

บทที่ 9

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อให้ทราบถึงข้อแตกต่างในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในและระหว่างประเทศ
2. เพื่อให้สามารถอธิบายถึงแนวคิดในการหาบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งระดับบริหารของบริษัทสาขาของบริษัทข้ามชาติ รวมถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละแนวคิดด้วย
3. เพื่อให้เข้าใจถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมไปทำงานในต่างประเทศ
4. เพื่อให้สามารถอธิบายถึงกระบวนการในการพัฒนาผู้บริหารระหว่างประเทศ รวมถึงเนื้อหาและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม
5. เพื่อให้เข้าใจถึงกลยุทธ์ในการรองรับบุคลากรที่กลับจากการทำงานในต่างประเทศ



ดังที่ทราบกันดีแล้วว่า ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การธุรกิจ เพราะบุคลากรเป็นผู้ดำเนินงานตามนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนด และยังเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) ขององค์การด้วย เนื่องจากบุคลากรที่แตกต่างกันจะมีผลให้องค์การมีผลประกอบการที่แตกต่างกัน ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูดใจ การพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กิจกรรมเหล่านี้รวมถึงการเปิดรับสมัคร การคัดเลือกบุคลากร ทั้งฝ่ายบริหารและไม่ใช่มฝ่ายบริหาร การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการ

ดำเนินงาน รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่นๆ ผู้บริหารงานด้านนี้ไม่ว่าทำงานในประเทศหนึ่งหรือระหว่างประเทศต้องกำหนดนโยบายและวิธีการดำเนินงานต่างๆ ข้างต้น โดยเฉพาะการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งสำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจระหว่างประเทศ

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศมีทางเลือกหรือข้อพิจารณาในการตัดสินใจที่แตกต่างไป ดังเช่น การรับสมัครพนักงานจะคัดเลือกจากประเทศแม่ ประเทศที่ไปดำเนินธุรกิจ หรือประเทศที่สาม หรือผสมผสานทั้งสามลักษณะ การจะเลือกใช้แบบใดขึ้นกับประเทศที่ไปดำเนินงาน โดยทั่วไป บริษัทข้ามชาตินิยมเลือกจ้างบุคลากรจากประเทศแม่ทำงานในระดับบริหารมากกว่าการจ้างบุคลากรท้องถิ่น แต่ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณากฎหมายท้องถิ่นด้วยเพราะมักจะมีข้อจำกัดในเรื่องการจ้างคนต่างชาติเข้ามาทำงานในประเทศ เช่น กฎหมายเข้าเมือง การกำหนดจำนวนคนต่างชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศ หรือกฎหมายด้านการจ้างงานที่บังคับให้จ้างคนในท้องถิ่นทำงาน เป็นต้น หรือในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาก็ต้องดำเนินงานหรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสม เช่น ผู้บริหารงานด้านนี้ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรมสำหรับผู้ที่จะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ การฝึกอบรมคนงานในโรงงานในประเทศที่ไปทำงานให้เหมาะสมกับระบบการศึกษาของประเทศนั้น ตัวอย่างระบบการจ้างงานของประเทศญี่ปุ่นเป็นการจ้างงานตลอดชีพ บริษัทของญี่ปุ่นจึงนิยมร่วมมือกับโรงเรียนในประเทศในการพัฒนาและคัดเลือกบุคคลที่จะเข้าทำงานในอนาคต แต่บริษัทญี่ปุ่นไม่อาจใช้วิธีการนี้ในทุกประเทศที่เข้าไปประกอบธุรกิจได้ ดังเช่น ประเทศเยอรมัน การศึกษาระดับมัธยมศึกษามีการอบรมด้านวิชาชีพมากที่ภาครัฐเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ในขณะที่การศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกามีการอบรมด้านวิชาชีพค่อนข้างน้อยในโรงเรียนของรัฐ ดังนั้นบริษัท ไคโยต้า จำกัด¹ จึงต้องปรับการคัดเลือก การรับเข้าบุคคลทำงาน และการฝึกอบรมในประเทศที่มีแรงงานไร้ฝีมือให้เหมาะกับแต่ละประเทศ หรือในเรื่องค่าตอบแทน ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศนั้นๆ เนื่องจากแต่ละประเทศมีสภาพการจ้างงานและค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพแตกต่างกัน เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องมีมุมมองกว้าง จึงจะสามารถกำหนดระบบการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถใช้ได้ทั่วโลก และต้องรู้ถึงข้อมูลล่าสุดเกี่ยวกับบุคลากรในทุกเรื่อง อาทิ จำนวนแรงงานของบริษัทที่มีอยู่ทั่วโลก ความรู้ความสามารถของบุคลากร ระบบการจ่ายค่าตอบแทน การติดตามและวิเคราะห์ประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ การตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารงานจากประเทศแม่ที่ไปประจำในต่างประเทศ ฯลฯ เพื่อให้สามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

ข้อแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในและระหว่างประเทศ

ด้วยเหตุที่ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายต่างๆ มากกว่าผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศหนึ่ง เนื่องจากต้องดำเนินการในหลายๆ ประเทศที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ระบบกฎหมายและข้อบังคับ แนวปฏิบัติทางธุรกิจ ตลอดจนข้อจำกัดทางเทคโนโลยีในแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน ทำให้มีความยุ่งยากซับซ้อนในการวางระบบการจ้างงาน การเลิกจ้าง การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และด้านอื่นๆ ซึ่งอาจสรุปข้อแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในและระหว่างประเทศได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องมีมุมมองในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ กว้างกว่าผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภายในประเทศ เนื่องจากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติต้องกำหนดระบบการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถใช้ได้ทั่วโลก ดังเช่นในเรื่องการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำนักงานใหญ่ต้องกำหนดระบบการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนในประเทศต่างๆ ที่ใช้สกุลเงินที่แตกต่างกัน ค่าของเงินอาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบกับอีกสกุลเงินหนึ่งตลอดเวลา ตัวอย่าง ผู้บริหารชาวอเมริกันที่ทำงานในกรุงโตเกียวที่ได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 10,000 ดอลลาร์สหรัฐอาจพบว่า อำนาจซื้อของเงินเดือนที่ได้รับลดลงเมื่อเงินเยนมีค่าแข็งขึ้น

เมื่อเทียบกับเงินดอลลาร์สหรัฐ ดังจะเห็นว่า เงินหนึ่งดอลลาร์สหรัฐ แลกเงินญี่ปุ่นได้ 248 เยนในปี 1985 แต่แลกซื้อเงินญี่ปุ่นได้น้อยกว่า 100 เยนในปี 1994² หรือในกรณีสวัสดิการที่บริษัทข้ามชาติ จัดให้กับบุคลากรท้องถิ่น อาจมีความซับซ้อนมากขึ้นได้ เช่น บริษัทในสหรัฐอเมริกา มีการประกันสุขภาพให้กับพนักงานและครอบครัวที่ครอบคลุมเฉพาะคู่ครองและบุตรธิดาเท่านั้น ขณะที่บางประเทศ คำว่า "ครอบครัว" หมายความรวมถึงญาติพี่น้อง อันได้แก่คู่ครองที่อาจมีได้หลายคน พี่ป้า น้าอา ปู่ย่าตายายและหลาน ดังนั้น ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องพัฒนาระบบที่นอกจากจะเป็นที่ยอมรับในประเทศที่ไปดำเนินงานแล้วยังต้องสอดคล้องกับระบบโดยรวมของบริษัทแม่ด้วย หรือความยุ่งยากที่เกิดจากความขัดแย้งในวัฒนธรรมและข้อกฎหมายในประเทศของบริษัท และประเทศที่ไปดำเนินงาน ดังเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา มีกฎหมายห้ามการใช้เพศเป็นข้อจำกัดในการจ้างงาน ซึ่งขัดแย้งกับกฎหมายของประเทศซาอุดีอาระเบียเกี่ยวกับบทบาทของเพศหญิง ข้อขัดแย้งนี้ก่อให้เกิดปัญหาสำหรับบริษัทข้ามชาติของอเมริกาที่ต้องการส่งผู้บริหารหญิงไปรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในต่างประเทศได้เท่าเทียมกับผู้บริหารชาย ซึ่งจะเป็นปัญหาในการมอบหมายให้ไปทำงานในประเทศแถบตะวันออกกลาง เป็นต้น

2. ขอบเขตการดำเนินกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศจะกว้างกว่าการดำเนินงานด้านนี้ภายในประเทศหนึ่ง โดยเฉพาะในเรื่องที่ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่สำนักงานใหญ่ ต้องประสานการจัดหา การจัดสรรและการใช้พนักงานในหลายๆ ประเทศ ขณะที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทสาขาก็ต้องดำเนินการจัดหาที่พัก การประกันสุขภาพ การเดินทาง การศึกษา และการฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจต่างๆ ให้กับผู้บริหารจากต่างประเทศและพนักงานท้องถิ่น ตัวอย่าง บริษัทเคลต้าอิลเลกทรอนิกส์ จำกัด และบริษัท มินิแบร์ จำกัด ในประเทศไทย

มีการจัดอาคารที่พักให้กับพนักงานคนไทยที่ทำงานในโรงงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจากต่างประเทศอาจต้องเผชิญกับการที่รัฐบาลของสองประเทศคือประเทศที่ถือสัญชาติและประเทศที่ไปทำงานเรียกเก็บภาษีเงินได้ ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภายในประเทศไม่ต้องประสบเลย

3. ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องเผชิญความเสี่ยงมากกว่า การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในประเทศหนึ่งหากมีแนวปฏิบัติในการจ้างงานที่ขัดต่อกฎหมายของประเทศนั้นจะถูกเปรียบเทียบปรับจากรัฐบาลของประเทศนั้นได้ หรือหากไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสหภาพแรงงานในประเทศนั้นได้ก็อาจมีการสไตรค์เกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ นอกจากจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงข้างต้นแล้วยังต้องพบกับความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศที่ไปดำเนินงานอีก โดยเฉพาะเมื่อบริษัทไปดำเนินการในประเทศที่มีการปฏิวัติรัฐประหาร มีการลักพาตัว หรือเมื่อมีการก่อการร้ายเกิดขึ้นผู้บริหารบริษัทสาขาในประเทศนั้นต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดหาสถานที่ปลอดภัย ตลอดจนพาหนะที่จะนำกลุ่มพนักงานและครอบครัวไปยังสถานที่ปลอดภัย นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติยังต้องเผชิญกับความสูญเสียทางการเงินอันเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารจากประเทศแม่หรือประเทศที่สามไม่สามารถทำงานได้ครบวาระที่กำหนด ดังที่เห็นจากการสำรวจของ The National Foreign Trade Council ในปี 1994 ได้คาดคะเนค่าใช้จ่ายที่เสียไปจากการตัดสินใจเลือกบุคลากรที่ไม่เหมาะสมแต่ละครั้งเป็นจำนวน 200,000 - 1.2 ล้านดอลลาร์ต่อลาร์สหรัฐ³ ทั้งนี้ไม่รวมค่าเสียโอกาส ชื่อเสียงที่เสียไป และความสัมพันธ์ที่เลวลงกับกลุ่มคนต่างๆ และในระหว่างปี 1965-1985 อัตราที่ผู้บริหารชาวอเมริกันไม่สามารถทำงานได้ครบวาระอยู่ระหว่าง 25-40 เปอร์เซ็นต์⁴ ซึ่งเป็นการสูญเสียทางการเงินอย่างมากสำหรับบริษัทข้ามชาติที่ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่

เหมาะสมได้ สุดท้ายบริษัทข้ามชาติยังต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่
รัฐบาลของประเทศที่ไปดำเนินการจะยึดทรัพย์สินของบริษัทข้ามชาติ
ในประเทศนั้น (Expropriation) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารงาน
ทรัพยากรมนุษย์ภายในประเทศไม่ต้องประสบเลย

แนวคิดหรือปรัชญาด้านการจัดหาบุคลากร

ปรัชญาหรือแนวคิดในด้านการจัดหาบุคลากรของผู้บริหารระดับสูงใน
บริษัทข้ามชาติจะมีผลต่อเชื้อชาติหรือประเทศของบุคลากรที่จะรับเข้ามาทำงานใน
องค์การด้วย ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 3 แนวคิดที่สำคัญคือ แนวคิดชาตินิยม
(Ethnocentric Approach) แนวคิดท้องถิ่นนิยม (Polycentric Approach) แนวคิด
ภูมิภาคนิยม (Regiocentric Approach) และแนวคิดโลกนิยม (Geocentric Approach)

แนวคิดชาตินิยม

วิธีการผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทข้ามชาตินิยมใช้บุคคลจากประเทศแม่
(Parent Country Nationals หรือ PCNs บางทีก็เรียก Home-Country Nationals หรือ
HCNs) แนวคิดนี้เกิดจากการที่ผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อว่า บุคคลของประเทศแม่
เป็นบุคคลที่มีความสามารถมากกว่า วิธีการและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ใช้ในประเทศแม่
หรือมุมมองของประเทศแม่เป็นสิ่งที่ดีกว่าหรือเหมาะสมที่จะใช้มากกว่าของประเทศอื่นๆ
ในการประกอบธุรกิจในต่างประเทศ จึงเห็นว่าบุคคลจากประเทศแม่เป็นบุคคลที่
เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงทั้งที่สำนักงานใหญ่และบริษัทสาขาทั่วโลก จึงจัดส่ง
บุคลากรจากประเทศแม่ไปเป็นผู้บริหารในต่างประเทศที่เรียกกันว่า Expatriates หรือ
Expats นอกจากนี้ยังนำนโยบายและวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในประเทศไปใช้
ที่บริษัทสาขาในต่างประเทศด้วย โดยทั่วไปผู้บริหารบริษัทข้ามชาตินิยมใช้แนวคิดนี้เมื่อ
มีความต้องการบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคเป็นพิเศษ หรือเมื่อต้องการบุคคลที่
มีความสามารถด้านบริหารสูงโดยเฉพาะประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร หรือประธาน
เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินในกรณีที่เริ่มขยายการดำเนินงานไปยังอีกประเทศหนึ่งเพื่อให้
สามารถควบคุมการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด หรือเมื่อต้องการความมั่นใจในความซื่อสัตย์

ของบุคคลที่มีต่อบริษัทแม่มากกว่าประเทศที่ไปดำเนินงานโดยเฉพาะเมื่อการลงทุนในต่างประเทศเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีระดับสูงหรือความลับทางธุรกิจ

ข้อดีของการใช้บุคคลจากประเทศแม่

1. มีความคุ้นเคยกับวัตถุประสงค์ นโยบายและแนวทางปฏิบัติของบริษัทแม่
2. มีความสามารถทั้งทางด้านเทคนิคและด้านการบริหาร
3. สามารถประสานงานกับบุคลากรที่สำนักงานใหญ่ได้อย่างดี เนื่องจากมีพื้นฐานการศึกษาและวัฒนธรรมอย่างเดียวกัน
4. ทำให้ง่ายต่อการควบคุมการดำเนินงานของบริษัทสาขาในประเทศต่างๆ

ข้อเสียของแนวคิดชาตินิยม

1. เป็นการยากที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และภาษาของประเทศที่ไปทำงาน
2. บริษัทเสียค่าใช้จ่ายสูงในการคัดเลือก ฝึกอบรมพัฒนา และรักษาบุคคลนั้นไว้ สำหรับรายละเอียดจะได้กล่าวต่อไป
3. เป็นเหตุให้บุคลากรในท้องถิ่นขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน หรืออาจก่อให้เกิดการต่อต้านโดยเฉพาะในกรณีที่บริษัทไม่มีนโยบายส่งเสริมคนในท้องถิ่นให้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง
4. อาจเกิดปัญหาด้านครอบครัว โดยเฉพาะเมื่อคู่ครองของบุคคลที่ย้ายไปทำงานในต่างประเทศไม่สามารถหางานที่เหมาะสมทำได้ หรือไม่อาจปรับตัวให้เข้ากับประเทศที่ไปดำเนินการได้
5. บุคลากรท้องถิ่นขาดโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

แนวคิดท้องถิ่นนิยม

แนวคิดนี้บริษัทสาขาค่อนข้างเป็นอิสระจากสำนักงานใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อว่า แต่ละประเทศมีสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ

แตกต่างกัน ดังนั้นจึงเห็นว่าบุคคลของประเทศที่ไปประกอบธุรกิจ (Host Country Nationals หรือ HCNs) หรือบุคลากรท้องถิ่นมีความเหมาะสมที่สุดที่จะเป็นผู้บริหารในประเทศนั้น เนื่องจากมีความรู้และคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมต่างๆ และแนวปฏิบัติในการทำธุรกิจในประเทศนั้นดีกว่าบุคลากรจากแหล่งอื่นๆ โดยเฉพาะเมื่อบริษัทต้องการปรับกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละประเทศนั้น การใช้บุคคลท้องถิ่นจะเป็นข้อได้เปรียบเนื่องจากมีความรู้ความเข้าใจ วัฒนธรรม ภาษา วิธีการดำเนินธุรกิจ และสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศนั้นได้ดีที่สุด โดยเฉพาะเมื่อมีสถานการณ์ทางการเมืองที่อ่อนไหว หรือในบางประเทศมีกฎหมายกำหนดสัดส่วนของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องเป็นคนในท้องถิ่น นอกจากนี้บุคลากรท้องถิ่นที่เป็นผู้บริหารระดับสูงยังเป็นบุคคลต้นแบบ (Role Model) สำหรับบุคลากรท้องถิ่นอื่นที่ต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจากประเทศเหล่านี้จะไม่ได้รับการสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งบริหารในระดับสูงที่สำนักงานใหญ่หรือในประเทศอื่นๆ เพราะความเชื่อที่ว่า คนของประเทศหนึ่งเหมาะสมที่จะเป็นใหญ่ได้เฉพาะในประเทศนั้น เท่านั้น

ข้อดีของแนวคิดท้องถิ่นนิยม

1. บุคคลมีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ตลอดจนแนวปฏิบัติทางธุรกิจของประเทศนั้น เช่น การให้ของขวัญ การต้อนรับ ฯ
2. บริษัทเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าในการจ้างบุคลากรจากประเทศแม่หรือประเทศที่สามที่มักมีอัตราค่าจ้างสูงกว่า
3. เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในท้องถิ่นมีความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้ทำงาน และก่อให้เกิดการอุทิศตัวทำงานอย่างเต็มที่ สำหรับบุคคลที่ต้องการจะก้าวหน้าในตำแหน่งระดับสูง

ข้อเสียของการใช้แนวคิดท้องถิ่นนิยม

1. เป็นการยากที่จะควบคุมการดำเนินงานจากส่วนกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในการสื่อสารกับบุคลากรจากประเทศแม่ ทำให้ยากที่จะประสานการดำเนินงานและเป้าหมายระหว่างบริษัทแม่และบริษัทสาขา ที่อาจนำไปสู่ข้อจำกัดในการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้วย
3. บุคลากรของประเทศแม่ขาดโอกาสที่จะเสริมสร้างและเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงานระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งบริหารระดับสูงของบริษัทที่ต้องการบุคคลที่เข้าใจการดำเนินงานระดับโลก
4. อาจก่อให้เกิดข้อกังขาในตัวผู้บริหารท้องถิ่นเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ที่มีต่อบริษัทแม่

แนวคิดภูมิภาคนิยม (Regiocentric Approach) และแนวคิดโลกนิยม (Geocentric Approach)

แนวคิดนี้เป็นวิธีการที่ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาตินิยมใช้บุคคลจากประเทศที่สาม (Third Country Nationals หรือ TCNs) เป็นผู้บริหารของบริษัทสาขาในต่างประเทศ เนื่องจากมีความเชื่อว่า บุคลากรที่มีความสามารถอาจมาจากที่ใดในโลกก็ได้ อย่างไรก็ตาม สำหรับแนวคิดภูมิภาคนิยม ผู้บริหารของบริษัทสาขาจะเป็นบุคลากรจากประเทศในภูมิภาคนั้น เช่น ผู้บริหารของบริษัทสาขาในประเทศไทยอาจเป็นคนจากประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น ขณะที่ผู้บริหารที่ยึดแนวคิดโลกนิยมจะมองโลกเป็นตลาดแรงงานหนึ่ง จึงพิจารณาบุคคลจากทั่วโลกแล้วเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้าดำรงตำแหน่งสำคัญไม่ว่าที่สำนักงานใหญ่หรือบริษัทสาขาทั่วโลก บุคคลนั้นอาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติของบุคคลนั้น ดังนั้นจึงอาจพบชาวเยอรมันเป็นผู้บริหารของบริษัทญี่ปุ่นที่สำนักงานในนครนิวยอร์ก และแนวโน้มนี้จะทวีความนิยมมากขึ้น

ข้อดีของการใช้บุคคลจากประเทศที่สาม

1. จัดเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถทั้งทางด้านเทคนิคและการบริหาร รวมถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้อย่างดี เนื่องจากมี

มิตินงาน	ชาตินิยม	ท้องถิ่นนิยม	โลกนิยม
ความซับซ้อนขององค์การ	ซับซ้อนเฉพาะในประเทศแม่	แตกต่างกันไปและเป็นอิสระต่อกัน	ความซับซ้อนและความสัมพันธ์ระหว่างกันมาก
อำนาจและการตัดสินใจ	สูงที่สำนักงานใหญ่	ค่อนข้างน้อยที่สำนักงานใหญ่	มุ่งที่จะมีความร่วมมือกันระหว่างสำนักงานใหญ่และบริษัทสาขา
การประเมินผลและการควบคุม	นำมาตรฐานที่ใช้ในประเทศแม่ไปใช้ประเมินบุคลากรในบริษัทสาขา	บริษัทสาขากำหนดขึ้นเอง	กำหนดมาตรฐานที่ใช้ในทุกประเทศ
รางวัลและการลงโทษ สิ่งจูงใจ	สูงที่สำนักงานใหญ่ต่ำในบริษัทสาขา	แตกต่างกันรางวัล อาจสูงหรือต่ำก็ได้ขึ้นกับแต่ละสาขา	ผู้บริหารในท้องถิ่นหรือระหว่างประเทศจะได้รับรางวัลหากทำงานบรรลุเป้าหมายในระดับท้องถิ่นและในระดับโลก
การสื่อสารและการส่งผ่านข้อมูล	มีมากจากสำนักงานใหญ่ไปบริษัทสาขาทั้งคำสั่งและข้อเสนอแนะ	มีน้อยมากระหว่างสำนักงานใหญ่และบริษัทสาขา และยิ่งน้อยมากระหว่างบริษัทสาขา	มีทั้งสองทิศทางทั้งระหว่างสำนักงานใหญ่และบริษัทสาขาและระหว่างบริษัทสาขา
การระบุประเทศของบริษัท	สัญชาติของประเทศแม่	สัญชาติของประเทศที่ไปลงทุน	เป็นบริษัทระหว่างประเทศ
การบริหารบุคลากร	รับและพัฒนาบุคคลจากประเทศแม่เพื่อส่งไปเป็นผู้บริหารสำคัญในทุกประเทศทั่วโลก	พัฒนาบุคลากรในท้องถิ่นสำหรับตำแหน่งสำคัญในประเทศนั้น	พัฒนาคนที่ดีที่สุดจากที่ใดในโลกก็ได้ให้เป็นผู้บริหารสำคัญที่ใดในโลกก็ได้

ที่มา: Harzing, Anne-Wil. (1995). Strategic Planning in Multinational Corporations. In Harzing, Anne-Wil & Ruysseveldt, J.V. (Eds.). *International Human Resource Management*. Sage Publications. p.44.

ตารางที่ 9.1 แสดงลักษณะการบริหารงานตามปรัชญาการบริหารบุคลากรระหว่างประเทศ

แหล่งบุคลากรที่กว้างขึ้นที่องค์กรจะเลือกเข้ามาพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้ก้าวขึ้นสูงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

2. บุคคลที่ได้อาจมีความรู้เกี่ยวกับประเทศที่เข้าไปทำงานมากกว่าบุคคลจากประเทศแม่ การใช้บุคคลจากประเทศที่สามนำมาซึ่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวทางวัฒนธรรม ตลอดจนมักมีความสามารถในการใช้ภาษาสองภาษาหรือมากกว่าด้วย
 3. เป็นประโยชน์ต่อการประสานงานและการสื่อสารในภูมิภาคและระหว่างบริษัทสาขาและสำนักงานใหญ่
 4. โดยทั่วไป มักเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการจ้างบุคลากรจากประเทศแม่
 5. เป็นวิธีการที่ส่งเสริมอาชีพด้านการจัดการระหว่างประเทศ
- ข้อเสียของการใช้บุคคลจากประเทศที่สาม**
1. บุคลากรในท้องถิ่นอาจขาดความเชื่อถือในความสามารถของผู้บริหารจากประเทศที่สาม
 2. บุคลากรในท้องถิ่นอาจขาดขวัญและกำลังใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานหรือก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
 3. อาจทำให้บุคลากรในท้องถิ่นเกิดความรู้สึกต่อต้านผู้บริหารจากประเทศที่สาม โดยเฉพาะในกรณีที่มีความขัดแย้งด้านเชื้อชาติ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติ

การที่บริษัทข้ามชาติจะเลือกใช้แนวคิดในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์แบบใดนั้นมีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง ปัจจัยที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. นโยบายทางการเมืองและข้อกำหนดด้านกฎหมาย ด้วยเหตุที่แต่ละประเทศมีนโยบายและข้อกำหนดทางกฎหมายที่แตกต่างกัน การใช้กลยุทธ์ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละประเทศอาจแตกต่างกันไปได้ ตัวอย่าง บริษัทข้ามชาติที่ใช้แนวคิดชาตินิยมอาจพบว่า นโยบายและข้อกำหนดทางกฎหมายของรัฐบาลในประเทศที่ไปดำเนินงานเป็น

อุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านนี้ เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลในประเทศที่ไปดำเนินงานโดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนามีข้อจำกัดจำนวนผู้บริหารจากต่างประเทศที่จะเข้าไปทำงานในประเทศ หรือกำหนดให้ต้องมีการจ้างบุคลากรท้องถิ่นทำงาน อันจะมีผลให้บริษัทข้ามชาติต้องจ้าง ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นโดยเฉพาะบุคลากรด้านเทคนิคและด้านบริหาร เพราะรัฐบาลของประเทศนั้นเห็นว่า การที่มีบริษัทข้ามชาติมาดำเนินงานในประเทศนั้นเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรในประเทศ

2. การพัฒนาด้านการบริหาร การศึกษา และด้านเทคโนโลยี บริษัทที่ดำเนินงานในภูมิภาคที่มีระดับการพัฒนาทางการศึกษา การจัดการ และเทคโนโลยีแตกต่าง ก็จะมีปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ตัวอย่าง บริษัทข้ามชาติที่มีบริษัทสาขาในยุโรปจะเผชิญปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจากบริษัทที่มีสาขาในประเทศแอฟริกา เพราะในยุโรปมีแหล่งแรงงานที่มีการศึกษาดีและมีประสบการณ์ด้านเทคนิคและการจัดการที่น่าพอใจ ดังนั้นโอกาสที่จะใช้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์แบบใดก็ได้ แต่ในแอฟริกาการศึกษาด้านเทคนิคและการจัดการค่อนข้างจำกัด และแรงงานส่วนใหญ่ขาดทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในกระบวนการผลิตสมัยใหม่หรือกิจกรรมด้านบริการสมัยใหม่ ตัวอย่าง เมื่อ ANZ Bank⁵ (Australia and New Zealand Banking Group) ขยายการดำเนินงานไปยังประเทศเวียดนามนั้น บริษัทต้องการบุคคลสำหรับตำแหน่งพนักงานและหัวหน้างานระดับต้น แต่ไม่สามารถหาคนที่มีประสบการณ์การให้บริการด้านการเงินได้ บริษัทจึงต้องเลือกบุคคลที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้แล้วจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่อ การโอนเงิน และหน้าที่ความรับผิดชอบทางการเงินอื่นๆ เป็นเวลา 3 เดือน
3. การควบคุมจากส่วนกลางและการกระจายการควบคุม ความต้องการด้านบุคลากรยังได้รับผลกระทบจากการที่บริษัทข้ามชาติมีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางหรือกระจายอำนาจไปยังบริษัทสาขา

บริษัทที่ใช้การรวมอำนาจที่ส่วนกลางมักนิยมที่จะจ้างผู้บริหารจากประเทศแม่ (Parent Country) แล้วส่งไปดำเนินงานในประเทศที่ไปดำเนินการ (Host Country) ส่วนบริษัทที่ใช้การกระจายการตัดสินใจมักนิยมที่จะใช้การจ้างผู้บริหารในประเทศที่ไปประกอบธุรกิจ การตัดสินใจเลือกใช้การรวมหรือกระจายอำนาจและการตัดสินใจขึ้นกับรูปแบบและการจัดโครงสร้างองค์การ กล่าวคือ บริษัทที่ให้ความสำคัญต่อความแตกต่างในแต่ละประเทศนิยมที่จะใช้การกระจายอำนาจ ขณะที่บริษัทที่มุ่งมองหาสิ่งที่เหมือนกันของผู้บริโภคทั่วโลก จะเน้นที่การรวมอำนาจ

4. เทคโนโลยีและลักษณะสินค้า สำหรับสินค้าและบริการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่ต้องรักษามาตรฐานการผลิตและการควบคุมคุณภาพระดับหนึ่ง จำเป็นที่ต้องมีการควบคุมหน้าที่การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จากส่วนกลางและต้องใช้ผู้บริหารและบุคลากรด้านเทคนิคจากสำนักงานใหญ่เพื่อตรวจสอบมาตรฐานเหล่านี้ โดยเฉพาะเมื่อบริษัทสาขาตั้งอยู่ในประเทศที่มีความชำนาญด้านการบริหารและเทคโนโลยีในระดับต่ำ หรือสินค้าบางชนิดอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับรสนิยมของคนในท้องถิ่นเพื่อให้ประสบความสำเร็จในตลาดนั้น ตัวอย่าง สินค้าประเภทอาหารบางอย่างเป็นที่นิยมบริโภคมากในสหรัฐอเมริกา อาจไม่เป็นที่นิยมบริโภคในประเทศอื่น ในกรณีเช่นนี้การปรับเปลี่ยนสินค้าให้เหมาะกับรสนิยมของผู้บริโภคในต่างประเทศอาจมีผลให้ต้องใช้แนวทางการจัดหาบุคลากรจากท้องถิ่น
5. วัฏจักรชีวิตองค์การ (Organizational Life Cycle) นักวิจัยบางคนกล่าวว่า แนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศที่เหมาะสมจะขึ้นกับวัฏจักรชีวิตองค์การและวงจรชีวิตสินค้าในตลาดต่างประเทศ² นั่นคือในขั้นแรกที่องค์การเริ่มดำเนินการจะมุ่งเน้นให้สินค้าเป็นที่ยอมรับภายในประเทศก่อนจึงจำกัดการดำเนินงานในต่างประเทศ การติดต่อกับต่างประเทศจำกัดเฉพาะการส่งสินค้าออกหรือการดำเนินงานด้านการขายในต่างประเทศ ในระหว่างขั้นตอนนี้

องค์การมีแนวโน้มที่จะใช้แนวคิดชาตินิยมในการจัดการด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ ขั้นที่สองเป็นขั้นตอนการขยายหน้าที่ ขั้นตอนนี้
องค์การเห็นว่าการดำเนินงานในต่างประเทศเป็นส่วนที่จะนำมาซึ่ง
การขยายตัวขององค์การจึงอาจมีการจัดตั้งฝ่ายต่างประเทศขึ้น
องค์การจึงอาจใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ก่อนจนเมื่อมีการลงทุนใน
รูปแบบอื่นมากขึ้น และพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีความสามารถที่
ต้องการแล้วอาจหันใช้แนวคิดท้องถิ่นนิยมในการบริหารบริษัทสาขา
แต่ละแห่ง ส่วนขั้นตอนที่สาม บริษัทพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ
การผลิตและควบคุมต้นทุนการผลิต บริษัทจึงต้องพยายามดำเนิน
กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการประหยัดเชิงขนาดและ
ประสานการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานที่ประเทศแม่กับบริษัท
สาขาในแต่ละประเทศ บริษัทจึงนิยมใช้แนวคิดภูมิภาคนิยมหรือโลก
นิยม และในขั้นสุดท้ายที่บริษัทต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงทั้ง
ตลาดภายในและต่างประเทศจึงต้องดำเนินงานในระดับโลก โดยอาจ
มีการจัดตั้งเครือข่าย พันธมิตรและบริษัทร่วมทุนที่กระจายไปทั่วโลก
การดำเนินงานด้านต่างๆ ของบริษัทแม่และบริษัทสาขาคงประสาน
สอดคล้องกันเพื่อให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันสูงสุด บริษัทจึงใช้
แนวคิดโลกนิยมเพื่อให้มีการวิจัยและพัฒนา การตลาด การผลิต
และการจัดจำหน่ายจากทั่วโลก

6. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมโดยเฉพาะวัฒนธรรม
ของประเทศแม่มีบทบาทต่อแนวทางปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์
ของบริษัทข้ามชาติ เพราะวัฒนธรรมจะมีผลต่อการตัดสินใจที่
สำนักงานใหญ่ใน 2 ประการคือ

6.1 วัฒนธรรมของบางประเทศเหมาะสมที่จะใช้แนวคิดชาตินิยมใน
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีข้อมูลบ่งชี้ว่า บริษัทข้ามชาติ
ของบริษัทญี่ปุ่นนิยมที่จะใช้บุคลากรจากประเทศตนไปดำรง
ตำแหน่งบริหารในบริษัทสาขาในต่างประเทศมากกว่าบริษัท
จากอเมริกาและยุโรป^๑

- 6.2 การผสมผสานวัฒนธรรมในบริษัทสาขาของบริษัทข้ามชาติและระดับความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในระหว่างบริษัทสาขา จะจำกัดการใช้แนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ นั่นคือ หากความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีมากก็จะเป็นการยากที่สำนักงานใหญ่จะกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติแบบเดียวกันในบริษัทสาขาทุกแห่งได้ ดังนั้นแม้ว่าบริษัทข้ามชาติ จะต้องการใช้แนวคิดชาตินิยม แต่ นโยบายและวิธีการนั้นอาจ ไม่เหมาะสมที่จะใช้ในบริษัทสาขาบางแห่ง บริษัทข้ามชาตินั้น อาจต้องเปลี่ยนไปใช้แนวคิดท้องถิ่นนิยมหรือภูมิภาคนิยมแทน ได้

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดด้านการจัดหาบุคลากรของบริษัทข้ามชาติ⁷

Rosalie Tung ได้ศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาด้านบุคลากรของบริษัทข้ามชาติ จากสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น พบว่า บริษัทจากอเมริกาและยุโรปนิยมใช้ผู้บริหาร จากประเทศแม่ในประเทศที่ด้อยพัฒนา แต่จะใช้ผู้บริหารในประเทศท้องถิ่นสำหรับ ประเทศที่พัฒนาแล้ว ขณะที่บริษัทจากประเทศญี่ปุ่นนิยมใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ใน ทั่วทุกภูมิภาคของโลกโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและสูง

สำหรับเหตุผลในการใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ของบริษัทเหล่านี้ Tung พบว่า เหตุผลสำคัญที่บริษัทข้ามชาตินิยมใช้คนจากประเทศของตนคือเพื่อไปดำเนินการ จัดตั้ง เหตุผลที่ผู้ตอบให้ความสำคัญในอันดับรองลงไปคือ คนจากประเทศของตนมี ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่จำเป็นมากกว่า ส่วนเหตุผลอื่นๆ ก็มีดังนี้

- เพื่อให้มีประสบการณ์ในการดำเนินงานระหว่างประเทศ เพื่อให้ เหมาะสมกับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นหรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
- เพื่อให้มีความสะดวกในการประสานงานและการควบคุม
- เมื่อไม่อาจหาบุคคลที่มีความสามารถที่ต้องการในประเทศนั้นได้
- บริษัทจะดำเนินงานในต่างประเทศเพียงระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

- ประชากรในประเทศที่ไปดำเนินธุรกิจมีหลายเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ การที่เลือกคนเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ใดเผ่าพันธุ์หนึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาทางการเมืองหรือกฎหมายได้
- ความต้องการที่จะรักษาภาพลักษณ์ความเป็นบริษัทต่างประเทศไว้
- ความเชื่อว่า บุคคลจากประเทศแม่เป็นบุคคลที่ดีที่สุดในการบริหารงาน

อย่างไรก็ตาม การใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่มีแนวโน้มลดลง แม้ในบริษัทญี่ปุ่นที่นิยมใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่มาเป็นเวลานาน ก็เริ่มให้ผู้บริหารในท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการบริหารบริษัทสาขาในประเทศนั้น สำหรับเหตุผลที่ใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ลดลงมี 4 ประการคือ

1. จำนวนบริษัทสาขาของบริษัทญี่ปุ่นมีมากขึ้น ทำให้ยากที่จะหาบุคคลจากประเทศแม่ที่มีความสามารถไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารในต่างประเทศได้
2. บุคคลในท้องถิ่นมีความสามารถมากขึ้นทำให้ไม่จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ที่เสียค่าใช้จ่ายสูง
3. การใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง อันจะมีผลกระทบต่อกำไรของบริษัท
4. นโยบายด้านการบริหารบุคลากรของบริษัทญี่ปุ่นเริ่มเปลี่ยนแปลงไป เพราะได้ประจักษ์แล้วว่า ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไม่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการในตลาดสหรัฐได้ รวมถึงไม่สามารถดำเนินการอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค อันเป็นปัจจัยที่จำเป็นในการแข่งขันกับบริษัทอเมริกัน

วงจรการทำงานระหว่างประเทศ (International Transfer Cycle)

วงจรการทำงานระหว่างประเทศ หมายถึง การที่บุคคลเดินทางไปทำงานในต่างประเทศจนครบวาระแล้วเดินทางกลับประเทศนั้น จากการศึกษาวรรณกรรมพบว่าผู้ที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศมีอัตราความล้มเหลว (Failure Rate) สูง ความล้มเหลวนี้เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายให้เดินทางไปทำงานในต่างประเทศไม่สามารถทำงานได้ครบวาระหรือบางรายออกตอนอยู่ในต่างประเทศแต่ทำงานได้ต่ำกว่าความสามารถที่บริษัทคาดหวังไว้ บางรายทำงานได้เพียง 30 เปอร์เซ็นต์ของงานที่ทำได้เมื่อทำงานในประเทศ⁹ ด้วยเหตุที่ผู้ไปทำงานต่างประเทศไม่สามารถทำงานได้ครบตามกำหนดเวลาเกิดขึ้นน้อยมาก กล่าวคือ บริษัทอเมริกันมีอัตราการเกิดขึ้น 25-40 เปอร์เซ็นต์ขึ้นกับสถานที่ที่ไปทำงาน⁹ ซึ่งเป็นอัตราที่สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทจากยุโรปและประเทศญี่ปุ่น โดยที่บริษัทจากญี่ปุ่นมีอัตราการล้มเหลวของผู้ไปทำงานต่างประเทศเพียง 14 เปอร์เซ็นต์ ขณะที่บริษัทจากประเทศในยุโรปมีเพียง 3 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น¹⁰ เหตุผลสำคัญของความล้มเหลวนี้คือ ความไม่สามารถของตัวผู้บริหารในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้ ค่าตอบแทนไม่เพียงพอ รู้สึกสูญเสียอำนาจในการทำงาน และครอบครัว¹¹

สำหรับกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสาเหตุที่ให้เกิดการล้มเหลวในการทำงานในต่างประเทศก็มี การคัดเลือกและการเตรียมบุคลากรไม่ดีพอ การไม่มีสิ่งสนับสนุนระหว่างการทำงานในต่างประเทศมากพอ และการเตรียมการเพื่อรองรับการเดินทางกลับไม่เหมาะสม ดังนั้นบริษัทต่างๆ จึงต้องพัฒนาแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บุคคลเดินทางไปทำงานในต่างประเทศให้สำเร็จผลที่ต้องการ สำหรับขั้นตอนสำคัญที่ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงมีดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนก่อนออกเดินทาง
 - 1.1 การคัดเลือกบุคลากร
 - 1.2 การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร
2. ขั้นตอนการทำงานในต่างประเทศ
3. ขั้นตอนการย้ายกลับเมื่อครบวาระการทำงาน (Repatriation)

ขั้นตอนก่อนออกเดินทาง

ในขั้นตอนนี้มีแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศที่สำคัญ คือ การคัดเลือก และการจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะไปทำงานในต่างประเทศ

การคัดเลือก

การตัดสินใจเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศถือเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งของบริษัทข้ามชาติให้ความสนใจเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่จะทำงานได้ครบตามวาระ เพราะหากมีการรับและคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพจะลดความล้มเหลวของพนักงานลงจาก 40 เปอร์เซ็นต์เหลือเพียง 25 เปอร์เซ็นต์¹² ในการคัดเลือกนี้ บริษัทจะกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการพิจารณาคัดเลือก ส่วนการตัดสินใจจะแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ ทรัพยากร วัฒนธรรม ฯ ของบริษัทนั้น

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้บริหารระหว่างประเทศ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในต่างประเทศนั้นต้องพิจารณาความสามารถและทักษะต่างๆ ให้เหมาะสมกับปรัชญาด้านการบริหารบุคลากรขององค์กรนั้น ซึ่งลักษณะของบุคคลที่ต้องการสามารถแยกได้เป็น 3 ประการที่สำคัญดังนี้

1. ความสามารถในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ที่ครอบคลุมถึงงานทั้งด้านเทคนิค งานในหน้าที่และงานด้านบริหาร (Technical, Functional and Managerial competence) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการไปทำงานต่างประเทศ เพราะการไปทำงานที่ได้รับมอบหมาย ตัวอย่าง การไปเป็นผู้จัดการโรงงานผลิตในต่างประเทศนั้น ต้องอยู่ห่างไกลจากสำนักงานใหญ่ ที่บางครั้งอาจไม่สามารถปรึกษาปัญหาต่างๆ ในทันทีได้ จึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านการผลิตและงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เช่น รู้ว่าจะผลิตอะไร กระบวนการผลิตที่จะใช้ และอื่นๆ หรือการไปเป็นผู้บริหารการตลาดก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับสื่อโฆษณาที่มีในประเทศนั้น ระบบการจัดจำหน่าย สภาพการแข่งขัน และลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บริโภคในประเทศนั้น นอกจากนั้นก็

ต้องมีความเป็นผู้นำด้วยเพื่อให้สามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้
กระทำการที่ต้องการ

2. ความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นในการไปทำงานในต่างประเทศ ที่รวมถึง
 - 2.1 บุคลิกลักษณะและความสามารถอื่นๆ (Personal Characteristics and Related Abilities) ลักษณะที่สำคัญด้านนี้ก็มี
 - 2.1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง ที่ครอบคลุมถึง การเป็นอิสระและ
การพึ่งตนเอง การมีความยืดหยุ่น การมองโลกในแง่ดี
ความอดทนต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือ การมีความคิดริเริ่ม
และความเฉลียวฉลาด ลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะ
การทำงานในต่างประเทศนั้นมักต้องศึกษาวิเคราะห์และ
ตัดสินใจดำเนินการด้านต่างๆ โดยลำพัง
 - 2.1.2 การมีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตที่ดี ก็เป็นสิ่งสำคัญ
ในการไปทำงานในต่างประเทศ ในด้านสภาพร่างกาย
สุขภาพที่ไม่แข็งแรงนอกจากจะเป็นอุปสรรคในการทำงานแล้วยัง
มีผลให้ไม่สามารถทำงานได้ครบวาระอีกด้วย นอกจากนี้ใน
บางประเทศการสาธารณสุขมูลฐานยังไม่ดีเพียงพอด้วย ส่วน
สภาพจิตใจก็เป็นสิ่งจำเป็น เพราะการทำงานในต่างประเทศ
ที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างไปโดยสิ้นเชิงนั้น บุคคลต้องสามารถ
ที่จะอดทนหรือยอมรับต่อความแตกต่างที่ต้องเผชิญได้จึงจะ
ประสบความสำเร็จในการทำงาน
 - 2.1.3 ความมีใจกว้าง หมายถึงความสามารถในการยอมรับความ
เชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม และแนวปฏิบัติของบุคคลและกลุ่ม
ในวัฒนธรรมอื่น รวมถึงการเปิดรับต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่
เกิดขึ้นในโลกอย่างรวดเร็ว
 - 2.1.4 ความสามารถในการสื่อสาร บุคคลควรมีทักษะ
ติดต่อสื่อสารทั้งการสื่อสารทางวาจาและไม่ใช้ทางวาจา
(Verbal and non-verbal Communications) กับบุคคลอื่นๆ

ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหน้าที่ของรัฐ ชุมชน ฯลฯ รวมถึงความสามารถในการสร้างเชื่อถือและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับทุกกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง

2.2 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในประเทศนั้น ผู้บริหารงานที่จะประสบผลสำเร็จในต่างประเทศต้องเข้าใจสถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น พร้อมทั้งปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เผชิญในต่างประเทศทั้งในการดำรงชีวิตส่วนตัวและทำงานร่วมกับคนที่มีความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี และวิธีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างไปได้อย่างดี รวมถึงความสามารถในการเข้าใจแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคย และทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ เพื่อให้สามารถการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ครอบครัว (Family Situation) ครอบครัวเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องพิจารณาในการคัดเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศ เพราะหากครอบครัวไม่มีความสุข ผู้บริหารก็จะทำงานไม่ได้ผลดี ในการศึกษาบริษัทข้ามชาติของสหรัฐอเมริกาพบว่า¹³ การที่คู่ครองไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งด้านวัตถุและวัฒนธรรมได้เป็นสาเหตุหลักของความล้มเหลวของผู้บริหารที่ไปทำงานในต่างประเทศ ด้วยเหตุนี้หลายบริษัท เช่น บริษัท 3เอ็ม จำกัด¹⁴ จึงมีการพิจารณาก่อนการออกความสามารถของสมาชิกในครอบครัวของผู้ที่จะไปทำงานในต่างประเทศ ในด้านการปรับตัวที่จะอยู่อาศัยในสภาพแวดล้อมและการดำรงชีวิตที่แตกต่างไปจากประเทศของคนด้วย สถานการณ์จะมีความซับซ้อนมากขึ้นเมื่อสมาชิกของครอบครัวต้องลาออกจากงาน อาชีพหรือโรงเรียนเพื่อติดตามไปยังต่างประเทศ

แต่ละบริษัทจะให้ความสำคัญต่อเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นไม่เหมือนกัน อันเนื่องจากปรัชญาการดำเนินงานและประสบการณ์การดำเนินธุรกิจในต่างประเทศของ

บริษัทนั้น โดยทั่วไปบริษัทที่เพิ่งส่งพนักงานไปทำงานในต่างประเทศครั้งแรกจะมี
เกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานมากกว่าบริษัทที่ดำเนินงานระหว่างประเทศมาเป็น
เวลานานแล้ว นอกจากนี้ Tung ยังพบว่า¹⁶ เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกนี้จะแตกต่าง
กัน ขึ้นอยู่กับ

1. ตำแหน่งงานหรือลักษณะของงานในต่างประเทศ เช่น ประธานคณะ
ผู้บริหารองค์การต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างดี มี
ความสามารถด้านการบริหาร มีวุฒิภาวะ มีความมั่นคงทางอารมณ์
และสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างดี ในขณะที่
หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ต้องมีวุฒิภาวะ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความรู้
งานในหน้าที่เป็นอย่างดี เป็นต้น
2. วัฒนธรรมของประเทศของบริษัทข้ามชาติ เช่น บริษัทของ
สหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญด้านเทคนิคค่อนข้างมาก ในขณะที่
บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญด้านพฤติกรรมหรือทักษะในการสร้าง
ความสัมพันธ์กับกลุ่มคนที่ต้องทำงานด้วยมากกว่า เป็นต้น

แหล่งที่มาของพนักงาน

บุคลากรที่จะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศนั้นอาจเป็นบุคคลในหรือ
นอกองค์การก็ได้ โดยทั่วไป บริษัทส่วนใหญ่จะส่งพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทไป
ทำงานในต่างประเทศ เหตุผลสำคัญคือเป็นผู้ที่บริษัทรู้ถึงความรู้ความสามารถด้านต่างๆ
เป็นอย่างดีแล้ว และบุคคลเหล่านี้รู้ถึงปรัชญาการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรดีอยู่แล้ว
โดยอาจเป็นพนักงานที่กำลังทำงานอยู่ในต่างประเทศหรือที่ทำงานอยู่ในบริษัทแม่ทั้งที่มี
และไม่เคยมีประสบการณ์ด้านต่างประเทศเลยก็ได้ บางบริษัทอาจใช้พนักงานที่
เกษียณอายุแล้วเข้ามาช่วยทำงานในต่างประเทศเป็นการชั่วคราว เช่น เมื่อบริษัท
Whirlpool จำกัด¹⁶ ต้องการขยายการดำเนินงานโดยการตั้งโรงงานผลิตเครื่องซักผ้าที่
นครเชียงใหม่ก็ได้ว่าจ้างวิศวกรที่เกษียณอายุแล้วเข้ามาทำงานนี้ หรือ บริษัท GTE
จำกัด¹⁷ จากประเทศอเมริกาได้รวบรวมรายชื่อพนักงานที่เกษียณอายุแล้วไว้ได้ถึง 275
คนที่พร้อมที่จะกลับเข้าทำงานในต่างประเทศในระยะเวลาสั้นๆ อย่างไรก็ตาม บริษัท
บางแห่งอาจมองหาบุคคลที่จะไปทำงานในต่างประเทศจากบริษัทอื่น ซึ่งอาจเป็นบุคคลที่

กำลังทำงานที่บริษัทอื่นในประเทศแม่ แต่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะไปทำงานในต่างประเทศหรืออาจเป็นบุคคลที่กำลังทำงานอยู่ในต่างประเทศก็ได้ สำหรับตำแหน่งระดับสูง บางบริษัทก็ใช้บริษัทจัดหาบุคลากรที่เรียกว่า Headhunters ช่วยในการมองหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากบริษัทอื่นๆ เข้ามาทำงาน

บางครั้ง ธุรกิจจะใช้วิธีการกำหนดที่ตั้งโรงงานให้อยู่ใกล้กับแหล่งแรงงานที่เหมาะสม เช่น บริษัท Upjohn และ Pharmacia จำกัด¹⁸ ที่รวบรวมกิจการกันในกลางคริสต์ทศวรรษ 1990s เดิมเลือกกรุงลอนดอนเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ แต่ต่อมาได้ย้ายสำนักงานใหญ่มาที่ฝั่งตะวันออกของอเมริกา เนื่องจากที่ลอนดอนไม่มีบุคคลที่มีความสามารถในด้านต่างๆ มากพอที่จะบรรจุเข้าทำงานในบริษัท ทำให้ง่ายในการที่จะรับและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นอกจากนี้ยังเพื่อให้อยู่ใกล้คู่แข่งรายใหญ่ด้วย

โดยทั่วไป บริษัทข้ามชาติไม่นิยมรับบุคลากรที่ไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานมาก่อนให้ไปทำงานในต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม บางบริษัทก็จ้างผู้ที่จบการศึกษาใหม่ที่มีความรู้ภาษาต่างประเทศ มีประสบการณ์ในการเดินทางระหว่างประเทศ และศึกษาด้านธุรกิจระหว่างประเทศหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องให้ไปทำงานในต่างประเทศ เช่น บริษัท โคคา โคล่า จำกัด¹⁹ จัดโครงการฝึกงานสำหรับนักศึกษาต่างชาติที่กำลังศึกษาในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในอเมริกาและต้องการเดินทางกลับประเทศหลังจากสำเร็จการศึกษาแล้ว โดยบริษัทจะมอบหมายให้ทำงานเป็นทีมในโครงการทางธุรกิจและให้รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย บริษัทจะพิจารณาจ้างนักศึกษาเหล่านี้จากการสังเกตการทำงานและการประเมินจากรายงานผลการดำเนินงานโครงการที่ได้รับมอบหมาย จากการติดตามผลของโครงการฝึกงานนี้บริษัทจะรับนักศึกษาฝึกงาน 60 เปอร์เซนต์จากนักศึกษาฝึกงานทั้งหมด หรือทุกปีบริษัท คอลเกต แปสโมลิฟ จำกัด²⁰ จะคัดเลือกผู้จบการศึกษาใหม่จำนวน 15 คนจากผู้สมัครทั้งหมด 15,000 คนให้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแข่งขันในตลาดโลก ซึ่งบริษัทได้ประโยชน์จากโครงการนี้หลายประการ เช่น ได้บุคลากรที่มีความสามารถ ได้แสดงให้เห็นผู้เข้าการอบรมเห็นปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมที่แอบแฝงในตัวบุคคลในการดำเนินงานในตลาดระหว่างประเทศ ฯลฯ

แนวโน้มที่น่าสนใจประการหนึ่งที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ คือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทข้ามชาติที่มีเชื้อชาติของประเทศแม่มีสัดส่วนลดลงจากจำนวนผู้บริหารบริษัททั้งหมด ไปเป็นผู้บริหารจากประเทศอื่นๆ มากขึ้น

กระบวนการคัดเลือก

เมื่อองค์การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะไปทำงานในต่างประเทศแล้วงานขั้นต่อไปคือ การพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม บางแห่งอาจให้พนักงานการประเมินตนเองก่อนว่าเหมาะสมหรือพร้อมที่จะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศหรือไม่ เมื่อมีผู้สมัครแล้ว บริษัทต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม กระบวนการคัดเลือกนี้มีความสำคัญมากเพราะค่าใช้จ่ายในการส่งบุคลากรไปทำงานยังต่างประเทศนั้นสูงมาก โดยเฉพาะเมื่อบุคคลนั้นต้องเดินทางกลับก่อนกำหนดเพราะไม่สามารถทำงานได้ ค่าใช้จ่ายจากความล้มเหลวนี้มีค่าประมาณ 40,000 - 250,000 เหรียญสหรัฐที่รวมถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การโยกย้าย และการสูญเสียด้านการบริหาร แต่ไม่รวมผลประโยชน์การที่ลดลงของบริษัทสาขา²¹ ในการคัดเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศนั้นบริษัทข้ามชาติควรพัฒนาเครื่องมือต่างๆ ที่จะใช้ในการทดสอบและประเมินความสามารถของบุคคล และใช้เวลาในการคัดเลือกมากพอ สำหรับวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศมีหลายวิธี แต่วิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุดคือการทดสอบและการสัมภาษณ์ องค์การบางแห่งใช้ทั้งการทดสอบบุคลิกภาพ เซาว์ปัญญา และยังมีการสัมภาษณ์อีกหลายครั้ง บางบริษัทมีการจัดตั้งศูนย์การคัดเลือกที่ใช้ทั้งการฝึกปฏิบัติ การทดสอบ และสัมภาษณ์ที่ต้องใช้ระยะเวลาหลายวันในการทดสอบเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่จะไปทำงานในต่างประเทศ

การทดสอบ วิธีนี้เป็นที่นิยมมากในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในประเทศ อย่างไรก็ตามบริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้การทดสอบในการคัดเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศเนื่องจากเป็นวิธีการที่เสียค่าใช้จ่ายสูง และจากประสบการณ์ของบริษัทที่ใช้การทดสอบในการคัดเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศพบว่าไม่ได้ทำให้กระบวนการคัดเลือกดีขึ้น²² ในปัจจุบันบริษัทส่วนใหญ่จึงพิจารณาประวัติการทำงาน และวิจารณ์ญาณส่วนตัวของผู้คัดเลือกเกี่ยวกับความสามารถในการ

ปรับตัวของบุคคลนั้น บริษัทที่มีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศจะสามารถใช้
วิจารณ์ญาณในการเลือกบุคคลไปทำงานในต่างประเทศได้ดีขึ้น

จากการศึกษาของ Tung พบว่า²³ มีบริษัทของอเมริกา ยุโรปและ
ญี่ปุ่นเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่ใช้การทดสอบความสามารถด้านเทคนิค ขณะที่
บริษัทอเมริกันเพียง 5 เปอร์เซ็นต์และบริษัทเยอรมัน 21 เปอร์เซ็นต์ที่ใช้การทดสอบ
ความสามารถในด้านการสร้างความสัมพันธ์ ขณะที่บริษัทญี่ปุ่นไม่ใช้เลย และบริษัท
อเมริกันใช้การทดสอบทั้งด้านเทคนิคและการสร้างความสัมพันธ์ ส่วนบริษัทเยอรมันมุ่ง
ทดสอบด้านจิตวิทยามากกว่า

การสัมภาษณ์ บริษัทข้ามชาติจำนวนมากใช้การสัมภาษณ์ในการ
คัดเลือกบุคคล รวมถึงคูครองในการไปทำงานในต่างประเทศด้วย

จากการศึกษาของ Tung พบว่า²⁴ ในการคัดเลือกบุคคลไปทำงานใน
ตำแหน่งบริหาร บริษัทอเมริกัน 52 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์ทั้งตัวผู้สมัครและ
คูครอง และ 47 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์เฉพาะตัวผู้สมัคร ส่วนตำแหน่งด้าน
เทคนิค 40 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์ทั้งตัวผู้สมัครและคูครอง และ 59 เปอร์เซ็นต์ใช้
การสัมภาษณ์เฉพาะตัวผู้สมัคร ส่วนบริษัทเยอรมันนั้น 41 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์
ทั้งตัวผู้สมัครและคูครอง และ 59 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์เฉพาะตัวผู้สมัครสำหรับ
งานด้านบริหาร ส่วนตำแหน่งงานด้านเทคนิค 62 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์ทั้งตัว
ผู้สมัครและคูครอง และ 39 เปอร์เซ็นต์ใช้การสัมภาษณ์เฉพาะตัวผู้สมัคร

ในกระบวนการคัดเลือกนี้ ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท
ข้ามชาติให้ความสำคัญในการประเมินความสามารถด้านอื่นๆ ของบุคคลที่จะไปทำงานใน
ต่างประเทศมากขึ้นกว่าความสามารถด้านเทคนิค ซึ่งการประเมินความสามารถบางด้าน
ทำได้ง่าย เช่น ความสามารถในการใช้ภาษา ฯ นอกจากนี้ สิ่งจูงใจและความสนใจที่
จะไปทำงานในต่างประเทศ ก็เป็นปัจจัยอีกประการที่ต้องให้ความสนใจ เพราะบางคนมี
ความฝันที่จะไปใช้ชีวิตในต่างประเทศ บางคนเห็นว่าการมีประสบการณ์ในการทำงานใน
ต่างประเทศจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในอนาคตได้ ในกรณีนี้ควรให้ความสนใจต่อ
สิ่งจูงใจและความสนใจของสมาชิกของครอบครัวของผู้สมัครด้วย เพราะเป็นปัจจัยสำคัญ
ที่ก่อให้เกิดความล้มเหลวในการทำงานของผู้สมัครได้ หรือประสิทธิภาพในการทำงาน
ของผู้บริหารอาจลดลงได้หากสมาชิกในครอบครัวไม่มีความสุขหรือสับสนในการ

ดำรงชีวิตในสิ่งแวดล้อมใหม่ โดยเฉพาะเมื่อภรรยาหรือสามีที่ติดตามไปต่างประเทศอาจสูญเสียความก้าวหน้าในการทำงานไป หรือไม่อาจหางานที่เหมาะสมในประเทศนั้นทำได้ ส่วนบุตรธิดาก็อาจมีปัญหาในเรื่องการศึกษา โดยเฉพาะเมื่อไม่สามารถพูดภาษาท้องถิ่นได้ หรืออาจพบว่า เนื้อหาวิชาในโรงเรียนในประเทศที่ไปดำเนินงานสูงหรือต่ำกว่าที่เคยศึกษามาก

ด้วยเหตุนี้ บริษัทข้ามชาติจึงทุ่มเททรัพยากรในการคัดเลือกบุคคลที่จะไปทำงานในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ตัวอย่าง บริษัท AT&T จำกัด²⁵ ได้ใช้ทั้งการทดสอบบุคลิกภาพและการสัมภาษณ์ในกระบวนการคัดเลือกมาเป็นเวลานาน ปัจจุบันยังมีการใช้นักจิตวิทยาในการประเมินความสามารถของผู้สมัครในด้านต่างๆ ด้วย นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญกับครอบครัวของผู้สมัครมากขึ้น เป็นผลให้ผู้สนใจที่จะไปทำงานในต่างประเทศนั้นต้องมีการประเมินตนเองก่อนและส่งผลให้มีการถอนตัวจากการสมัครไปทำงานในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก

การเตรียมความพร้อมบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า หากบริษัทมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมก่อนออกเดินทางไปทำงานในต่างประเทศจะมีผลให้สามารถปรับตัวและทำงานในต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ²⁶ โดยทั่วไป ในอดีตบริษัทอเมริกันไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมากนัก เหตุผลสำคัญคือไม่เห็นความสำคัญของการเตรียมความพร้อม ไม่เห็นความจำเป็นเพราะบุคลากรที่เลือกมีความสามารถในการทำงานที่โดดเด่น เห็นว่าไม่คุ้มเพราะบุคคลไปทำงานในต่างประเทศเพียงระยะเวลาไม่นานนัก และมีเวลาน้อยระหว่างการเลือกและการออกเดินทาง อย่างไรก็ตาม จากอัตราความล้มเหลวที่สูง มีผลให้บริษัทข้ามชาติหันมาให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมมากขึ้น เพราะต้องการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลไม่สามารถทำงานในต่างประเทศได้ ตัวอย่าง บริษัท เจเนรัล มอเตอร์ จำกัด²⁷ ได้จ่ายเงินปีละเกือบ 500,000 เหรียญดอลลาร์ในการจัดให้มีโครงการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารชาวอเมริกันและครอบครัว 150 คนหรือมากกว่าที่สนใจที่จะไปทำงานในต่างประเทศเพื่อลดความเสี่ยงจากการล้มเหลวในการไปทำงานในต่างประเทศที่อาจจะเกิดขึ้น ในการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรนี้ บริษัทควรจัดให้มีการชี้แจงสรุป และการฝึกอบรมด้านต่างๆ

การชี้แจง

การชี้แจงนี้ควรจัดทำขึ้นเพื่อให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงานที่ต้องรับผิดชอบ และการดำรงชีวิต เช่น นโยบายของบริษัทในการส่งบุคลากรไปต่างประเทศ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ ที่จะได้รับ อาทิ อัตราภาษี ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการศึกษาของบุตรธิดาในประเทศที่จะไปทำงาน การหยุดพักผ่อนและการเดินทางกลับมาเยี่ยมครอบครัว รวมถึงหน้าที่การงานเมื่อทำงานครบวาระ นอกจากนี้ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ สภาพเศรษฐกิจและสังคม สถาบันและค่านิยมทางวัฒนธรรม แนวปฏิบัติทางสังคมและธุรกิจที่เป็นที่ยอมรับในประเทศนั้นด้วย การให้ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานเล็งเห็นถึงสภาพที่เป็นจริงและความยุ่งยากต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานและการดำรงชีวิตในสภาพแวดล้อมใหม่ ที่จะช่วยให้พนักงานประเมินความสามารถของตนเองและครอบครัวในการที่จะทำงานและดำรงชีวิตในประเทศนั้นได้ดีขึ้น

สำหรับวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการให้ข้อมูลนี้ก็มีหลากหลาย เช่น การศึกษาจากเอกสาร การให้ชมโฮตทัศน์อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเทศนั้น การพบปะพูดคุยกับผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับประเทศนั้น หรือผู้ที่เคยไปทำงานในประเทศหรือภูมิภาคนั้นมาแล้ว การให้พนักงานและครอบครัวเดินทางไปยังประเทศนั้นก่อนที่จะเดินทางไปทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ฯลฯ ที่บริษัทข้ามชาติสามารถเลือกใช้ผสมผสานกันได้

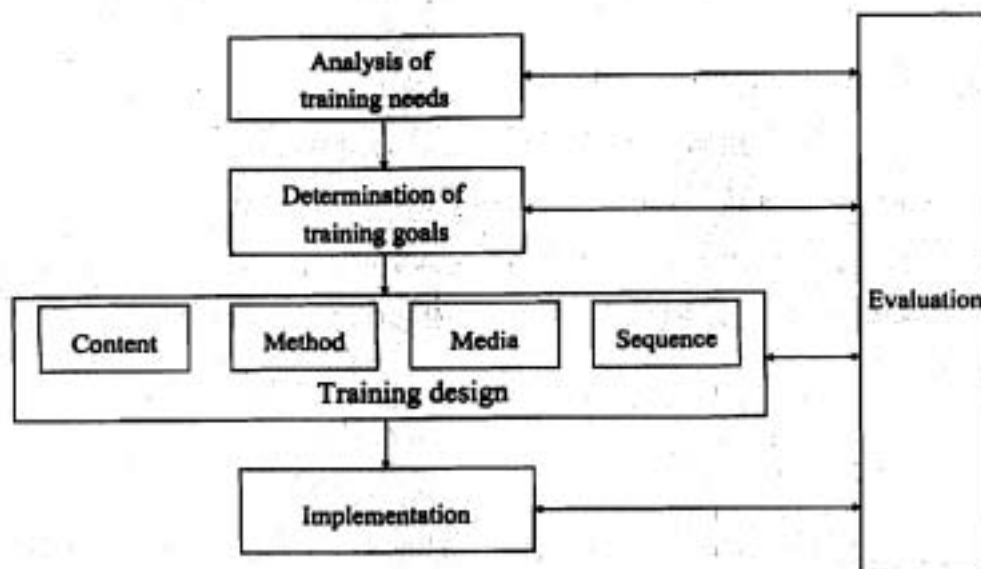
การฝึกอบรม

เมื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไปอาจมีผลกระทบต่อสภาพร่างกาย และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรได้ ธุรกิจจึงหาวิธีการที่จะจัดการสภาพดังกล่าวให้ดีที่สุดเพื่อให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในต่างประเทศ วิธีการหนึ่งคือ ธุรกิจควรจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรก่อนเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มทักษะและความสามารถในการทำงานในหน้าที่หรืองานที่เกี่ยวข้อง เช่น การฝึกอบรมเพื่อช่วยให้พนักงานใช้ภาษาต่างประเทศ ใช้เครื่องมือใหม่ หรือใช้วิธีการผลิตใหม่ได้ ส่วนการพัฒนาเป็นการศึกษาเพื่อเตรียมบุคลากรในการไปทำงานหน้าที่ใหม่หรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เช่น

การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ หรือในการจูงใจให้ผูได้บังคับบัญชาทำงานมากขึ้น เป็นต้น

แม้ว่าค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนาก่อนเดินทางจะสูงมาก แต่เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องเสียหากพนักงานล้มเหลวในการทำงานต่างประเทศยังสูงกว่ามาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทข้ามชาติที่มีการส่งบุคลากรไปทำงานในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก เช่น บริษัท ฮิวเล็ทท์ แพคการ์ด จำกัด²⁸ ส่งบุคลากรไปทำงานต่างประเทศปีละประมาณ 600 คน เป็นต้น

ในการฝึกอบรมบุคลากรที่จะไปทำงานในต่างประเทศจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีระบบ สำหรับวงจรการฝึกอบรมแสดงในรูปที่ 9.2 เริ่มตั้งแต่การระบุและวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหา วิธีการ สื่อ และลำดับการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการฝึกอบรมที่ต้องการ เมื่อดำเนินการฝึกอบรมแล้วต้องมีการประเมินผลด้วย การประเมินผลนี้ควรทำในทุกขั้นตอนของวงจรการฝึกอบรม



ที่มา: Baumgarten, K. (1995). Training and Development of International Staff. In Harzing, A. & Ruyssveldt, J.V. (Eds.), *International Human Resource Management*. Sage Publishing, p.209.

รูปที่ 9.2 แสดงวงจรการฝึกอบรม

การระบุและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ก่อนที่จะจัดให้มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนา องค์การควรมีการศึกษาความต้องการก่อนว่า พนักงานควรที่จะได้รับการอบรมหรือพัฒนาในด้านใด เช่น การไปทำงานในประเทศลาตินอเมริกานั้น พนักงานควรใช้ภาษาสเปนได้ แต่หากพนักงานส่วนใหญ่พูดภาษานี้ได้แล้ว การฝึกอบรมเรื่องภาษาก็มีความจำเป็นน้อยลง เป็นต้น ในการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมนี้มีปัจจัยที่ต้องพิจารณา 3 ประการคือการวิเคราะห์องค์การ งาน และบุคคล การวิเคราะห์องค์การเป็นการศึกษาถึงตัวแปรต่างๆ ขององค์การที่มีผลต่อความต้องการในการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมให้รู้ถึงวัฒนธรรมองค์กร ฯ การวิเคราะห์งานที่ต้องทำเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถที่จำเป็นในการทำงานนั้นให้สัมฤทธิ์ผล เช่น งานหนึ่งที่มีผู้บริหารในต่างประเทศจะต้องทำคือ การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ดังนั้นจึงต้องมีความสามารถและทักษะในการพัฒนาคนก่อนออกเดินทาง ฯ ส่วนการวิเคราะห์บุคคลนั้นทำเพื่อให้รู้ว่าพนักงานคนนั้นมีความสามารถในการทำงานด้านใด มีประสบการณ์การทำงานในด้านใดบ้าง ความสามารถด้านใดที่ต้องสร้างเสริมให้ดีขึ้น เป็นต้น

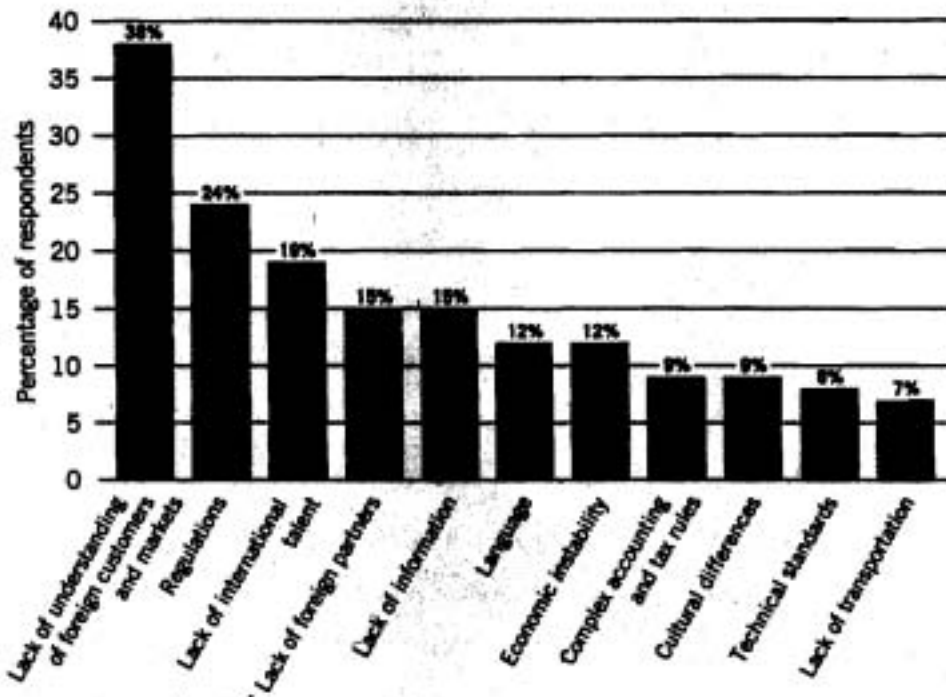
เป้าหมายในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรที่จะไปทำงานในต่างประเทศมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงโอกาสที่ผู้บริหารและครอบครัวที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศจะทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถ ทักษะต่างๆ ที่จำเป็น ตลอดจนมีทัศนคติที่จะทำให้สามารถปรับตัวและทำงานในต่างประเทศให้สัมฤทธิ์ผลได้

เนื้อหา

เมื่อมีเป้าหมายในการฝึกอบรมแล้วก็ต้องมีการกำหนดเนื้อหาของแต่ละโครงการด้วย สำหรับการอบรมบุคลากรที่ไปทำงานในต่างประเทศ มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอุปสรรคในการเข้าตลาดต่างประเทศพบว่า อุปสรรคสำคัญในการเข้าตลาดต่างประเทศคือการขาดความรู้ความเข้าใจในตลาดต่างประเทศ นอกจากนี้ก็มีในด้าน

อื่นๆ เช่น ภาษา ๙ อุปสรรคต่างๆ แสดงไว้ในรูปที่ 9.3 ดังนั้น สำหรับบุคลากรที่ไปทำงานในต่างประเทศองค์การควรจัดให้มีการฝึกอบรมในด้านต่างๆ ดังนี้



ที่มา: Griffins, R.W. & Pustay, M.W. (2002). *International Business: A Managerial Perspective*. Prentice-Hall, Inc. p 587.

รูปที่ 9.3 แสดงอุปสรรคต่างๆ ในการเข้าตลาดต่างประเทศ

1. ความรู้ด้านต่างๆ เกี่ยวกับประเทศที่จะไปดำเนินงาน เช่น ประวัติศาสตร์ สภาพภูมิศาสตร์ สภาพอากาศ สภาพเศรษฐกิจ สังคม สาธารณูปโภค การเมืองการปกครอง กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ระบบบัญชี อัตราภาษี ตลอดจนวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และประเพณีที่จะมีผลต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจในประเทศนั้น อันจะช่วยให้ผู้ที่จะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศมีความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับประเทศที่จะไปทำงานเป็นอย่างดี

2. ภาษาท้องถิ่น การรู้ภาษาท้องถิ่นเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีพและทำงานในประเทศนั้น ความสามารถทางภาษาจะช่วยให้สามารถปรับตัวได้ง่ายและเร็วขึ้น ทักษะด้านภาษาช่วยให้การติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ ธนาคาร ผู้จัดส่งวัสดุผู้บริโภค รวมถึง สหภาพแรงงานได้ดีขึ้น เพราะจะช่วยลดความเข้าใจผิดและช่วยให้สามารถเจรจาต่อรองได้ดีและเร็วขึ้น แต่เดิมบริษัทข้ามชาติไม่ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมด้านภาษามากนัก เนื่องจากเห็นว่า ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ และผู้บริหารชาวอเมริกันในทุกส่วนของโลกสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการดำเนินธุรกิจได้²⁹ และผู้บริหารชาวสหรัฐอเมริกาไม่ให้ความสำคัญเรื่องภาษามากนัก จากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงชาวอเมริกันจากทั่วโลก 1,500 คน พบว่า ผู้บริหารชาวสหรัฐที่ไปทำงานต่างประเทศไม่สนใจเรียนภาษาต่างประเทศ ส่วนผู้บริหารจากประเทศญี่ปุ่น ยุโรป ตะวันตก และอเมริกาใต้จะให้ความสนใจต่อความสามารถในการพูดได้มากกว่าหนึ่งภาษา อย่างไรก็ตาม บุคคลที่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้เพียงภาษาเดียวจะมีข้อเสียเปรียบเมื่อทำธุรกิจกับประเทศที่ไม่ใช้ภาษาอังกฤษ
3. ความสามารถและทักษะอื่นๆ ที่จำเป็น เช่น ภาวะผู้นำ ทักษะในการตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ฯลฯ

วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม (Cross-cultural Training) ที่รวมถึงการอบรมภาษาท้องถิ่นจะช่วยให้ผู้ที่จะต้องเดินทางไปทำงานในต่างประเทศมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นที่จะเผชิญกับสภาพความสับสนว่าวุ่นใจเมื่อเดินทางไปยังต่างประเทศได้ที่จะช่วยให้ปรับตัวได้เร็วขึ้น และยอมรับแนวปฏิบัติ มาตรฐานทางธุรกิจและจริยธรรมของท้องถิ่นได้ง่ายขึ้นที่จะช่วยลดการทำสิ่งที่ทำให้เสียหน้า และทำให้สามารถทำงานกับ

คนในท้องถิ่นได้ดีขึ้น ที่นำมาซึ่งการยอมรับและเชื่อถือจากคู่ค้า ซึ่งวิธีการที่จะนำไปใช้ในการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรมก็มีหลายวิธี ดังแสดงในรูปที่ 9.4

วิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม

Instructional Strategies	Specific Methods
Simulation	Role Playing Case studies Instructional games
Programmed instruction	Cultural assimilator
Expositive instruction	Lectures Tutorials Reading assignments Audio/visual presentations
Sensitivity training	T-group
Behavioral modification methods	Drill and practice Modeling
Field experiences	Field trip Assignment to micro-culture Meeting with experienced international staff
On-the-job training	Coaching Job rotation

ที่มา: Baumgarten, K. (1995). Training and Development of International Staff. In Harzing, A. & Ruyssveldt, J.V. (eds.) *International Human Resource Management*. Sage Publishing, p.214.

รูปที่ 9.3 แสดงวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรม

การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมถูกขอร้องให้นึกว่า อยู่ในสถานการณ์ที่ผู้อบรมสมมติขึ้น และแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น หลังการแสดงนั้นจะมีการชี้แจงถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากปฏิกริยาตอบสนองต่อสถานการณ์นั้น (Feedback) ทันที

กรณีศึกษา (Case Studies) เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาด้านการบริหารที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) เป็น

ผู้พัฒนาขึ้น วิธีการนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้าร่วมการอบรมฝึกปฏิบัติในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือปัญหา แล้วหาวิธีการดำเนินการเพื่อแก้ไขสถานการณ์นั้น

เกม (Instructional Games) ลักษณะที่สำคัญของวิธีการนี้คือปัจจัยด้านการแข่งขันและการนำเสนอสถานการณ์จริงที่ไม่ซับซ้อน เกมในยุคแรกๆ เน้นทักษะด้านธุรกิจ ต่อมาเน้นถึงทักษะในการสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเลียนแบบทางวัฒนธรรม (Cultural Assimilator) เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มุ่งเพิ่มความสามารถของผู้รับการฝึกอบรมในการมองสถานการณ์จากมุมมองของคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างไป แนวคิดหลักก็เพื่อให้แต่ละคนเรียนรู้ที่จะสร้างคุณลักษณะที่เหมาะสมในวัฒนธรรมที่แตกต่างไป

การบรรยาย (Lectures) เป็นการให้ข้อมูลความรู้ทางวาจาแบบทางเดียว

Tutorials เป็นการให้ข้อมูลความรู้ที่ผู้อบรมและผู้เข้ารับการอบรมต่างมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้

การมอบหมายให้อ่าน (Reading Assignments) เป็นการแนะนำหนังสือหรือบทความให้ผู้เข้ารับการอบรมควรอ่านเพื่อนำไปปรับปรุงตนเอง

การนำเสนอด้วยเทปเสียงหรือวีดิทัศน์ (Audio/visual Presentations) เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการให้ข้อมูลที่การบรรยายหรือการให้อ่านเพียงอย่างเดียวทำไม่ได้ผลเท่าที่ควร

T-group เป็นวิธีการที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมสัมผัสบทบาทที่เคยเป็นหรือคุ้นเคย และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่โดยพัฒนาบทบาทใหม่และมักจะเป็นบทบาทที่คิดไม่ถึงมาก่อน แล้วกลุ่มจะนำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขามาศึกษาต่อไป

การฝึกปฏิบัติ (Drill-and-Practice) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการการฝึกปฏิบัติและการแก้ไขปรับปรุงเพื่อจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาให้หมดไป

การสร้างแบบจำลอง (Modelling) สมมติฐานของวิธีการนี้ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมสร้างพฤติกรรมใหม่จากการสังเกตการกระทำของบุคคลต้นแบบและให้เลียนแบบพฤติกรรมของบุคคลนั้น

การเดินทางภาคสนาม (Field Trips) เป็นการเดินทางไปยังประเทศที่ได้รับมอบหมายให้ไปทำงานก่อนกำหนดการเดินทางจริง

การให้เข้าร่วมในกลุ่มที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันไป (Assignments to Micro-cultures) ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้มีการปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีวิถีการดำรงชีวิตและค่านิยมที่แตกต่างออกไป

การพบปะกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศ (Meetings with Experienced International Staff) เป็นการพบปะแบบไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ที่มีคุณค่า

การแนะนำ (Coaching) เป็นวิธีการที่ผู้ฝึกอบรมให้คำแนะนำต่างๆ เกี่ยวกับผลการทำงาน เพื่อมุ่งหวังให้มีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

การเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นระบบที่พนักงานได้รับมอบหมายไปทำงานหลายหน้าที่ โดยทำหน้าที่หนึ่งหรือตำแหน่งหนึ่งตามเวลาที่กำหนด จากนั้นก็เปลี่ยนไปทำหน้าที่อื่นเรื่อยๆ จนครบทุกหน้าที่ ข้อดีของวิธีการนี้คือผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้บทบาทของงานในหน้าที่ต่างๆ ทั้งองค์การได้

ในการฝึกอบรมนั้น อาจใช้หลักสูตรมาตรฐานหรือจัดหลักสูตรที่เหมาะสมขึ้นเองก็ได้โดยกำหนดเนื้อหาที่จำเป็น การฝึกอบรมหลักสูตรมาตรฐานที่มีทั่วไป เช่น สถาบันอบรมภาษาต่างประเทศ หรือการใช้เทปหรือวิดีโอเทปสอนภาษาต่างประเทศ จะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการโดยเฉพาะ แต่มักไม่ค่อยตรงกับความต้องการเฉพาะขององค์การ ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงนิยมสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมขึ้นเองเพื่อให้ตรงกับความต้องการ บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีแผนกอบรมและพัฒนา (Training and Development Department) ที่กำหนดเนื้อหาของ การฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานหรือหน่วยธุรกิจ กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การส่วนใหญ่จัดเป็นชั้นเรียนในองค์การ สถานที่ประชุมหรือโรงแรมต่างๆ

ขั้นตอนการทำงานในต่างประเทศ

โดยทั่วไป เมื่อได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศ มักต้องทำงานในต่างประเทศเป็นเวลาประมาณ 3 ปี เมื่อบุคคลเดินทางไปต่างประเทศและได้ประสบกับวัฒนธรรมใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม บุคคลอาจประสบกับสภาพจิตใจที่

แตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลาที่คุณจะต้องมีการปรับตัว ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 4 ขั้นตอนคือ³⁰

1. ขั้นตอนแรกเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารหรือผู้เดินทางไปต่างประเทศรู้สึกตื่นเต้นกับการได้เห็นสิ่งใหม่ๆ และประสบการณ์ใหม่ในต่างประเทศที่แตกต่างไปจากเดิมที่สร้างความตื่นเต้นในสิ่งที่ได้พบเห็น ช่วงเวลานี้เป็นส่วนที่สูงที่สุดของเส้นกราฟที่แสดงในรูปที่ 9.5



ที่มา: Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Wadsworth Publishing Company. p.227.

รูปที่ 9.5 แสดงวัฏจักรของสภาพจิตใจเมื่อประสบกับวัฒนธรรมใหม่

2. ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ความรู้สึกตื่นเต้นที่ได้รับจากประสบการณ์ใหม่ๆ ค่อยๆ ลดลงเนื่องจากในวัฒนธรรมใหม่นั้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือมีบางสิ่งที่แตกต่างกันที่เป็นไปในประเทศของตน เช่น ต้องพำนักอยู่ในโรงแรมหรือที่พักที่ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกมาก หรือ

ให้ความบันเทิงได้ไม่เหมือนในประเทศของตน ไม่อาจติดตั้งโทรศัพท์ได้เมื่อต้องการ ไม่มีการบริการไปรษณีย์ในวันเสาร์ หรือเห็นว่าพฤติกรรมของคนในท้องถิ่นไม่เหมาะสมหรือไม่ก่อให้เกิดผลงานที่ต้องการได้ ๔ ทำให้เกิดความรู้สึกหงุดหงิดเมื่อไม่อาจดำเนินการหรือได้รับสิ่งที่ต้องการได้เมื่อต้องการ

3. ขั้นตอนที่สามเป็นขั้นตอนที่สภาพจิตใจของบุคคลเกิดความวุ่นวาย เนื่องจากวัฒนธรรมใหม่ (Culture Shock) เป็นสภาพจิตใจที่แย่มากที่สุดเป็นส่วนที่เส้นกราฟต่ำที่สุดในรูปที่ 9.5 เนื่องจากบุคคลต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่อาจเข้าใจหรือไม่อาจตีความหมายได้ หรือไม่รู้ว่าควรแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไรทับถมมาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเครียดจากความรู้สึกขลาดกลัว หมดหวัง หมดกำลังใจและขาดความมั่นใจในตนเอง ความอับอาย ความกระวนกระวาย ความโกรธ หรือความอดทนสิ้นสุดลง อันอาจก่อให้เกิดอาการทางร่างกาย เช่น การนอนไม่หลับ ปวดศีรษะ ปวดท้อง หรือมือสั่น เป็นต้น ที่ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง
4. ขั้นตอนที่สุดท้ายนี้ เป็นขั้นตอนที่บุคคลเริ่มมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่หลังจากที่เกิดความสับสนวุ่นวายระยะเวลาหนึ่งคือประมาณ 3 ถึง 6 เดือนขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ จะเห็นได้จากเส้นกราฟที่ค่อยๆ สูงขึ้น ซึ่งหมายความว่าบุคคลเริ่มมีความรู้สึกที่ดีขึ้น ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถดำรงชีวิตได้ตามปกติอีกครั้งหนึ่ง ในขั้นตอนนี้บุคคลหรือผู้บริหารได้เรียนรู้ว่า สิ่งใดที่มีความหมาย สิ่งใดควรให้ความสำคัญ สิ่งใดที่ควรละเลยไม่ต้องให้ความสนใจ ทั้งยังได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของคนในท้องถิ่นที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมเดิม เช่น คนในท้องถิ่นจะทำงานสายมาก หรือทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพของตนเอง ฯลฯ นอกจากนี้ยังเรียนรู้ภาษาท้องถิ่นมากเพียงพอที่จะใช้ในการสนทนาประจำวัน ตลอดจนเรียนรู้ถึงสภาพแวดล้อมใหม่ เช่น

วันหยุดประจำปี ๙ ที่สามารถนำมาใช้ในการหาวิธีการแก้ไขปัญหา
ต่างๆ ได้

ความวุ่นวายที่เกิดขึ้นเนื่องจากวัฒนธรรมใหม่เป็นการตอบสนองตาม
ธรรมชาติที่บุคคลมีต่อสภาพแวดล้อมใหม่ที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่อาจตีความหมายหรือไม่
เข้าใจได้ สภาพจิตใจเช่นนี้สามารถเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลเผชิญกับวัฒนธรรมใหม่ ไม่ว่าจะ
เดินทางไปยังประเทศที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน ใช้ภาษาเดียวกัน
หรือไม่ก็ตาม สิ่งที่เกิดขึ้นนี้ถือเป็นสัญญาณที่ดีเนื่องจากเป็นการแสดงว่าบุคคลมี
ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมใหม่ แทนที่จะแยกตัวออกจากวัฒนธรรม
ใหม่ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญคือบุคคลต้องหาวิธีการที่จะจัดการกับสภาพจิตใจที่เกิดขึ้นให้ดี
ที่สุด วิธีการหนึ่งที่จะลดความสับสนได้คือการมีความรู้ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมใหม่นั้น
ซึ่งบุคคลอาจแสวงหาความรู้ได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การอ่านจากหนังสือ หรือ
การสอบถามจากคนท้องถิ่นที่สามารถอธิบายได้ว่า อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ เช่น
เมื่อก่อนอเมริกันต้องไปทำงานในประเทศอาหรับ ควรรู้ว่า คนอาหรับไม่ชอบการสบตา
ตลอดเวลา คนอาหรับเห็นว่า การสบตานั้นเป็นการแสดงความไม่ไว้วางใจ เป็นต้น

จากการศึกษาวรรณกรรมด้านนี้ พบว่า ไม่มีการกล่าวถึงการดำเนินงาน
ของพนักงานขณะที่อยู่ในต่างประเทศมากนัก ขณะที่อยู่ในต่างประเทศ บุคลากรจาก
บริษัทแม่อาจทำสิ่งที่บุคคลท้องถิ่นไม่ทำ และมักจะได้รับการอภัยเมื่อทำสิ่งที่ขัดกับ
วัฒนธรรมประเพณีของประเทศนั้นโดยเฉพาะในช่วงแรกของการย้ายเข้าไปทำงานใน
ประเทศนั้น ในระหว่างการทำงานผู้บริหารจากประเทศจะให้ความสนใจต่อความ
รับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุผลตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น ในการจัดตั้งโรงงานก็มุ่งที่
จะทำให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือการจัดตั้งหน่วยงานขายก็พยายาม
จัดหาและอบรมพนักงานขายให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย เป็นต้น

ด้วยเหตุที่การเดินทางไปทำงานในต่างประเทศนั้น สภาพจิตใจของ
พนักงานถูกรบกวนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างไปที่อาจนำมาซึ่งความรู้สึกโดดเดี่ยว หรือ
รู้สึกว่าถูกส่งไปไกลจากศูนย์กลางแห่งอำนาจของบริษัทที่อาจมีผลต่อประสิทธิภาพในการ
ทำงานได้ ดังนั้นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทแม่
ควรดำเนินการมีดังต่อไปนี้

1. การจัดมีช่องทางการสื่อสารต่างๆ ที่พนักงานสามารถติดต่อกับสำนักงานใหญ่ได้ตลอดเวลาไม่ว่าเพื่อขอข้อมูลหรือคำแนะนำจากฝ่ายต่างๆ จากสำนักงานใหญ่เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่เผชิญในต่างประเทศ ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน บริษัทต่างๆ สามารถจัดมีการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม และการใช้ฐานข้อมูลร่วมกันที่บุคลากรจากต่างประเทศสามารถติดต่อกับสำนักงานใหญ่ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ กระบวนการประเมินผลการทำงานก็ใช้เป็นเครื่องมือในการติดต่อกันได้ โดยจัดให้มีลักษณะของการติดต่อสองทาง นั่นคือ หากสำนักงานใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เช่น การเปลี่ยนเป้าหมายการดำเนินงานในต่างประเทศก็สามารถอภิปรายชี้แจงประเด็นและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ร่วมกับพนักงานได้ นอกจากนี้การประเมินผลยังอาจใช้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานได้ เมื่อบริษัทแม่แสดงการยอมรับถึงความสามารถในการทำงานของพนักงานผู้นั้น
2. การจัดให้มีการสนับสนุนด้านต่างๆ ที่จำเป็นแก่พนักงานและครอบครัวตลอดระยะเวลาที่ทำงานในต่างประเทศ อาทิ มอบเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมที่อยู่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สามารถติดต่อกับเพื่อนและญาติมิตรในประเทศได้ การจัดโครงการให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ เช่น การให้ชุมชนชาวต่างประเทศที่อยู่ในประเทศนั้นให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำเรื่องราวต่างๆ เช่น การหาโรงเรียนให้บุตรธิดา การไปจับจ่ายซื้อสินค้า ฯลฯ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมได้เร็วขึ้น

กรณีศึกษา การส่งบุคลากรไปทำงานในประเทศสาธารณประชาชนจีน³¹

ประเทศสาธารณประชาชนจีนเป็นประเทศที่ดึงดูดความสนใจของนักธุรกิจชาวตะวันตกมาเป็นเวลานานแล้ว เนื่องจากประชากรที่มีเป็นจำนวนมากนั่นเอง ในศตวรรษที่ 17 และ 18 โรงงานผลิตสิ่งทอของอังกฤษเชื่อว่า เขามีกำไรเพิ่ม

มหาศาลหากทำให้คนจีนใส่เสื้อยาวขึ้นอีกเพียง 2-3 นิ้ว การเปลี่ยนแปลงในแฟชั่นแม้เพียงเล็กน้อยนี้จะมีผลให้ปริมาณการขายผ้าเพิ่มขึ้นอย่างมาก

ในช่วงทศวรรษ 1980 นักธุรกิจชาวอเมริกันต่างหันมาให้ความสนใจต่อประเทศจีนเป็นอันมาก บริษัทของอเมริกันจำนวนมากพยายามที่จะรุกตลาดประเทศจีน แต่ก็ประสบปัญหาและความยุ่งยากมากมาย นักธุรกิจเหล่านี้ต้องเดินทางมายังประเทศจีนที่ขณะนั้นมีสภาพความเป็นอยู่ที่แร้นแค้น ต้องประสบกับการปัญหาด้านความสะดวกในโรงแรม ร้านอาหาร และอื่นๆ ความยากลำบากในการเดินทางเนื่องจากการยกเลิกเที่ยวบินเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องแจ้งล่วงหน้า นอกจากนี้การที่นักธุรกิจต่างประเทศไม่สามารถพูดหรือเข้าใจภาษาจีนมีผลให้การเจรจาตกลงกับคนจีนใช้เวลามาก บริษัทที่ไม่สามารถเจรจาตกลงได้มักเดินทางออกจากประเทศจีนอย่างเสียความรู้สึก ส่วนบริษัทที่สามารถเจรจาตกลงได้ก็จะประสบกับปัญหาที่ผู้บริหารที่ส่งมาทำงานในประเทศจีนไม่อาจทำงานได้ต้องเดินทางกลับก่อนกำหนดในอัตราที่สูงมากกว่าในภูมิภาคอื่นๆ ของโลก เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ภายหลังเหตุการณ์ที่จตุรัสเทียนอันเหมินในปี 1989 นักธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเจรจาตกลงกับคนจีนและบุคคลที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานในประเทศจีนต่างเห็นพ้องกันว่า ประเทศจีนเป็นประเทศที่ควรหลีกเลี่ยงในการเข้าไปดำเนินธุรกิจด้วยประการทั้งปวง

การกล่าวถึงประเทศจีนนี้แสดงถึงปัญหาต่างๆ ที่ธุรกิจระหว่างประเทศต้องประสบในการเข้าไปดำเนินธุรกิจตลอดจนลงทุนในประเทศนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าว องค์การธุรกิจระหว่างประเทศจะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่เดินทางไปยังต่างประเทศในด้านต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว ต่อมาเมื่อจีนเปิดประเทศมากขึ้น บริษัทข้ามชาติที่ไปลงทุนในจีนจึงต้องมีการฝึกอบรมพนักงานชาวจีนเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีและทักษะที่จำเป็นในการทำงานด้านต่างๆ อาทิ การสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภค การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เป็นต้น

การประเมินผลการทำงาน

การไปทำงานในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นระยะเวลาสั้นหรือยาว ในประเทศเพื่อนบ้านหรือที่อยู่ห่างไกล ไปยังประเทศที่มีวัฒนธรรมใกล้เคียง

หรือแตกต่างกันมากก็ตาม จะเป็นการเพิ่มประสพการณ์ในการทำงานให้กับพนักงานทั้งในเรื่องความเข้าใจปัญหา และเทคนิคการดำเนินงานในท้องถิ่น ตลอดจนสามารถที่จะเข้าใจประโยชน์ร่วมระหว่างบริษัทแม่และสาขาได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ประสพการณ์ที่ได้รับนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทแม่หรือไม่ต้องมีการประเมินผลการทำงานที่เหมาะสม

การประเมินผลการทำงานเป็นกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลแก่พนักงานว่า ทำงานได้เป็นที่น่าพอใจหรือไม่ และยังใช้ในการกำหนดเนื้อหาการฝึกอบรมและพัฒนา และเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงในการทำงานนอกจากนี้ยังใช้เป็นพื้นฐานในการให้รางวัลตอบแทนการทำงาน ไม่ว่า การขึ้นเงินเดือน โบนัส หรือการส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยทั่วไปการประเมินผลการทำงานของพนักงานในประเทศก็เป็นเรื่องที่ย่างยากอยู่แล้ว แต่การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่ไปทำงานในต่างประเทศ ความซับซ้อนยิ่งเพิ่มมากขึ้น

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการทำงาน

การประเมินผลการทำงาน ควรอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายของบริษัทในต่างประเทศ ดังนั้น ความสำเร็จในการทำงานของบริษัทสาขาในตลาดที่อึดคัวแล้วจะแตกต่างจากบริษัทที่เริ่มเข้าไปทำงานที่ตลาดกำลังเติบโตแต่ยังไม่มั่นคงนัก สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการทำงานนั้นสามารถแยกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. ผลประกอบการด้านการเงิน โดยทั่วไปองค์กรมักใช้ตัวเลขยอดขาย กำไร การเติบโตของสัดส่วนการตลาด ผลผลิตภาพ(Productivity) และตัวบ่งชี้อื่นๆ เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงาน³² แต่หากบริษัทนั้นมีปัญหาอยู่ ก็ควรพิจารณาความสามารถในการแก้ปัญหาให้ลุ่สว่างไปด้วยดีประกอบด้วย เช่น การลดการขาดทุน ฯ ในการใช้ตัวเลขเหล่านี้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงานควรพิจารณาปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหารด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา สภาพเศรษฐกิจถดถอยในประเทศที่ดำเนินการ ฯลฯ

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการประเมินผลการทำงานต้องพิจารณาถึงความยากลำบากในการดำเนินงานในประเทศนั้นด้วย หากประเทศที่ไปดำเนินงานมีสภาพแวดล้อมด้านต่างๆ แตกต่างจากประเทศแม่มาก หรือการดำเนินงานในท้องถิ่นทุรกันดาร เช่น ในป่าเขา ฯ คนที่ทำงานได้ผลงานเท่ากับผู้ที่ทำงานในประเทศ ย่อมแสดงถึงความสามารถมากกว่าหรือต้องใช้ความพยายามมากกว่า หรือการดำเนินงานในประเทศด้อยพัฒนาที่ประสิทธิภาพในการทำงานของประชากรน้อยกว่าคนในประเทศแม่หรือประเทศที่พัฒนาแล้ว 3-4 เท่า หากทำงานได้ผลงานเพียงครึ่งหนึ่งของผู้ที่ทำงานในประเทศ ก็ไม่ควรเห็นว่ามีผลงานไม่ดี
3. คุณลักษณะอื่น ที่รวมถึง ความสามารถในการปรับตัวและการทำงานกับผู้บริหารท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบการณ์ที่ได้รับและการนำปรับใช้ ความสามารถในการใช้ภาษาท้องถิ่น ตลอดจนทัศนคติในด้านความยืดหยุ่น การจัดการกับความเครียด การเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ ก็เป็นสิ่งที่ควรพิจารณาในการประเมินผลการทำงานด้วย

ผู้ประเมินผลการทำงาน

ผู้ที่รับผิดชอบในการประเมินผลการทำงานของพนักงานที่ไปทำงานในต่างประเทศนั้นอาจเป็นผู้บริหารระดับสูงที่บริษัทสาขาที่มักเป็นบุคลากรท้องถิ่น หรือผู้บริหารที่บริษัทแม่ก็ได้ ขึ้นกับระดับการทำงานของบุคลากรนั้น โดยทั่วไปผู้บริหารระดับกลางมักให้ผู้บริหารท้องถิ่นเป็นผู้ประเมินผลการทำงาน ส่วนผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสาขานั้นสำนักงานใหญ่มักเป็นผู้ประเมินเอง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่สำนักงานใหญ่จะเป็นผู้ประเมินผลการทำงานของบุคลากรในขั้นสุดท้าย การให้ผู้บริหารท้องถิ่นเป็นผู้ประเมินผลการทำงานก็จะได้ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ การทำงานร่วมกับบุคลากรท้องถิ่น ฯ เพราะผู้บริหารท้องถิ่นมักจะประเมินตามพื้นฐานวัฒนธรรมของตน ที่อาจเห็นว่าการทำงานของพนักงานจากบริษัทแม่ทำสิ่งที่ไม่เหมาะสมหรือที่บุคลากรท้องถิ่นไม่ยอมรับ เช่น หากผู้บริหารชาว

อเมริกันที่นำแนวปฏิบัติที่ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานไปใช้ในบริษัทสาขา
ในประเทศอินเดีย ที่คนส่วนใหญ่เห็นว่า การมอบหมายงานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบ
ของหัวหน้า ก็อาจถูกประเมินในเชิงลบจากผู้บริหารท้องถิ่นได้ เป็นต้น ส่วนการให้
ผู้บริหารจากประเทศเป็นผู้ประเมินผลการทำงานก็อาจไม่ได้ผลที่ถูกต้องนัก เนื่องจาก
ผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่ไม่รู้ถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานในประเทศนั้นหรือรู้น้อย
มาก ตลอดจนไม่ได้ใกล้ชิดกับพนักงานผู้นั้นในระหว่างการทำงาน แม้ว่าผู้บริหารจาก
ประเทศแม่จะมีการเดินทางไปยังประเทศนั้นก็ตาม ดังนั้นในการประเมินผลการทำงาน
ของผู้บริหารในต่างประเทศจึงควรมีการพิจารณาอย่างระมัดระวัง

ระยะเวลาในการประเมินผล

ระยะเวลาในการประเมินผลการทำงานก็แตกต่างกันไป บริษัทอเมริกัน
ส่วนใหญ่นิยมประเมินทุก 6 เดือน ขณะที่บางแห่งประเมินผลเป็นประจำทุกปี³³
อย่างไรก็ตาม ในการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารในต่างประเทศนั้นไม่ควร
ประเมิน 6 เดือนแรกๆ ที่ไปทำงานเนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้และปรับตัวให้
เข้ากับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างออกไปเพื่อให้สามารถดำเนินการตามภาระหน้าที่ได้
โดยทั่วไปผู้บริหารในต่างประเทศจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อบริษัท
แม่อย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว トラบเท่าที่รายงานผลการดำเนินงานนี้ยังเป็นที่ยอมรับ
บริษัทอาจประเมินผลการทำงานเมื่อครบปีได้ แต่ถ้ารายงานนั้นบ่งชี้ว่า มีสิ่งผิดปกติ
บริษัทก็อาจประเมินผลบ่อยครั้งขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าทำงานได้ตามที่มอบหมายก็ได้

ขั้นตอนการย้ายกลับเมื่อทำงานครบวาระ (Repatriation)

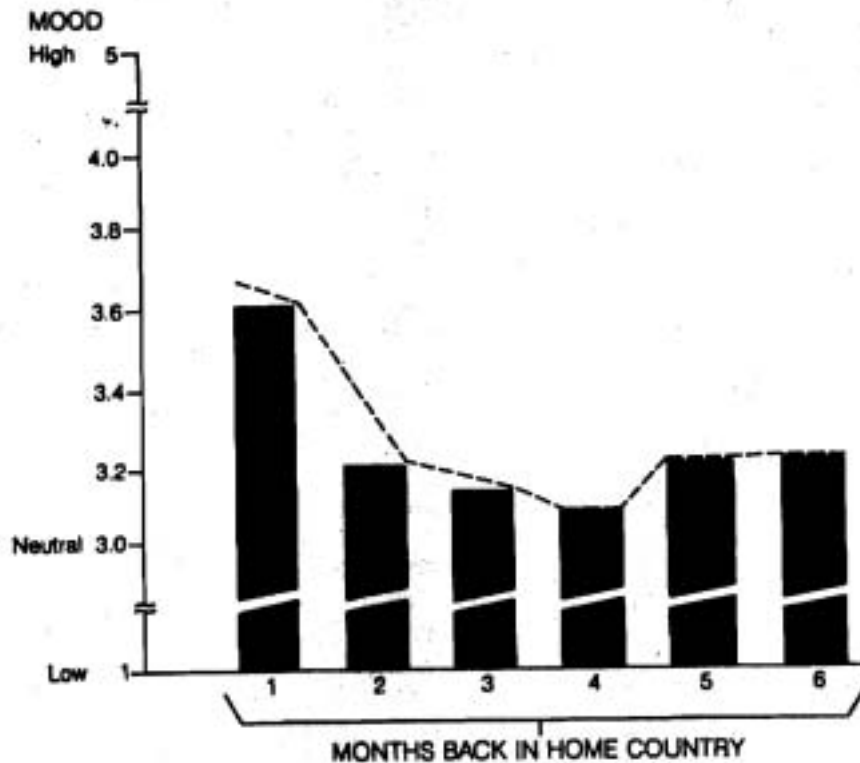
เมื่อทำงานครบวาระที่ได้รับมอบหมายพนักงานก็ต้องเดินทางกลับ
ประเทศ ที่ถือเป็นเหตุผลสำคัญในการเดินทางกลับประเทศ นอกจากนี้ก็มีเหตุผลอื่นๆ³⁴
เช่น ต้องการให้บุตรธิดาได้รับการศึกษาในประเทศแม่ การไม่มีความสุขจากการที่ต้อง
อาศัยอยู่ในต่างประเทศที่ผู้บริหารอาจต้องเดินทางกลับเนื่องจากสมาชิกในครอบครัวไม่
ต้องการพำนักในต่างประเทศก็ได้ บุคคลนั้นไม่สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายได้
 ฯลฯ แม้ว่าจะมีพนักงานบางคนยังคงอยู่ในประเทศที่ไปทำงานต่อไป การเดินทางกลับ
เมื่อทำงานครบวาระก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เพราะก่อให้เกิด

ปัญหาแก่ทั้งตัวพนักงานและองค์กร ปัญหาในเรื่องนี้มีผลจากปัจจัยต่างๆ เช่น จำนวนปีที่ทำงานในต่างประเทศ ประเทศที่ไปทำงาน อายุ และคุณสมบัติของผู้ที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศ และทัศนคติของของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ³⁵ สำหรับพนักงาน ปัญหานี้อาจแยกได้เป็น 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานของบริษัทแม่ (Readjustment) และการรับตำแหน่งงานใหม่ (Reestablishment)

การปรับตัว

เมื่อเดินทางกลับประเทศ พนักงานก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมเดิมอีกครั้ง บางคนอาจประสบกับภาวะ Culture Shock อีกครั้ง และอาจยากกว่าการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่น ทั้งนี้เพราะเมื่อเดินทางกลับ พนักงานมักคิดว่าจะได้กลับทำงานในองค์กรเดิม มาพบและทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เคยทำงานด้วยกันในสภาพแวดล้อมเช่นเดิม ได้กลับมาอยู่อาศัยในสิ่งแวดล้อมที่เคยอยู่ ไม่คาดว่าจะพบสิ่งที่แตกต่างกันไปจากเดิม ไม่คิดว่าจะพบกับสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย นั่นคือ พนักงานมักจะคิดว่าไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงนับจากที่ได้ย้ายไปทำงานในต่างประเทศ แต่ในความเป็นจริงแล้ว เมื่อเวลาเปลี่ยนไปองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าในด้านเป้าหมาย วิธีการทำงาน และอื่นๆ เพื่อนที่เคยร่วมงานอาจได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หรือย้ายไปทำงานที่อื่น เมื่อเดินทางกลับจึงพบกลับความเปลี่ยนแปลงจากที่เคยเป็นก่อนที่จะเดินทางไปต่างประเทศ นอกจากนี้ตัวพนักงานเองก็เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากอาจมีความเคยชินกับวัฒนธรรมใหม่ อาจคุ้นเคยกับสภาพความเป็นอยู่และการทำงานในประเทศนั้นแล้ว โดยเฉพาะถ้าไปทำงานในตำแหน่งสูงและประสบผลสำเร็จด้วยดี พนักงานจะเคยชินกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ แต่เมื่อกลับมายังสำนักงานใหญ่ อำนาจหน้าที่ดูเหมือนจะลดลงหรือบางคนอาจคุ้นเคยกับฐานะทางสังคมในประเทศที่ไปทำงานสูงกว่าในประเทศแม่ การย้ายกลับประเทศแม้อาจสร้างปัญหาให้กับพนักงานได้เท่าๆ กับเมื่อย้ายออกไปทำงานต่างประเทศ พนักงานจึงต้องใช้เวลาปรับตัวประมาณ 6 เดือนจึงสามารถยอมรับสถานการณ์ได้ดังแสดงรูปที่ 9.6 ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรไม่มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ทำงานในต่างประเทศอย่างเพียงพอที่จะทำให้รู้ถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นที่

บริษัทแม่ตลอดเวลา เช่น เมื่อพนักงานกลับมาพบว่า บริษัทมีการลดขนาดองค์กรลง หรือมีการปรับโครงสร้างใหม่ ๆ ที่เป็นการทำลายอนาคตการทำงานของพนักงานไปได้



ที่มา: Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Wadsworth Publishing Company, p.234

รูปที่ 9.5 แสดงระยะเวลาที่บุคคลใช้ในการปรับตัวเมื่อเดินทางกลับประเทศ

การรับตำแหน่งใหม่

ผู้ที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศนั้นคาดหวังว่า การทำงานในต่างประเทศจะมีส่วนให้มีความก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นเมื่อเดินทางกลับก็คาดหวังว่าจะได้ตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่มีมากขึ้น อย่างไรก็ตาม บริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้มีตำแหน่งที่เหมาะสมไว้รองรับ มักให้ลดยออยู่จนกว่าจะมี

ตำแหน่งที่เหมาะสมหรือไม่ได้ให้ทำงานในตำแหน่งที่จะใช้ประโยชน์จากประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ นอกจากนี้พนักงานยังพบว่า องค์กรและเพื่อนร่วมงานไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศ หรือประสบการณ์ที่ได้รับในต่างประเทศเลย หรือตำแหน่งใหม่ที่ได้รับมีความน่าพอใจน้อยกว่าตำแหน่งงานในต่างประเทศที่มักทำลายความสามารถมากกว่า มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและมีอิสระในการตัดสินใจมากกว่า ผู้เดินทางกลับจึงรู้สึกผิดหวัง หรือโกรธเมื่อตำแหน่งที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เป็นผลให้ผู้เดินทางกลับลาออกจากบริษัทไป มีการศึกษาหนึ่งพบว่า³⁶ 72 เปอร์เซ็นต์ของผู้ที่เดินทางกลับของสหรัฐได้ตำแหน่งที่ไม่ได้ใช้ทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับจากต่างประเทศเลย และการศึกษา³⁷นี้ยังพบว่า 20 เปอร์เซ็นต์ของผู้ที่เดินทางกลับลาออกจากบริษัทใน 1 ปี และ 40-50 เปอร์เซ็นต์ลาออกจากบริษัทใน 3 ปี

กลยุทธ์รองรับการย้ายกลับ (Transition Strategies)

พนักงานที่ไปทำงานในต่างประเทศ จะมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่สำคัญคือ ทักษะในการบริหาร เพราะต้องทำงานในต่างประเทศ ทำให้บุคคลได้เรียนรู้ถึงการงานในวัฒนธรรมแตกต่างออกไป ทำให้สามารถทำงานกับบุคคลต่างๆ ได้ดีขึ้น รู้จักประนีประนอมมากขึ้น เปิดรับต่อความคิดเห็นหรือมุมมองที่แตกต่างมากขึ้น เพราะได้ติดต่อกับคนที่มีมุมมองแตกต่างไป นอกจากนี้ยังสามารถถอดถอนต่อสภาพความคลุมเครือได้ดีขึ้นเนื่องจากการทำงานในต่างประเทศนั้นบุคคลจะเข้าใจสิ่งต่างๆ เพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่อาจเข้าใจทุกเรื่องได้อย่างทะลุปรุโปร่ง และต้องตัดสินใจดำเนินการจากข้อมูลความรู้ที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ก็ยิ่งทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น

จากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดโลกปัจจุบัน บริษัทข้ามชาติจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีบุคลากรที่ดีที่สุดและรู้จักใช้ประโยชน์จากบุคคลเหล่านั้นให้เหมาะสม ดังนั้นองค์กรจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของประสบการณ์ต่างๆ ที่พนักงานได้รับในต่างประเทศ และควรนำประสบการณ์เหล่านั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังเช่น บริษัท เท็กซัส อินสตรูเมนต์ จำกัด³⁷ เป็นบริษัทหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่ได้รับในต่างประเทศโดยจะแต่งตั้งบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่สามารถนำทักษะการทำงานที่ได้รับในต่างประเทศมาใช้ประโยชน์ นอกจากนี้

ยังกำหนดว่าผู้ที่ได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีประสบการณ์ในต่างประเทศ หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญต่อพนักงานที่เดินทางกลับจากต่างประเทศ ประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขาอาจลดลง ดังเห็นได้จาก การศึกษาระดับการยอมรับในความสามารถของผู้เดินทางกลับกับประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า³⁸ หากผู้เดินทางกลับได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ก็จะทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ได้รับการยอมรับน้อยกว่า และในกรณีที่ร้ายแรงคือเมื่อพนักงานขอลาออกไปจากบริษัทก็ทำให้องค์กรเสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรที่มีคุณค่าไป ดังนั้น องค์กรจึงควรมีการเตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อย 6 เดือนถึง 1 ปีก่อนการเดินทางกลับมาทำงานในองค์กร³⁹ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีดังนี้

1. การจัดเตรียมตำแหน่ง หรือความก้าวหน้าทางอาชีพไว้ให้ โดยประเมินจากผลการทำงานในระหว่างที่ทำงานในต่างประเทศ สำหรับตำแหน่งใหม่นั้นถ้าเป็นไปได้ควรเป็นตำแหน่งที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับประเทศที่ไปทำงาน หรือทักษะอื่นๆ ที่พัฒนาขึ้นจากการไปทำงานในต่างประเทศ ตัวอย่าง บริษัท Coherent จำกัด⁴⁰ ผู้ผลิตเลเซอร์สำหรับงานวิทยาศาสตร์และงานแพทย์ นำบุคคลกลับมาทำงานในโครงการที่เตรียมไว้ให้ล่วงหน้าประมาณ 2 เดือนแล้วให้เดินทางกลับไปสะสางงานในต่างประเทศ ก่อนเดินทางกลับมารับงานใหม่จริง การกระทำเช่นนี้ทำให้พนักงานสามารถฟื้นความทรงจำเกี่ยวกับองค์กร สภาพการทำงาน รวมถึงมีความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานใหม่ เป็นต้น
2. องค์กรควรมีการติดต่อกับพนักงานขณะที่อยู่ในต่างประเทศตลอดเวลา เพื่อให้รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กรทั้งในด้านนโยบาย โครงการต่างๆ หรือของบุคลากรทั้งในทางบวกและลบ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริษัทแม่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรสามารถใช้สื่อและเครื่องมือต่างๆ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต จดหมายข่าว บันทึกรายงาน และสิ่งพิมพ์รูปแบบอื่นๆ ๔ ในการติดต่อ

3. การจัดโครงการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้หรือทักษะใหม่ๆ ตลอดจนเพื่อให้ทราบถึง สิ่งที่ควรคาดหวังเมื่อเดินทางกลับโดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เช่น สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ฯ บางบริษัทอาจจัดให้มีการฝึกอบรมสำหรับสมาชิกในครอบครัวของพนักงานด้วย
4. การเดินทางกลับเป็นการชั่วคราวก่อนกำหนดจริง เพื่อให้คุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมในการดำรงชีวิตและการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ตัวอย่าง บริษัท Nynex จำกัด⁴¹ ให้พนักงานกลับมาเยี่ยมบ้านก่อนกำหนดกลับประมาณ 6 สัปดาห์ เพราะบริษัทเห็นว่าเป็นวิธีการที่ลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเดินทางกลับจริงได้
5. การหาวิธีการต่างๆ ที่จะใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ในต่างประเทศของพนักงาน โดยจัดให้มีการพบปะพูดคุยกับบุคคลที่กำลังหรือสนใจที่จะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ หรือให้เป็นวิทยากรในโครงการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง
6. การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงานและครอบครัวในเรื่องต่างๆ เช่น การหางาน สถานศึกษา ฯ นอกจากนี้ควรสอบถามพนักงานและครอบครัวถึง ความคิดเห็นต่อการทำงานและการดำรงชีวิตในต่างประเทศ ตลอดจนปัญหาที่ประสบเมื่อเดินทางกลับประเทศด้วย
7. การให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานและครอบครัวในเรื่องต่างๆ เช่น การหาที่พัก การหางานใหม่ให้กับคู่สมรสของพนักงาน การหาสถานศึกษาให้บุตรธิดา ฯ
8. การจัดงานต้อนรับการกลับมา ไม่ว่าจะแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

คำตอบแทนในการไปทำงานในต่างประเทศ

การกำหนดคำตอบแทนของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศเป็นอีกสิ่งหนึ่ง que ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นวิธีการหนึ่งช่วยให้

องค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ Robock & Simmonds กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรที่ไปทำงานใน ต่างประเทศไว้ดังนี้⁴²

1. เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ต้องการไว้ทำงานใน ต่างประเทศ
2. เพื่ออำนวยความสะดวกในการโยกย้ายพนักงานระหว่างสาขา และ ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทสาขา
3. เพื่อให้การกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานทุกแห่งไม่ว่าที่บริษัทแม่ และบริษัทสาขาไม่เหลื่อมล้ำกัน
4. เพื่อให้ค่าตอบแทนใกล้เคียงหรือเท่ากับบริษัทคู่แข่งสำคัญ

องค์การควรกำหนดค่าตอบแทนที่รวมถึงเงินเดือนและที่ไม่ใช่เงินเดือนให้ เหมาะกับความสามารถในการทำงาน สถานะภาพ โภષะประกอบวิชาชีพ มาตรฐานการ ครองชีพ กฎหมายของรัฐ อัตราภาษี และอื่นๆ ตัวอย่าง ในประเทศเยอรมัน พนักงานสามารถเบิกค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพาหนะที่ใช้ได้ หรือประเทศญี่ปุ่น ผู้บริหารจะได้ รดยนต์รวมค่าน้ำมัน ค่าใช้จ่ายในการต้อนรับ และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดหาของขวัญ ทางธุรกิจ เป็นต้น สำหรับบริษัทข้ามชาติ การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่ไปทำงานใน ต่างประเทศต้องคำนึงถึง ความแตกต่างจากอัตราแลกเปลี่ยน มาตรฐานการครองชีพ วิถีการดำรงชีวิต และอื่นๆ สำหรับค่าตอบแทนทั้งหมดที่บุคลากรที่จะไปทำงานใน ต่างประเทศจะได้รับ มีองค์ประกอบพื้นฐานดังต่อไปนี้

1. เงินเดือน เป็นจำนวนเงินที่พนักงานได้รับในประเทศแม่ โดยทั่วไป บริษัทอาจจ่ายเป็นเงินสกุลของประเทศแม่ สกุลเงินของประเทศที่ไป ทำงาน หรือทั้งสองสกุลเงินประกอบกันก็ได้ หากบริษัทจ่ายตามสกุลเงิน ของประเทศแม่แล้ว อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราจะมีผลต่อจำนวนเงินที่ พนักงานจะได้รับจริงด้วยเงินเดือนนี้จะใช้เป็นฐานในการคำนวณเงิน โบนัส และรายจ่ายสวัสดิการอื่นๆ
2. รายจ่ายสวัสดิการอื่นๆ (Benefits) ได้แก่ ค่าประกันสังคมในประเทศ ที่ไปทำงาน ค่าใช้จ่ายสำหรับการหยุดพักผ่อนประจำปี ค่าใช้จ่ายสำหรับ

พนักงานและครอบครัวในการเดินทางกลับมาเยี่ยมบ้าน ค่าเดินทางกลับ
ในกรณีฉุกเฉินต่างๆ ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ รายจ่ายประเภทนี้คิดเป็น
1 ใน 3 ของค่าตอบแทนทั้งหมด⁴³

สำหรับค่ารักษาพยาบาลก็ต้องพิจารณาให้เหมาะสม โดยเฉพาะใน
ประเทศที่ระบบการแพทย์และอนามัยยังไม่ดีพอ เช่น ผู้บริหารที่ไป
ทำงานในประเทศมาเลเซีย นิยมที่จะขอเข้ารับการรักษาพยาบาลใน
สิงคโปร์แทนเมื่อจำเป็น⁴⁴ เป็นต้น

3. เงินชดเชยต่างๆ (Allowances) รายจ่ายประเภทนี้ประกอบด้วย

3.1 ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพผู้ที่ไปทำงานในต่างประเทศจะต้องคง
มาตรฐานการครองชีพที่เคยมีในประเทศของตนไว้ ถ้าค่าครอง
ชีพในประเทศที่จะไปทำงานสูงกว่าประเทศแม่ บริษัทควรต้อง
จ่ายเงินชดเชยส่วนต่างนี้ แต่ถ้าหากค่าครองชีพในประเทศที่จะไป
ทำงานต่ำกว่าประเทศแม่ การจ่ายเงินชดเชยส่วนต่างนี้ก็ไม่ใช่
จำเป็น

3.2 ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเคลื่อนย้ายทรัพย์สินส่วนตัว
ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรธิดาไม่ว่าจะเป็นค่า
เล่าเรียน ค่าหนังสือเครื่องแบบและอื่นๆ ค่าสมาชิกชมรมต่างๆ
ในประเทศที่ไปทำงาน ค่าพาหนะ ฯ

3.3 เบี้ยกั้นดาร (Hardship Allowance) โดยเฉพาะในกรณีที่เดินทางไป
ทำงานในประเทศมีมาตรฐานการดำรงชีวิตต่ำกว่าประเทศแม่

4. ค่าตอบแทนพิเศษในการไปทำงานต่างประเทศ (Foreign Service Premium) เป็นค่าใช้จ่ายในการจูงใจให้พนักงานสมัครใจไปทำงานใน ต่างประเทศ รายจ่ายนี้เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากในการสำรวจถึงเหตุผลที่ พนักงานไปทำงานในต่างประเทศนั้นของ Borg ที่แสดงในตารางที่ 9.7 นั้นพบว่า เหตุผลสำคัญคือการได้รับค่าตอบแทนสูง อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายนี้จะแตกต่างกันไปตามประเทศเป้าหมาย การเดินทางไปยัง ประเทศที่กำลังพัฒนาหรือด้อยพัฒนา เช่น ไชมาเลีย อีฟกานิสถาน ฯ

มักมีเงินจูงใจสูงกว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว ปัจจุบันบริษัทหลายแห่งจ่ายค่าตอบแทนนี้เป็นเงินก้อนเพียงครั้งเดียว

สิ่งจูงใจ	เปอร์เซ็นต์
ความต้องการประสบการณ์ใหม่	96
สภาพความเป็นอยู่ทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นจากการไปทำงานในต่างประเทศ	84
มีโอกาสมากขึ้นที่จะได้รับการส่งเสริมให้ก้าวหน้าในการทำงาน	82
การไปทำงานในต่างประเทศแสดงว่าได้รับการเลื่อนตำแหน่งในทันที	70
การไปทำงานในต่างประเทศเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงการทำงาน	48
ความต้องการไปให้พ้นจากปัญหาส่วนตัวในประเทศ	21
ความไม่พอใจต่อสภาพที่เป็นอยู่ในประเทศ	19
ความก้าวหน้าตามสายงานจำกัดที่สำนักงานใหญ่	15
อื่นๆ	25

ที่มา: Borg, M. (1998). *International Transfer of Managers in Multinational Corporations*. Stockholm: Almquist & Wiksell International.

ตารางที่ 9.7 แสดงสิ่งจูงใจในการไปทำงานในต่างประเทศ

5. เงินปรับชดเชยด้านภาษี (Tax Equalization) ผู้ที่ไปทำงานในต่างประเทศมักถูกเรียกเก็บภาษีเงินได้จากทั้งประเทศแม่และประเทศที่ไปทำงาน จากการที่อัตราภาษีของแต่ละประเทศแตกต่างกัน อาจมีผลให้พนักงานมีภาระภาษีมากกว่าที่เคยจ่ายในประเทศได้ ดังนั้นบริษัทจึงรับผิดชอบในภาระภาษีส่วนที่เกินนี้เพื่อให้พนักงานมีรายได้หลังหักภาษีเท่ากับรายได้ที่เคยได้รับในประเทศแม่

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสาขา

โดยทั่วไป บริษัทข้ามชาตินิยมรับบุคลากรท้องถิ่นเข้าทำงานสำหรับพนักงานที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหาร ซึ่งเหตุผลด้านเศรษฐกิจของการทำเช่นนี้คือ ค่าจ้างเงินเดือนของคนในท้องถิ่นจะต่ำกว่าการจ้างบุคคลจากประเทศแม่หรือประเทศที่สามเข้าไปทำงาน

นอกจากนี้ กฎหมายในประเทศที่เข้าไปตั้งโรงงานอาจส่งเสริมให้จ้างคนในประเทศเข้าทำงาน เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการเข้าเมืองและการอนุญาตให้ทำงานมักจำกัดงานสำหรับประชากรของประเทศและผู้ที่ย้ายมาอาศัยในประเทศนั้น ยกเว้นในบางกรณี เช่น การก่อสร้างในประเทศที่ร่ำรวย เช่น ซาอุดีอาระเบียและคูเวต⁴⁵ มักจ้างแรงงานชาวบังคลาเทศหรือปากีสถาน เนื่องจากคนในประเทศไม่ชอบที่จะทำงานนั้น เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานในประเทศนั้นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และแนวปฏิบัติที่ยอมรับกันในประเทศนั้น ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติจึงควรจ้างบุคลากรในประเทศนั้น แล้วใช้ความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานด้านนี้ให้เหมาะสม

บริษัทข้ามชาติต้องกำหนดแผนในการรับและคัดเลือกบุคลากรในประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ ที่ครอบคลุมความต้องการด้านกำลังคนของบริษัท แหล่งที่มาของแรงงาน ทักษะและความสามารถของแรงงาน สิ่งที่ต้องฝึกอบรม และควรพิจารณาถึงสภาพเฉพาะที่มีในตลาดแรงงานในท้องถิ่นด้วย ซึ่งงานของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสาขาในเรื่อง การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และอื่นๆ จะได้รับผลกระทบจากกฎหมาย วัฒนธรรม และสภาพเศรษฐกิจในประเทศนั้นๆ

วัฒนธรรมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสาขา

บทบาทของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสาขา คือ การพัฒนาแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่นและเป็นที่ยอมรับของฝ่ายบริหารที่สำนักงานใหญ่ การที่จะทำได้ทั้งสองประการนั้นเป็นงานที่ยุ่งยากสำหรับผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ประเทศแม่และผู้บริหารที่บริษัทสาขาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารจากประเทศแม่ ประเทศที่สามหรือบุคลากรท้องถิ่น โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นคนในท้องถิ่นอาจยากที่จะเข้าใจนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำนักงานใหญ่ต้องการ พนักงานที่บริษัทสาขาอาจประกอบไปด้วยบุคลากรจากประเทศแม่ จากประเทศที่สาม และพนักงานท้องถิ่นที่ต่างก็มีวัฒนธรรมและความชอบที่แตกต่างกัน คำแนะนำจากคนในท้องถิ่นจะเป็นประโยชน์แก่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จากประเทศแม่และประเทศที่สามในการปรับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จากบริษัทแม่ที่จะนำมาใช้ที่บริษัทสาขาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมมีผลต่อแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านการวางแผน การจัดหา การประเมินผล และค่าตอบแทนการทำงานของบริษัข้ามชาติ

⁴⁶ เช่น ในเรื่องการจ้างงาน การจ้างพนักงานท้องถิ่นในบางประเทศอาจก่อให้เกิดปัญหาทางปฏิบัติกับบริษัทสาขาได้ ตัวอย่าง ในประเทศที่มีประชากรหลายเชื้อชาติ เช่น สิงคโปร์ ๕ การจ้างพนักงานเชื้อชาติหนึ่งเข้ามาเป็นผู้บริหารอาจไม่เป็นที่ยอมรับของคนเชื้อชาติอื่นที่ทำงานในบริษัทนั้นได้ หรือในประเทศอินเดียที่ระบบวรรณะมีบทบาทสำคัญในอดีต การจ้างบุคลากรในวรรณะที่ต่ำกว่ามาเป็นผู้บังคับบัญชาบุคคลที่มีวรรณะสูงกว่าก็เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม หรือในประเทศญี่ปุ่น อาจไม่เหมาะสมที่จะจ้างผู้ที่มีวัยวุฒิน้อยกว่ามาเป็นผู้บังคับบัญชาผู้ที่มีวัยวุฒิสูงกว่า เป็นต้น

การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจมานานแล้วโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการวางแผนเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญต่อการวางแผนกำลังคนมีความแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม เช่น ในวัฒนธรรมที่คนในประเทศเชื่อว่า ธรรมชาติมีอิทธิพลเหนือมนุษย์ ก็จะไม่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนกำลังคน ดังนั้นการดำเนินงานตามระบบการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเข้มงวด อาจถูกมองว่าเป็นเรื่องไร้สาระ หรืออาจถูกต่อต้านก็ได้ นอกจากนี้วิธีการที่ใช้ในการวางแผนก็แตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม เช่น ในวัฒนธรรมที่เน้นถึงปัจจุบัน จะไม่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนระยะยาวมากนัก หรือในวัฒนธรรมที่เน้นอดีต การวางแผนก็จะเน้นการใช้ข้อมูลในอดีตในการคาดคะเนความต้องการในอนาคต ซึ่งวิธีการนี้จะเหมาะกับการดำเนินการในสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง แต่ไม่เหมาะกับบริษัทที่ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่อดีตมีผลต่ออนาคตน้อยมาก

การจัดหาบุคลากรของบริษัทสาขา

ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสาขา ควรใช้กระบวนการจ้างงานที่เหมาะสมกับตลาดแรงงานในท้องถิ่น ในบางกรณีบริษัทข้ามชาติอาจต้องใช้บริการของบริษัทที่ปรึกษาด้านบุคลากรเกี่ยวกับแหล่งแรงงานที่มีฝีมือ และกฎหมายการจ้างงานในท้องถิ่น รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนในระดับที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ย ในอันที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคลากรในท้องถิ่น ตัวอย่าง ในประเทศญี่ปุ่นที่เป็นสังคมที่ให้

ความสำคัญต่อกลุ่ม ก็จะเป็นการยากแก่บริษัทต่างประเทศที่จะจ้างพนักงานชาวญี่ปุ่นที่มีความสามารถ บุคคลเหล่านี้มักยินดีที่จะทำงานกับนายจ้างชาวญี่ปุ่นมากกว่าคนต่างชาติ แม้ว่าทัศนคตินี้จะได้รับยึดถือลดลงบ้างแล้วในปัจจุบันแต่ก็ยังคงเป็นปัญหาอยู่⁴⁶ ในบางประเทศการจ้างงานอาจต้องใช้หน่วยงานด้านแรงงานของรัฐบาลประเทศนั้น ตัวอย่าง ในประเทศเวียดนาม กรมแรงงานจะเข้ามาเกี่ยวข้องในการจ้างงานของบริษัทข้ามชาติเป็นอย่างมาก บางครั้งอาจเป็นผู้จัดหาแรงงานไว้ฝีมือให้ทั้งหมดโดยที่บริษัทนั้นยากที่จะปฏิเสธได้ หรือการจัดหาบุคลากรสำคัญๆ ต้องได้รับความเห็นชอบจากเจ้าหน้าที่ระดับสูงของรัฐ⁴⁷

นอกจากนี้ เกณฑ์ในการรับสมัครและคัดเลือกบุคคลการก็แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ตัวอย่าง ประเด็นเรื่องเชื้อชาติ อายุ และเพศนั้น ในประเทศสิงคโปร์ที่มีวัฒนธรรมที่เน้นลำดับชั้นในสังคมและให้ความสำคัญกับความแตกต่างเรื่องเพศนั้น การเน้นถึงเชื้อชาติ อายุ และเพศของพนักงานที่ต้องการเป็นสิ่งที่ยอมรับและถูกต้องตามกฎหมายในการโฆษณาประกาศจ้างงาน⁴⁸ ขณะที่การกระทำลักษณะนี้เป็นการขัดต่อกฎหมายเรื่องโอกาสการจ้างงานของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างร้ายแรง ดังนั้น คนอเมริกันที่เป็นผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสาขาในสิงคโปร์อาจประสบกับปัญหาด้านจริยธรรมในการที่จะตัดสินใจที่จะปฏิบัติตามกฎหมายและวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ขัดแย้งกับกฎหมายและค่านิยมแนวปฏิบัติในประเทศแม่ หรือในบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น รัสเซีย และซาอุดีอาระเบีย ๔ ไม่ควรให้ผู้หญิงเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ชาย เนื่องจากประเทศเหล่านี้มีค่านิยมว่า ผู้ชายเป็นใหญ่ แม้ว่าสถานการณ์กำลังเปลี่ยนแปลงไปก็ตาม⁴⁹

การคัดเลือกบุคลากร

แม้ว่าในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรนั้น บริษัทสาขาสามารถใช้วิธีการต่างๆ ทั้งการทดสอบด้วยเครื่องมือต่างๆ และการสัมภาษณ์ได้เช่นเดียวกับบริษัทแม่ แต่การพัฒนากระบวนการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทอาจมีความยุ่งยากในทางปฏิบัติมากกว่า ตัวอย่าง การนำแบบทดสอบที่ใช้ในประเทศแม่มาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่บริษัทสาขา เนื่องจากแบบทดสอบนั้นอาจพัฒนาเพื่อใช้สำหรับคนในประเทศแม่หรือประเทศตะวันตกเท่านั้น คุณลักษณะบางประการที่มีในแบบทดสอบอาจไม่มีความหมาย

ใดๆ หรือเป็นลักษณะที่บุคคลในบางประเทศไม่เห็นความสำคัญ เช่น การเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่มและโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ลักษณะเช่นนี้อาจไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การปรับเปลี่ยนแบบทดสอบให้สอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติของประเทศจึงเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณา นอกจากนี้คำถามต่างๆ ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับแนวปฏิบัติในประเทศนั้นด้วย

การฝึกอบรมและการพัฒนา

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการจ้างงานบุคลากรท้องถิ่นในประเทศที่กำลังพัฒนาคือ ระดับความมีฝีมือของแรงงานมักจะน้อยกว่าที่บริษัทข้ามชาติต้องการ ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาแรงงานในท้องถิ่นที่รับเข้าทำงานเพื่อช่วยให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนาแรงงานในท้องถิ่นขึ้นกับหลายปัจจัย ที่สำคัญคือ ประเทศที่ไปดำเนินการ ในประเทศอุตสาหกรรม บริษัทสามารถหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงที่ต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย แต่ในประเทศด้อยพัฒนา ความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมจะมีมากขึ้นเมื่อบริษัทต้องการได้ประโยชน์จากการดำเนินงานในประเทศนั้นอย่างเต็มที่ เช่น เมื่อโรงแรมฮิลตันเริ่มไปเปิดดำเนินการในยุโรปตะวันออก พบว่า⁵⁰ พนักงานส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจพื้นฐานในการให้บริการที่มีคุณภาพสูงแก่ผู้มาใช้บริการ ซึ่งฝ่ายบริหารต้องใช้จ่ายเงินในการฝึกอบรมมากกว่าที่คาดไว้แต่แรก หรือเมื่อบริษัทข้ามชาติเข้าไปดำเนินการในประเทศมาเลเซียหรืออินโดนีเซียที่มีค่าแรงงานต่ำ แต่ประสิทธิภาพการผลิตของแรงงานในประเทศเหล่านี้ก็ต่ำด้วย ถ้าไม่มีการลงทุนในการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น

ในบรรดาประเทศต่างๆ นั้น เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่เป็นผู้นำในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยเฉลี่ยพนักงานจะได้รับการฝึกอบรมประจำปีมากกว่าประเทศอื่นๆ ปัจจุบันบริษัทของอเมริกาเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนามากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่บริษัทข้ามชาติหลายแห่งของอเมริกามีการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมหรือมหาวิทยาลัยภายในเพื่อใช้ในการฝึกอบรมด้านต่างๆ แก่บุคลากรของบริษัท

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่บริษัท สาขา คือ วิธีการที่คนเรียนรู้ของคนในแต่ละวัฒนธรรมแตกต่างกัน ตัวอย่าง คนในสังคมที่เน้นความเป็นปัจเจกชน เช่น อเมริกา การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน แต่ในสังคมที่เน้นการรวมกลุ่ม วิธีการนี้ใช้ไม่ได้ผล หรือในประเทศจีนที่มีวัฒนธรรมด้านลำดับชั้นในสังคม คนในสังคมจะถูกอบรมสั่งสอนให้เคารพเชื่อฟังครู นักเรียนชาวจีนจะคิดว่า ตนเองเป็นผู้รับและครูเป็นผู้ให้ความรู้ นักเรียนชาวจีนไม่นิยมที่จะถามหรือมีข้อสงสัยต่อคำสอนของครู เพราะการทำเช่นนั้น ถือเป็นการแสดงความไม่เคารพครู ผลที่เกิดขึ้นคือ นักเรียนจีนจึงมีบทบาทในเรียนรู้แบบไม่กระตือรือร้น⁵¹ (A Passive Role) ดังนั้นการนำวิธีการอบรมที่ให้ผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ หรือเข้ามามีส่วนร่วมสูงๆ ที่ใช้ในโครงการอบรมของประเทศตะวันตกจึงไม่เหมาะสมในประเทศจีน

การประเมินผลการทำงาน

ในการประเมินผลการทำงานบุคลากรนั้น องค์การอาจนำระบบและวิธีการในการประเมินผลที่บริษัทสร้างขึ้นมาใช้ได้ แต่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงด้วยว่า วัฒนธรรมของประเทศมีผลต่อระบบและวิธีการประเมินผลการทำงานของบุคคลในประเทศนั้นด้วย ตัวอย่าง ในเรื่องวิธีการประเมินผลการทำงานนั้น วิธีการที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในประเทศตะวันตก คือ การประเมินจากวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) ที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันตกลงถึงเป้าหมายที่พนักงานต้องดำเนินการให้บรรลุผลนั้น อย่างไรก็ตาม ในประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป เช่น ในประเทศที่มีการยอมรับในอำนาจสูง กระบวนการกำหนดเป้าหมายอาจยุ่งยากในการปฏิบัติเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาอาจลังเลที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ยิ่งกว่านั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีสถานะและอำนาจสูงมักเห็นว่าเป็นความรับผิดชอบที่จะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่พนักงานจะต้องทำ ตัวอย่างในประเทศอินเดีย พนักงานคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจในเรื่องนี้ ผู้บังคับบัญชาที่พยายามจะให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย จะถูกมองว่า "ไม่ทำงานในหน้าที่ของตน" หรือในประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง พนักงานไม่ใช่คนกล้าเสี่ยงจึงเป็นการยากที่จะอุทิศตนในการกำหนด

เป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของตนเอง นอกจากนี้ วิธีการประเมินผลที่พัฒนาขึ้นในประเทศที่มีความเป็นปัจเจกชนสูง เช่น สหรัฐอเมริกานั้นนิยมประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นรายบุคคล หากนำวิธีการเหล่านี้มาใช้ในประเทศที่เน้นการรวมกลุ่ม เช่น จีน ญี่ปุ่น ฯ อาจไม่เป็นการเหมาะสมก็ได้ เนื่องจากประเทศเหล่านี้ผลงานของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ และการยกย่องชมเชยหรือวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของบุคคลหนึ่งถือเป็นการทำร้ายจิตใจอย่างร้ายแรง พนักงานในสังคมเช่นนี้มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในกลุ่ม การประเมินผลการทำงานเป็นรายบุคคลจะเป็นการแยกคนออกจากกลุ่มซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับในสังคม นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาระบบการประเมินผลและรายงานการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ด้วย เช่น ในอเมริกา พนักงานต้องการที่จะรู้ผลของการประเมินผลการทำงาน เพื่อจะได้นำไปใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ในขณะที่คนในบางประเทศไม่ได้ให้ความสนใจกับเรื่องนี้มากนัก เป็นต้น

กรณีศึกษา การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เทสโก้ จำกัด⁵²

บริษัท เทสโก้ จำกัด บริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งจากประเทศอังกฤษ เริ่มเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยในปี 2541 โดยการซื้อหุ้นของโลดัสซูเปอร์เซนเตอร์ 75 เปอร์เซ็นต์จากกลุ่มซีพี ปัจจุบันถือหุ้นในสัดส่วน 93 เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลือ 7 เปอร์เซ็นต์เป็นของกลุ่มซีพี

เมื่อเริ่มดำเนินงานในประเทศไทย บริษัทแม่มอบหมายให้ผู้บริหารจากต่างประเทศจำนวน 7 คนเข้ามาดูแลกิจการ โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มจำนวนร้านให้มากขึ้นเป็น 2 เท่าภายในระยะเวลา 5 ปี ปัญหาสำคัญที่บริษัทประสบคือ บริษัทมีอัตราการลาออกของพนักงานสูงถึง 40 เปอร์เซ็นต์ ทำให้บริษัทต้องมีการคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่กว่า 6,000 คนทุกปี เป็นผลให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้มีความยุ่งยากในการจัดวางกำลังคนให้สอดคล้องกับแผนระยะเวลา 5 ปีด้วย

บริษัทได้นำมาตรการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในประเทศอื่นๆ เข้ามาแก้ไขปัญหานี้ โดยพิจารณาความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมของประเทศไทย ประกอบด้วย บริษัทเริ่มการแก้ปัญหาด้วยการค้นหาสาเหตุของการลาออกของพนักงานในครั้งแรกบริษัทใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่ลาออกจากบริษัท แต่ก็พบว่า

วิธีการนี้ใช้ไม่ได้ผลในประเทศไม่ได้ผลเนื่องจากพนักงานมีความอ่อนไหวในการให้ข้อมูล ส่วนบุคคล จึงมักปฏิเสธที่จะให้เหตุผลในการลาออก บริษัทจึงเริ่มพิจารณาข้อมูลอื่นๆ จนพบว่า พนักงานจำนวนมากตัดสินใจลาออกไปทำงานในโรงงานที่ได้รับอัตราเงินเดือน เท่าๆ กัน เหตุผลก็คือ พนักงานไม่ได้รับการทำงานในส่วนหน้าร้านที่ต้องพบปะกับคน จำนวนมาก นอกจากนี้ บริษัทยังพบว่าพนักงานส่วนหนึ่งไม่ชอบแสดงความคิดเห็นต่อ ลูกค้า ซึ่งอาจเป็นคนที่มียุ่่น้อยกว่าแต่ก็มักเรียกร่องบริการต่างๆ มากมาย ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกของพนักงานในส่วนหน้าร้านจึงถูกนำมาพิจารณาในกระบวนการรับสมัคร พนักงานควบคู่ไปกับเทคนิคการคัดเลือกพนักงานแบบเดิมที่อิงกับคุณสมบัติด้านทักษะ และหน้าตา

จากนั้น บริษัทก็มีการกำหนดโครงการฝึกอบรมให้มีส่วนสร้างเสริม ความรู้สึกรักงานบริการในตัวพนักงาน อีกทั้งมีจุดมุ่งหมายที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การของโลดัสด้วย ผู้บริหารได้นำคำขวัญ "บริการด้วยหัวใจ" มาใช้ในการจูงใจ พนักงานเนื่องจากสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมของคนไทยที่ให้ความสำคัญกับใจ นอกจากนี้ยังจัดทำแผนการปฏิบัติที่สอดคล้องกับคำขวัญด้วย โดยมุ่งหมายที่จะให้ ภาพที่ชัดเจนแก่พนักงานเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และค่านิยมภายในองค์การ

การจ่ายค่าตอบแทน

แม้ว่านโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทสาขาจะต้องสอดคล้อง กับกลยุทธ์ด้านนี้ของบริษัทโดยรวม แต่การจ่ายค่าตอบแทนมักแตกต่างกันไปในแต่ละ ประเทศ เนื่องจากต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับค่าแรงงานในท้องถิ่น ข้อจำกัดด้าน กฎหมายอื่นๆ เช่น ข้อห้ามในการจ่ายค่าแรงที่แตกต่างกันระหว่างเพศ ฯ สหภาพ แรงงาน วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของประเทศนั้น ข้อกำหนดทาง กฎหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ อาจมีผลให้บริษัทข้ามชาติต้องจ่ายเงินชดเชย ให้กับพนักงานแตกต่างกันเมื่อต้องการเลิกกิจการ ตัวอย่าง ในบางประเทศเมื่อธุรกิจ ตัดสินใจที่จะปิดโรงงานต้องมีแผนงานในการจ่ายเงินค่าชดเชย ค่าย้ายที่อยู่ การ ฝึกอบรมและบริการอื่นๆ แก่พนักงานที่ต้องออกจากงานด้วย หรือในบางประเทศอาจมี กฎหมาย ขนบธรรมเนียมที่กำหนดว่า บริษัทต้องจ่ายค่าชดเชยให้พนักงานเป็นจำนวน ถึง 24 เท่าของเงินเดือน เป็นต้น

วัฒนธรรมก็มีผลต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนด้วย ตัวอย่าง ประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นตัวบุคคลนิยมจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถของบุคคล ส่วนในประเทศญี่ปุ่นที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นกลุ่ม การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานควรเน้นถึงกลุ่มหรือระบบอาวุโส หรือในสหรัฐอเมริกาที่นิยมจ่ายค่าตอบแทนตามผลผลิตภาพของพนักงาน อาจนำระบบเดียวกันนี้ไปใช้ในประเทศออสเตรเลียได้ หรือนำบางส่วนไปใช้ในประเทศเม็กซิโกได้ แต่ประเทศในยุโรปจะต่อต้านการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจมากอันเนื่องมาจากวัฒนธรรมนั่นเอง ส่วนประเทศที่คนยอมรับอำนาจนั้น ระบบค่าตอบแทนจะสะท้อนให้เห็นถึงลำดับชั้นในองค์กร โดยจะแตกต่างกันตามประเภทของงานและตำแหน่งของงาน ในทางตรงกันข้ามระบบการจ่ายค่าตอบแทนในประเทศที่ไม่ให้ความสำคัญต่ออำนาจมากนัก ค่าตอบแทนระหว่างผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดและต่ำสุดจะไม่มี ความแตกต่างกันมากนัก

ค่าตอบแทนการทำงานนี้ต้องรวมถึงสวัสดิการและประโยชน์อื่นๆ ด้วย ซึ่งสัดส่วนของค่าตอบแทนต่างๆ เหล่านี้แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เช่น ในเอเชียโดยเฉลี่ยค่าจ้างแรงงานคิดเป็น 85 เปอร์เซ็นต์ของค่าตอบแทนทั้งหมด ขณะที่ในประเทศลาตินอเมริกา ค่าจ้างแรงงานมีสัดส่วนเพียง 56 เปอร์เซ็นต์ของค่าตอบแทนทั้งหมด⁵³ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับป่าเหิงป่านาญ การประกันสังคม การประกันสุขภาพ และสวัสดิการอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากในบางประเทศ สวัสดิการ เช่น การจัดหาที่พัก การเดินทาง และโบนัส ถือเป็นสิ่งที่องค์กรต้องจัดให้กับพนักงาน ในขณะที่บางประเทศอาจไม่จำเป็นต้องจัดให้กับพนักงาน เป็นต้น

บริษัทข้ามชาติบางแห่งมีนโยบายกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าค่าเฉลี่ย เพื่อที่จะจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กร

แรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานกับนายจ้าง โดยทั่วไปแรงงานในทุกประเทศต่างให้ความสำคัญกับระดับค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการที่ได้รับ ความมั่นคงในการทำงาน และสภาพการทำงาน แรงงานมักมีการรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานเพื่อให้มีอำนาจในการต่อรองกับนายจ้างมากขึ้น ซึ่ง

จำนวนแรงงานที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานก็แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เช่น สมาชิกของสหภาพแรงงานในสหรัฐอเมริกาได้ลดลงอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ปัจจุบันมีแรงงานเพียง 14 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน⁵⁴ ส่วนในสหภาพยุโรป สมาชิกของสหภาพแรงงานก็แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เช่น อังกฤษมีแรงงาน 40 เปอร์เซ็นต์เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน ขณะที่ฝรั่งเศสมีแรงงานเพียง 11 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน เป็นต้น ความแตกต่างนี้มาจากวิธีการกำหนดค่าจ้าง ขนาดการจ้างแรงงานของภาครัฐ และความใกล้ชิดระหว่างสหภาพแรงงานและรัฐบาล อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญคืออำนาจต่อรอง ไม่ใช่จำนวนสมาชิก แรงงานสัมพันธ์จึงเป็นงานที่สำคัญและซับซ้อนอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการลดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและแรงงาน ซึ่งแนวทางที่ใช้ในการดำเนินงานก็จะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ

ความแตกต่างด้านแรงงานสัมพันธ์ในประเทศต่าง ๆ

แรงงานสัมพันธ์ในแต่ละประเทศสะท้อนให้เห็นถึงกฎหมาย วัฒนธรรม โครงสร้างทางสังคม และสภาพเศรษฐกิจของประเทศนั้น ดังเช่น แรงงานสัมพันธ์ในสหรัฐอเมริกามีกฎหมายหลายฉบับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกันของทั้งสองฝ่าย ที่แรงงานต้องมีการมอบหมายให้สหภาพเป็นผู้แทนในการเจรจากับนายจ้าง การเจรจาตกลงของฝ่ายบริหารและสหภาพแรงงานที่มักเกี่ยวข้องกับอัตราค่าจ้าง จำนวนชั่วโมงทำงาน และสภาพการจ้างงาน รวมถึงการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อตกลง โดยทั่วไปข้อตกลงนี้จะใช้มีผลประมาณ 2-3 ปี เมื่ออายุความสิ้นสุดลง ก็ต้องมีการเจรจาเพื่อทำข้อตกลงใหม่ หากสหภาพไม่สามารถเจรจากับนายจ้างยินยอมตามที่เสนอได้ พนักงานก็อาจมีการสไตรค์เพื่อกดดันให้ฝ่ายบริหารยินยอมตามที่เรียกร้องได้ แม้ว่าสหภาพแรงงานของสหรัฐมีการสไตรค์ค่อนข้างมาก แต่แรงงานก็จะไม่สไตรค์เมื่อข้อตกลงเดิมยังมีผลใช้บังคับอยู่หรือระหว่างการเจรจาเพื่อให้บรรลุข้อตกลงใหม่

ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและสหภาพแรงงานเป็นไปในลักษณะของความร่วมมือกันมากกว่าที่เป็นในสหรัฐ เนื่องจากฝ่ายแรงงานมีความเข้าใจถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจ และมีตัวแทนร่วมในคณะกรรมการบริหารขององค์กร⁵⁵ ที่เรียกว่า Codetermination ซึ่งจำนวนผู้แทนของสหภาพแรงงานในคณะกรรมการบริหาร

นี้แตกต่างกันไปตามขนาดของอุตสาหกรรม⁵⁶ อำนาจของสหภาพแรงงานในเยอรมันมีความเข้มแข็งมากเพราะในแต่ละอุตสาหกรรมสำคัญจะมีสหภาพแรงงานเพียงแห่งเดียว สหภาพแรงงานนี้จะต่อรองกับสหภาพนายจ้างที่ประกอบด้วยผู้บริหารจากหลายๆ บริษัทในเรื่องต่างๆ อาทิ ค่าจ้าง สวัสดิการ สภาพการทำงาน และระยะเวลาการจ้างงาน เมื่อตกลงกันได้แล้ว บริษัทที่เป็นสมาชิกของสหภาพนายจ้างจะจ่ายค่าตอบแทนตามที่ตกลงกัน และบริษัทอื่นๆ จะใช้ข้อตกลงนี้เป็นแนวทางในการจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานของบริษัท อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามข้อตกลงนี้จะใช้บังคับเฉพาะบริษัทแห่งใดแห่งหนึ่งเท่านั้น นั่นคือการบังคับใช้ของแต่ละบริษัทไม่จำเป็นที่จะต้องมีระยะเวลาสิ้นสุดตรงกัน นั่นคือขณะที่บางบริษัทยังคงทำงานภายใต้ข้อตกลงเดิมอยู่ บางกลุ่มอาจเริ่มสไตรค์หรือบางกลุ่มเริ่มดำเนินการเพื่อทำข้อตกลงใหม่ โดยทั่วไป สหภาพแรงงานของเยอรมันจะมีการเจรจาทกลงกับนายจ้างในเรื่องสภาพการทำงาน การจ่ายค่าล่วงเวลา การหยุดพักผ่อนประจำปี การค่าชดเชยเมื่อให้ออกจากงาน และการลดชั่วโมงทำงาน โดยเฉพาะการลดจำนวนชั่วโมงทำงานเป็นสิ่งสำคัญของชาวเยอรมัน เนื่องจากวัฒนธรรมของคนเยอรมันให้ความสำคัญกับการพักผ่อนหย่อนใจและความเพลิดเพลินเป็นอันดับหนึ่ง และการทำงานมาเป็นอันดับสอง อย่างไรก็ตามแรงงานที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานก็มีแนวโน้มลดลงเช่นเดียวกับในสหรัฐ คือ ลดลงจาก 33 เปอร์เซ็นต์ในปี 1990 เหลือเพียง 25 เปอร์เซ็นต์ในปี 2000⁵⁷

ในประเทศญี่ปุ่น มีสหภาพแรงงานจำนวนมาก ประมาณ 70,000 แห่ง⁵⁸ สหภาพบางแห่งมีสมาชิกและดำเนินงานในระดับประเทศ เช่น สหภาพแรงงานครู สหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมเหล็ก ฯลฯ แต่ประมาณ 95 เปอร์เซ็นต์ของสหภาพแรงงานทั้งหมดเป็นสหภาพที่แต่ละบริษัทจัดตั้งและดำเนินการเอง⁵⁹ ความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหารจึงเป็นไปด้วยดี ร่วมมือกันทำงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน สหภาพแรงงานของญี่ปุ่นมีการสไตรค์น้อยมาก วัฒนธรรมของญี่ปุ่นไม่สนับสนุนการเผชิญหน้า ดังนั้นข้อถกเถียงโต้แย้งจึงแก้ไขโดยการเจรจาทกลงโดยไม่จำเป็นต้องมีอนุญาโตตุลาการ บริษัทบางแห่งได้รับความร่วมมือจากสหภาพแรงงานอย่างดีในการปรับโครงสร้างองค์กร เช่น บริษัทคาวาซากิ สตีล จำกัด⁶⁰ ที่ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรเนื่องจากความต้องการในตลาดลดลง บริษัทต้องปิดโรงงานเก่าแห่งหนึ่งแล้วไปเปิดโรงงานอีกแห่งหนึ่งที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ใหม่กว่า เป็นผลให้

พนักงานจำนวน 900 คนต้องตกงาน ซึ่งบริษัทก็ไม่ได้ปลดพนักงานออกแต่ใช้วิธีการให้เกษียณอายุและจ้างให้ทำงานในตำแหน่งใหม่ เป็นต้น

การเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining)

การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการในการทำข้อตกลงระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงาน การเจรจาต่อรองในสหรัฐอเมริกา นั้น นอกจากจะมีกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้องมากมายแล้ว รัฐบาลยังมีบทบาทมากในการทำข้อตกลงกับสหภาพแรงงาน ผู้แทนของสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหารต้องมาพบปะเจรจาและทำข้อตกลงที่จะใช้ในการทำงานร่วมกันจนกว่าจะสิ้นสุดหรือมีการเจรจาใหม่ การเจรจาต่อรองมักเกิดขึ้นในแต่ละบริษัทหรือแต่ละสหภาพ ตัวอย่างสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์¹ ต้องตกลงกับสหภาพแรงงานของนักบิน พนักงานบนเครื่องบิน เจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคนิค และอื่นๆ ในแต่ละครั้ง แต่ละสหภาพก็จะตกลงกับสายการบินที่พนักงานทำงานอยู่

ในหลายประเทศ รัฐบาลมีบทบาทสำคัญในการเจรจาต่อรอง เช่นประเทศในยุโรปที่การเจรจาต่อรองจะมีบุคคลสามฝ่ายคือ ผู้แทนของสหภาพแรงงาน ฝ่ายบริหาร และเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผลการเจรจានำไปใช้กับทั้งอุตสาหกรรม ในญี่ปุ่น การเจรจาต่อรองก็มีเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้าเกี่ยวข้องแต่จะใช้ข้อตกลงนั้นเป็นบริษัทๆ ไป

สหภาพแรงงานกับบริษัทข้ามชาติ

โดยทั่วไป สหภาพแรงงานพยายามที่จะต่อรองกับฝ่ายบริหารเพื่อให้สมาชิกได้รับค่าจ้างแรงงาน มีความมั่นคงในการทำงานสูงขึ้น และมีสภาพการทำงานที่ดีขึ้น อำนาจการต่อรองของสหภาพแรงงานมาจากความสามารถที่จะชูว่าจะหยุดการผลิตไม่ว่าโดยการสไตรค์หรือรูปแบบอื่นๆ เช่น การไม่ทำงานล่วงเวลา ฯ การชูนี้อาจช่วยให้สิ่งที่ต้องการบรรลุผลได้มากขึ้นเมื่อฝ่ายบริหารไม่มีทางเลือกอื่น อย่างไรก็ตาม บริษัทข้ามชาติก็มีอำนาจในการต่อรองกับสหภาพแรงงานสูงเช่นเดียวกัน โดยการชูว่า จะย้ายโรงงานผลิตไปยังประเทศอื่น ดังที่บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ จำกัด² แจ้งกับสหภาพแรงงานในประเทศอังกฤษว่า จะย้ายโรงงานผลิตไปยังประเทศอื่น หากสหภาพแรงงานไม่เลิกกฎการทำงานที่จำกัดผลิตภาพการทำงานของพนักงาน หรือลดการสไตรค์ หรือตั้งงานด้วยวิธีการอื่นๆ เป็นต้น จะเห็นว่า บริษัทข้ามชาติมีอำนาจในการต่อรอง

กับสหภาพแรงงานมากกว่าบริษัทที่ดำเนินงานในประเทศ หรือบริษัทข้ามชาติอาจมีการ
ต่อรองกับรัฐบาล หรือสหภาพแรงงานของประเทศที่จะไปลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจเข้าไป
ลงทุนในประเทศนั้น ซึ่งเหตุผลสำคัญที่บริษัทข้ามชาติต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้ก็
เพราะค่าแรงคิดเป็นสัดส่วนที่สูงในต้นทุนสินค้า ที่อาจมีผลให้ไม่สามารถแข่งขันใน
ตลาดโลกได้ นอกจากนั้นการที่บริษัทข้ามชาติพยายามที่จะนำแนวปฏิบัติในการจ้างงาน
และสัญญาจ้างงานจากบริษัทแม่มาใช้ในต่างประเทศ ก็มีส่วนในการลดอิทธิพล
ของสหภาพแรงงานลง ดังเช่น บริษัทข้ามชาติของประเทศญี่ปุ่น เมื่อขยายดำเนินการ
ไปยังสหรัฐอเมริกา โรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่นในสหรัฐ ไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรง
งานเป็นผลให้อิทธิพลของสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมรถยนต์ของอเมริกาลดลง⁸³
เป็นต้น

คำถามท้ายบท

1. ปรึกษาด้านการบริหารบุคคลของผู้บริหารบริษัทข้ามชาติมีกี่แนวทาง อะไรบ้าง จงอธิบายพร้อมบอกข้อดีข้อเสียของแต่ละแนวทางมาด้วย
2. จงอธิบายถึง เกณฑ์ที่ธุรกิจใช้ในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ
3. ท่านคิดว่า ผู้ที่จะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง ให้ตอบเป็นข้อๆ พร้อมอธิบายรายละเอียดในแต่ละหัวข้อประกอบด้วย
4. ท่านคิดว่า ค่าตอบแทนการทำงานมีความสำคัญต่อการที่บุคคลจะเดินทางไปทำงานในต่างประเทศหรือไม่ อย่างไร และให้ท่านอธิบายว่า ค่าตอบแทนของการเดินทางไปทำงานในต่างประเทศควรมีองค์ประกอบสำคัญอะไรบ้าง และอย่างไร
5. จงอธิบายถึงปัญหาที่บุคคลที่เดินทางกลับจากการทำงานในต่างประเทศเมื่อครบวาระการทำงานต้องประสบมาให้เป็นที่น่าสนใจ และธุรกิจจะมีวิธีการในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นให้บรรเทาลงไปได้อย่างไรบ้าง อธิบาย

หัวข้ออภิปราย

1. จากการศึกษาในอดีตพบว่า บริษัทข้ามชาติจากประเทศญี่ปุ่นนิยมแต่งตั้งบุคคลจากประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสาขาในต่างประเทศ จากสถานการณ์ในปัจจุบัน ท่านคิดว่าแนวโน้มนี้จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านคิดว่า ค่าจ้างเงินเดือนและผลตอบแทนทั้งหมดที่ผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานที่บริษัทสาขาทุกแห่งทั่วโลกของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง ควรเท่ากันหรือไม่ เพราะเหตุผลใด จงอภิปราย
3. บริษัทข้ามชาติด้านการสารสนเทศแห่งหนึ่งที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่นครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา กำลังจัดหาบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่บริษัทสาขาที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ที่เมืองบังกาสอร์ ประเทศอินเดีย ท่านคิดว่า

บริษัทนี้ควรใช้แนวคิดใดในการจัดหาบุคลากรในต่างประเทศ จงอธิบาย
เหตุผลประกอบให้ชัดเจน

กิจกรรม

1. ให้ศึกษาการแต่งตั้งบุคคลเป็นผู้บริหารระดับสูงที่บริษัทสาขาในประเทศไทย
ของบริษัทข้ามชาติจากประเทศอื่น อาทิ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น จีน ฯ แล้ว
เปรียบเทียบแนวคิดที่ใช้ในการแต่งตั้งผู้บริหารในประเทศไทยว่าเหมือนหรือ
แตกต่างกันหรือไม่ พร้อมอธิบายเหตุผลและตัวอย่างประกอบให้ชัดเจน
2. ด้วยเหตุที่ วัฒนธรรมจีนนั้นผู้น้อยไม่นิยมประเมินการทำงานของหัวหน้าหรือ
ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานต่อผู้บังคับบัญชา ให้ท่านศึกษาว่า
บริษัทข้ามชาติต่างๆ ที่เข้าไปดำเนินงานในประเทศจีนใช้วิธีการใดในการ
ประเมินความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่บริษัทสาขา พร้อมเหตุผล
ประกอบ