

# การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจระหว่างประเทศ

## Human Resource Management in International Business

ดร.ปราณี จิตกรณ์กิจศิลป์\*

Pranee Chitakomklisilp, Ph.D.

### บทคัดย่อ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นบริษัทภายในประเทศหรือบริษัทข้ามชาติ ทั้งนี้การประกอบธุรกิจข้ามชาติจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างในเรื่องของความชำนาญ ทักษะของแรงงาน และจำนวนแรงงานที่มีในแต่ละชาติ ความหลากหลายและความแตกต่างในรูปของความสัมพันธ์ของแรงงาน รวมถึงระบบการจัดการแรงงาน การรวมตัวกันของกลุ่มหรือสหภาพ เพื่อก่อให้เกิดอำนาจการต่อรอง และปัญหาในเรื่องของกฎระเบียบ ข้อบังคับของรัฐบาลต่าง ๆ บริษัทต่าง ๆ ไม่ว่าจะบริษัทในประเทศหรือบริษัทข้ามชาติจะต้องกำหนดความต้องการทางด้านแรงงานของบริษัทอย่างชัดเจน การจ้างคนงานให้เพียงพอกับความต้องการ การจูงใจคนงานให้ทำงานได้ดีและการพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อที่จะสามารถทำงานได้มากกว่าเดิม

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นความแตกต่างที่สำคัญระหว่างบริษัทท้องถิ่นและบริษัทข้ามชาติ การบริหารจากชาวต่างชาติถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทข้ามชาติ

ความสำเร็จส่วนหนึ่งของบริษัทข้ามชาติจะขึ้นอยู่กับทักษะในการรับสมัคร คัดเลือก และพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานในต่างประเทศ หน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์สำหรับการปฏิบัติการข้ามชาติเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาด้วย เช่น ความสามารถในเรื่องของความเข้าใจ

\* รองศาสตราจารย์ ผู้อำนวยการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตภาคปกติ (ภาษาไทย) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

และการยอมรับวัฒนธรรมต่างชาติ และการปรับตัวของครอบครัวของผู้จัดการข้ามชาติในประเทศต่าง ๆ ในกรณีที่มีการโยกย้ายข้ามชาติ

การวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์จึงถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนโดยรวม เพื่อที่จะทำให้การสรรหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับโลกขององค์กร

นอกจากนั้นการที่ผู้จัดการมีพื้นฐานของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทำให้คุณค่าและพฤติกรรมของพวกเขาแตกต่างกันไป และสิ่งนี้เองที่เป็นสิ่งที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ความสามารถและการกระตุ้นผู้จัดการขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

---

## **Abstract**

*Human Resource Management is most important for both domestic and international firms. Managing the international firm must consider the differentiation of skills, skilled labor, and quantity of labor in each nation, diversity and differences in terms of labor relationships including managing labor, gathering of groups or labor unions in order to have power to negotiate, problems of government law and company regulations. Domestic and international firms must regulate the needs of labor clearly, hiring sufficient labor as the need, motivating labor to work sufficiently and develop their skills in order to get industry running more efficiently.*

*Therefore Human Resource Management is most important, but it differs between domestic and international firms. Management by foreigners is a key of human resource management in international firms.*

*The success of international business is also dependent on the company's ability to recruit people, and develop them. A qualify manager who works in a foreign country must consider the function of Human Resources in international business, such as the ability to understand variation across cultures, and adjustment of his family in case of moving over to work in a foreign country.*

*Human resource management planning is one of the company planning process to resource and develop proper human resource to meet corporate global strategy.*

*In addition, a manager who has grown up in a different culture will have behavior and this is most important in planning business strategy for a firm to meet its goal. The capability and ability to motivate managers to work effectively will bring the firm to success.*

---

## 1. คำนำ

การเจริญเติบโตของการปฏิบัติงานในบริษัทข้ามชาติ ทำให้การจ้างงานบุคลากรมีความจำเป็นและเป็นสิ่งสำคัญเพราะกิจกรรมต่าง ๆ มีหลากหลายและกระจายไปในหลายส่วนของโลก การควบคุมเป็นไปได้อย่างยากสำหรับผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการจะต้องตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยห่างไกลจากความช่วยเหลือของบริษัทแม่ต่างชาติ นอกจากนี้ ยังมีเหตุผลเกี่ยวกับสินค้าและตลาดใหม่ ๆ จากความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของหน้าที่การจ้างงาน การบริหารอัตราค่าจ้างของพนักงานและการสรรหาตำแหน่งบริหารจึงสำคัญต่อบริษัทข้ามชาติ

หน้าที่การจ้างงานซึ่งรวมถึงการติดต่อ การสรรหา การดูแลรักษา และการกระตุ้นให้กำลังใจ ยังเกี่ยวพันถึงขั้นตอนการคัดเลือกฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมก่อให้เกิดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพของบริษัทข้ามชาติ เพราะสิ่งต่าง ๆ จะเกิดขึ้นได้อยู่กับการที่ทรัพยากรมนุษย์ที่จะพัฒนาและการใช้ประโยชน์ บริษัทข้ามชาติอาจจะมิวัดดูดีหรือความรู้ทางเทคนิคแต่ก็จะไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลได้ถ้าปราศจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

## 2. ปัจจัยที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติต่างจากบริษัทในประเทศ

ปัจจัยที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติต่างจากบริษัทในประเทศ สามารถสรุปได้ดังนี้

### ความแตกต่างของตลาดแรงงาน (Different labor markets)

ในแต่ละประเทศจะมีอัตราค่าจ้างงานที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บริษัทข้ามชาติสามารถที่จะหาคนงานได้ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการทั่วไปชาวเม็กซิโก (GM's Mexican) จ้างพนักงานฝ่ายผลิตได้ในอัตราค่าจ้างที่ต่ำ และบริษัท ไอบีเอ็ม (IBM's) สามารถจ้างนักฟิสิกส์ที่มีความชำนาญ เป็นต้น ไม่ว่าบริษัทข้ามชาติจะเป็นผู้หาทรัพยากรบุคคล หรือหาตลาดก็ตาม ความแตกต่างกันของตลาดแรงงานจะทำให้การผลิตสินค้าที่เหมือนกัน มีวิธีการผลิตที่ต่างกันในประเทศที่ต่างกัน เช่น การทดแทนแรงงานคนด้วยแรงงานเครื่องจักร เป็นต้น

## 2.1. ปัญหาการเคลื่อนย้ายระหว่างประเทศ (International mobility problems)

การโยกย้ายคนงานไปต่างประเทศจะมีอุปสรรคในด้านต่าง ๆ คือ ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ และด้านวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม บริษัทข้ามชาติก็มีทางที่จะย้ายคนงานไปต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีความแตกต่างของตลาดแรงงาน ทำให้มีการขาดแคลนคนงานที่มีทักษะการทำงาน ในกรณีนี้บริษัทจะต้องพัฒนาการรับสมัครงาน การฝึกอบรมและการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นพิเศษขึ้น

## 2.2 รูปแบบการบริหารและการปฏิบัติงาน (Management styles and practices)

เจตคติที่มีต่อรูปแบบการบริหารจะแตกต่างกันอย่างมากในแต่ละประเทศ ซึ่งความแตกต่างนี้จะทำลายความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่สำนักงานใหญ่และสาขา หรือทำให้ผู้จัดการที่ทำงานที่ต่างประเทศทำงานมีประสิทธิภาพน้อยกว่าทำงานที่ประเทศตัวเอง ในเวลาเดียวกัน ประสบการณ์ในการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกัน จะทำให้มีโอกาสในการนำวิธีปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จไปใช้ในประเทศอื่นได้

## 2.3 การกระจายของบุคลากร

ธุรกิจข้ามชาติมีบุคลากรและบริษัทในเครือกระจายอยู่ในหลายภูมิภาคของโลก ทำให้การวางแผนโยกย้าย การติดต่อและควบคุมการทำงานเป็นไปได้ยาก

## 2.4 ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร

เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เนื่องจากบริษัทในเครือทั่วโลกต่างบริหารงานภายใต้ระบบการผลิต การตลาด เศรษฐกิจและการเมืองต่างกัน จึงควรสรรหามอบบุคลากรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานของบริษัทให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมของบริษัทในเครือ

## 2.5 วัฒนธรรม

การทำงานในต่างประเทศเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ภาษาของคนต่างชาติ ดังนั้น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะทางภาษาต่างประเทศ มีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนสามารถปรับตัวให้เข้ากับขนบธรรมเนียมของต่างชาติด้วย

## 2.6 ชาตินิยม (National orientations)

แม้ว่าเป้าหมายของบริษัทข้ามชาติจะรวมถึงการที่บริษัทมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันได้ทั่วโลก แต่การบริหารแรงงานและพนักงานของบริษัทจะเน้นที่ภายในประเทศมากกว่าทั่วโลก การฝึกฝนพนักงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยให้พ้นจากความเป็นชาตินิยม และปรับปรุงการปฏิบัติงานอื่น ๆ ซึ่งจะมีความจำเป็นเมื่อความเป็นชาตินิยมได้แพร่หลาย

## 2.7 การควบคุม (Control)

ปัจจัยทางด้านระยะทางและความแตกต่างในระยะทาง จะทำให้การควบคุมการปฏิบัติงานในต่างประเทศทำได้ยากกว่าการควบคุมในประเทศ ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของนโยบายพนักงาน ซึ่งจะใช้เพื่อสามารถควบคุมการทำงานในต่างประเทศได้มากขึ้น ในเวลาเดียวกันปัจจัยในการควบคุมเหล่านี้จะทำให้การปฏิบัติงานในแต่ละประเทศแตกต่างกัน

## 3. การมีบุคลากรหลายเชื้อชาติในบริษัทข้ามชาติ

การมีบุคลากรหลายเชื้อชาติในบริษัทข้ามชาติ ในสาขาทางด้าน การบริหารงานระหว่างประเทศมีความสำคัญมาก เพราะการใช้บุคลากรเหล่านี้ในบริษัทข้ามชาติ เมื่อมีบุคลากรหลายเชื้อชาติ ซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการประกอบ การซึ่งค่าถ้ามง่าย ๆ ที่จะถูกตั้งขึ้นมาตามเสมอ ๆ ว่า สามารถที่จะวางแผนจัดการและควบคุมบุคลากรเหล่านี้ได้อย่างไร จะจงใจติดต่อสื่อสารและ ชี้นำบุคลากรเหล่านี้ได้อย่างไร จะวัดผลงานของบุคลากรเหล่านี้ และจะจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อ

เราพยายามที่จะรวบรวมบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่มาจากหลายเชื้อชาติ

ในบริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ ส่วนผสมของบุคลากรที่มาจากหลายเชื้อชาติ จะมีสัดส่วนที่แตกต่างกันในระดับต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์กร

โดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูง จะมาจากบริษัทแม่ โดยเฉพาะตำแหน่งหัวหน้า ผู้บริหาร [Chief Executive Officer (CEO)] และตำแหน่งหัวหน้าด้านการเงิน [Chief Financial Officer] ซึ่งเหตุผลที่เป็นเช่นนี้ คือ บริษัทข้ามชาติต้องการควบคุมและดูแลบริษัทลูกในต่างประเทศอย่างใกล้ชิด ซึ่งการควบคุม 2 ตำแหน่งนี้ไว้ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถติดต่อและจัดการกับผู้บริหารอื่น ๆ ในบริษัทลูกได้ง่าย

ผู้บริหารที่ไม่ได้มีสัญชาติเดียวกับประเทศที่บริษัทตั้งอยู่นั้น เรียกว่า “ผู้บริหารต่างด้าว” การว่าจ้างผู้บริหารต่างด้าวก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย เช่น ความกดดันในการต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านชีวิตครอบครัว และอื่น ๆ ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะทำให้เกิดความล้มเหลวได้ แต่ถ้าปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ถูกแก้ไขได้ จะทำให้การใช้ผู้บริหารต่างด้าวมีประโยชน์ดังนี้

1. การควบคุม บริษัทข้ามชาติต้องการที่จะแสดงให้เห็นถึงการเป็นบริษัทข้ามชาติในบริษัทลูกโดยใช้ผู้บริหารต่างด้าว จากบริษัทแม่เป็นสัญลักษณ์ เพื่อประโยชน์ในการควบคุม

2. การไว้วางใจ บริษัทข้ามชาติไว้วางใจผู้บริหารต่างด้าวที่มาจากบริษัทแม่เพราะผู้บริหารเหล่านี้จะมีผลประโยชน์ที่ขัดกับบริษัทลูก

3. การพนักงาน บริษัทข้ามชาติสามารถที่จะบรรจุผู้บริหารต่างด้าว ในกรณีที่บริษัทลูกขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ

4. การบริหารงาน การที่ส่งผู้บริหารจากบริษัทแม่ไปบริหารงานในบริษัทลูก จะทำให้ผู้บริหารคนนี้มีประสบการณ์ในด้านการบริหารงานระหว่างประเทศ และภายหลังจากที่บริษัทแม่สามารถที่จะเรียกผู้บริหารผู้นี้กลับไปบริหารงานระหว่างประเทศที่บริษัทแม่ได้

5. การพัฒนาองค์กร บริษัทข้ามชาติทุก ๆ บริษัทจะมีวัฒนธรรมในองค์กรที่แตกต่างกัน การส่งผู้บริหารต่างด้าวไปยังบริษัทลูก จะทำให้

ผู้บริหารต่างดาวเหล่านี้ พบประสบการณ์แปลกใหม่ และสามารถที่จะนำมาพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

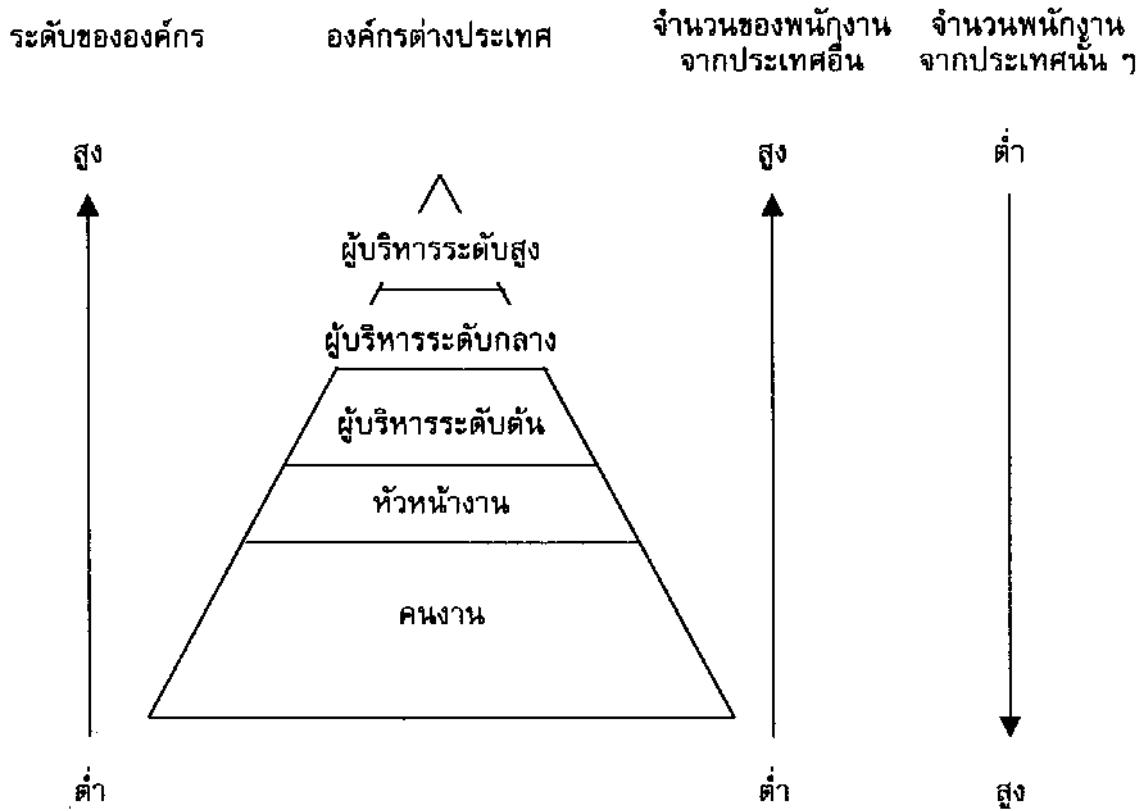
ระดับที่ต่ำสุดของโครงสร้างองค์กร ในบริษัทลูกของบริษัทข้ามชาติมักจะใช้พนักงานท้องถิ่น ดังนั้น ผู้บริหารท้องถิ่นจะไม่ประสบปัญหาในการบริหารมากนัก แตกต่างจากผู้บริหารต่างดาวที่ต้องใช้ความพยายามต่าง ๆ มากกว่า เพราะการบริหารคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมยากกว่าการบริหารคนที่มีพื้นฐานเดียวกัน

งานแรกของผู้บริหารชาวต่างชาติ คือ การศึกษาวัฒนธรรมการเมือง กฎหมายเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเทคโนโลยี ภายในประเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคลในบริษัทลูก สามสิ่งแรกที่ควรพิจารณาถึงคือ วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกันมากที่สุด ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากสภาพแวดล้อมข้างต้น ได้แก่ การรับสมัคร การคัดเลือก การจัดตำแหน่ง การฝึกอบรม การพัฒนา การให้ผลตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ เพราะคนจากต่างวัฒนธรรมและเชื้อชาติมาทำงานร่วมกัน

โดยส่วนใหญ่องค์กรที่ดำเนินธุรกิจต่างประเทศสามารถจัดสรรทรัพยากรบุคคล ได้ดัง รูปที่ 1



**รูปที่ 1: การจัดสรรบุคลากรในบริษัทสาขาที่มีเชื้อชาติหลากหลายในแต่ละระดับขององค์กร**



ระดับผู้บริหาร	แหล่งกำลังคน
ผู้บริหารระดับสูง: ผู้บริหารระดับสูงทางการเงิน: ผู้จัดการฝ่ายบุคคล: ผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ และ ระดับหัวหน้างาน: คนงาน:	บุคลากรที่อยู่ในประเทศที่เป็นที่ตั้งของบริษัทแม่ บุคลากรที่อยู่ในประเทศที่เป็นที่ตั้งของบริษัทแม่ บุคลากรในประเทศนั้น ๆ บุคลากรในประเทศนั้น ๆ หรือประเทศอื่น บุคลากรในประเทศนั้น ๆ

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาส่วนใหญ่ คือ การคำนึงถึงลักษณะของงาน นโยบาย วัฒนธรรมในประเทศนั้น ๆ และชีวิตครอบครัว จะเห็นว่าจากรูปที่ 1 พนักงานในแต่ละระดับจะมีความแตกต่างกันของเชื้อชาติ พนักงานระดับสูงส่วนใหญ่จะมาจากบริษัทแม่ เนื่องจากลักษณะการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น พนักงานดังกล่าวจะมีความเหมาะสมมากกว่าพนักงานจากประเทศอื่น ๆ เนื่องจากความสามารถในการสื่อสาร ความคุ้นเคย วัฒนธรรมในองค์กรจะช่วยให้เป้าหมาย รูปแบบขององค์กรไปในแนวเดียวกัน นอกจากนี้ พนักงานที่มาจากประเทศอื่น ๆ ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน จะต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

#### 4. เหตุผลในการใช้พนักงานที่ทำงานในต่างประเทศ (Reasons for using Expatriates)

##### 4.1 ความสามารถทางเทคนิค (Technical Competence)

เหตุผลหนึ่งที่สำคัญในการใช้บุคคลจากต่างประเทศ (Expatriates) คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทางด้านเทคนิคในประเทศนั้น ดังนั้น บริษัทแม่จึงจำเป็นต้องส่งคนต่างประเทศ (Expatriate) เข้าไปหรือในกรณีที่มีการส่งเสริมสินค้าตัวใหม่ไปเปิดตลาดในประเทศสาขา จึงจำเป็นต้องส่งผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคไปแนะนำ และให้ความรู้แก่บุคลากรในท้องถิ่นจนสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น

##### 4.2 การพัฒนาการบริหาร (Management Development)

บริษัทข้ามชาติจะส่งพนักงานระดับบริหารในประเทศต่าง ๆ ไปทำงานในประเทศอื่น เพื่อจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับระบบงานทั้งหมดขององค์กร และพัฒนาความสามารถในการบริหารมีสายตาวางไกล ได้รับทราบปัญหาและฝึกการแก้ปัญหาภายใต้สภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน เพื่อให้เลื่อนตำแหน่งไปทำงานในระดับสูงขึ้นได้

4.3 การควบคุม (Control) เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานอยู่ในสำนักงานใหญ่มักทราบถึงนโยบายขององค์กรได้ดีและชัดเจนกว่า และการที่ได้โยกย้ายไปในสาขาต่าง ๆ ทำให้ทราบถึงเครือข่ายระบบทั้งหมดขององค์กรและมีสายตาวางไกลมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร

## 5. นโยบายเกี่ยวกับสัญชาติของผู้บริหาร (Executive Nationality Policies)

นโยบายเกี่ยวกับสัญชาติของผู้บริหารที่บริษัทข้ามชาติให้การยอมรับสำหรับการสรรหาและพัฒนาผู้จัดการข้ามชาติ มีอยู่ 3 นโยบาย ซึ่งแต่ละนโยบายต่างก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

5.1 นโยบายเอทโนเซนทริก (Ethnocentric Policy) เป็นการสรรหาบุคลากรจากคนในประเทศที่บริษัทแม่หรือสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่

5.2 นโยบายโพลีเซนทริก (Polycentric Policy) เป็นการสรรหาบุคลากรจากคนในประเทศที่บริษัทลูกหรือสำนักงานสาขที่ตั้งอยู่

5.3 นโยบายจีโอเซนทริก (Geocentric Policy) เป็นการคัดเลือกสรรหาบุคลากรจากประเทศที่สามที่ไม่เกี่ยวข้องกับประเทศที่ตั้งของบริษัทแม่และสำนักงานสาขา

ถ้าพิจารณาโดยผิวเผินแล้ว นโยบายที่น่าจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการสรรหาบุคลากรก็คือนโยบายจีโอเซนทริก (Geocentric Policy) ซึ่งเป็นการคัดเลือกและสรรหาบุคคลให้เหมาะสมกับงาน โดยปราศจากข้อจำกัดทางชนชาติของบุคลากรกับแหล่งที่ทำงาน ซึ่งนโยบายนี้จะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจข้ามชาติมีเอกลักษณ์อันโดดเด่น มีชื่อเสียง และยังก่อให้เกิดความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรทางการเงิน และเทคโนโลยี ถึงแม้ว่าในช่วงของเวลา ผู้จัดการที่มาจากบริษัทแม่จะเสียเปรียบในเรื่องความเข้าใจอย่างแท้จริงต่อสภาพวัฒนธรรม การเมือง และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แต่ข้อเสียเปรียบเหล่านี้จะถูกทดแทนด้วยความสามารถ และประสบการณ์ที่ดีของพวกเขา การที่ธุรกิจจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรข้ามชาติอย่างแท้จริง และมีการนำนโยบายจีโอเซนทริก (Geocentric Policy) ไปใช้กันอย่างแพร่หลาย ก็ถูกกำจัดด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. เป็นข้อจำกัดในเรื่องการที่บริษัทแม่ต้องการให้บริษัทลูกใช้บุคลากรภายในประเทศของตนเอง

2. เป็นข้อจำกัดในเรื่องค่าใช้จ่ายที่สูงของนโยบายการมีผู้บริหารข้ามชาติ เพราะจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในด้านของการฝึกอบรมเรื่องภาษาและวัฒนธรรมสำหรับทั้งของผู้จัดการเองและครอบครัว อีกทั้ง

ค่าใช้จ่ายในการโยกย้ายถิ่นฐานของผู้จัดการและครอบครัว ตลอดจนจรรยาบรรณระดับเงินเดือนของผู้จัดการข้ามชาติที่โดยปกติแล้วมักจะสูงกว่าผู้จัดการในท้องถิ่นนั้น ๆ

3. ถ้าบริษัทเป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหารแบบรวมอำนาจ (Centralization) โดยเฉพาะในส่วนของ การบริหาร ควบคุมและการวางแผนด้านบุคลากร จะทำให้ผู้จัดการท้องถิ่นถูกควบคุมในการเลือกบุคลากรตามแนวทางของเขาเอง

## 6. ข้อวิจารณ์เกี่ยวกับสัญชาติผู้บริหาร (National Executive)

### ก. ผู้บริหารระดับชาติในแต่ละหน่วย (National Executive within Each Unit)

การจ้างคนในชาติทำงานในองค์กรมีข้อดีหลายประการ การจ้างคนท้องถิ่นสามารถที่จะตัดปัญหาในเรื่องอุปสรรคทางภาษา ค่าใช้จ่ายที่สูงในการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ และปัญหาการปรับตัวในเรื่องของวัฒนธรรมสำหรับผู้จัดการและครอบครัว ซึ่งองค์การนำที่จะนำความได้เปรียบในส่วนนี้ไปใช้ องค์กรสามารถจ้างผู้จัดการท้องถิ่นได้ในระดับเงินเดือนที่ต่ำกว่า โดยจะใช้ระบบการจ่ายสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นสิ่งดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพสูง

แม้กระนั้นการจ้างคนในท้องถิ่นก็มีข้อเสียเปรียบในเรื่องของความยากในการเชื่อมช่องว่างระหว่างบริษัทลูกกับส่วนระบบที่เหลือ การศึกษา ประสบการณ์ทางธุรกิจ และวัฒนธรรมของพวกเขาไม่ได้เป็นสิ่งที่ยืนยันได้ว่าจะมีความพร้อมที่จะทำงานเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจข้ามชาติ อีกทั้งพวกเขายังอาจจะมีปัญหาในเรื่องของความแตกต่างทางวัฒนธรรม เนื่องจากว่ามีความแตกต่างทั้งในเรื่องของแนวความคิดทางธุรกิจ คุณค่าของบุคลากร และตัวแปรทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่หลากหลาย นอกจากนี้พวกเขายังอาจมีความคิดที่ขัดแย้งหรือต่อต้านในเรื่องข้อดีขององค์กรข้ามชาติ อีกทั้งยังเกิดประเด็นในเรื่องของการขาดความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการจัดการ ผลิตภัณฑ์และการพัฒนาเทคโนโลยีของบริษัทแม่อีกด้วย

บริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นมักจะประสบปัญหาในเรื่องของการใช้ภาษาของตนเองในการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจ เพราะเป็นการยากที่จะ

หาคนที่ท้องถิ่นที่มีความรู้ในภาษาญี่ปุ่นเป็นอย่างดี แต่ก็สามารถที่จะแก้ไขได้โดยการจ้างคนญี่ปุ่นไปทำงานเอง แต่การแก้ปัญหาโดยวิธีการนี้ก็ยังไม่สามารถที่จะจัดปัญหาในเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้น

ส่วนในกรณีของบริษัทแม่ จะใช้ *บุคลากรท้องถิ่น* ของตนเองนั้นมีข้อดีหลายประการ คือ ผู้บริหารเหล่านี้จะมีพื้นฐานของวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกันและไม่ค่อยมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร อีกทั้งพวกเขายังมีการเรียนรู้และเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากบริษัทแม่เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้พัฒนาทักษะความชำนาญของรูปแบบการทำงานในส่วนของการปฏิบัติการระดับนานาชาติ ซึ่งในอนาคตเมื่อผู้บริหารเหล่านี้ก้าวหน้าไปเป็นผู้บริหารข้ามชาติในแต่ละประเทศก็จะส่งผลดีต่อบริษัท เพราะบริษัทไม่ต้องทำการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับแนวความคิด งานหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับระบบการทำงานของ บริษัทแม่

#### ข. อันตรายของโพลีเซนทริค (Dangers of Polycentric)

ในองค์กรที่มีการบริหารแบบบริษัทแม่มอบอำนาจการตัดสินใจให้บริษัทลูก (Polycentrism) การควบคุมจะถูกกระจายออกไป คือ ผู้บริหารจะทำอะไรก็ได้ตามที่เขาคิด มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะเหมือนกันแนวการบริหารแบบบราซิล การที่บริษัทแม่มอบอำนาจตัดสินใจให้บริษัทลูก (Polycentric) โดยตัวของมันเองแล้ว คนหรือองค์กรจะถูกแยกความแตกต่างอย่างชัดเจน การถกเถียงเกี่ยวกับธุรกิจในแต่ละประเทศนั้น ส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องความเป็นหนึ่งเดียว (Unique) ของประเทศนั้น ๆ และปัญหาที่พบในแต่ละประเทศ ฉะนั้นจึงทำให้ผู้บริหารหลายคนพยายามนำเอาการที่บริษัทแม่มอบอำนาจตัดสินใจให้บริษัทลูกนี้มาใช้ ซึ่งก็จะพบว่าการบริหารงานหรือแนวทางปฏิบัติงานที่ใช้ในประเทศแม่ นั้นไม่แน่ว่าจะเป็นสิ่งที่ดีกว่าหรือแย่กว่าที่ใช้ในประเทศสาขา

มีการค้นพบว่า ถ้าองค์กรใดมีการที่บริษัทแม่มอบอำนาจตัดสินใจให้บริษัทลูก ทำให้องค์กรพลาดโอกาสที่จะนำเอาวิธีปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ หรือทรัพยากรที่ดีที่มีในประเทศแม่ไปใช้ในต่างประเทศได้ เนื่องจากการได้ให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารไปแล้ว เพราะว่าในแต่ละประเทศมีสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ฉะนั้น การ

ดำเนินงานหรือแนวทางปฏิบัติงานก็ควรที่จะแตกต่างกัน เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละประเทศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่จะทำให้เกิดต้นทุนในการบริหารที่สูงได้

อย่างไรก็ตาม ถ้าบริษัทข้ามชาติต้องการที่จะแข่งขันกับบริษัทท้องถิ่นแล้ว ก็ควรที่จะคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละประเทศ และปรับให้เหมาะสมกับประเทศนั้น ๆ ด้วย ซึ่งก็คือเป็นการมองในมุมมองของบริษัทแม่มอบอำนาจตัดสินใจให้บริษัทลูกนั่นเอง นอกจากนี้ การบริหารหรือการควบคุมก็ควรจะเน้นไปที่เป้าหมายระดับท้องถิ่นมากกว่าเป้าหมายระดับโลกด้วยการใช้การมอบอำนาจให้บริษัทลูก อาจทำให้เกิดการกระจายอำนาจมากได้ แต่ขณะเดียวกันก็อาจทำให้เกิดการเลียนแบบคือ การทำงานที่ซ้ำซ้อนกับบริษัทแม่ดังได้กล่าวไว้ข้างต้นด้วย

**กรณีศึกษา** เรื่องความไร้เดียงสาในเรื่องต่างประเทศ (Innocent Abroad) : การผลัดกันตนเองที่เร็วเกินไปของเจนเนอรัลมอเตอร์ (GM) ในการไปสู่ตลาดต่างประเทศ

เจนเนอรัลมอเตอร์ (GM : General Motor) ได้ประกาศสงครามกับบริษัท ฟอर्डมอเตอร์ (Ford Motor) ในระดับนานาชาติ โดยนายแอลลีโอท เอ็ม เยสเตส (Elliott M. Gstes) ซึ่งเป็นประธานของบริษัท ยี เอ็ม ในขณะที่นั้นมีความเชื่อมั่นว่าในระดับนานาชาติแล้ว ยี เอ็ม สามารถที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ แต่โดยความเป็นจริงแล้ว มันไม่ได้เป็นไปตามที่นายแอลลีโอท เอ็ม เยสเตส คาดคิดไว้

บริษัท ยี เอ็ม เคยประสบความสำเร็จในต่างประเทศ โดยการปรับปรุงสาขาของวอลสฮอลล์ มอเตอร์ (Vauxhall Motor) ในเมืองสตั้น ประเทศอังกฤษ แต่นั่นเป็นเพียงเสี้ยวหนึ่งของความสำเร็จเท่านั้น หนทางแห่งความสำเร็จที่แท้จริงของบริษัทยังอยู่อีกยาวไกล บริษัทยังต้องทำการปรับปรุงอีกหลายสิ่งหลายอย่างด้วยกัน อาทิเช่น การชักชวนให้ผู้จัดการที่ยังหนุ่มมีอนาคตไกลไปทำงานในต่างประเทศ ทั้งนี้ เพราะครั้งหนึ่ง ยี เอ็ม เคยใช้ตำแหน่งสาขาในต่างประเทศเป็นตำแหน่งที่บริษัทจะส่งผู้บริหารที่ไม่ต้องการให้ไปดำรงตำแหน่งที่นั่น จึงก่อให้เกิดความคิดในแง่ลบต่อพนักงานในการที่ทำการโยกย้ายไปทำงานในสาขาต่างประเทศของบริษัท ซึ่งผู้บริหารของ ยี เอ็ม ก็ยอมรับเมื่อบุคลากรคนใดถูกส่งไป

ดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ บุคลากรคนนั้นก็จะมีชาวสวามาให้เราได้ยินอีกเลย ซึ่งในบรรดาพนักงาน 200,000 คน ในต่างประเทศของบริษัท ยี เอ็ม มีพนักงานเพียง 300 คน เท่านั้นที่เป็นชาวอเมริกันและในอดีต ยี เอ็ม ก็ยังมีนโยบายในการที่จะไม่สนับสนุนให้มีการโยกย้ายข้ามชาติ ทั้งนี้ เนื่องด้วยเหตุผลทางเศรษฐกิจ เพราะค่าใช้จ่ายในการโยกย้ายนั้นสูงถึง 100,000 เหรียญสหรัฐเลยทีเดียว

เมื่อมองไปในระยะยาวแล้วจะเห็นได้ว่า ยี เอ็ม จะต้องมีการขาดแคลนผู้บริหารในระดับนานาชาติอย่างแน่นอน ซึ่งจากการพิจารณาพบว่าผู้บริหารในจำนวน 5 คนของ ยี เอ็ม พบว่าทั้งหมดไม่เคยมีใครที่เคยไปทำงานในต่างประเทศ จะมีก็แต่เพียงผู้บริหารคนหนึ่งที่เคยไปทำงานที่แคนาดาเท่านั้น และผู้บริหารเหล่านี้ก็ไม่สามารถพูดภาษาต่างประเทศได้เลย ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับผู้บริหารของฟอร์ด (Ford) แล้วพบว่าผู้บริหาร 5 ใน 7 คนเคยมีประสบการณ์ในการทำงานในต่างประเทศ และยังสามารถพูดภาษาต่างประเทศได้อย่างคล่องแคล่วอย่างน้อย 1 ภาษา

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารของ ยี เอ็ม ไม่มีความรู้หรือความชำนาญในตลาดต่างประเทศอย่างเพียงพอ ซึ่งดูเหมือนว่าพวกเขายังขาดความสนใจที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมให้มากขึ้นและทั้งนายโรเจอร์ สมิท (Roger Smith) และ เอฟ เจมส์ (F. James) ซึ่งเป็นประธานบริหารและประธานกรรมการตามลำดับ ต่างก็ไม่เคยไปทำงานในต่างประเทศ จะมีก็เป็นเพียงการดูงานเท่านั้น ซึ่งนั่นเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ 19 เดือนที่แล้ว

#### ค. ผู้บริหารจากบริษัทแม่ในทุกประเทศ (Parent Company Executives Everywhere)

นโยบายเอทโนเซนทริค (Ethnocentric) ที่ใช้ผู้บริหารจากบริษัทแม่ไปดูแลควบคุมสาขาในต่างประเทศทุกแห่งนั้นดูเหมือนจะขัดแย้งกับแนวโน้มของชาตินิยมและการมีโอกาที่เท่าเทียมกัน แต่ในบางกรณีก็มีบางประเทศที่ยังคงมีความรู้สึกที่ว่าพวกเขายังต้องการให้มีบุคลากรจากบริษัทแม่มาอยู่กับบริษัทลูกตามประเทศต่าง ๆ สำหรับบริษัทอเมริกัน

แล้ว ยังมีการใช้นโยบายนี้ต่อไป เพราะต้องการถ่ายโอนเทคโนโลยีที่เข้มแข็งจากบริษัทแม่ไปยังบริษัทลูกตามสาขาต่าง ๆ แต่ในบางครั้งก็เกิดปัญหา ดังเช่นในกรณีของผู้จัดการคนหนึ่งในประเทศแถบยุโรปที่กล่าวว่า “ควรจะมีผู้บริหารจากยุโรปในตำแหน่งบริหารของบริษัทแม่ที่อเมริกาบ้าง เพราะความสัมพันธ์ระหว่างเรากับบริษัทแม่ตลอดระยะเวลา 33 ปีที่ผ่านมา ค่อนข้างจะมีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะถ้าเป็นการติดต่อกับประเทศฝรั่งเศส”

ในกระบวนการเริ่มต้นของการไปสู่การเป็นธุรกิจข้ามชาติ การใช้นโยบายเอทโนเซนทริก ถือว่าเป็นระบบที่ดีที่สุด โดยมีข้อดีในเรื่องของการถ่ายโอนความรู้ เทคนิค เทคโนโลยีต่าง ๆ จากบริษัทแม่ได้โดยง่าย แต่ก็มีข้อเสียในเรื่องของการกีดกันการเติบโตของผู้บริหารท้องถิ่น และค่าใช้จ่ายที่สูง ตลอดจนการขัดแย้งทางด้านวัฒนธรรมและการบริหารของบริษัทแม่และลูก

### ง. อันตรายของนโยบายเอทโนเซนทริก (Dangers of Ethnocentric)

การที่บริษัทแม่ใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานเหมือนกันทุกท้องถิ่น (Ethnocentric) เป็นความเชื่อที่ว่า กลุ่มของตัวเองนั้นดีกว่ากลุ่มอื่น ใช้อธิบายในธุรกิจระหว่างประเทศ โดยหมายถึงการที่บริษัทคิดว่าการทำงานหรือนโยบายทุกอย่างที่ทำแล้วดีในบริษัทแม่ ในบริษัทลูกก็จะดีด้วย ถ้านำไปใช้ในต่างประเทศ (บริษัทสาขา) โดยจะมองข้ามและละเลยในเรื่องของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน อันตรายของการที่บริษัทแม่ใช้มาตรฐานปฏิบัติงานเหมือนกันทุกท้องถิ่น ไปใช้นั้นอาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มคือ

1. ตัวแปรสำคัญจะถูกมองข้าม เพราะผู้บริหารจะเคยชินกับการพิจารณาสาเหตุ - ผลกระทบ (Cause - effect) เดิม ๆ ที่เคยพบในบริษัทแม่ และมักจะนำไปใช้กับบริษัทสาขาด้วย ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันนั่นเอง ซึ่งการแก้ไขปัญหานี้ อาจทำได้โดยให้ผู้บริหารใช้วิธีการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ตลอดเวลา เพื่อให้แน่ใจว่าทุก ๆ ตัวแปรได้รับการแก้ไขแล้ว

2. แม้ว่าบริษัทจะรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมและปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไปแต่ในมุมมองของการที่บริษัทแม่ใช้มาตรฐานเหมือนกันทุกท้องถิ่น



กลับยังมุ่งความสนใจไปที่เป้าหมายของบริษัทแม่มากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายของบริษัทสาขาต่างประเทศ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาในด้านความสามารถในการแข่งขันได้ เช่น ความได้เปรียบในการแข่งขันอาจลดน้อยลง เพราะไม่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของบริษัทสาขาทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กรได้

3. ผู้บริหารรู้ว่ามีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และรู้ว่าเป็นสิ่งจำเป็น ต้องแก้ไข แต่มักคิดว่าจะสามารถทำสิ่งเหล่านั้นได้ง่าย ๆ

### 6.1 ตัวแทนเปลี่ยนแปลงหรือการเปลี่ยนตัวแทน (Change Agent or Changed Agent)

การเปลี่ยนแปลงอาจทำได้ใน 2 รูปแบบ คือ

1. เปลี่ยนคน คือ เมื่อผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงหรือระบบใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ต้องเป็นผู้ที่ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ให้ได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการปรับตัวเองเพื่อให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั่นเอง

2. เปลี่ยนระบบ คือ การที่ผู้บริหารเผชิญหน้ากับความแตกต่างที่เกิดขึ้นแล้ว แต่ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงระบบนั้นแทนที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยจะพยายามปรับเปลี่ยนความแตกต่างที่เผชิญให้เหมือนกับระบบเดิม หรือแนวทางเดิมของตน จะเห็นได้ว่าบริษัทแม่มอบอำนาจตัดสินใจให้บริษัทลูก (Polycentric) และบริษัทแม่ใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานเหมือนกันทุกถิ่น (Ethnocentric) เป็นสิ่งที่ขัดแย้งกัน และล้วนแต่มีจุดอ่อนและจุดแข็งในแต่ละประเภท ฉะนั้น การนำไปใช้งานจึงควรที่จะนำเอาทั้งสองแนวทางมาผสมกัน เพื่อให้เหมาะสมกับองค์กร และสามารถบรรลุเป้าหมายของการทำธุรกิจระหว่างประเทศได้

### 6.2 นโยบายแบบผสม (Mixed Policies)

จะเห็นได้ว่านโยบายทั้ง 3 นโยบายข้างต้นไม่ใช่คำตอบที่สมบูรณ์แบบในการบริหารองค์กรข้ามชาติ องค์กรธุรกิจข้ามชาติส่วนใหญ่ชอบที่จะจ้างผู้บริหารท้องถิ่นนั้น ๆ ในการบริหารสำนักงานสาขาหรือบริษัทลูก และจ้างผู้บริหารในท้องถิ่นของบริษัทแม่ในการบริหาร

บริษัทแม่ ส่วนการบริหารในระดับภูมิภาคจะเป็นการผสมระหว่างผู้บริหารข้ามชาติและผู้บริหารจากบริษัทแม่ ซึ่งระบบการบริหารแบบผสมนี้จะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพธรรมชาติของแต่ละธุรกิจและกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ของแต่ละบริษัท โดยจะขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจใดต้องการความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญมากน้อยแค่ไหน เช่น ในกรณีของสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งต้องการความเชี่ยวชาญพวชน้อยก็ไม่ต้องมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจากบริษัทแม่มาอยู่เพื่อให้คำแนะนำ แต่ถ้าเป็นธุรกิจที่ต้องการความชำนาญสูง หรือเป็นสินค้าอุตสาหกรรม ผู้บริหารจากบริษัทแม่จะมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการให้ความรู้เกี่ยวกับแหล่งการผลิตและข้อมูลทางเทคโนโลยีของธุรกิจ ส่วนตลาดของการบริหารนั้นมีแนวโน้มของการใช้ผู้บริหารจากบริษัทแม่ในสำนักงานสาขาในต่างประเทศมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีการใช้ชื่อเสียงขององค์กรที่มีอยู่แล้วในการดำเนินธุรกิจ เช่น ธุรกิจการธนาคาร เป็นต้น

โดยสรุป สาเหตุที่ต้องนำเรื่องสัญชาติของผู้บริหารเข้ามาพิจารณาในการคัดเลือกบุคลากรระดับบริหารของธุรกิจข้ามชาติ ได้แก่

- 1) ปัญหาสังคม หมายถึง การปรับตัวของผู้บริหารให้เข้ากับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และภาษาของคนในท้องถิ่น
- 2) ปัญหาเศรษฐกิจ หมายถึง ความแตกต่างทางด้านผลตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับจากการปฏิบัติงานยังต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังหมายถึงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารด้วย
- 3) ปัญหาทางการเมือง หมายถึง ปัญหาการยอมรับระหว่างผู้บริหารต่างชาติดกับนโยบายของรัฐบาลของประเทศที่บริษัทในเครือตั้งอยู่ ที่ต้องการให้สิทธิแก่พลเมืองในประเทศของตนได้มีส่วนร่วมทางการบริหารงานในบริษัทข้ามชาติ

อนึ่ง ในส่วนบุคลากรระดับปฏิบัติการ มักจะไม่มีปัญหาในการเลือกสัญชาติ เนื่องจากส่วนใหญ่คัดจากคนในท้องถิ่นนั่นเอง

## 7. คุณสมบัติของผู้บริหารธุรกิจข้ามชาติ

เนื่องจากความหลากหลายทางสภาวะแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง พอจะประมวลคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารธุรกิจข้ามชาติ ได้ดังนี้

1) มีความสามารถในการพึ่งพาตัวเองสูง: ผู้บริหารอาจจะไม่สามารถหาผู้ช่วยหรือทีมงานที่แข็งแกร่งดังที่มีอยู่ในบริษัทแม่ได้ เนื่องจากทรัพยากรด้านบุคคลและข่าวสารมีจำกัด ดังนั้น ผู้บริหารอาจจะต้องลงไปสัมผัสหรือแก้ปัญหาด้วยตนเอง จึงเห็นได้ว่าการพึ่งตนเองในสภาพแวดล้อมของต่างประเทศเป็นสิ่งสำคัญซึ่งผู้บริหารต้องมี อันจะแสดงถึงความสามารถและความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจได้

2) ความสามารถในการปรับตัว: ผู้บริหารที่สามารถปรับตัวเข้ากับสังคม และธรรมเนียมท้องถิ่นได้ดี จะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า เนื่องจากบุคคลต่าง ๆ ยอมรับ

3) ทักษะทางภาษา: เป็นสิ่งสำคัญมากเนื่องจากถ้าไม่มีทักษะทางด้านภาษาจะไม่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ ผู้ทำงานในบริษัทต่างประเทศ จะต้องหาข้อมูลและวิเคราะห์ข่าวสารต่าง ๆ ถ้าหากไม่มีทักษะทางด้านภาษา อาจจะทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจได้

4) ความสามารถและประสบการณ์: ผู้บริหารบริษัทในเครือต่างประเทศมีหน้าที่หลายอย่าง เช่น ติดต่อกับเจ้าหน้าที่ชั้นสูงของรัฐบาลท้องถิ่น สถาบันการเงิน แม้กระทั่งเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนท้องถิ่น ดังนั้น ภาวลักษณะบริษัทจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าการมาตั้งกิจการในท้องถิ่นนั้นจะสร้างความเจริญในท้องถิ่น ในด้านสำนักงานใหญ่จำเป็นต้องแน่ใจว่า ผู้บริหารที่ส่งไปมีความเข้าใจจริงในนโยบายและวิธีทำธุรกิจของบริษัทแม่อย่างถ่องแท้เพื่อที่จะได้บริหารและควบคุมบริษัทในเครือ ให้ได้มาตรฐานและเป็นไปในแนวทางที่บริษัทแม่กำหนด

5) ความคิดสร้างสรรค์: หมายถึง ความคิดริเริ่มและจินตนาการของผู้บริหารที่จะแก้ไขปัญหา และเปลี่ยนปัญหาเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทให้มากที่สุด

6) ความอดทนสุขุมและเยือกเย็น: เหตุที่ผู้บริหารที่ทำงานในต่างประเทศจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ ก็เนื่องมาจากสภาพแวดล้อม รวมทั้งขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมต่าง ๆ ในประเทศที่ต้องทำงานอยู่นั้นอาจแตกต่างกันไป ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องสุขุมเยือกเย็นในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

7) เจตคติและการปรับตัวของคู่สมรส: ในบางครั้งการปรับตัวของคู่สมรสก็ส่งผลถึงการทำงานของผู้บริหารด้วย กล่าวคือ ในความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานที่ทำถ้าหากว่าคู่สมรสรู้สึกท้อแท้เบื่อหน่ายต่อสภาพแวดล้อมและขนบธรรมเนียมซึ่งแตกต่างจากประเทศแม่ของตน ก็อาจจะสร้างความรู้สึกหนักใจให้กับตัวผู้บริหารเอง

ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งจะไปทำงานที่ต่างประเทศจึงควรมีคุณสมบัติในการวางแผน การควบคุม และการบริหารงาน นอกจากนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำงานให้สำเร็จภายใต้ความซับซ้อนของสภาวะแวดล้อมในต่างประเทศ ผู้บริหารจะ “ต้องมีความเป็นผู้นำมีความสามารถในการสอนงานและพัฒนาบุคคล มีการจัดเป้าหมายทั้งระยะยาวและระยะสั้นให้เหมาะสม มีความเข้าใจในระบบธุรกิจ พึ่งพาตนเองได้ มีความพยายามที่จะเข้าใจขนบธรรมเนียมของท้องถิ่น”

ในทางปฏิบัติ การจะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กล่าวมาข้างต้นไม่ใช่เรื่องง่าย นอกจากนี้ ในแต่ละประเทศมีสภาวะแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่ แตกต่างกันไป ทำให้คุณสมบัติของผู้บริหารที่จะทำงานในประเทศต่าง ๆ มีความแตกต่างกันออกไปด้วย ดังนั้น จึงไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและถูกต้องที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลาในทุกสถานการณ์และทุกประเทศ ผู้รับผิดชอบการคัดเลือกจึงต้องศึกษาเป็นกรณี ๆ ไป

## 8. การสรรหาผู้บริหารของธุรกิจข้ามชาติ (Multinational Management Recruitment)

บริษัทควรมีระบบในการสรรหาผู้บริหารในระดับนานาชาติ เพื่อป้องกันการขาดแคลนหรือการมีบุคลากรที่มากเกินไปจนความจำเป็นโดยอาจเริ่มต้นประเมินความต้องการด้านผู้บริหารประจำปีเป็นแผน

ระยะ 5 ปี ซึ่งเวลาในการเตรียมพร้อมและพัฒนาผู้บริหารในระดับกลาง และสูงนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้เวลาอย่างน้อยถึง 15 ปี

การที่บริษัทข้ามชาติจะดำเนินการเป็นประจำไปตามเป้าหมายของการสรรหาผู้บริหารให้เหมาะสมกับตำแหน่ง สถานที่ และประเภทของบุคลากรที่ต้องการ บริษัทข้ามชาติจะต้องดำเนินตามขั้นตอนของการสรรหาบุคลากรและยังจะต้องพิจารณาเพิ่มเติมในเรื่องต่อไปนี้

1. บริษัทข้ามชาติควรสรรหาบุคลากรจากประเทศใด
2. บริษัทข้ามชาติควรใช้เทคนิคใหม่อะไร เมื่อบริษัทได้มีการวางแผนสำหรับการสรรหาบุคลากรจากต่างประเทศ

3. กิจกรรมและการตัดสินใจในกระบวนการสรรหาบุคลากร ควรรวมอำนาจอยู่ที่บริษัทแม่หรือกระจายอำนาจไปสู่บริษัทลูกทั้งหลาย

แหล่งของการสรรหาผู้บริหารสำหรับสำนักงานสาขาในอนาคตส่วนใหญ่จะเป็นนักศึกษาต่างประเทศที่จบการศึกษาทางบริหารธุรกิจในประเทศที่บริษัทแม่ดำเนินอยู่ ซึ่งในเวลาต่อมาแหล่งของการสรรหาผู้บริหารข้ามชาติได้ขยายไปสู่การหานักศึกษาที่จบจากมหาวิทยาลัยหรือโรงเรียนทางบริหารธุรกิจในประเทศที่กำลังพัฒนา รวมทั้งมหาวิทยาลัยในประเทศที่บริษัทลูกดำเนินการอยู่ สำหรับภายนอกประเทศสหรัฐอเมริกา มีระบบการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการดูค่อนข้างจะเป็นเรื่องใหม่ แต่ก็มีมีการเผยแพร่ไปสู่ประเทศที่กำลังพัฒนาและด้อยพัฒนาอย่างรวดเร็ว

นอกจากนั้น การสรรหาผู้บริหารยังอาจสรรหาผู้สมัครที่เป็นผู้หญิงจากประเทศที่บริษัทแม่และบริษัทลูกดำเนินการอยู่ จากการสำรวจในช่วงต้นทศวรรษ 1980 ผลสรุปว่า บริษัทข้ามชาติของสหรัฐอเมริกาและแคนาดามีจำนวน 686 บริษัท มีผู้จัดการข้ามชาติที่เป็นสตรีมากกว่าร้อยละ 3 จากจำนวนผู้จัดการข้ามชาติทั้งหมด 13,000 คน ถึงแม้ว่าผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะทราบถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของสตรีที่สามารถที่จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทได้ แต่ก็มักจะมีอคติในเรื่องอคติต่อชนชาติ คู่แต่งงาน ตลอดจนการต่อต้านที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเอง ทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลต่ออัตราการเพิ่มของผู้จัดการข้ามชาติที่เป็นผู้หญิง ระบบการสรรหาผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการร่วมมือกันทั้งในระดับ

บริษัทลูกในประเทศต่าง ๆ ระดับภูมิภาคและระดับโลกของบริษัทแม่ ซึ่งหมายถึง การที่บริษัทแม่จะต้องมีการให้อำนาจในการดำเนินการแก่บริษัทลูกบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของการกระจายอำนาจให้กับผู้จัดการท้องถิ่นให้สามารถมีอำนาจในการตัดสินใจว่าจ้างบุคลากรได้เอง ภายใต้การดำเนินงานของตัวเอง บริษัทพรอคเตอร์ & แกมเบิลส์ (Proctor & Gambles) จะให้บริษัทลูกสร้างระบบการสรรหาผู้บริหารเองตามความจำเป็นและให้มีการติดต่อประสานงานกันในระดับแผนกเดียวกันทั่วโลก

### 8.1 แหล่งในการสรรหาผู้บริหารของธุรกิจข้ามชาติ

โดยทั่วไปสามารถสรรหาได้ 2 แหล่ง คือ

1. ภายในองค์กร ในกรณีนี้คือ การสรรหาผู้บริหารภายในองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยบุคคลเหล่านี้อาจมาจากสำนักงานใหญ่หรือบริษัทในเครือในประเทศต่าง ๆ ก็ได้

2. ภายนอกองค์กร ในกรณีนี้มีแหล่งสรรหา ผู้บริหารต่อไปนี้

1) จากบริษัทคู่แข่งในประเทศที่บริษัทแม่ตั้งอยู่การสรรหาคนในลักษณะนี้มักทำต่อเมื่อต้องการเร่งด่วนหรือในภายในองค์กรไม่มีบุคลากรที่เหมาะสมจากบริษัทคู่แข่งในประเทศที่บริษัทในเครือตั้งอยู่

2) จากนักศึกษาต่างชาติที่ไปศึกษาในประเทศที่บริษัทแม่ตั้งอยู่

3) จากนักศึกษาท้องถิ่นในประเทศที่บริษัทในเครือตั้งอยู่ ความสำคัญในการสรรหาคนขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งของบริษัทและแหล่งของกำลังคนด้านการบริหาร การสรรหาคนสามารถหาได้จากผู้บริหารจากภายในบริษัทและภายนอกบริษัท ในสหรัฐอเมริกาการหาจากวิทยาลัยเป็นสิ่งที่พบได้โดยทั่วไป แต่ในประเทศด้อยพัฒนาการสรรหาจากโฆษณาในหนังสือพิมพ์ บริษัทจัดหางานและโดยคำชักชวนจะนิยมมากกว่า ในยุโรปมักจะใช้จากบริษัทจัดหางานและบริษัทที่ปรึกษาด้านการหาคนในตำแหน่งบริหาร ในญี่ปุ่นมักจะใช้การติดต่อกับสถานศึกษาในระดับสูง

แหล่งหนึ่งที่บริษัทข้ามชาติอเมริกาและยุโรปใช้ในการสรรหาคน คือ จากนักศึกษาต่างชาติที่มาฝึกงานชั่วคราว ซึ่งมักจะได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งด้านบริหารในอนาคตได้

## 8.2 การเสาะหาและคัดเลือกระดับบริหาร (Management Recruitment and Selection)

### ก. การคัดเลือกจากวิทยาลัย (College Recruitment)

ปกติแล้วการรับสมัครคนจากมหาวิทยาลัยจะไม่ค่อยนิยมนักเพราะพนักงานที่ต้องการให้ไปทำงานต่างประเทศนั้น ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องมีประสบการณ์ในการทำงานก่อนทั้งในและต่างประเทศ

### ข. คลังผู้บริหาร (Management Inventories)

การดูจากประวัติและเชื้อชาติของพนักงานระดับบริหาร รวมทั้งเทคนิคในคลังข้อมูลในสำนักงานใหญ่จะไม่ทราบถึงความสามารถทางด้านภาษา ความต้องการการทำงานในต่างประเทศ และผลการทดสอบเรื่องการปรับตัว มีปัญหาบางอย่างเกี่ยวกับการนำผู้บริหารในต่างประเทศมาเข้าระบบนี้

### ค. การประเมินความสามารถในการปรับตัว (Adaptability Assessment)

เนื่องจากบริษัทจะรู้เกี่ยวกับความสามารถทางเทคนิคของพนักงานมากกว่าความสามารถในการปรับตัว ดังนั้น จึงต้องเน้นการทดสอบความสามารถในการปรับตัวในการไปทำงานต่างประเทศ คนที่ปรับตัวในการย้ายไปทำงานในท้องถิ่นได้ดี มักจะปรับตัวได้ดีด้วยในการย้ายไปทำงานต่างประเทศด้วย บางบริษัทใช้วิธีการต่าง ๆ ในการประเมินผลนี้ เช่น การประเมินการปรับตัวของบุคคลในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การทดสอบบางอย่างเป็นการทดสอบความต้องการทักษะของบุคคล

บางบริษัทจะมีการทดสอบและสัมภาษณ์สามี่หรือภรรยาด้วย เพราะการถูกส่งไปทำงานในต่างประเทศมักจะมีผลกระทบต่อสามี่หรือภรรยามากกว่าตัวพนักงานเอง โดยทั่วไปการไปทำงานในต่าง

ประเทศมักจะเป็นความก้าวหน้าของฝ่ายสามี แต่อย่างไรก็ตาม ภรรยา จะเริ่มต้นด้วยการพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคมใหม่ และเรียนรู้การจัดการชีวิตประจำวัน การพลัดพรากจากเพื่อนและครอบครัวจะทำให้ ภรรยาารู้สึกเหงา

### 8.3 ทางเลือกในการคัดเลือกผู้บริหารในสาขาของบริษัทข้ามชาติ

ความสำเร็จของบริษัทข้ามชาติต้องการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล นอกเหนือจากการกำหนดกลยุทธ์ในระดับโลก ดังนั้น กลยุทธ์ที่ดี แต่ การปฏิบัติที่แย่นำไปสู่ปัญหาได้ ส่วนประกอบ 4 ชนิด ที่จะนำไปสู่ การปฏิบัติที่เกิดประสิทธิผล คือ

1. การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น นโยบายที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และแนวทางการตัดสินใจ
2. จัดสรรทรัพยากร (คน เงิน ทรัพย์สินถาวร) ระหว่างธุรกิจ ขอบเขตองค์กร
3. การเลือก ฝึกอบรม การกำหนดแนวทาง รูปแบบ (Style) การเป็นผู้นำของผู้ที่จะดำเนินงานตามกลยุทธ์และการปฏิบัติขั้นตอนนี้ เรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. กำหนดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

### 8.4 การปรับตัวทางสังคมสำหรับผู้บริหารต่างดาว

ขั้นตอนในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้บริหารต่างดาว เป็น ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารต่างดาว เมื่อต้องออกไป ปฏิบัติงานจริง ถ้าผู้บริหารต่างดาวได้รับการคัดเลือกอย่างเหมาะสม และได้รับการฝึกอบรมอย่างดีในงานที่ได้รับมอบหมาย โอกาสของความสำเร็จก็จะมีเพิ่มขึ้น ในทางกลับกัน การคัดเลือกและฝึกอบรมที่ไม่ เหมาะสม รวมทั้งการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมก็อาจจะนำไปสู่ความ ล้มเหลว

การคัดเลือก การฝึกอบรม และการมอบหมายงานของผู้บริหาร ต่างดาว เป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงในวงกว้างทั้งทางด้านการพัฒนา ความสามารถและการปรับตัวทางสังคม



ในทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการปรับตัวทางสังคม มีความสัมพันธ์กับขั้นตอนอื่น ๆ การที่จัดเตรียมเฉพาะการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน และstimulationสนับสนุนเมื่อผู้บริหารไปปฏิบัติงานจริงแล้ว หรือละเลยการเตรียมตัวกลับท้องถิ่นของผู้บริหาร เป็นความผิดพลาดที่มักเกิดขึ้น การปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่นั้นเหมือนกับกระบวนการปรับตัวเข้าสู่งานใหม่

กระบวนการในการปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่มี 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมตัว การเผชิญหน้าและการปรับตัว การเตรียมตัว กระบวนการนี้กล่าวถึงระดับของการเตรียมตัวส่วนบุคคลก่อนที่จะรับตำแหน่งใหม่ ตัวอย่างเช่น เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้รับเลือกให้ไปทำงานในต่างประเทศ จะต้องมีการศึกษาและอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมและภาษาที่แตกต่างออกไป ขั้นตอนต่อไป จะเป็นการเผชิญหน้ากับวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งผู้บริหารต่างตัวจะต้องเริ่มทำหน้าที่ และเริ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขั้นตอนนี้อาจเกิดปัญหาการปรับตัวด้านวัฒนธรรม ในกระบวนการสุดท้ายเป็นกระบวนการปรับตัว เพื่อให้สามารถรับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ ความสำเร็จของการปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ จะปรากฏผลลัพธ์ให้เห็น 2 ด้าน คือ ทางพฤติกรรม และทางเจตคติ ตัวอย่างของผลลัพธ์ทางด้านพฤติกรรม คือ ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย การคิดค้นสิ่งใหม่ การร่วมมือกัน ตัวอย่างของผลลัพธ์ทางด้านเจตคติ คือ ความพึงพอใจ แรงกระตุ้นการทำงาน และการเข้ากันได้ของงาน ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสำเร็จของการปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่

ผลลัพธ์ของการปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ที่ไม่สำเร็จคือ การกลับบริษัทแม่ก่อนกำหนด การคัดเลือกผู้จัดการบริษัทข้ามชาติ ปัญหาที่ควรคำนึงถึงคือ ขอบเขตอะไรที่ควรประเมินความสำเร็จ ความสำเร็จจะขึ้นกับหลายมุมมองและสถานการณ์ ในการคัดเลือกผู้จัดการจึงควรมีปัจจัยที่ต้องคำนึงดังนี้

#### ก. ความล้มเหลว (Failure)

ความล้มเหลวเนื่องจากขาดความสามารถทางเทคนิค และการบริหาร ซึ่งจะเป็นไปได้ยาก เนื่องจากขบวนการคัดเลือกจะต้องพิจารณาคุณสมบัติด้านนี้เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ว่าควรจะเป็นคนที่มีความ

สามารถดำเนินได้ แต่ปัญหาหลักที่พบคือ เป็นความล้มเหลวที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและการปรับตัว เช่น การปรับตัวในสถานที่ใหม่ ปัญหาครอบครัว ปัญหาด้านวัฒนธรรม และมนุษยสัมพันธ์

- ปัญหาการปรับตัว: ปัจจุบันมีดังนี้

1. ตัวบุคคล: ผู้ไปทำงานต่างประเทศ (Expatriate) ควรจะพยายามผ่อนคลายและทำกิจกรรมต่าง ๆ ในยามว่าง ลดความเครียด เพื่อสร้างความสามารถในด้านเทคนิคและบริหาร

2. มนุษยสัมพันธ์: ผู้ไปทำงานต่างประเทศ ควรพัฒนาความสัมพันธ์ภายในระหว่างตนกับคนในท้องถิ่นควรจะมีใจจะสื่อสารกับบุคคลในท้องถิ่น

3. ทักษะวิสัย: ผู้ไปทำงานต่างประเทศ ควรจะสามารถมองเห็นสาเหตุแท้จริงของพฤติกรรมของคนในท้องถิ่น

4. ความเหนียวแน่นในวัฒนธรรม: ผู้ไปทำงานต่างประเทศ ควรจะมองเห็นความแตกต่างของวัฒนธรรมของตนและท้องถิ่น

- ปัญหาครอบครัว: ไม่ว่าจะนำครอบครัวย้ายมาอยู่ด้วยหรือไม่ก็ตาม ก็จะมีปัญหาขึ้นได้ การไม่สามารถปรับตัวของลูกซึ่งอาจจะรู้สึกโดดเดี่ยว หรือปรับตัวในวัฒนธรรมใหม่ไม่ได้จะเป็นปัญหาสำคัญมากกว่าตัวผู้ไปทำงานต่างประเทศเอง

- ปัญหาเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม: ปัญหาความยุ่งยากในการเข้าใจวัฒนธรรมเป็นปัญหาสำคัญที่ผู้ไปทำงานต่างประเทศต้องพบ และการรับมือก็จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความแตกต่างของวัฒนธรรม คำแนะนำบางประการ คือ การหางานอดิเรกทำ สร้างความสัมพันธ์ในครอบครัว ฝึกฝนภาษา และทำจิตใจให้เปิดกว้าง

- ปัญหาความสัมพันธ์ส่วนตัว: ปัญหานี้สามารถเอาชนะได้โดยการฝึกฝนของผู้ไปทำงานต่างประเทศ ซึ่งคือการคัดเลือกตัวบุคคลจะต้องเป็นผู้ที่ไวต่อความรู้สึกของคนอื่น ซึ่งจะช่วยให้มีความเข้าใจ และมีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้อื่น

## ข. ความสำเร็จ (Success)

จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่จะทำให้พบความสำเร็จของผู้ไปทำงานต่างประเทศ (Expatriate) คือ

ทักษะด้านเทคนิคและการบริหาร ทักษะส่วนบุคคล มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถทางวัฒนธรรม สภาพครอบครัว ความสามารถด้านภาษา เพศของผู้ไปทำงานต่างประเทศ จากประวัติจะเห็นได้ว่าการส่งผู้หญิงไปทำงานต่างประเทศน้อยมาก ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากวัฒนธรรมในบางประเทศไม่ยอมรับผู้นำที่เป็นผู้หญิง เช่น ญี่ปุ่น ตะวันออกกลาง เป็นต้น

ความสำเร็จของผู้ไปทำงานต่างประเทศ มองดูได้จาก 3 ปัจจัยหลัก คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย ลักษณะนิสัยเฉพาะตัว ความคาดหวังในชีวิตงานและครอบครัว
2. ปัจจัยทางองค์กร คือ การที่มีการจัดเตรียมตัวฝึกฝนการพัฒนา ที่จัดเตรียมโดยองค์กร การให้รางวัล

3. ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม คือ วัฒนธรรมท้องถิ่นและเงื่อนไข

จากการศึกษาผู้บริหารต่างตัวที่ประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะสร้างรายการของบุคลิภาพที่ทำให้ประสบความสำเร็จ พบว่าบุคลิภาพที่ทำให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย ความชำนาญทั้งทางด้านการทำงานและการบริหารงาน ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ลักษณะเด่นความสามารถในการรับวัฒนธรรมอื่นได้ง่าย ความสามารถในการใช้ภาษาและเพศ แต่จากการศึกษาล่าสุดทำให้คุณสมบัติบางประการเปลี่ยนแปลงไป เช่น เพศ การศึกษาครั้งก่อน ๆ พบว่าผู้บริหารต่างตัวเพศชายจะประสบความสำเร็จมากกว่า ซึ่งจริง ๆ นั้นมีผู้บริหารต่างตัวที่เป็นเพศหญิงเพียงร้อยละ 3 เท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าถ้าเปรียบเทียบเป็นสัดส่วนความเชื่อดังกล่าวข้างต้นอาจผิดก็ได้ ดังนั้น ควรจะพิจารณาเกี่ยวกับการส่งผู้บริหารต่างตัวไปต่างประเทศ โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยด้านนี้ แต่สำหรับบางภูมิภาคยังต้องพิจารณาในเรื่องนี้ให้รอบคอบ เพราะยังมีความแตกต่างที่ชัดเจนในหลายวัฒนธรรมในการยอมรับการเป็นผู้นำของเพศหญิง เช่น ญี่ปุ่น และตะวันออกกลาง จะเห็นว่า การวัด

ว่าผู้บริหารต่างตัวคนใดล้มเหลว (วัดโดยการกลับก่อนกำหนด) จะง่ายกว่าการวัดว่าผู้บริหารต่างตัวคนใดประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จของผู้บริหารต่างตัวจะประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ ความสามารถในการทำงาน ความพอใจต่องานและชีวิตประจำวัน และการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ และมีปัจจัยหลักอีก 3 ประการที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ คือ สภาพแวดล้อม ตัวบุคคลและองค์กร โดยที่สภาพแวดล้อมประกอบด้วย วัฒนธรรมและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ และความแตกต่างระหว่างสิ่งแวดล้อม ตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกภาพ การคาดหวังเกี่ยวกับงานและชีวิตประจำวัน และชีวิตครอบครัว ประกอบด้วย การฝึกอบรม ปริมาณงานที่เหมาะสม และระบบการให้รางวัล

## 9. คุณสมบัติและลักษณะของผู้บริหาร (*Management Qualifications and Characteristics*)

### 9.1. ความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่กับบริษัทสาขา

#### (*Headquarters-Subsidiary Relationship*)

ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาตินั้นผูกพันกันอยู่ 2 ข้อคือ ข้อแรก บริษัทลูกต้องจ้างคนมาทำการบริหารงานในประเทศนั้น ข้อสอง คือ บริษัทแม่หรือสำนักงานใหญ่ในภูมิภาคนั้นต้องมีคนทำการติดต่อประสานงาน และควบคุมการปฏิบัติงานของบริษัทลูกในเขตนั้น ซึ่งพนักงานทั้งสองส่วนนี้มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคนที่สำนักงานใหญ่ (Head Quarter) เป็นผู้คัดเลือกและประเมินผลคนในบริษัทลูก นอกจากนี้ ทั้งสองฝ่ายยังต้องคำนึงถึงการชั่งน้ำหนักระหว่างการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมท้องถิ่นกับความต้องการบรรลุเป้าหมายโดยรวม

### 9.2 งานระดับสูงในต่างประเทศ (*Top-Local Duties Abroad*)

#### ก. การบริหารบริษัทสาขา (*Subsidiary Management*)

ถึงแม้ว่าบริษัทย่อยจะมีขนาดเล็กกว่าบริษัทแม่อย่างมากก็ตาม แต่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทย่อยต้องทำหน้าที่เหมือนกับผู้บริหาร

ระดับสูง (Top-Level Management) งานของเขาส่วนมากจะเป็นแบบทั่วไป (General) มากกว่าเฉพาะเจาะจง (Specialist) ใช้ความเป็นผู้นำมากกว่า และต้องมีความรับผิดชอบสำหรับทุก ๆ แผนก ทำงานมากกว่าทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน ต้องสร้างความสัมพันธ์กับรัฐบาล ชุมชน และสาธารณชนทั่วไปภายนอกบริษัท

#### **ข. การเดินทางของผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่ (Head Quarter Travel)**

ผู้ที่รับผิดชอบในแผนกต่าง ๆ ในสำนักงานใหญ่ จำเป็นต้องติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทย่อยอยู่บ่อย ๆ ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเจรจาเพื่อสร้างโรงงานใหม่ หรือขยายโรงงาน การขายเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือเมื่อเกิดความต้องการเงินทุนของบริษัทย่อยก็จะสามารถติดต่อได้อย่างใกล้ชิดเมื่อผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่ (Headquarter) ไปเยี่ยม บริษัทย่อยในประเทศต่าง ๆ หลาย ๆ ครั้งที่งานนี้ ยากกว่างานบริหารงานในบริษัทย่อยเสียอีก เนื่องจากผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่ต้องเดินทางไปยังประเทศต่าง ๆ ในเวลาจำกัด

#### **ค. ปัญหาการติดต่อสื่อสารในงาน (Communication Problems of the Job)**

การสื่อสารระหว่างสำนักงานใหญ่กับบริษัทย่อยต้องชัดเจน และต้องสื่อให้เข้าใจถูกต้อง ซึ่งเป็นงานที่ไม่ง่ายนักเพราะว่า ข้อแรก คือ ค่าใช้จ่ายค่าโทรศัพท์ข้ามประเทศ มีปัญหาที่จะตามตัวมารับโทรศัพท์เมื่อเวลาต่างกันในแต่ละโซนของโลก และปัญหาความล่าช้าในการส่งเอกสารทางไปรษณีย์ การสื่อสารระหว่างผู้บริหารของแต่ละประเทศที่มีสำเนียงภาษาต่างกัน ทำให้อาจเกิดปัญหาขึ้น

#### **ง. การใช้ภาษาอังกฤษ (Use of English)**

ทุกวันนี้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากลในธุรกิจเพราะ

1) ธุรกิจข้ามชาติส่วนมากมาจากประเทศที่พูดอังกฤษ

2) ภาษาอังกฤษได้กลายมาเป็นภาษาที่สองของเกือบทุก

ประเทศ นอกจากนี้ ผู้บริหารไม่สามารถรู้ทุกภาษาในทุกประเทศได้ และสุดท้ายการทำธุรกิจระหว่างบราซิลและเม็กซิโกหรือระหว่างอิตาลีและซาอุดีอาระเบียจะต้องมีภาษากลางที่ติดต่อกันได้ นั่นคือภาษา

อังกฤษนั่นเอง แต่ผู้บริหารก็ควรจะมีความรู้ในภาษาของประเทศที่ตั้งสาขาอยู่ด้วย เพื่อที่จะได้รับการยอมรับจากผู้คนที่นี่

## 10. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดบุคลากรระดับบริหารเข้าทำงาน

สามารถแยกพิจารณาปัจจัยทั้งหลายออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

10.1 สภาพและการดำเนินงานของบริษัทเอง มีผลต่อการจัดบุคลากรเข้าทำงานดังนี้

- ระดับเทคโนโลยีที่บริษัทใช้อยู่ ถ้าเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ผู้บริหารบริษัทในเครือมักจะมาจากบริษัทแม่ เนื่องจากบริษัทแม่ต้องการควบคุมการผลิตและถ่ายทอดเทคโนโลยี แต่ถ้าวระดับเทคโนโลยีไม่สูงนัก คนท้องถิ่นก็จะมีโอกาสเป็นผู้บริหารได้มากขึ้น

- อายุและพัฒนาการของบริษัทในเครือ เมื่อบริษัทในเครือที่ประเทศต่างๆ ตั้งขึ้นมาใหม่ บริษัทแม่จะส่งผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่ไปควบคุมบริษัทเหล่านั้นในระยะแรก เมื่อบริษัทในเครือเริ่มเข้ารูป จึงเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร

- ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท เนื่องจาก การที่ส่งบุคคลทางการบริหารจากบริษัทแม่ไปประจำยังบริษัทในเครือ นั้น บริษัทแม่ต้องจ่ายค่าตอบแทนให้บุคคลเหล่านั้นในอัตราที่สูงมาก ในจุดนี้เองเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการตัดสินใจว่าจะส่งบุคลากรจากบริษัทแม่ไปประจำที่บริษัทในเครือหรือไม่

- นโยบายของบริษัทในเรื่องการกระจายอำนาจ หากบริษัทแม่ มีนโยบายในการกระจายอำนาจจะยอมให้บุคลากรท้องถิ่นเข้ามาบริหารงาน แต่ถ้าหากมีนโยบายรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ก็จะส่งบุคลากรจากบริษัทแม่เข้าไปควบคุมและบริหารงานให้แก่บริษัทในเครือ

**คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร** การคัดเลือกผู้บริหารไปทำงานที่ต่างประเทศจะต้องพิจารณาปัจจัยส่วนตัวของผู้บริหารด้วย เช่น เพศ อายุ ชนชั้น เป็นต้น ทั้งนี้ เนื่องจากขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรมของแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบางประเทศปัจจัยส่วนตัวมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมากกว่าความสามารถและคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเสียอีก

## 10.2 สภาพและเงื่อนไขในประเทศต่าง ๆ มีผลกระทบต่อการจัดบุคลากรระดับบริหาร ดังนี้

- นโยบายหรือกฎหมายชาตินิยม ในบางประเทศมีการจำกัดการเข้าเมืองของคนต่างชาติและช่วยเหลือคนท้องถิ่นให้เป็นผู้บริหาร ดังนั้นแม้คนต่างชาติจะมีคุณสมบัติเหมาะสมเพียงใดก็ไม่สามารถเข้ามาทำงานเป็นผู้บริหารในประเทศนั้นได้

- ระดับการศึกษาและประสบการณ์ทางธุรกิจข้ามชาติของคนท้องถิ่น ต้องพิจารณาว่าคนในท้องถิ่นมีการศึกษาและความสามารถเพียงพอที่จะทำหน้าที่ทางการบริหารหรือไม่

ปัญหาสังคม การเมือง และชนชั้นวรรณะ ถ้าบริษัทสาขาตั้งอยู่ในประเทศที่มีการแบ่งชนชั้นวรรณะ บริษัทก็ต้องพิจารณาเป็นพิเศษในการแต่งตั้งให้บุคคลใดดำรงตำแหน่งทางการบริหาร

- ภาษาและวัฒนธรรมใกล้เคียงกัน ถ้าประเทศที่ผู้บริหารไปดำรงตำแหน่งมีชนบทรรมนิยมและวัฒนธรรมใกล้เคียงกันกับประเทศบ้านเกิดของผู้บริหาร ผู้บริหารจะสามารถปรับตัวได้ง่ายกว่า

## 11. การจัดการเกี่ยวกับการพัฒนาและการฝึกอบรม (Management Development and Training)

องค์กรข้ามชาติที่ใช้นโยบายการสรรหาบุคลากรที่มีรูปแบบผสมการสรรหาบุคลากรแบบต่าง ๆ จะต้องมีแผนการในระยะยาวและต่อเนื่องในการดำเนินการในการพัฒนาการจัดการ นั่นคือ จะต้องรวมกันระหว่างแผนกลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategy) กับแผนทางธุรกิจ (Business Planning) ส่วนที่คาดหวังไว้สำหรับองค์กรก็คือ การดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องในระดับข้ามชาติ เพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์และโอกาส รวมทั้งความหวังในอนาคตของผู้บริหารข้ามชาติเหล่านี้ โดยทั่วไปเหตุผลที่มักจะใช้ในการอ้างอิงเพื่อการพัฒนาผู้บริหารข้ามชาติก็คือ การหลีกเลี่ยงทางตันของตำแหน่งเมื่อก้าวขึ้นไปสู่ระดับการบริหารที่สูงขึ้น

การที่องค์กรที่ผู้บริหารหนุ่มที่เต็มไปด้วยความหวังมากเท่าใดก็จะยิ่งเป็นประโยชน์ เพราะจะทำให้เขาสามารถเก็บเกี่ยวประสบการณ์

ในระดับนานาชาติได้อย่างมากมายและสามารถที่จะนำประสบการณ์เหล่านี้ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เมื่อเขาขึ้นไปอยู่ในระดับกลางขององค์กร สำหรับองค์กรจะต้องแน่ใจว่าจะไม่สูญเสียผู้บริหารเหล่านี้ไปซึ่งการบริหารจากส่วนกลางจะต้องมีการปรับปรุงให้อำนาจแก่สำนักงานสาขาบ้าง อย่างไรก็ตาม ถ้าปราศจากการดูแลควบคุมจากส่วนกลาง อาจทำให้ผู้บริหารบางคนมีความสนใจหรืออยากที่จะอยู่ในสาขาต่างประเทศที่มีความน่าสนใจและผลตอบแทนที่ดีจนเกิดเป็นปัญหาขึ้นมาได้

โดยปกติโปรแกรมการพัฒนาการจัดการ จะได้รับการสนับสนุนจากโปรแกรมการฝึกอบรมโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับเรื่องธุรกิจข้ามชาติ โดยโปรแกรมการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนความรู้ การปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร โปรแกรมการฝึกอบรมยังมีส่วนช่วยในการดำเนินงานของบริษัทแม่ด้วย สำหรับพนักงานทั้งหมดไม่ว่าจะทำงานที่สำนักงานใหญ่หรือสาขาในต่างประเทศ การฝึกอบรมก็ยังคงเป็นวิธีการที่ใช้ในการเพิ่มความรวดเร็วในการปรับตัวให้สามารถเข้ากับวัฒนธรรมที่ต่างไปจากประสบการณ์และคุณค่าเดิมของพวกเขา บริษัทข้ามชาติ บางบริษัทพยายามที่จะขยายโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ถึงประสบการณ์ความรู้เกี่ยวกับต่างประเทศให้มากที่สุด ดังเช่น กรณีของบริษัทอิงจิน (Engine) ที่มีการเปิดอบรมสอนภาษาต่างประเทศให้แก่พนักงานในตอนเย็นหลังเลิกงาน และจะพาพนักงานไปเยี่ยมชมธุรกิจในประเทศอื่นเป็นประจำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานของบริษัทสามารถรับรู้และเข้าใจในเรื่องของต่างประเทศได้เป็นอย่างดี

การอบรมเกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมมีองค์ประกอบอย่างน้อยที่สุด 2 ประการ ควรจะมีการพัฒนาในเรื่องของการรับรู้และเข้าใจในเรื่องพื้นฐานและธรรมชาติทางวัฒนธรรมของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาเฉพาะด้านในเรื่องที่เกี่ยวกับสติปัญญาและอารมณ์ความรู้สึก ที่มีผลเกี่ยวกับวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการง่ายที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ ถ้าการปรับตัวทางวัฒนธรรมเป็นเพียงการรับรู้ทางสติปัญญาเพื่อให้ทราบถึงแบบแผนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพราะนั่นก็เพียงให้พนักงานอ่านหนังสือและเข้าฟังการบรรยายเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่มันยังมีความซับซ้อนในเรื่องของกิจกรรมการกระทำ



ของมนุษย์อันสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ตลอดจนสิ่งที่ถูกเก็บอยู่ภายในจิตใจและร่างกาย

วิธีสุดท้ายที่ใช้ในการอบรมสำหรับการปรับตัวทางวัฒนธรรมเกิดมาจากประสบการณ์ในการใช้ชีวิตและทำงานในต่างประเทศที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมมาก่อน แต่ก็เกิดเป็นประเด็นข้อสงสัยที่ว่าควรจะมีการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่เคยทำงานในต่างประเทศมาแล้วหรือไม่ คำตอบก็คือ จะต้องให้การอบรมอย่างแน่นอน เพราะอัตราความล้มเหลวที่เกิดจากการโยกย้ายข้ามวัฒนธรรมนั้นมีสูง ถึงแม้ว่าการฝึกอบรมจะไม่ใช่วิธีการที่สมบูรณ์แบบในการให้ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์และวัฒนธรรมในการใช้ชีวิตที่แตกต่างออกไป แต่มันสามารถจะช่วยให้การลดผลของการเจ็บปวดและทรมานจากความแตกต่างของวัฒนธรรมได้ และยังช่วยไม่ให้เกิดอาการตกใจต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมอย่างรุนแรง (Culture Shock) และการเข้าใจผิดในเรื่องวัฒนธรรม (Culture Misunderstanding) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทางธุรกิจขององค์กร การฝึกอบรม การจัดการข้ามชาติสามารถดำเนินผ่านระบบการฝึก 3 ระบบคือ การฝึกอบรมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Programs) การฝึกอบรมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Programs) และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Internal Training Programs) ดังรายละเอียดของแต่ละประเภทต่อไปนี้

#### 11.1 การฝึกอบรมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Programs)

เป็นการฝึกอบรมที่ไม่ได้ให้ความรู้เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับตัวองค์กร แต่จะเป็นการให้ความรู้อย่างกว้าง ๆ การฝึกอบรมทางด้านภาษาและวัฒนธรรม เพื่อจะได้มีการเตรียมตัวในการที่จะปรับตัวทั้งทางภาษาและวัฒนธรรม ซึ่งโปรแกรมการฝึกอบรมประเภทนี้อาจจะถูกออกแบบให้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันแต่จะแตกต่างกันในเรื่องของการค้นคว้าเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลอื่นเกี่ยวกับแต่ละประเทศที่จะไป การอบรมนี้จะมีการเปิดสอนตามโรงเรียนที่สอนเกี่ยวกับธุรกิจข้ามชาติ แต่โดย

ทั่วไปแล้วโปรแกรมการอบรมจะถูกจัดขึ้น โดยบริษัทในประเทศที่ผู้จัดการจะต้องโยกย้ายเข้าไปทำงาน เพราะจะสามารถให้การฝึกอบรมในแนวทางที่ถูกต้องมากกว่า

### 11.2 การฝึกอบรมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Programs)

การฝึกอบรมประเภทนี้จะค่อนข้างเจาะจงลงไปถึงรายละเอียดมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่องค์กรจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการฝึกอบรมประเภทนี้ให้มีความง่าย โดยนำเอาเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและปัญหาที่พบเห็นมาเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม โดยผู้เข้าร่วมการสนทนาจะเป็นบุคคลที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของเชื้อชาติและพื้นฐานทางวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องทำการสนทนากันในเรื่องของปัญหาทั่วไปในการทำงานและใช้ภาษาในการสนทนาที่ง่ายต่อการเข้าใจ การกระทำเช่นนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว เพราะผู้จัดการจะทราบถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขที่ได้สนทนากันเป็นกลุ่ม อีกทั้งยังเป็นการทำให้ผู้จัดการทราบถึงสิ่งที่จะต้องทำการแก้ไขและแนวความคิดเห็นโดยรวมขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรข้ามชาติอีกวิธีทางหนึ่งด้วย

### 11.3 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Internal Training Programs)

การฝึกอบรมประเภทนี้จะถูกจัดขึ้นตามความต้องการของผู้จัดการแต่ละคน เพื่อที่จะได้ตรงตามงานที่เขาจะต้องรับผิดชอบ ถึงแม้ว่าในองค์กรข้ามชาติใหญ่ ๆ บางองค์กรจะมีการฝึกอบรมทั่วไปในลักษณะของการหมุนเวียนกันตามตำแหน่งงาน (Job Rotation) ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงต่อสภาพของการทำงาน นอกจากนั้น ยังเป็นการเรียนรู้ถึงสถานะทางวัฒนธรรมอีกด้วย

### ก. การเข้าถึงการฝึกอบรมวัฒนธรรมข้ามชาติ (Approaches to Cross-Cultural Training)

โปรแกรมการฝึกอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมข้ามชาติที่ออกแบบและมีเนื้อหาที่เป็นไปได้จากแลนดีส (Landis) และบริสลินส์ (Brislin's) ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมดังนี้

ข้อมูลข่าวสารหรือการฝึกอบรมข้อมูลข้อเท็จจริง (Information of Fact-Oriented Training) ส่วนมากการฝึกอบรมวัฒนธรรมข้ามชาติในโลกของธุรกิจ คือ การที่คนที่จะไปอยู่ต่างประเทศ ปัจจุบันจะต้องรู้ข้อมูลเกี่ยวกับประเทศนั้น ทั้งนี้ต้องมีวิดีโอเทป ความรู้รอบตัวเกี่ยวกับประเทศนั้น ๆ และวัฒนธรรมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประเทศนั้น ๆ

- การฝึกอบรมคุณสมบัติ (Attribution Training) มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยผู้ฝึกอบรมภายใต้พฤติกรรมของเจ้าของวัฒนธรรมเดิมปฏิบัติอยู่ เป้าหมายเดิม เรียนรู้ค่านิยมบรรทัดฐาน และการรับรู้เกี่ยวกับสถานที่ตั้งต่าง ๆ ซึ่งเจ้าของวัฒนธรรมเป็นผู้ประเมินพฤติกรรม ดังนั้น ผู้ที่เดินทางไปยังประเทศนั้น ๆ จะต้องเข้าใจสิ่งที่เจ้าของวัฒนธรรมนั้นคิดว่าเป็นอย่างไร และตอบสนองวัฒนธรรมต่าง ๆ เหล่านั้นได้ การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมที่ดี เป็นค่านิยมที่ถือปฏิบัติของเจ้าของวัฒนธรรมในประเทศเหล่านั้น

- การฝึกอบรมการเรียนรู้วัฒนธรรม (Cultural Awareness Training) มุ่งเน้นการฝึกสอนเกี่ยวกับค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรม เป็นหลักการในวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ซึ่งมีผลสะท้อนต่อผู้ฝึกสอนที่จะต้องรู้มากกว่าเจ้าของวัฒนธรรมที่อาศัยอยู่

- การฝึกอบรมโดยการปรับพฤติกรรมการแสวงหาความรู้ (Cognitive Behavior Modification Training) โดยการรวบรวมข้อเท็จจริงเป้าหมายคือ ช่วยให้ผู้สอนเข้าใจถึงการได้รับรางวัล (Rewarding) และการลงโทษ (Punishing) ของเจ้าของวัฒนธรรมและเรียนรู้เกี่ยวกับการได้รับรางวัลหรือการลงโทษใน 2 ประเทศ ผู้สอนเป็นผู้ช่วยสร้างกลยุทธ์การติดต่อกันระหว่างบุคคล การได้รับรางวัลหรือวัฒนธรรมที่ดี หลีกเลี่ยงประสบการณ์ในทางลบในวัฒนธรรมนั้น ๆ ที่อาศัยอยู่

- การอบรมโดยใช้ประสบการณ์ (Experiential Training) เป้าหมายของการเข้าถึงผู้ฝึกอบรมจะทราบถึงสภาพชีวิตจริงในประเทศที่ไปทำงาน โดยการทัศนศึกษา การเยี่ยมชมที่ไปทำงาน การแสดงบทบาทที่สลับซับซ้อน และสถานการณ์จำลองเกี่ยวกับวัฒนธรรมข้ามชาติ ผู้ฝึกอบรมให้โอกาสการเรียนรู้จากประเภทของการฝึกฝนอื่น ๆ โดยทักษะเกี่ยวกับวัฒนธรรมข้ามชาติ ในสถานการณ์สมมติ ผู้ฝึกอบรมได้มองเห็นสภาพการดำรงชีวิต การทำงานต่างประเทศอาจจะชอบมากกว่าที่จะได้รับข่าวสารจากการฝึกอบรมประเภทอื่น ๆ

แต่ละเทคนิคมีลักษณะคล้าย ๆ กัน แต่จะใหม่สำหรับผู้ที่จะศึกษา เช่น ผู้ที่ศึกษาวัฒนธรรมจะไม่เคยศึกษาเรียนรู้วัฒนธรรมต่างชาติหลังจากที่อ่านโครงการวัฒนธรรมที่สมมติขึ้น ผู้สอนจะเลือกระหว่าง 5-7 พฤติกรรมที่ตอบสนอง ผู้ฝึกสอนจะทำการตอบสนองถ้าผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

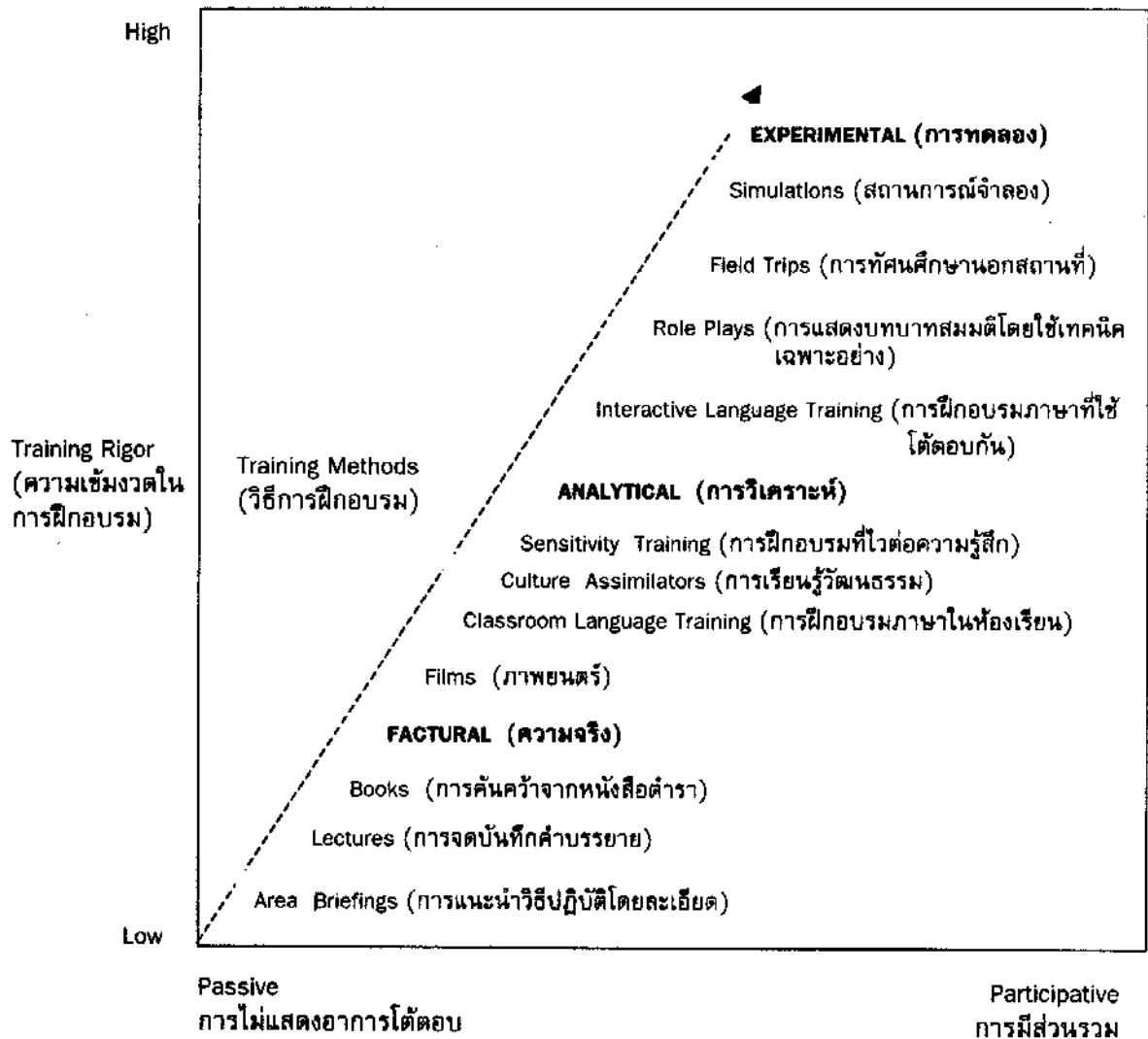
โปรแกรมการฝึกอบรมที่ไวต่อความรู้สึกช่วยให้ผู้สอนตระหนักถึงคุณค่า สมมติฐาน ความโน้มเอียงของพฤติกรรม จุดแข็ง จุดอ่อนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อคติและการคิดเข้าข้างตัวเองของพวกเขา

นอกจากนี้ ยังมีการฝึกอบรมอื่น ๆ เช่น การแสดงสถานการณ์จำลอง (Simulations) ซึ่งมีความซับซ้อนกว่าการแสดงบทบาทสมมติ โดยใช้เทคนิคเฉพาะอย่าง (Role Plays)

#### ง. ทัศนคติสำคัญของการฝึกอบรมวัฒนธรรมข้ามชาติ (Important Aspects of Cross-Cultural Training)

การฝึกอบรมบางอย่างมีความเข้มงวดกว่าอย่างอื่น เช่น การเข้าถึงตัวอย่าง (for example) การทำสถานการณ์จำลอง (Simulations) มีความต้องการให้ผู้ฝึกอบรมมีส่วนร่วมโดยตรงในการเรียนรู้ประสบการณ์ ในขณะที่การเรียนรู้อย่างอื่นที่ง่ายกว่า เช่น การฟังเพื่อแนะนำวิธีปฏิบัติโดยละเอียด (Listening to an area briefing) ผู้ฝึกสอนจะไม่แสดงปฏิกิริยาในการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับจิตใจ และอารมณ์ของผู้ที่ได้รับการสอน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างความเข้มงวดในการฝึกอบรมและระดับของการมีส่วนร่วมของผู้ฝึกอบรม แสดงในรูป 2

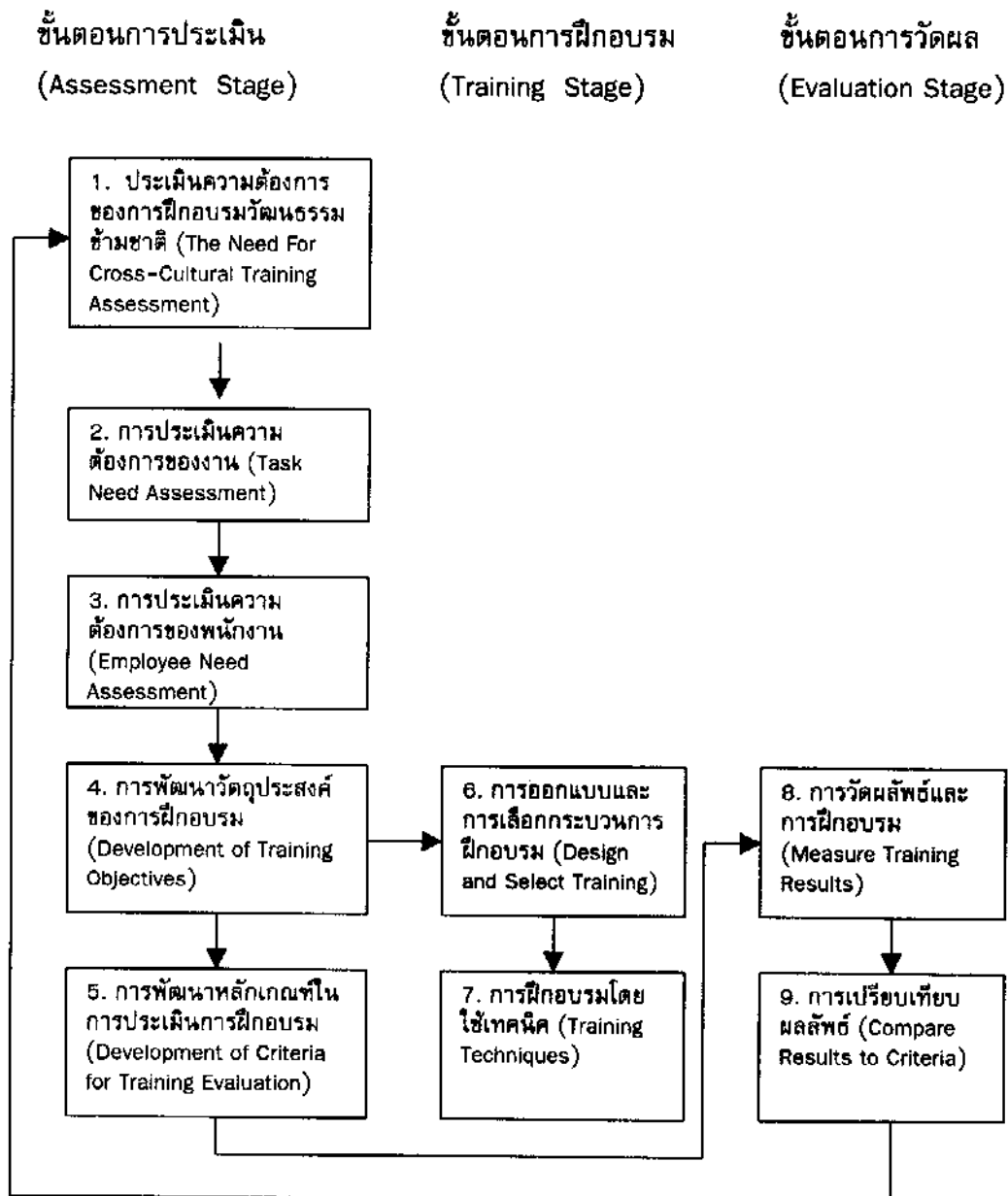
(Figure 2 Relationship Between Training Rigor and Level of Trainees Participation)



จากรูป 2 แขนงตั้งแสดงความเข้มงวดในการฝึกอบรม (Training Rigor) จากน้อยไป แขนงนอนแสดงระดับของการมีส่วนร่วมของผู้ฝึกอบรม (Participation) จากไม่มีปฏิกิริยาโต้ตอบ จนถึง การมีส่วนร่วม การเลือกโปรแกรมการฝึกอบรมวัฒนธรรมข้ามชาติแต่ละรูปแบบขึ้นอยู่กับ การเรียนรู้ การเตรียมความพร้อมสำหรับผู้เดินทางไปยังต่างประเทศ แต่ละรูปแบบอาจจะอยู่ในวิชาชีพการเกี่ยวกับงานที่ทำ

หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรใช้แต่ละรูปแบบการเลือกและการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับบริษัทของตน การเลือกและการออกแบบในระดับสากล

### จ. สรุปกระบวนการฝึกอบรมวัฒนธรรมข้ามชาติ



#### 11.4 การฝึกอบรมด้านบริหาร (Management Training)

##### ก. การทำให้องค์กรเป็นระดับระหว่างประเทศ

###### (Internationalizing the Organization)

- การฝึกอบรมก่อนจ้างงาน (Preemployment Training)  
จากการที่ธุรกิจนานาชาติได้เติบโตและการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร และการเดินทางในหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก ผู้บริหารจึงทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ที่กว้างระดับโลก ในปัจจุบันมีการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นในระดับมหาวิทยาลัย โดยศึกษาในเรื่องสภาพแวดล้อมที่ต่างกันในประเทศต่าง ๆ และฝึกอบรมการปรับตัว ตลอดจนความสัมพันธ์กับบุคคลในต่างประเทศ

- การฝึกอบรมหลังจ้างงาน (Postemployment Training)  
ถึงแม้จะได้เรียนรู้เรื่องระหว่างประเทศจากมหาวิทยาลัยแล้ว เมื่อถูกจ้างเป็นพนักงานในบริษัทข้ามชาติ บริษัทก็จะเพิ่มการฝึกอบรมให้เกิดความคุ้นเคยและเตรียมตัวในการไปทำงานในต่างประเทศ เช่น ไอบีเอ็ม (IBM) มีศูนย์ฝึกอบรมระดับภูมิภาค (Regional Training Centers) ที่ให้ผู้บริหารในเขตประเทศแถบนั้นมาฝึกอบรมบ่อย ๆ การฝึกภาษาหลังเลิกงานของบริษัท การเดินทางไปอบรมในต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาการด้านความสำคัญในการฝึกอบรมระหว่างประเทศหลังจ้างงาน อาจทำได้โดยการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง ฝึกอบรมการปรับตัว และการฝึกอบรมในงาน (On-the Job Training) ในต่างประเทศ

##### ข. การย้ายพนักงานที่ไปทำงานในต่างประเทศให้ง่ายขึ้น (Easing the Expatriate Transition)

การฝึกอบรมที่กล่าวมาแล้วเป็นการทำลายกำแพงทางด้านเชื้อชาติให้หมดไปเพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์รวมของบริษัทข้ามชาติ แต่การฝึกนี้อาจจะไม่พอสำหรับพนักงานบางคนที่ต้องไปทำงานในต่างประเทศ พวกเขาต้องการทราบรายละเอียดมากกว่านี้ เช่น งานที่ทำ ค่าตอบแทน บ้าน สภาพอากาศ การศึกษา การรักษาพยาบาล ภาษี การส่งสินค้า งานที่ทำหลังจากถูกย้ายกลับมา เป็นต้น บริษัทบางบริษัทจะให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานล่วงหน้าก่อนการย้ายจริงเป็นปี เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้วัฒนธรรม สังคม ภาษา และวิธีการดำเนินธุรกิจในประเทศก่อน

### ค. วิธีการและขั้นตอนในการฝึกอบรม (Training)

- กระบวนการสังคมนิยมทางสังคมของผู้ที่ไปทำงานต่างประเทศ (Expatriate Socialization Process)

ขั้นตอนการคัดเลือกและฝึกงานผู้ไปทำงานต่างประเทศ (Expatriate) จะเป็นสิ่งสำคัญต่อการซื้อความสำเร็จของผู้ไปทำงานต่างประเทศ เมื่อทำงานในต่างประเทศ เพราะฉะนั้นการผ่านการคัดเลือกและการฝึกฝนอย่างดีก็จะมีโอกาสสำเร็จในการบริหารได้มากขึ้น ในทางตรงกันข้ามก็จะล้มเหลวถ้ามีการคัดเลือกฝึกงานไม่ดี ถึงแม้ว่าบางคนอาจจะประสบความสำเร็จในการบริหารภายในประเทศมาแล้ว ในการที่จะทำให้อัตราความล้มเหลวของผู้ไปทำงานต่างประเทศลดลง ทำได้โดยการคัดเลือก ฝึกฝน โดยพิจารณาถึงส่วนของการพัฒนาผู้ไปทำงานต่างประเทศ (Expatriate Development) ทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการไปทำงานต่างประเทศ (Expatriate Process) อย่างต่อเนื่อง การอบรมผู้มาจากต่างประเทศอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงการเตรียมตัวสำหรับการกลับบ้าน (Repatriate) ก็จะเป็นสิ่งที่ผิดพลาดในการบริหารผู้ไปทำงานต่างประเทศ ระบบการไปทำงานต่างประเทศควรจะทำให้สมดุลพัฒนาอย่างระมัดระวัง มีโปรแกรมแผนงานและการปฏิบัติอย่างชัดเจน

**ขั้นตอนที่ 1** การเตรียมตัวเข้าสู่พื้นที่ เป็นขั้นตอนที่ผู้ได้รับคัดเลือกเตรียมตัวที่จะเข้าพื้นที่ที่จะได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาษาและวัฒนธรรมที่จำเป็น

**ขั้นตอนที่ 2** การเข้าสู่พื้นที่ เป็นขั้นตอนแรกในการเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ เริ่มมีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่ในพื้นที่รวมถึงการเริ่มปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ปฏิกริยาตอบสนองที่สำคัญ คือ การตอบสนองต่อวัฒนธรรมใหม่ ๆ ในทางลบ ได้แก่ การไม่ยอมรับในวัฒนธรรมทำให้ไม่อยากที่จะปฏิบัติงานจนต้องย้ายถิ่นฐานกลับ

ขั้นตอนกระบวนการสังคมนิยมทางสังคมของผู้ที่ไปทำงานต่างประเทศ (Expatriate Socialization Process) การทำงานของผู้ไปทำงานต่างประเทศ (Expatriate) เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ทั้งก่อนระหว่าง ภายหลังจากการที่ผู้ไปทำงานต่างประเทศ อยู่ต่างประเทศ เราสามารถแบ่งการฝึกอบรม (Training) เป็น 2 ส่วน ดังนี้



### 1. การฝึกอบรมก่อนการออกเดินทาง (Predeparture Training)

ในบริษัทข้ามชาติที่ญี่ปุ่นจะมีการเตรียมผู้ไปทำงานต่างประเทศมากกว่าในอเมริกา ซึ่งจะช่วยให้เกิดความล้มเหลวของผู้ไปทำงานต่างประเทศน้อยกว่า ครอบครัวก็ควรอยู่ในโปรแกรมนี้ด้วย เช่น ให้ไปยังประเทศท้องถิ่น เป็นเวลา 1 อาทิตย์

### 2. โครงการกลับสู่ถิ่นเดิม (Repatriate Program)

เป็นโปรแกรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะลดการประสบความยุ่งยากในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมเมื่อกลับสู่ถิ่นเดิม และแผนอาชีพของผู้ไปทำงานต่างประเทศในอนาคต การกลับมาของผู้ไปทำงานต่างประเทศ อาจมีปัญหาทั้งส่วนบุคคลและองค์กร

จากข้อมูลทั้งหมดดังกล่าว เราพบว่า มีความจำเป็นจะต้องมีพี่เลี้ยงทั้งหมด 2 คน คือ 1 คนเป็นที่เลี้ยงขณะปรับตัวทำงานอยู่นอกประเทศ และอีกคนคือที่ประเทศของตัวเพื่อช่วยลดความยุ่งยากในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมเมื่อกลับสู่ถิ่นเดิม

การปฐมนิเทศ (Orientation) และการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่ต่อจากการจัดหาคนเข้าทำงาน การปฐมนิเทศที่ครอบคลุมเกี่ยวกับประเทศ ประชาชนและวัฒนธรรมในประเทศนั้น จะช่วยให้การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในต่างประเทศได้ การมีปฐมนิเทศที่ไม่เหมาะสมอาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการเข้าใจวัฒนธรรมได้ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเช่นนี้ บริษัทควรจะให้มีการฝึกอบรมด้านภาษาที่ใช้ในประเทศนั้น และวัฒนธรรมของประเทศนั้นด้วย

โดยสรุปแล้ว บริษัทข้ามชาติควรจะมีการวางแผนอย่างดีในด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาผู้บริหารในการดำเนินงานในต่างประเทศ ซึ่งควรจะเน้นในเรื่องชนิดของการฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์ โปรแกรมด้านการศึกษาอย่างเป็นแบบแผน การฝึกอบรมเกี่ยวกับงาน (On-the-job training) และอื่น ๆ ซึ่งการวางแผนนี้ควรจะต้องมีความยืดหยุ่นพอที่จะสามารถปรับเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละประเทศได้

### 1. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรระดับบริหารในธุรกิจข้ามชาติ

- 1) ช่วยในการติดต่อสื่อสารกับคนในท้องถิ่น ช่วยผู้บริหารในการปรับตัวเข้ากับชนบทธรรมเนียม
- 2) ให้เข้าใจนโยบายและคาดหวังของสำนักงานใหญ่ ผู้บริหารซึ่งทำงานในต่างประเทศ จะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของสำนักงานใหญ่
- 3) เพิ่มความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและการจัดการสมัยใหม่ เป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถทางเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ เพื่อเตรียมผู้บริหารไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
- 4) เป็นการเตรียมตัวก่อนการย้ายกลับ ในการทำงานยังบริษัทในเครือที่ต่างประเทศ เมื่อหมดวาระและถูกย้ายกลับสำนักงานใหญ่ ผู้บริหารก็ต้องปรับตัวอีก จึงต้องมีการเตรียมพร้อมในการปรับตัวดังกล่าว

### 12. นโยบายการจ่ายผลตอบแทนระหว่างประเทศ (*International Compensation Policies*)

นโยบายการให้ผลตอบแทนและการปฏิบัติงานเป็นผลโดยตรงต่อภาพลักษณ์ทางการแข่งขันของบริษัท เพราะจะทำให้เกิดแรงจูงใจและทำให้พนักงานภักดีต่อบริษัทมากขึ้น ค่าแรงที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศก็เป็นแรงจูงใจให้บริษัทข้ามชาติไปลงทุนที่นั่น จำนวนผลตอบแทนที่พนักงานได้รับขึ้นอยู่กับประมาณการที่บริษัททำขึ้น ดูจากอุปทานและอุปสงค์ (Supply and Demand) สำหรับความสามารถในแต่ละสาขา ค่าครองชีพ กฎหมาย และการต่อรอง ส่วนค่าตอบแทนคงที่ เช่น เงินเดือน คอมมิชชัน โบนัส และสวัสดิการ ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ความรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพ ภาษี และความต้องการของรัฐบาล

## 12.1 การจ่ายผลตอบแทนผู้บริหาร (Executive Compensation)

นโยบายการจ่ายค่าจ้างสามารถก่อให้เกิดปัญหาการเข้าใจผิดระหว่างบริษัทข้ามชาติ ปัญหาเหล่านี้ รวมถึงการปรับตำแหน่ง การจ่ายค่าจ้างส่วนที่เกิดในเรื่องของกิจกรรมเกี่ยวเนื่อง เช่น การจ่ายค่าจ้างที่ดึงดูดใจให้ผู้บริหารไปประจำยังต่างประเทศ ทำให้จึงเป็นการยากที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในนโยบายการจ่ายค่าจ้างระหว่างประเทศ ปัญหาหลักเกิดจากการที่ระดับเงินเดือนและการคาดหวังรางวัลที่ได้จากผลงานมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังได้รับการกระตุ้นในเรื่องของความแตกต่างอื่น ๆ เช่น ในบริษัทอังกฤษทั่ว ๆ ไป การแสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน จะทำให้บุคลากรได้รับรางวัลมากกว่าศักยภาพที่เป็นจริง ส่วนในบริษัทฝรั่งเศส การให้รางวัลจะเพิ่มมากขึ้นตามระดับความสามารถในการเรียนรู้ก่อนที่จะเข้าร่วมงาน และความพยายามในการปฏิบัติงานมีผลโดยตรงในการเป็นที่รู้จักภายนอกบริษัท

บริษัทที่ต้องการจะรักษาระดับเงินเดือนให้เท่าเทียมกันในทุก ๆ ประเทศ จะส่งผลให้บริษัทของตนต้องออกไปจากตลาด หากระดับเงินเดือนของบริษัทตนต่ำกว่าบริษัทอื่น ๆ และไม่สามารถที่จะดึงดูดใจบุคลากรที่ทำงานอยู่ในประเทศที่ได้รับเงินเดือนสูงกว่า นอกจากนี้อัตราเงินเดือนยังเป็นปัจจัยเปรียบเทียบคร่าว ๆ ถึงความแตกต่างของระหว่างประเทศ แต่นโยบายเงินเดือนควรจะเป็นไปตามความเหมาะสมของประเทศที่ผู้บริหารจะไปดำรงตำแหน่งหรือไม่ ผู้บริหารที่ได้รับอัตราเงินเดือนที่สูงกว่ามักไม่ต้องการที่จะโอนย้ายไปยังประเทศที่ตนจะได้รับเงินเดือนน้อยลง คำถามพื้นฐานในนโยบายการจ่ายค่าจ้างไม่ได้มีคำตอบเพียงคำตอบเดียว นโยบายการจ่ายค่าจ้างมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นโยบายที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้ที่ถูกส่งไปประจำในต่างประเทศควรคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความดึงดูดใจและสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งในต่างประเทศ
2. การอำนวยความสะดวกในการโอนย้ายระหว่างบริษัทสาขาในต่างประเทศ

3. การก่อตั้งและรักษาความสัมพันธ์ที่สมเหตุสมผลและตามข้อตกลงระหว่างพนักงานทั้งในสำนักงานใหญ่และบริษัทสาขาไม่ว่าพนักงานเหล่านั้นจะดำรงตำแหน่งอยู่ที่ใดก็ตาม

4. การจ่ายค่าจ้างที่สมเหตุสมผลในพื้นที่ที่แตกต่างกันเพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่น ๆ ได้

## 12.2 องค์ประกอบการจ่ายผลตอบแทนของผู้ไปทำงานในต่างประเทศ (Components of Expatriate Compensation)

บริษัทอเมริกันส่วนใหญ่จะมีองค์ประกอบของนโยบายการจ่ายค่าจ้างสำหรับผู้ไปทำงานในต่างประเทศอยู่ 3 ประการ คือ เงินเดือนหลัก ค่าจ้างพิเศษที่จ่ายให้ในการไปทำงานต่างประเทศ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินชีวิตในต่างประเทศ

### ก. เงินเดือนหลัก

ผู้ไปทำงานในต่างประเทศส่วนใหญ่จะได้รับการว่าจ้างในประเทศของตนด้วยเงินเดือนทั่ว ๆ ไป เมื่อถูกโอนย้ายไปประจำในต่างประเทศก็จะได้รับเงินเดือนอีกระดับ หลักในการพิจารณาให้เงินเดือนจะมีความใกล้เคียงกับในประเทศของตน

เมื่อผู้บริหารถูกย้ายไปยังประเทศอื่น อัตราเงินเดือนระหว่างประเทศสูงกว่าเงินเดือนหลัก บริษัทส่วนใหญ่ก็จะเพิ่มเงินเดือนให้ แม้ว่าบางบริษัทจะให้เงินเดือนหลักเท่าเดิม หากมีการย้ายมาดำรงตำแหน่งในประเทศบ้านเกิดของตน มีบริษัทเพียงจำนวนน้อยที่จะให้เงินเดือนที่น้อยกว่าระดับเงินเดือนท้องถิ่น

อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คงที่สามารรถก่อให้เกิดปัญหาเมื่อเงินเดือนหลักยังคงเท่าเดิม ผู้บริหารชาวต่างชาติมักรู้สึกว่าตนได้รับค่าจ้างน้อยกว่าที่ได้รับเมื่อทำงานอยู่ในประเทศบ้านเกิดของตน หากอัตราแลกเปลี่ยนเงินของประเทศตนตกลงเมื่อเทียบกับประเทศที่ตนไปทำงานอยู่ ปัญหาจะซับซ้อนมากขึ้น หากเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในรูปของค่าเงินของประเทศตน

## ข. ค่าจ้างพิเศษที่จ่ายให้ในการไปทำงานต่างประเทศ

จะนำมาใช้เพื่อผลประโยชน์ 2 ประการ ได้แก่ การกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และเพื่อจ่ายเป็นค่าชดเชยในการที่ต้องไปอยู่ในท้องถิ่นที่ไม่พึงประสงค์ โดยทั่วไปสถานที่ที่จะได้รับการจ่ายเงินชดเชยมักจะมีอยู่ไม่มาก และจะมีผู้บริหารชาวต่างชาติไม่กี่รายที่ได้รับเงินชดเชยดังกล่าว ความสำคัญของการจ่ายค่าจ้างพิเศษ จึงจ่ายเพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะไปทำงานในต่างแดน การจ่ายเงินดังกล่าวมักจะคิดเป็นร้อยละของเงินเดือนหลัก (ประมาณ 10 - 20%) และจะจ่ายให้เฉพาะช่วงเวลาที่ได้ถูกส่งตัวไปประจำในต่างประเทศ

การสูญเสียโอกาสในการได้รับการจ่ายเงินพิเศษอย่างต่อเนื่องตราบเท่าที่ยังคงประจำอยู่ในต่างแดนก็คือ การที่พนักงานไม่ได้รับเงินเพิ่มเติมในการย้ายจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่ง และจากการที่ย้ายกลับไปยังประเทศแม่ของตน ซึ่งหมายถึงการได้รับรายได้จะลดน้อยลงอย่างมาก บริษัทแม่จะต้องรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวและต้องเพิ่มการกระตุ้นแรงดึงดูดให้แก่พนักงานที่ประจำอยู่ในต่างแดน วิธีการหนึ่งที่น่ามาใช้คือ การค่อย ๆ ลดการจ่ายเงินค่าพิเศษ เช่น หลังจากทีพนักงานไปทำงานในต่างแดนได้สักระยะเวลาหนึ่ง (โดยปกติจะอยู่ในระหว่าง 3 - 5 ปี) เงินพิเศษจะถูกลดลงไปเรื่อย ๆ อีกวิธีหนึ่งที่น่ามาใช้ก็คือ การจ่ายเงินชดเชยแบบจ่ายเป็นครั้ง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินชีวิตในต่างประเทศเป็นเงินที่จ่ายเพื่อให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศสามารถดำรงชีวิตได้ในรูปแบบเดียวกับที่อยู่ในประเทศของตน ส่วนมากจะเป็นค่าใช้จ่ายในเรื่องของการดำรงชีพ ที่อยู่อาศัย การศึกษา และการปกป้องทางภาษี โดยที่ค่าใช้จ่ายหลัก ๆ 2 ประการคือ เรื่องของการที่อยู่อาศัย และภาษี

เกี่ยวกับเรื่องภาษี บริษัทต่างชาติส่วนใหญ่จะดำเนินนโยบายในการหักภาษีโดยจะหักในอัตราเดียวกับในประเทศแม่ จากนั้น จะชำระภาษีตามที่คำนวณออกมาได้ การยกเว้นภาษีได้ระหว่างอยู่ต่างประเทศ หรือไม่ต้องจ่ายเลยสำหรับบางประเทศในกรณีที่พนักงานผู้นั้นไม่อยู่ในประเทศของตนเป็นระยะเวลานานกว่าที่กำหนดระดับเงินภาษีที่ได้รับการยกเว้นเทียบได้กับการได้รับโบนัสพิเศษ

### ค. ส่วนที่ยอมให้สำหรับความยากลำบากในต่างถิ่น (Hardship Allowances)

ความยุ่งยากบางประการที่เกิดขึ้น เมื่อต้องไปทำงานต่างประเทศ เช่น การขาดความคุ้นเคย การต้องงดบุหรี่หรือที่ชอบ อาหารที่ชอบ การเฉลิมฉลองกับครอบครัว หรือดูทีวีในภาษาของตัวเอง หรือการที่ลูก ๆ ต้องเรียนในโรงเรียนที่มีระบบวัฒนธรรมต่างออกไป ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อลักษณะทางจิตใจและความคิดของเด็กเหล่านั้น

นอกจากนี้ ยังอาจมีปัญหาจากอันตรายจากสภาพสังคมของต่างประเทศ เช่น ปัญหาการเมือง ปัญหาระหว่างประเทศ การลักพาตัวพนักงานของโกดัก ฟอร์ด เป็นตัวอย่างของอันตรายอย่างหนึ่งของชีวิตพนักงานในต่างประเทศ บริษัทจึงต้องมองจุดนี้ไว้ด้วย เพื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินต้องมีการฝึกอบรมพนักงานในต่างประเทศที่มีความเสี่ยงสูง เป็นต้น

นอกจากนี้ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอีกประการหนึ่ง คือ เรื่องเงินของครอบครัว การย้ายไปทำงานต่างประเทศจะทำให้ครอบครัวมีรายได้ลดลงจากการที่ไม่ได้ทำงานทุกคน เช่น ถ้าอยู่ในประเทศ ภรรยาอาจจะทำงาน แต่ถ้าย้ายไปต่างประเทศ ภรรยาก็ต้องออกจากงาน เป็นต้น บริษัทก็ต้องรับผิดชอบในจุดนี้ด้วย ดังนั้น บริษัทจึงต้องจ่ายเงินชดเชยกับความยุ่งยากและปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งอาจจะต้องมีกรณีพิเศษในบางท้องถิ่นด้วย

### ง. การเลือกสกุลเงินตราต่างประเทศ (Choice of Currency)

ปกติแล้วผู้ไปทำงานต่างประเทศ (Expatriate) จะได้รับผลตอบแทนเป็นเงินเดือนทั้งสองสกุลเงิน คือ บางส่วนเป็นสกุลเงินในประเทศ อีกส่วนหนึ่งเป็นสกุลเงินที่ไปทำงานในประเทศนั้น เพื่อจะได้มีเงินเก็บเป็นเงินในประเทศ และเป็นการประหยัดสำหรับบริษัทในเรื่องภาษีของต่างประเทศด้วย อีกเหตุผลหนึ่งในการจ่ายเงินสองสกุล คือ ป้องกันความเสี่ยงของพนักงานจากอัตราแลกเปลี่ยนด้วย

### 12.3 นโยบายการจ่ายค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ระหว่างประเทศ (International Wage and Benefit Policies)

เช่นเดียวกับเงินเดือน บริษัทข้ามชาติมักจะจ่ายผลตอบแทนสำหรับแต่ละประเทศ เพื่อยกระดับพนักงานให้ถึงระดับผลตอบแทนสูงสุด บริษัทจะต้องจ่ายผลตอบแทนให้อยู่เหนือระดับของบริษัทคู่แข่ง นอกจากนี้ ความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนในแต่ละงานและแต่ละทักษะจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ การมีข้อตกลงแบบเดียวกันจะถูกนำมาใช้กับผลประโยชน์ในการจ้างงาน ประเภทและระดับของผลประโยชน์มีความแตกต่างไปในเรื่องต่าง ๆ เช่น ค่าเดินทาง เงินชดเชยวันหยุด เงินประกัน และที่อยู่อาศัย แต่ยังคงรวมถึงยอดรวมของผลตอบแทน ซึ่งเริ่มตั้งแต่ไม่กี่เปอร์เซ็นต์จนถึง 200% ของค่าจ้างที่เป็นตัวต้น ในเยอรมันตะวันตกพนักงานที่ถูกให้ออกจากงานจะได้รับค่าจ้างครั้งสุดท้ายเป็นจำนวนเท่ากับเงินเดือน 18 เดือน การจ่ายผลตอบแทนและผลประโยชน์ควรจะมีการทำเป็นมาตรฐานไว้

#### ก. ผลประโยชน์พิเศษ (Fringe Benefits)

สวัสดิการในแต่ละประเทศจะแตกต่างกันไป เช่น ในญี่ปุ่นพนักงานในบริษัทข้ามชาติจะได้รับค่าเลี้ยงดูบุตร ค่าเช่าบ้าน ค่าอาหาร ค่าการศึกษาของบุตร และวันหยุดพักผ่อน ประจำปีที่มากกว่าที่ได้ในอเมริกา ผลตอบแทนอื่น ๆ เช่น โบนัสประจำปีอย่างต่ำ 3 เดือน ค่าเช่าบ้าน ค่าเลี้ยงดูบุตร หรือบ้านพักผ่อนจะคล้าย ๆ กันในทุก ๆ ประเทศ

#### ข. ผลประโยชน์ความมั่นคงในงาน (Job Security Benefits)

ในบางประเทศการไล่พนักงานหรือปลดคนออกมีค่าใช้จ่ายสูงมาก ซึ่งมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดขององค์กรเป็นจำนวนมาก เช่น ในเยอรมันการไล่คนออกต้องจ่ายให้เขาถึง 18 เดือนของเงินเดือน ในการทำงานที่ต่างชาตินั้นบริษัทข้ามชาติต้องตกลงกับรัฐบาลและสหภาพแรงงาน เพื่อตกลงในหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ก่อน เพื่อป้องกันปัญหาภายหลัง

### ค. หนี้สินเพื่อการบาดเจ็บ (Liability for Injuries)

บริษัทข้ามชาติต้องมีสวัสดิการ การรักษาอาการบาดเจ็บในการทำงานด้วยทั้งทางด้านสุขภาพและอุบัติเหตุ โดยมีกองทุนสำหรับการนี้โดยเฉพาะและต้องแจ้งให้พนักงานทราบว่าบริษัทมีสวัสดิการอย่างไร รวมถึงมีการประกันภัย การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัย และตรวจสอบเครื่องจักรอยู่เสมอ จำนวนเงินนี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ

### 13. บริษัทข้ามชาติกับแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations and the Multinational Firm)

บริษัทข้ามชาติ ต้องติดต่อกับกลุ่มแรงงานแต่ละกลุ่มตามสภาพแวดล้อมทางสังคม การเมือง และศาสนาของแต่ละประเทศที่ไปประกอบธุรกิจอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้กับแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน โดยส่วนมากบริษัทข้ามชาติจะกระจายอำนาจทางด้านแรงงานสัมพันธ์ออกไปแต่ยังคงการควบคุมดูแลไว้ ณ ระดับหนึ่ง

จากการศึกษาแนวทางการเข้าถึงแรงงานสัมพันธ์ของประเทศอังกฤษกับอเมริกาโดยฮามิลล์ (Hamil, 1984) ได้บันทึกไว้ว่า ความหลากหลายของแนวทางการเข้าถึงแรงงานสัมพันธ์ได้ขยายไปถึงคำถามว่าสาขาใดจะเป็นผู้จัดการ หรือหน่วยงานดูแลสำนักงานใหญ่จะถูกจัดตั้งที่ไหน บริษัทข้ามชาติของอเมริกา มีลักษณะการจัดการแรงงานสัมพันธ์ที่รวมอำนาจไว้ที่หน่วยงานดูแลของสำนักงานใหญ่ ซึ่งเน้นการควบคุมทางการเงิน และการรายงานอย่างเป็นทางการ และมีแนวโน้มไม่ยอมรับสหภาพ หรือการเข้าร่วมกับสมาคมลูกจ้าง

#### 13.1 นโยบายการบริหารงานแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralized versus Decentralized Policies)

รูปแบบแรงงานสัมพันธ์จะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ การแตกต่างจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมหนึ่งวัฒนธรรมใด กฎหมาย และการจัดตั้งสถาบัน ในประเทศที่ต่างกันจะมีผลต่อแรงงานสัมพันธ์ ความต้องการของแรงงาน สถานที่ตั้งอุตสาหกรรมซึ่งจะสัมพันธ์กับ



ชนบธรรมเนียมและเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับความซับซ้อนทางกฎหมาย และปัจจัยอื่น ๆ ในความเป็นจริงบริษัทข้ามชาติมอบหมายหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับแรงงานให้แก่ผู้จัดการในบริษัทสาขานั้น

ในมุมมองของบริษัทข้ามชาติที่มีประสบการณ์บริษัทหนึ่งกล่าวว่า บริษัทจะต้องให้ความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่องและให้อำนาจในการควบคุมดูแลในเรื่องของแรงงานสัมพันธ์ หากปราศจากความรับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวก็จะก่อให้เกิดความยุ่งยากอย่างมาก ในการที่จะพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทั่วไปและตัวแทนที่บริษัทส่งมาดูแล ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประสบความสำเร็จในการดำเนินการ

ในการประสานงานนั้น บริษัทข้ามชาติไม่จำเป็นต้องมีนโยบายทั่วไปที่ใช้ได้กับทุก ๆ ประเทศ องค์กรประกอบต่าง ๆ อาจแตกต่างกันจากสิ่งแวดล้อมหนึ่งไปอีกรสิ่งแวดล้อมหนึ่ง ความพยายามในการนำนโยบายของบริษัทแม่ไปใช้กับสถานการณ์ใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ การมีนโยบายทั่วโลกเพื่อหลีกเลี่ยงการจัดตั้งสหภาพแรงงานซึ่งประสบผลสำเร็จในบริษัทแม่ถือได้เป็นตัวอย่างแก่บริษัทสาขา ในหลาย ๆ บริษัทที่ไม่มีการจัดตั้งสหภาพในบริษัทแม่ก็มักจะประสบความสำเร็จในการที่จะไม่จัดตั้งสหภาพในบริษัทสาขาด้วยเช่นกัน

### 13.2 การเปรียบเทียบแรงงานสัมพันธ์ (Comparative Labor Relations)

ในแต่ละประเทศที่บริษัทข้ามชาติไปทำธุรกิจอยู่ จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มของคนงานซึ่งมีผลกระทบต่อสังคม สภาพแวดล้อมของประเทศนั้นรวมถึงตามประเพณีและกฎของแต่ละประเทศที่ใช้ในการต่อรอง

#### ก. สภาพแวดล้อมของสังคมการเมือง (Sociopolitical Environment)

สิ่งหนึ่งที่แตกต่างในความสัมพันธ์ระหว่างคนงานผู้บริหาร คือ ภาพที่แต่ละฝ่ายมองอีกฝ่ายหนึ่ง เนื่องจากทั้งสองฝ่ายไม่ค่อยจะได้ทำงานร่วมกันโดยตรง การแบ่งแยกเช่นนี้จะกว้างขึ้น ถ้ามีการขีดค้นชั้นของคนในบริษัทระหว่างผู้บริหารและคนงาน

การประนีประนอม โดยการจัดงานเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายตรงข้ามทั้งสองได้ผลต่างกันในแต่ละประเทศ อีกทางหนึ่ง คือ การมีศาลแรงงานและตัวแทนจากรัฐบาลคอยดูแลเรื่องนี้ เช่น ในออสเตรเลียมีการปรับค่าแรงทุก ๆ ครึ่งปี ตามกฎของรัฐบาล เป็นต้น

### ข. โครงสร้างสหภาพ (Union Structure)

โครงสร้างของสหภาพแรงงานอาจจะเป็นระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น สหภาพแรงงานของอุตสาหกรรม หรือสหภาพแรงงานของบริษัท ในแต่ละประเทศจะมีสหภาพแรงงานเดียวหรือหลาย ๆ สหภาพแรงงานก็ได้ เช่น ในประเทศญี่ปุ่นจะมีสหภาพแรงงานของแต่ละบริษัทที่จะมีความสัมพันธ์กับบริษัทอื่นน้อยมาก พวกเขาไม่ค่อยสไตรค์ และเมื่อสไตรค์ก็จะหยุดงานช่วงเวลาสั้น ๆ หรือยังคงทำงานแต่สวมปลอกแขนไว้แสดงการประท้วง เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับบริษัทมาก ผู้นำสหภาพแรงงานของญี่ปุ่นจึงมักลังเลที่จะทำร้ายบริษัท ซึ่งทำให้บริษัทไม่สามารถแข่งขันได้

### ค. การป้องกันการปิดโรงงานและปลดคนงานออก

การตอบสนองต่อการถูกปลดจากงาน หรือการย้ายโรงงาน หรือการลดการผลิตลงจะทำให้คนงานในหลาย ๆ ประเทศยิ่งเพิ่มจำนวนขึ้นในโรงงาน เพื่อป้องกันการย้ายเครื่องจักร ชิ้นส่วนและสินค้า พวกเขาจะทำงานจนกระทั่งหมดวัตถุประสงค์ที่จะให้ทำเพื่อยืดเวลาทำงานของพวกเขาออกไป บางครั้งการทำแบบนี้ก็สามารถทำให้เลิกการปิดโรงงานได้ แต่บางครั้งก็ไม่ได้

ความจริงที่ว่าคนงานพยายามที่จะป้องกันการปิดโรงงานสะท้อนให้เห็นว่างานนั้นสำคัญเพียงใดในญี่ปุ่น การจ้างงานตลอดชีวิตทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น และทำให้บริษัททุ่มเทพัฒนาบุคลากรมากขึ้น เพื่อให้สามารถย้ายไปทำตำแหน่งอื่นได้แทน และในกรณีที่ใช้เครื่องจักรแทนคนหรือใช้หุ่นยนต์แทนคนในการผลิตได้ เมื่อมีปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำบริษัทญี่ปุ่นจะปลดคนงานชั่วคราวออกก่อน และรักษาคนงานประจำเอาไว้

### ง. ประชาธิปไตยในอุตสาหกรรม (Codetermination)

อีกวิธีหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนงานและผู้บริหาร คือ การให้คนงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานด้วย โดยเฉพาะประเทศในแถบยุโรปวิธีนี้พวกเขาเชื่อว่าจะช่วยลดการประท้วงและหยุดงานได้

### จ. วงจรคุณภาพ (Quality Circles)

เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผลิตภาพ (Productivity) หลาย ๆ บริษัทในโลกได้เสนอให้คนงานใช้วิธีการ เช่น วงจรคุณภาพ (Quality Circles) ซึ่งเริ่มต้นมาจากญี่ปุ่นและสามารถพัฒนาคนงานญี่ปุ่น 8 ล้านคน ให้ทำงานเป็นกลุ่มเล็ก ๆ และทำงานแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป การรวมกลุ่มของคนงานทำให้สามารถพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของงานได้อย่างมาก ซึ่งวิธีนี้จะดีกว่าวิธีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Codetermination) เพราะจะได้รับความร่วมมือจากพนักงานมากกว่า

### ฉ. ความพยายามของกลุ่ม (Team Effort)

ในบางประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทญี่ปุ่นที่ไปลงทุนในประเทศนั้น ๆ จะมีการเน้นในการทำงานเป็นกลุ่มมาก เพื่อ (1) ทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม (2) เพื่อให้ทำงานได้หลาย ๆ อย่างแทนที่จะแค่งานใดงานหนึ่ง คนงานจะหมุนเวียนกันทำงานในกลุ่มเพื่อลดความเบื่อหน่ายและทำให้เกิดทักษะหลาย ๆ ด้าน นอกจากนี้ ยังมีการควบคุมคุณภาพโดยกลุ่มเองด้วย

### 13.3 มุมมองของสหภาพแรงงานในเรื่องพลังอำนาจระหว่างประเทศ (The Union View of the Multinationals' Power)

เหตุผลหลักสำหรับสำนักงานใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรื่องแรงงานจะเคลื่อนผ่านการเคลื่อนไหวของแรงงานระหว่างประเทศ สหภาพทั่วโลกประสบความสำเร็จในการเพิ่มข้อตกลงโดยถูกจ้างนานาชาติประเทศสถานการณ์ของพวกเขาจะเป็นไปในทำนองเดียวกันกับรัฐบาล ซึ่งต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงระหว่างประเทศ

ถึงแม้ว่าหลาย ๆ ประเทศจะถือว่าองค์กรด้านแรงงานสัมพันธ์มีผลต่อผู้บริหารระดับท้องถิ่นที่ประจำอยู่ที่บริษัทสาขา ผู้นำสหภาพมีจุดมุ่งหมายในการต่อรองอำนาจตัดสินใจโดยตรงได้ ผู้นำสหภาพบางคนกล่าวว่า เนื่องจากผู้บริหารในสำนักงานใหญ่มักจะอยู่ข้างหลังบริษัทสาขาอีกที ทำให้สหภาพไม่สามารถเข้าไปตกลงในเรื่องต่าง ๆ ได้ บางคนรู้สึกว่าจะได้ผลที่จะทำการเจรจา เนื่องจากสิ่งที่ตนอธิบายไปดูเลือนลอยและการตัดสินใจจากส่วนกลางเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นหรือไม่สามารถกระทำได้ในด้านแรงงานสัมพันธ์ บริษัทสาขาก็กล่าวว่า การตัดสินใจต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับสำนักงานใหญ่ และสำนักงานใหญ่จะสั่งการมายังบริษัทสาขาอีกทีหนึ่งให้ดำเนินการต่อไป

## สรุป

ปัจจัยที่ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในธุรกิจข้ามชาติก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาสำคัญที่องค์กรธุรกิจข้ามชาติจะต้องประสบจะเป็นเรื่องของการทำงานที่บุคลากรมีการเติบโต ได้รับการศึกษาอยู่เพียงแค่ว่าหนึ่งวัฒนธรรม ในขณะที่การจัดการธุรกิจข้ามชาติต้องการการติดต่อสื่อสารและการควบคุมที่มีลักษณะข้ามวัฒนธรรม ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ทำนายต่อการพัฒนาผู้จัดการให้มีความคิดในระดับโลก หรืออย่างน้อยตั้งแต่สองวัฒนธรรมขึ้นไป

องค์กรธุรกิจข้ามชาติมีทางเลือกของนโยบายที่จะใช้ในการพัฒนาผู้จัดการข้ามชาติซึ่งถ้าเป็นไปตามนโยบายของการจ้างบุคลากรท้องถิ่นนั้น ๆ ในการบริหารสาขาในต่างประเทศก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับความเป็นนานาชาติ โดยโปรแกรมการฝึกอบรมจะต้องมีการเตรียมไว้สำหรับทั้งผู้บริหารและครอบครัวของเขา และปัญหาอีกประเด็นหนึ่งที่องค์กรข้ามชาติจะต้องประสบก็คือเรื่องของนโยบายผลตอบแทน แต่ด้วยประสบการณ์ที่เพิ่มมากขึ้นขององค์กรจะทำให้สามารถที่จะจัดการต่อปัญหานี้ได้

การจัดการในเรื่องของความสัมพันธ์ของแรงงานจะต้องมอบให้เป็นหน้าที่ของการจัดการในระดับท้องถิ่น ทั้งนี้ เพราะการที่มีความหลากหลายในความคิดของแรงงาน บทบาทของสหภาพแรงงาน และ

ความสนใจของรัฐบาล แต่อย่างไรก็ตาม เรื่องของการเคลื่อนย้ายแรงงาน  
ในระดับชาตินั้น ถือได้ว่าเป็นภัยคุกคามต่อองค์กรธุรกิจข้ามชาติ ซึ่งมี  
แนวโน้มว่าบริษัทแม่จะมีการเพิ่มการจัดการในเรื่องการกำหนดและการ  
ปฏิบัติของกลยุทธ์ในด้านแรงงานขึ้น

นอกจากนั้น ในเรื่องของรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์กรข้ามชาติ  
จะถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิดจากตัวแทนของรัฐบาลในระดับนานาชาติ  
เช่น OECD, ILO, EC และองค์กรสหประชาชาติ ดังนั้น การจัดการของ  
บริษัทแม่จะมีบทบาทที่สำคัญในการร่างและปฏิบัติตามที่ตัวแทนของรัฐ  
บาลเหล่านั้นกำหนด

## References

- Ball, Donald A., Wendell H McCulloch, Jr., *International Business: the challenge of global competition*, (Chicago: Irwin), 1996.
- Caves, Richard, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, (New York: Cambridge University Press), 1996.
- Czinkota, Micheal R., Ilkka A Ronkainen, Micheal H Moffett, *International Business, Forth Worth*, (Tex: Dryden Press), 1994.
- Daniels, John D., Lee H. Radebaugh, *International Business: Environment and Operation*, (Reading Mass: Addison-Wesley), 1995.
- Deresky, Helen, *International Management: Managing Across Borders And Culture*, (Reading Mass: Addison-Wesley), 1997.
- Fatehi, Kamal, *International Management: Across Culture and Functional Perspective*, (Upper Saddle River, N.J.,: Prentice-Hall), 1996.
- Grimwade, Nigel, *International Trade Policy: A Contemporary Analysis*, (London; New York: Routledge), 1996.
- Grosse Robert and Duane Kujawa, *International Business: Theory and Managerial Applications*, (Boston Mass: Irwin), 1995.
- John D. Daniels and Lee H. Radebaugh, *International Business, 7<sup>th</sup> edition*, (Addison-Wesley Publishing Company), 1995.
- John H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, (Addison-Wesley Publishing Company Inc.), 1993.
- Mead, Richard, "Cross-Culture Management" in *International Management Cross-Culture Dimensions*, (Massachusetts : Blackwell Publishing Inc.), 1995.
- Money, Sylvester O., *The International Business Blueprint*, (Oxford: Malden, Mass: Blackwell), 1997.
- Palmer, Howard, Reymand Rubin, *International Trade Finance: A Practitioner's Guide*, (England: Euromoney Publications P.I.C.), 1995.
- Pranee Chitakornkijsilp, *ASEAN and Trade Wars in The Current Word*, (Singapore-Institute of Southeast Asian Studies), 1991.
-