

การคัดเลือกบุคลากรตามวิธีการของนานาชาติ (International Uses of Selection Methods)

พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ ★

บทนำ

ในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการรวมตัวทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การเข้ามาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ได้เชื่อมโยงโลกเข้าหากัน หรือแม้แต่ภาวะตลาดในประเทศที่เริ่มอิ่มตัวที่ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ต้องริเริ่มนโยบายการทำธุรกิจข้ามชาติเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ภาวะเหล่านี้ทำให้องค์กรของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้ค้นพบความแตกต่างระหว่างกัน ทั้งด้านทางแนวคิด วิธีการ ข้อปฏิบัติ หรือแม้แต่บรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นหนึ่งในประเด็นหลักที่องค์กรข้ามชาติทุกแห่งล้วนให้ความสนใจ และพยายามทำความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างประเทศในภูมิภาคที่เข้าไปประกอบธุรกิจ เพื่อให้สามารถพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การคัดเลือกบุคลากรเป็นหนึ่งในประเด็นการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างระหว่างองค์กรในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จากการศึกษาและการทบทวนที่มีอยู่มากมายเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรในประเทศต่าง ๆ พบว่า หลายประเทศยังคงใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเที่ยงตรง (Validity) ต่ำ อีกทั้งความนิยมใช้วิธีการคัดเลือกในแต่ละประเทศนั้นก็ผันแปรแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละประเทศ

บทความเรื่องนี้เป็นการศึกษาและเปรียบเทียบวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีอยู่ในแต่ละประเทศ และนำเสนอปัจจัยที่อาจจะส่งผลให้แต่ละประเทศนิยมใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่แตกต่างกัน และในช่วงสุดท้ายเป็นคำแนะนำแก่องค์กรที่ประกอบธุรกิจข้ามชาติ เพื่อให้สามารถออกแบบวิธีการคัดเลือกที่มีความเหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมในแต่ละประเทศที่เข้าไปประกอบธุรกิจ

วิธีการคัดเลือกบุคลากรตามวิธีการของนานาชาติ

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมานี้ งานวิจัยจำนวนมากได้ให้ความสนใจกับความแตกต่างในวิธีการคัดเลือกบุคลากรในประเทศต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยของประเทศในแถบยุโรป ผลการเปรียบเทียบพบทั้งวิธีการที่เป็นที่นิยมใช้คล้ายคลึงกันในทุกประเทศ และวิธีการที่มีความนิยมใช้แตกต่างกันในแต่ละประเทศ รายละเอียดของงานวิจัยและบทความเกี่ยวกับความแตกต่างในวิธีการคัดเลือกบุคลากรย้อนหลังในช่วง 12 ปีที่ผ่านมา สามารถสรุปแยกเป็นวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีหลักฐานงานวิจัยสนับสนุนค่อนข้างมาก ได้ดังต่อไปนี้

★ กรรมการผู้จัดการ WeLEARN Company Limited.

การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่งานวิจัยเกือบทุกฉบับสรุปผลว่าเป็นวิธีที่มีการใช้อย่างแพร่หลายในองค์การต่างๆทั่วโลก (Shackleton & Newell, 1991; Levy-Leboyer, 1994; Shackleton & Newell, 1994; Brewster & Hegewisch, 1994; Ryan et al., 1999) อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าองค์การต่างๆจะใช่วิธีการสัมภาษณ์เหมือนกันแต่รายละเอียดในการนำไปใช้นั้นมีความแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น การเปรียบเทียบผลการศึกษาจากงานวิจัยของประเทศในแถบยุโรปกับการสำรวจในแถบประเทศอเมริกาเหนือ พบว่าวิธีการนำการคัดเลือกไปใช้มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะการใช้การสัมภาษณ์แบบเตรียมคำถามล่วงหน้า (Structured Interviews) ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Gowing และ Slivinski (1994) พบว่า 82% ของผู้ตอบจากการสำรวจในประเทศแถบอเมริกาเหนือ มีการใช้การสัมภาษณ์แบบเตรียมคำถามล่วงหน้า ในสัดส่วนที่สูงกว่าที่พบในประเทศจากแถบยุโรป และอีกหนึ่งงานวิจัยที่พบความแตกต่างในรายละเอียดของการสัมภาษณ์งาน คือ งานวิจัยของ Shackleton และ Newell (1994) ที่เปรียบเทียบวิธีการคัดเลือกผู้บริหารของบริษัทในประเทศอังกฤษ เยอรมนี อิตาลี เบลเยียม และฝรั่งเศส พบว่า

- ในประเทศเยอรมนี การสัมภาษณ์มากกว่า 1 ครั้งนั้นไม่ค่อยเป็นที่นิยม ในขณะที่การสัมภาษณ์เกือบทั้งหมดในประเทศฝรั่งเศสกลับเป็นการสัมภาษณ์มากกว่า 1 ครั้ง
- บริษัทในประเทศอิตาลีแทบจะไม่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ที่มีผู้สัมภาษณ์มากกว่า 1 คนเลย แต่ในประเทศเยอรมนีกลับนิยมใช้
- บริษัทในประเทศเยอรมนีและอิตาลีใช้การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวน้อยกว่าบริษัทในประเทศเบลเยียม

การวิเคราะห์ใบสมัคร การวิเคราะห์ใบสมัครเป็นวิธีที่บริษัทในแต่ละประเทศมีการใช้มากเป็นอันดับต้นๆ คู่กับการสัมภาษณ์ (Shackleton & Newell, 1991; Levy-Leboyer, 1994; Shackleton & Newell, 1994; Brewster & Hegewisch, 1994; Ryan et al., 1999) อย่างไรก็ตามงาน วิจัยจำนวนมากพบว่าประเทศในแถบสแกนดิเนเวียมีอัตราการใช้ใบสมัครในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานต่ำกว่าประเทศอื่นๆมาก (Brewster & Hegewisch, 1994; Ryan et al., 1999)

การใช้ศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) การศึกษาโดย Shackleton และ Newell (1991) พบว่าการใช้ศูนย์การประเมินในประเทศอังกฤษมีมากกว่าประเทศฝรั่งเศส อย่างไรก็ตาม ในองค์การที่ใช้เทคนิคนี้มีเพียงผู้สมัครน้อยกว่าครึ่งที่ผ่านการใช้ศูนย์การประเมิน และการใช้ก็มีมากในเฉพาะองค์การใหญ่ ส่วนในประเทศฝรั่งเศส มีการใช้ศูนย์การประเมินเฉพาะในองค์การที่มีพนักงานมากกว่า 500 คนเท่านั้น ในขณะที่ Eleftheriou และ Robertson (1999) ระบุว่าองค์การในประเทศกรีซที่ใช้ศูนย์การประเมินอย่างสม่ำเสมอมีเพียง 4 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยโดย Schuler และคณะ (1996) ระบุว่าศูนย์การประเมินไม่มีการใช้เลยในประเทศสเปน ในขณะที่ Mabey และ Thompson (1993) ชี้ให้เห็นว่า วิธีการใช้ศูนย์การประเมินของประเทศเยอรมนีจะไม่รวมเอาแบบทดสอบทางจิตวิทยาเข้ามาในศูนย์ ซึ่งตรงกันข้ามกับในประเทศอังกฤษ

การใช้แบบทดสอบ Ryan และคณะ (1991) พบว่า การใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพมีแนวโน้มที่จะนำมาใช้มากขึ้นในประเทศสเปน แอฟริกาใต้ และสวีเดน แต่ในประเทศอิตาลีและเยอรมนีกลับไม่มีการนำมาใช้เลย ส่วนการใช้แบบทดสอบเชิงสถานการณ์ ประเทศฮ่องกงมีการใช้อยู่ในระดับปานกลาง แต่ในประเทศออสเตรเลีย กรีซ และอิตาลีแทบจะไม่มีการใช้เลย และงานวิจัยของ Shackleton และ Newell (1991) ที่ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมระหว่างประเทศอังกฤษและประเทศฝรั่งเศส พบว่าประเทศฝรั่งเศสเชื่อในการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาแบบทดสอบวัดบุคลิกภาพมากกว่าประเทศอังกฤษ ในขณะที่อังกฤษจะใช้แบบทดสอบการรู้คิดมากกว่า ส่วน Levy-

Leboyer (1994) พบว่าการใช้แบบทดสอบในประเทศฝรั่งเศสและเบลเยียมมีมากกว่าประเทศอังกฤษและเยอรมนี นอกจากนี้งานวิจัยอีกจำนวนหนึ่งได้พิสูจน์ถึงความไม่เป็นที่นิยมของแบบทดสอบในประเทศเยอรมนี โดยจากงานวิจัยของ Brewster และ Hegewisch (1994) พบว่าองค์การจากในประเทศเยอรมนีมีความนิยมใช้แบบทดสอบในการคัดเลือกบุคลากรต่ำสุดเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆที่เข้าร่วมในการวิจัยกว่า 12 ประเทศ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยโดย Muller (1998) พบว่าบริษัทข้ามชาติจากอังกฤษกลับนิยมการคัดเลือกบุคลากรโดยใช้ใบสมัครและการสัมภาษณ์ เหมือนกับบริษัทที่มีคนเยอรมันเป็นเจ้าของกิจการโดยไม่สนใจแบบทดสอบ ในขณะที่ Shackleton และ Newell (1994) พบว่าในประเทศอเมริกาการตรวจสอบการใช้ยาและแบบทดสอบวัดความซื่อสัตย์กำลังกลายเป็นวิธีการคัดเลือกที่นิยม แต่ไม่พบในประเทศอื่น

การใช้บุคคลอ้างอิง (References) Shackleton และ Newell (1991) พบว่า ในประเทศฝรั่งเศส การใช้บุคคลอ้างอิงมักเกิดขึ้นเฉพาะในองค์การขนาดเล็กถึงขนาดปานกลางที่มีการจ้างผู้บริหารไม่มาก ในขณะที่ประเทศอังกฤษจะกลับมีการใช้มากในองค์การทุกขนาด นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งพบว่า ประเทศเบลเยียมและฝรั่งเศสใช้บุคคลอ้างอิงน้อยกว่าประเทศอังกฤษ อิตาลีและเยอรมนี (Shackleton & Newell, 1994; Clack, 1993; McCulloch, 1993)

การดูลายมือ (Graphology) Shackleton และ Newell (1991) ศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ลายมือเป็นที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปในประเทศฝรั่งเศส แต่ในองค์การใหญ่มีปริมาณการใช้น้อยกว่า ซึ่งสาเหตุอาจมาจากว่าองค์การเหล่านั้นได้รับทราบถึงปัญหาความไม่เที่ยงตรงของวิธีการคัดเลือกดังกล่าว ซึ่งคล้ายคลึงกับการวิจัยจำนวนมากที่ได้ผลคล้ายคลึงกัน (Clack, 1993; McCulloch, 1993; Levy-Leboyer, 1994; Shackleton & Newell, 1994; Brewster & Hegewisch, 1994; Ryan et al., 1999) งานวิจัยที่สนับสนุนการใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีค่าความเที่ยงตรงต่ำในประเทศฝรั่งเศส คือ งานวิจัยของ Bruchon-Schweitzer (1996) ที่พบว่าวิธีการทางโหราศาสตร์ (Astrology) และวิธีการดูลายมอยังคงมีการใช้ในบางองค์การของประเทศฝรั่งเศสเท่านั้น ซึ่งแทบจะไม่พบเลยในประเทศอื่น ทำให้ประเทศฝรั่งเศสน่าจะเป็นประเทศที่มีช่องว่างระหว่างความก้าวหน้าในการศึกษาด้านจิตวิทยาบุคคลกับการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้จริงในทางปฏิบัติ (Bruchon-Schweitzer, 1996)

หลักฐานจากงานวิจัยวิธีการคัดเลือกบุคลากรแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างวิธีการคัดเลือกในแต่ละประเทศ วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ยอดเยี่ยมในสายตาของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลับไม่ได้ถูกนำไปใช้ในทางปฏิบัติในบางประเทศ แม้ในประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านอุตสาหกรรมและการศึกษาอย่างประเทศฝรั่งเศส ที่ให้ความสำคัญกับการดูลายมือและการวิเคราะห์ทางโหราศาสตร์ มากกว่าวิธีการคัดเลือกแบบอื่นๆที่มีความเที่ยงตรงสูงกว่า ทั้งที่การวิจัยพบว่าคนฝรั่งเศสจำนวนมากไม่ค่อยชื่นชอบวิธีการเหล่านั้นมากนัก (Steiner & Gililand, 2001) นักจิตวิทยาบุคคลในบริษัทข้ามชาติจึงควรจะเข้าใจวิธีการคัดเลือกบุคลากรซึ่งเป็นที่นิยมของประเทศท้องถิ่น รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจนำวิธีการเหล่านั้นมาใช้ เพื่อให้สามารถสร้างกลยุทธ์การคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับประเทศนั้นมากที่สุด

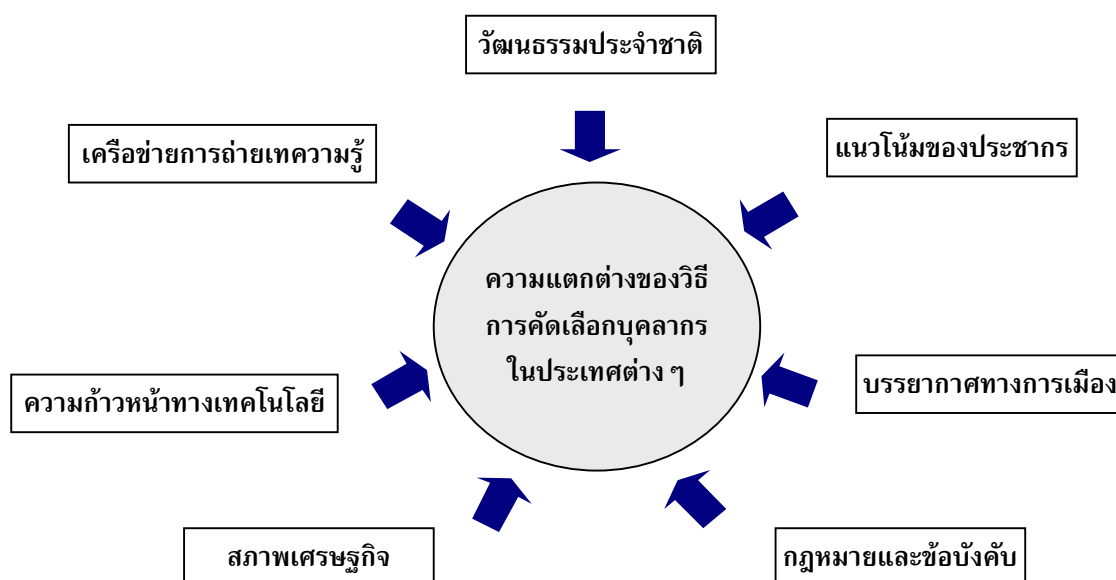
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างในวิธีการคัดเลือกบุคลากรของแต่ละประเทศ

สาเหตุที่ประเทศต่างๆมีความนิยมในการใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ทั้งปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในประเทศนั่นเอง เช่น ความเชื่อหรือบรรทัดฐานของคนในประเทศ สภาพแวดล้อมทางกฎหมายและการเมือง และลักษณะประชากรของประเทศหรืออาจจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลจากสภาพ

แวดล้อมภายนอกประเทศ เช่น การเข้ามาของเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่จากต่างประเทศ รวมถึงภาวะทางเศรษฐกิจที่แวดล้อมด้วยการแข่งขันจากนานาชาติ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกนำวิธีการคัดเลือกแบบต่างๆ เข้ามาใช้ และหล่อหลอมจนกลายเป็นรูปแบบเฉพาะตัว ที่บริษัทต่างๆ ในประเทศนำไปปฏิบัติใช้ร่วมกัน ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างในวิธีการคัดเลือกบุคลากรของแต่ละประเทศได้แสดงไว้ในรูปภาพที่ 1

วัฒนธรรมประจำชาติ

วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง วิธีการที่กลุ่มคนใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือเอาตัวรอดในสถานการณ์คับขัน (Schein, 1985) เมื่อวิธีการเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง วิธีการเหล่านี้จะถูกคิดว่าเป็นวิธีในอุดมคติที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ และจะถูกนำมาใช้อย่างไม่รู้ตัว จนในที่สุดกลายมาเป็นบรรทัดฐานที่คนในกลุ่มยึดถือและถ่ายทอดให้กับรุ่นลูกรุ่นหลานทั้งที่สาเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรมนั้นอาจจะไม่มีใครในกลุ่มรู้ว่าทำไปเพื่ออะไร ดังนั้น วัฒนธรรมของแต่ละกลุ่มจึงแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมที่แต่ละกลุ่มประสบตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่ง Hofstede (1991: p. 5) เรียกสิ่งนี้ว่าเป็น “โปรแกรมความคิดที่เก็บรวบรวมไว้ และสามารถใช้งานสมาชิกในกลุ่มหนึ่งออกจากสมาชิกในอีกกลุ่มหนึ่ง”



รูปภาพที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างในวิธีการคัดเลือกบุคลากรในแต่ละประเทศ

วัฒนธรรมประจำชาติเป็นวัฒนธรรมในระดับที่สูงที่สุดและเป็นวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมความคิดของประชากรในประเทศ (Hofstede, 1980, 1991; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) เพื่อให้พฤติกรรมสอดคล้องไปทิศทางเดียวกัน ความแตกต่างในหลายด้าน เช่น ประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์ และภาษาก่อให้เกิดความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ การที่จะทำความเข้าใจถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติที่มีต่อวิธีการคัดเลือกบุคลากรของแต่ละประเทศ จึงต้องทำความเข้าใจรูปแบบทางวัฒนธรรมของแต่ละประเทศเสียก่อน

รูปแบบของวัฒนธรรมประจำชาติ

จากการศึกษาได้มีการแบ่งลักษณะวัฒนธรรมประจำชาติไว้หลายรูปแบบ แต่รูปแบบวัฒนธรรมประจำชาติที่ได้รับการอ้างอิงถึงมากที่สุดมาจากการวิจัยของ Hofstede (1980) ที่ศึกษาจากพนักงาน IBM จำนวน 72,215 คน จากสาขาต่างๆทั่วโลกในกว่า 40 ประเทศ และสรุปปัจจัยที่ใช้อธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรมในประเทศต่างๆไว้ 4 ปัจจัย คือ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ช่องว่างของอำนาจ (Power Distance) ลักษณะเพศชายและลักษณะเพศหญิง (Masculinity/Femininity) และความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นหมู่เหล่า (Individualism/Collectivism)

- **การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน** Hofstede (1991) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ ระดับที่สมาชิกซึ่งอยู่ภายใต้วัฒนธรรมรู้สึกว่าการคุกคามจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ทั้งนี้ Triandis (1990) ได้กล่าวว่าคนที่มาจากวัฒนธรรมที่มีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะชอบสิ่งที่สามารถพยากรณ์ได้ และชอบรู้ว่าคนอื่น ๆ ทำอะไรอยู่
- **ช่องว่างของอำนาจ** Hofstede (1991) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ ระดับที่คนที่มีอำนาจน้อยในสังคมยอมรับว่าการกระจายอำนาจในสังคมเป็นไปอย่างไม่เท่าเทียม โดยในประเทศที่มีช่องว่างของอำนาจสูงจะมีระบบการตัดสินใจที่เป็นขั้นตอนมากกว่า และในประเทศที่มีช่องว่างของอำนาจต่ำจะชอบการปรึกษาก่อนการตัดสินใจ โดยจะไม่เน้นการตัดสินใจจากหัวหน้าแต่เพียงผู้เดียว
- **ลักษณะเพศชายและลักษณะเพศหญิง** Hofstede (1991) ได้ให้ความหมายของลักษณะเพศชายไว้ว่า เป็นสังคมที่ผู้ชายและผู้หญิงมีบทบาททางสังคมที่แบ่งแยกออกจากกันอย่างชัดเจน โดยผู้ชายจะได้รับการคาดหวังให้มีความแข็งแกร่ง อดทน และมีความใฝ่สัมฤทธิ์สูง ส่วนผู้หญิงจะได้รับการคาดหวังให้มีความสุขภาพ นุ่มนวล และมุ่งหวังที่จะมีคุณภาพชีวิตที่ดี ในขณะที่วัฒนธรรมแบบเพศหญิง จะเป็นสังคมที่ผู้ชายและผู้หญิงมีบทบาททางสังคมที่ซับซ้อนกันอยู่ โดยทั้งผู้ชายและผู้หญิงได้รับการคาดหวังให้มีความสุขภาพ นุ่มนวล และมุ่งหวังที่จะมีคุณภาพชีวิตที่ดี ประเทศที่มีความเป็นลักษณะเพศหญิงสูงจะเน้นการให้สวัสดิการที่ดีแก่ประชาชนของตน มากกว่าประเทศที่มีความเป็นลักษณะเพศชายสูง
- **ความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นหมู่เหล่า** Hofstede (1991) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลไว้ว่า เป็นสังคมที่ปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กันอย่างผิวเผิน ทุกคนได้รับการคาดหวังให้ดูแลตัวเองและครอบครัว ในขณะที่วัฒนธรรมแบบหมู่เหล่า เป็นสังคมที่ทุกคนผูกพันกันอย่างแน่นหนาเป็นกลุ่มตั้งแต่เกิด และทุกคนจะได้รับการคาดหวังให้พึ่งพาอาศัยกัน

เนื่องจากการศึกษาของ Hofstede ถูกวิจารณ์ว่าออกแบบคำถามในแบบสอบถามจากมุมมองแบบตะวันตกเพียงอย่างเดียว นักวิจัยนำทีมโดย Michael Bond (Hofstede & Bond, 1988) จึงได้ศึกษาปัจจัยเพิ่มเติมจากมุมมองของชาวจีน โดยอ้างอิงจากหลักคำสอนของลัทธิขงจื๊อเป็นหลัก ผลสรุปจากงานวิจัยของ Bond พบปัจจัยเพิ่มเติมอีกหนึ่งปัจจัยที่ได้รับการยอมรับจาก Hofstede ว่าอาจจะเป็นปัจจัยที่ 5 ที่อธิบายความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมได้ ปัจจัยดังกล่าว คือ **การมุ่งเน้นระยะยาวและการมุ่งเน้นระยะสั้น (Long-Term Orientation/Short-Term Orientation)** โดย Hofstede (1991) อธิบายไว้ว่า การมุ่งเน้นระยะยาวเป็นการยึดติดกับสิ่งต่างๆ เพื่ออนาคตที่ดีกว่า ซึ่งประกอบด้วย ความมุ่งมั่นในการทำให้ประสบความสำเร็จ การแบ่งลำดับชั้นความสัมพันธ์เชื่อฟังผู้ที่อยู่สูงกว่า ความมั่งคั่งและการรู้จักอายุ ในขณะที่การมุ่งเน้นระยะสั้นเป็นการยึดติดกับสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับอดีตและปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย ความมั่นคงและสม่ำเสมอ การป้องกันการขายหน้า การนับถือประเพณีดั้งเดิม และการตอบแทนซึ่งกันและกัน จากงานวิจัยพบว่าประเทศที่มีคะแนนการมุ่งเน้นระยะยาวสูง จะมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูง

(Hofstede & Bond, 1988) โดยประเทศที่ได้รับการขนานนามว่าเป็น “เสือทั้งห้าตัว” ของเอเชียมีคะแนนดังกล่าวสูงเป็นอันดับต้น ๆ ทั้งห้าประเทศ ซึ่งประเทศเหล่านี้ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น ฮองกง ไต้หวัน เกาหลีใต้ และสิงคโปร์

การใช้วัฒนธรรมประจำชาติเพื่ออธิบายความแตกต่างในวิธีการคัดเลือกบุคลากรของแต่ละประเทศ

วัฒนธรรมประจำชาตินับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่งานวิจัยหลายชิ้นได้พยายามนำมาใช้เพื่ออธิบายความแตกต่างในวิธีการคัดเลือกบุคลากรในแต่ละประเทศ (Ryan et al., 1999; Steiner & Gilliland, 2001; Hodgkinson & Payne, 1998; Levy-Leboyer, 1994; Shackleton & Newell, 1994; Shackleton & Newell, 1991) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่พยายามหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมประจำชาติกับวิธีการคัดเลือกบุคลากรโดยตรงนั้นยังมีอยู่จำกัด ซึ่งนับถึงปัจจุบันมีเพียงแค่ 2 งานวิจัยเท่านั้นคือ งานวิจัยโดย Ryan และทีมงาน (1999) และอีกงานวิจัยเป็นทีมงานชุดเดิม (Baron et al., 1998) งานวิจัยทั้งสองแตกต่างกันเพียงแค่งานวิจัยในปี 1999 ใช้โมเดลวัฒนธรรมของ Hofstede (1980, 1991) ในขณะที่งานวิจัยในปี 1998 ใช้โมเดลวัฒนธรรมของ Trompenaars และ Hampden-Turner (1993) ในการศึกษา ในที่นี้จะขอยกกล่าวถึงงานวิจัยในปี 1999 ที่ศึกษาโดยอ้างอิงจากโมเดลของ Hofstede

งานวิจัยโดยใช้โมเดลของ Hofstede

Ryan และทีมงาน (1999) ที่ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 959 บริษัท กว่า 20 ประเทศทั่วโลก โดยได้นำโมเดลของ Hofstede (1980; 1991) มาใช้ในการวิจัย โดยเชื่อว่าจะมีปัจจัยสองปัจจัยที่สามารถอธิบายความแตกต่างของวิธีการคัดเลือกบุคลากรในแต่ละประเทศได้ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และช่องว่างของอำนาจ ซึ่งประเด็นสำคัญที่พบจากการวิจัยคือ

- | | |
|----------------------------|---|
| การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน | <ul style="list-style-type: none"> • ประเทศที่มีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะใช้แบบทดสอบหลายประเภทมากกว่า จะใช้แบบทดสอบอย่างจริงจังมากกว่า จะมีการใช้การสัมภาษณ์มากกว่า และจะมีการตรวจทานกระบวนการการคัดเลือกอย่างจริงจังมากกว่า ซึ่งตรงกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมแบบการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ตามที่ Hofstede กล่าวไว้ • ประเทศที่มีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะใช้จำนวนครั้งในการสัมภาษณ์เพื่อรับพนักงานมากกว่า และจะใช้การสัมภาษณ์แบบเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้ามากกว่า • งานวิจัยพบว่าระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน กลับมีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามกับจำนวนวิธีการคัดเลือกที่ใช้ ระดับความถี่ในการใช้วิธีการคัดเลือก รวมถึงระดับในการตรวจสอบประวัติของผู้สมัครงาน โดยสาเหตุที่สามารถอธิบายได้ คือ ประเทศเหล่านี้พยายามที่จะเลือกใช้เฉพาะวิธีการคัดเลือกที่มีการพิสูจน์แล้วว่าเชื่อถือได้ เนื่องจากการใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลาย แต่เป็นวิธีการคัดเลือกที่ค่อนข้างใหม่และยังไม่ได้มีการพิสูจน์ กลับจะทำให้มีความเสี่ยงในการคัดเลือกบุคลากรที่สูงขึ้น เช่นเดียวกับการตรวจสอบประวัติของผู้สมัครที่เปรียบเทียบ “การฟังคำพูดของผู้อื่น” ซึ่งความน่าเชื่อถือน้อยกว่าการประเมินความสามารถของผู้สมัครงานผ่านวิธีการเชิงปริมาณ เช่นแบบทดสอบประเภทต่าง ๆ |
| ช่องว่างของอำนาจ | <ul style="list-style-type: none"> • ในประเทศที่มีระดับช่องว่างของอำนาจสูง เพื่อนร่วมงานของตำแหน่งที่จะรับผู้สมัครงานมีโอกาสดำรงตำแหน่งน้อยจะเข้าร่วมเป็นผู้ทำการสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม เพื่อนร่วมงานกลับมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเพื่อรับบุคลากรเข้าทำงาน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจมาจาก |

- การที่บางประเทศมีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง ทำให้พนักงานค่อนข้างมีบทบาทในการกระบวนการตัดสินใจ
- ขนาดขององค์กร**
- ขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์กับวิธีการคัดเลือกบุคลากรน้อยมาก หรืออีกนัยหนึ่งความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของประเทศมีบทบาทต่อวิธีการคัดเลือกบุคลากรมากกว่าความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น องค์กรที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศ จึงควรจะมีระดับที่ว่าจะไม่พยายามทำให้วิธีการคัดเลือกบุคลากรเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขาทั่วโลก เนื่องจากอาจจะประสบความล้มเหลวเมื่อไปอยู่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค อย่างไรก็ตาม ขนาดขององค์กรอาจจะมีอิทธิพลต่อวิธีการคัดเลือกบุคลากรได้หากองค์กรมีขนาดเล็กมาก (งานวิจัยของ Ryan และคณะ คัดเลือกเฉพาะบริษัทที่มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน) โดยงานวิจัยของ Barclay (1999) ที่ศึกษาวิธีการสัมภาษณ์บุคลากรในบริษัทอังกฤษกว่า 282 บริษัท กลับพบว่าบริษัทขนาดเล็ก (พนักงานน้อยกว่า 100 คนลงมา) มีอัตราการใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Interviews) อย่างเป็นระบบสูงกว่าบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าขนาดขององค์กรน่าจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำการสัมภาษณ์แบบเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้าเข้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งเหตุผลหนึ่งที่อธิบายปรากฏการณ์ได้คือ อุปสรรคของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาโครงสร้างการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีหน่วยงานต่างๆที่เป็นอิสระจำนวนมากคืองานวิจัยของ Bartram และทีมงาน (1994) พบว่าในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพของผู้สมัครมากกว่าประสบการณ์ทำงานหรือคุณสมบัติด้านอื่นๆ

แม้งานวิจัยของ Ryan และทีมงาน จะไม่ศึกษาปัจจัยอื่นๆในโมเดลของ Hofstede งานวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าน่าจะมีปัจจัยอื่นที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างในวิธีการคัดเลือกบุคลากรของแต่ละประเทศได้ เช่น การศึกษาโดย Gowing และ Slivinski (1994) ที่ได้เกริ่นไว้ในช่วงต้น พบว่าอัตราส่วนการใช้การสัมภาษณ์แบบมีเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้าของบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาสูงกว่าบริษัทในทวีปยุโรป สาเหตุของความแตกต่างระหว่างวิธีการคัดเลือกบุคลากรในทั้งสองทวีปได้ถูกอธิบายไว้อย่างน่าสนใจโดย Levy-Leboyer (1994) ซึ่งชี้ประเด็นไว้ว่า บริษัทในทวีปยุโรปไม่ได้ใช้วิธีการคัดเลือกที่จำกัดเพียงความสามารถในการทำนายพฤติกรรมการทำงานเหมือนบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาเท่านั้น แต่กระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานถูกมองว่าเป็น “การเจรจา ระหว่างนายจ้างและผู้สมัครงานโดยพิจารณาองค์ประกอบต่างๆทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก เช่น ข้อบังคับทางกฎหมาย และสภาพการจ้างงานในตลาดแรงงาน (Roe, 1989, p. 127)” ซึ่ง Levy-Leboyer (1994) มองว่าการคัดเลือกบุคลากรของทวีปยุโรปจะพิจารณาจากค่าความเที่ยงตรงสองค่าคือ 1) ค่าความเที่ยงตรงแบบคลาสสิกที่ใช้คาดการณ์ผลการปฏิบัติงาน (Classic Predictive & Content Validity) และ 2) ค่าความเที่ยงตรงเชิงสังคม (Social Validity) ซึ่งนับเป็นการก้าวกระโดดจากแนวคิดที่ว่าคัดเลือกบุคลากรอย่างไรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรไปสู่แนวคิดที่ว่าคัดเลือกบุคลากรอย่างไรให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและผู้สมัครงาน (Levy-Leboyer, 1994) ความแตกต่างระหว่างความเชื่อทั้งสองนี้อาจจะมีรากฐานมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมเกี่ยวกับลักษณะเพศชายและลักษณะเพศหญิง ซึ่ง Hofstede (1991, p. 103) ได้เปรียบเทียบความเชื่อพื้นฐานของวัฒนธรรมแบบเพศหญิงไว้ว่าเป็น “สังคมที่มีสวัสดิการเป็นอุดมคติ” และวัฒนธรรมแบบเพศชายเป็น “สังคมที่มีผลงานเป็นอุดมคติ” ประเทศจากแถบยุโรปโดยรวม (โดยเฉพาะประเทศในแถบสแกนดิเนเวีย) จัดอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะเพศ

หญิงสูงมาก ในขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกาจัดเป็นประเทศในกลุ่มที่มีลักษณะเพศชายสูง ซึ่งความแตกต่างทางปัจจัยวัฒนธรรมนี้อาจจะเป็นหนึ่งในสาเหตุความแตกต่างของวิธีการคัดเลือกบุคลากรระหว่างสองทวีปก็เป็นได้

มุมมองเกี่ยวกับลักษณะเพศชายและลักษณะเพศหญิงดังกล่าว ยังได้สอดคล้องกับแนวความคิดของการศึกษาความแตกต่างในวิธีการคัดเลือกบุคลากร ผ่านมุมมองของความยุติธรรมในองค์การ (Organizational Justice) และวัฒนธรรมประจำชาติ เช่น Steiner และ Gilliland (2001) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ประเทศที่มีวัฒนธรรมในทางความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ลักษณะเพศชาย (Masculinity) และการเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement) จะนิยมวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่จะรับคนที่มีคุณสมบัติสูงสุดเท่านั้น (เน้นความเป็นธรรม - Equity) ดังนั้นวิธีการคัดเลือกเหล่านั้นจำเป็นต้องมีความเที่ยงตรงในการทำนายที่ยอมรับได้ แต่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมในทางความเป็นหมู่เหล่า (Collectivism) ลักษณะเพศหญิง (Femininity) จะสนใจในเรื่องของความเท่าเทียมกัน (Equality) หรือเรื่องความจำเป็นพิเศษ (Special Needs) มากกว่า ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างคนในกลุ่ม นอกจากนี้ McFarlin และ Sweeney (2001) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ในประเทศที่มีลักษณะเพศชายสูง และมุ่งให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา คนจะให้ความสำคัญกับความเที่ยงตรงและความเที่ยงของเกณฑ์มากกว่าในประเทศที่มีลักษณะเพศหญิงสูงอย่างประเทศที่นับถือศาสนาอิสลาม

แนวโน้มของประชากร

ลักษณะของประชากรเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบวิธีการคัดเลือกบุคลากรในแต่ละประเทศ ประเทศที่พัฒนาแล้วมีแนวโน้มที่จะมีประชากรสูงอายุมากขึ้น รวมถึงมีการให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติที่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ปัจจัยดังกล่าวพบว่าอิทธิพลน้อยมากในประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลายซึ่งรวมถึงประเทศไทยด้วย

อายุเฉลี่ยประชากรที่สูงขึ้น แนวโน้มของประชากรในประเทศอุตสาหกรรมจะมีค่าเฉลี่ยอายุที่สูงขึ้น (Forteza & Prieto, 1994) จากการสำรวจและทำนายประชากรในปี 2010 (Zachariah & Vu, 1988) พบว่าในประเทศอุตสาหกรรมประชากรในวัยทำงานส่วนใหญ่จะมีอายุมากกว่า 40 ปี ตัวอย่างเช่น ในปี 2010 ประเทศเยอรมนีจะมีประชากรในวัยทำงานอายุระหว่าง 40 - 69 ปี สูงถึง 62% และมีประชากรในวัยทำงานอายุระหว่าง 15 - 39 ปี เพียง 38% เท่านั้น (ในปี 1990 อัตราส่วนของทั้งสองกลุ่มอยู่ที่ประมาณ 50%) ซึ่งจะส่งผลให้อัตราส่วนของบุคลากรในองค์การฯ ในประเทศเหล่านี้มีสัดส่วนของพนักงานสูงอายุเพิ่มขึ้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้ยังมีแนวโน้มในการต่ออายุการทำงานหลังวัยเกษียณไปแล้วอีกด้วย (Warr, 1994) ความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของประชากรสูงอายุนั้นระหว่างประเทศอุตสาหกรรมและประเทศกำลังพัฒนาย่อมส่งผลให้แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้งานวิจัยโดย Wilk และ Cappelli (2003) พบว่าตำแหน่งงานที่มีเงินเดือนสูง จะใช้วิธีการคัดเลือกที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ทำงาน (เช่น CVs) และผลการทดสอบความสามารถและทักษะ มากกว่าผลการเรียน ดังนั้นในประเทศอุตสาหกรรมจึงน่าจะมีอัตราการใช้วิธีการคัดเลือกที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ทำงานและผลทดสอบความสามารถและทักษะ มากกว่าในประเทศที่กำลังพัฒนา

ความหลากหลายทางเชื้อชาติที่เพิ่มมากขึ้น ในประเทศที่ประชากรมีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ เช่น สหรัฐอเมริกา การคัดเลือกบุคลากรจะให้ความสำคัญกับความเสมอภาค ซึ่งจะต่างจากประเทศในยุโรปบางประเทศที่มีความหลากหลายของประชากรต่ำกว่า (ยกเว้นอดีตประเทศอาณานิคม เช่น อังกฤษ ฝรั่งเศส เนเธอร์แลนด์ และโปรตุเกส) ในขณะที่ประเทศเนเธอร์แลนด์ที่มีแนวโน้มประชากรชนกลุ่มน้อยที่เป็นคนต่างด้าวสูงขึ้นมากในช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา การคัดเลือกบุคลากร การใช้เครื่องมือทดสอบหลาย

อย่าง (เช่น แบบทดสอบการรู้คิด และแบบวัดบุคลิกภาพ) ได้ถูกวิจารณ์ว่าไม่ยุติธรรมเนื่องจากชนกลุ่มน้อยได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าประชากรหลักอย่างมีนัยสำคัญ (te Nijenhuis & van der Flier, 2000; te Nijenhuis & van der Flier, 1999) เนื่องจากเครื่องมือเหล่านี้ไม่เหมาะสมกับชนกลุ่มน้อยที่มีความรู้จำกัด ด้านภาษา และวัฒนธรรมเนเธอร์แลนด์ ทั้งที่งานที่คนเหล่านี้ทำไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้เกี่ยวกับภาษาและวัฒนธรรมมากเท่าใด (เช่น งานคนขับรถบรรทุก เป็นต้น)

บรรยากาศทางการเมือง

รูปแบบทางการเมืองที่มีอิทธิพลต่อวิธีการคัดเลือกบุคลากรมากที่สุดคือ การปกครองด้วยระบอบคอมมิวนิสต์ เมื่อเทียบกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย ในประเทศที่ปกครองตามระบอบคอมมิวนิสต์ การคัดเลือกบุคลากรองค์การบริษัทต่างๆ จะทำโดยพรรคคอมมิวนิสต์ ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการทุกอย่างในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหารที่จะคัดเลือกจากผู้ที่เป็นสมาชิกของพรรคคอมมิวนิสต์เท่านั้น (Levy-Leboyer, 1994) นักจิตวิทยาจึงแทบจะไม่มีบทบาทในการสรรหาวิธีการต่างๆ ในการคัดเลือกบุคลากรเลย ยิ่งไปกว่านั้นในยุคคอมมิวนิสต์เฟื่องฟู บางประเทศถึงกับยกเลิกการสอนวิชาจิตวิทยาในมหาวิทยาลัยเลยทีเดียว เช่น ในประเทศจีนระหว่างปี 1966 - 1976 (Verburg et al., 1999) และประเทศฮังการีระหว่างปี 1945 - 1960 (Levy-Leboyer, 1994) ทำให้การพัฒนาวิธีการคัดเลือกบุคลากรในประเทศเหล่านี้หยุดชะงักไปในทันที อย่างไรก็ตาม การล่มสลายของระบอบคอมมิวนิสต์ในกลุ่มประเทศยุโรป รวมถึงการเปิดประเทศของประเทศจีน ทำให้การพัฒนาต่างๆ ในด้านงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กลับคืนตัวขึ้นอีกครั้งหนึ่ง รวมถึงการคัดเลือกบุคลากรด้วย

ประเทศมาเลเซียในยุคของนายกรัฐมนตรีคนปัจจุบันเป็นอีกหนึ่งตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนของอิทธิพลการเมืองที่มีต่อวิธีการคัดเลือกบุคลากรขององค์การ (Endot, 1995) โดยมีการริเริ่มกระบวนการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศอิสลามอย่างสมบูรณ์ โดยมีเป้าหมายที่จะกระจายค่านิยมอิสลามไปสู่ทุกระดับในสังคม จากระดับปัจเจกบุคคลไปจนถึงระดับสถาบัน ซึ่งย่อมรวมถึงองค์การต่างๆ ในประเทศอีกด้วย กระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์การต่างๆ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่สะท้อนถึงความรู้เกี่ยวกับศาสนาอิสลาม (เช่น วิชาที่เรียนเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม) จึงได้รับความสำคัญมากยิ่งขึ้น ในทางตรงข้ามหากองค์การได้รับบุคลากรใหม่ที่มีความรู้เกี่ยวกับศาสนาอิสลามไม่เพียงพอจะได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับด้านต่างๆ ของศาสนาอิสลามที่มีผลต่อการทำงาน (Endot, 1995)

กฎหมาย และข้อบังคับในประเทศ

กฎหมายหรือข้อบังคับทางสังคมนับว่าเป็นประเด็นหนึ่งที่มีบทบาทต่อการคัดเลือกบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อองค์การมีการขยายธุรกิจข้ามชาติมากขึ้น กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีการปรับให้ถูกต้องและเหมาะสมกับกฎหมายหรือข้อบังคับต่างๆ ในประเทศนั้นๆ ด้วย ตัวอย่างเช่น ผลการวิจัยของ Arvey และ Faley (1988) ได้แสดงให้เห็นว่ากฎหมายและข้อบังคับมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรขององค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา ในขณะที่ Rowe และทีมงาน (1994) พบว่า ความเข้มงวดของกฎหมายในทวีปอเมริกาเหนือเป็นตัวผลักดันให้กระบวนการคัดเลือกบุคลากรเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ดังนั้น นายจ้างต้องใช้เครื่องมือหรือวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีการคุกคามน้อย เช่น การใช้แบบฟอร์มใบสมัครและการสัมภาษณ์ มากกว่าการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา เนื่องจากการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยามีความเสี่ยงที่จะเกิดการฟ้องร้องสูง เช่นเดียวกับประเทศเยอรมนีที่มีกฎหมายบังคับอย่างเข้มงวด โดยไม่อนุญาตให้ถามคำถามที่ก้าวล่วงความเป็นส่วนตัวหรือแบ่งแยกในเรื่องเพศ หรือศาสนา เป็นต้น (Shackleton & Newell, 1994) อย่างไรก็ตาม ในหลายประเทศทั่วโลกยังคงขาดมาตรการควบคุมวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน เช่น ประเทศไทย ที่ยังไม่มีกฎหมาย

เฉพาะในการควบคุมให้องค์การต่างๆ ใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความยุติธรรม จะมีก็แต่เพียงพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ที่ให้ความคุ้มครองเฉพาะในเรื่องของสภาพการทำงาน ดังจะเห็นได้จากการที่องค์กรส่วนใหญ่ยังคงเลือกใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลและมีความไม่เป็นธรรมอยู่เป็นจำนวนมาก

จากที่กล่าวมาข้างต้นสำหรับประเด็นทางกฎหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนอกจากสภาพการทำงานซึ่งประเทศในแถบอเมริกาและยุโรป ให้ความสำคัญมากและมีการพูดถึงกันมาเป็นเวลานานแล้วนั้น ประเทศในแถบเอเชียมีแนวโน้มที่จะให้ความสนใจเพิ่มขึ้น ประเด็นหลักด้านกฎหมายที่ต้องพิจารณามี 3 ประการคือ

กฎหมายพิทักษ์สิทธิของผู้สมัครงานว่าจะได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity Law: EEOL) การเลือกปฏิบัติในการทำงานเป็นประเด็นสำคัญมากในประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยองค์กรที่ไม่สามารถอธิบายถึงสาเหตุในการเลือกบุคคลหนึ่ง แต่ไม่เลือกอีกบุคคลหนึ่งที่มีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน อาจจะถูกฟ้องร้องจนถึงกับล้มละลายได้ องค์กรที่เป็นบริษัทข้ามชาติก็เช่นกัน ย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงประเด็นทางกฎหมายเหล่านี้ได้ ตัวอย่างเช่น สายการบิน United Airlines ถูกกล่าวหาว่า มักจะว่าจ้างพนักงานที่มาจากประเทศฝรั่งเศส มากกว่าพนักงานที่มาจากสหรัฐอเมริกา (Dowling et al., 1999)

กฎหมายพิทักษ์สิทธิของผู้สมัครงานว่าจะได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน (EEOL) มีพื้นฐานมาจากการป้องกันไม่ให้มีการนำปัจจัยต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา และสีผิว เข้ามาพิจารณาตัดสินรับบุคคลเข้าทำงาน ทั้งนี้มีหลักการพื้นฐานอยู่ที่หลักสิทธิมนุษยชน ที่ว่ามนุษย์ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตามในประเทศที่กฎหมายเหล่านี้ยังไม่ฝังรากลึก ยังคงมีเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นการละเมิดสิทธิอยู่บ่อยครั้ง แม้กระทั่งประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำ เช่น ประเทศญี่ปุ่น การศึกษาโดย Araki (1998) พบว่า เมื่อประเด็นด้าน EEOL จากทางยุโรปและอเมริกาแพร่เข้ามามีอิทธิพลในประเทศญี่ปุ่นมากขึ้น จนทำให้จำนวนผู้หญิงที่เข้ามาทำงานในองค์กรเพิ่มมากขึ้น โดยจำนวนพนักงานหญิงในประเทศมีอยู่ 35.9% ในปี 1985 ได้เพิ่มจำนวนขึ้นเป็น 39.2% ในปี 1996 แต่เมื่อประเทศเผชิญกับปัญหาฟองสบู่แตก กลับพบว่า การเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงในการรับเข้าทำงานในองค์กรก็ยังมีให้เห็นเช่นเดิม

ความจำเพาะของกฎหมายแรงงานในประเทศ ตัวอย่างเช่น ในประเทศอินเดียมีกฎหมายแรงงานที่เข้มงวดเรื่องการเลิกจ้าง เมื่อองค์กรใดเลิกจ้างพนักงาน พนักงานจะไปยื่นฟ้องต่อศาลและจะเป็นคดีที่ต้องถูกไต่สวนเป็นเวลานาน ในระหว่างขั้นตอนการพิจารณาฟ้องร้องคดีอาจจะมีการเจรจาต่อรองด้วย ทำให้คดีความใช้เวลาและท้ายที่สุดองค์กรก็ยิ่งต้องรับพนักงานนั้นกลับเข้าทำงานต่อไป การหลีกเลี่ยงจึงสามารถทำได้ในขั้นตอนของการคัดเลือกบุคลากรนั่นเอง (Dowling et al., 1999)

สหภาพแรงงาน ความแตกต่างในวิธีการคัดเลือกบุคลากร รวมถึงประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ย่อมจะแตกต่างกันระหว่างประเทศที่มีสหภาพแรงงานแข็งแกร่งไม่เท่าเทียมกัน (Tayeb, 1996) โดยในบางประเทศที่สหภาพแรงงานแข็งแกร่ง เช่น ประเทศเยอรมนี การสัมภาษณ์เพื่อการว่าจ้างอาจจะมีตัวแทนจากสหภาพแรงงานเข้าร่วมตัดสินใจด้วย (Ryan et al., 1999)

ฐานะทางเศรษฐกิจ

การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการที่ต้องมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ทั้งในส่วนที่เห็นเป็นต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่แฝงอยู่ในรูปของการอบรม และจะเป็นค่าใช้จ่ายที่มากขึ้น หากองค์กรต้องอบรมคนที่ไม่เหมาะสมกับงาน ค่าใช้จ่ายในการเลิกจ้างคนเก่าและคัดเลือกคนใหม่ก็จะเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัว ด้วยเหตุนี้วิธีการคัดเลือกจึงมีความจำเป็นและสำคัญในการที่จะช่วยให้องค์กรคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามา ด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดที่เป็นไปได้

ฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศ ประเทศที่มีฐานะยากจนย่อมจะไม่สามารถนำวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่ค่อนข้างมีค่าใช้จ่ายสูงมาใช้ในการคัดเลือกเหมือนประเทศที่มีฐานะร่ำรวย เช่น การใช้ศูนย์การประเมิน ซึ่งเป็นที่รู้กันว่าค่าใช้จ่ายสูง และได้มีการนำมาใช้อย่างจำกัดอยู่ในเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่เท่านั้น ในประเทศฝรั่งเศส งานวิจัยของ Shackleton & Newell (1991) พบว่าการใช้ศูนย์การประเมินเฉพาะในองค์กรที่มีพนักงานจำนวน 500 คนเท่านั้น นอกจากการใช้ศูนย์การประเมินแล้ว การใช้การสัมภาษณ์ เช่น การใช้การสัมภาษณ์มากกว่า 1 ครั้ง และใช้ผู้สัมภาษณ์มากกว่า 1 คน ก็ยังแตกต่างกันไปตามขนาดขององค์กร และใช้เฉพาะผู้สมัครงานในระดับบริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ประเทศที่ยากจนก็อาจจะอยากใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเที่ยงตรงสูงเช่นกัน แต่ถูกจำกัดในเรื่องงบประมาณ ตัวอย่างเช่น ประเทศกรีซที่นับว่าเป็นประเทศที่ไม่ร่ำรวยเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในทวีปยุโรป งานวิจัยโดย Eleftheriou และ Robertson (1999) พบว่าเมื่อถามผู้ตอบแบบสอบถามว่าพวกเขาจะเลือกวิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานด้วยวิธีใด ถ้าหากไม่จำกัดเรื่องงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่าแบบทดสอบการรู้คิดและศูนย์การประเมินที่มีความเที่ยงตรงสูง กลายเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมสูงขึ้น ในทางตรงข้ามวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเที่ยงตรงต่ำกว่า เช่น การพิจารณาจากใบสมัคร และ CVs กลับได้รับความนิยมลดลง

ภาวะการว่างงาน ถึงแม้ประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี เช่น ประเทศเยอรมนีหรือญี่ปุ่น ก็ยังมีปัญหาทางเศรษฐกิจในด้านอื่น เช่น ปัญหาการว่างงานที่สูงขึ้น ย่อมจะทำให้ผู้ว่างงานมีโอกาสที่จะได้คัดเลือกบุคลากรจากจำนวนผู้สมัครที่มากขึ้น เช่น อัตราการว่างงานที่สูงในประเทศอังกฤษ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บริษัทญี่ปุ่นในประเทศอังกฤษมีความเข้มงวดในการคัดเลือกบุคลากรโดยทำการคัดเลือกคนจำนวน 74 คนจากคนจำนวน 2,000 คน (Morris et al., 2000) ในขณะเดียวกันประเทศญี่ปุ่นที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี ก็ยังพบว่า ปัญหาการว่างงานทำให้วิธีการคัดเลือกบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย โดยในช่วงฟองสบู่แตกในทศวรรษที่ 90 บริษัทญี่ปุ่นหลายๆ แห่งได้ปรับเปลี่ยนวิธีการคัดเลือกบุคลากร โดยกลับไปคัดเลือกบุคลากรเพศชายเพียงอย่างเดียว โดยเพิกเฉยต่อกฎหมายเรื่อง EEOL (Equal Employment Opportunities Law) (Shenkar, 1995) ซึ่งพยายามผลักดันให้เกิดการมีสิทธิเท่าเทียมกันระหว่างเพศชายและเพศหญิงในการทำงาน แต่เมื่อเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่างๆ พยายามที่จะคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพมากกว่าเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งความเชื่อดั้งเดิมของญี่ปุ่นมองเพียงแต่ว่าเพศชายเท่านั้นที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่า

ในกรณีของประเทศฝรั่งเศสช่วงที่ประสบปัญหาคนอายุน้อยว่างงาน รัฐบาลได้เร่งเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหานี้โดยการให้เงินสนับสนุนกับองค์กรที่สามารถจัดหางานให้กับคนว่างงานกลุ่มนี้ได้ ดังนั้น วิธีการคัดเลือกบุคลากรอาจจะไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของการคัดเลือกคนที่มีความสามารถมากที่สุดเสมอไป แต่ขึ้นอยู่กับสถานะหรือปัญหาของสภาพแวดล้อมในขณะนั้นด้วย (Steiner & Gilliland, 2001)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

เทคโนโลยีนับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยหลักที่ทำให้วิธีการคัดเลือกบุคลากรของประเทศในกลุ่มพัฒนา แตกต่างจากประเทศในกลุ่มด้อยพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นนวัตกรรมที่มีบทบาทอย่างมากต่อกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ในประเทศที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตัวอย่างเช่น ประเทศในแถบยุโรป ได้มีการนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรมากขึ้น ซึ่งนอกเหนือจากการให้ผู้สมัครงานกรอกข้อมูลเพื่อสมัครงานผ่านอินเทอร์เน็ตแล้ว ยังมีการนำระบบมัลติมีเดีย หรือแม้แต่แบบทดสอบต่างๆ เข้ามาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรด้วย โดยให้ทดสอบผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Lievens et al., 2002) เช่น แบบทดสอบและคลังข้อมูลทางจิตวิทยา (Psychological Test and Inventory) ที่ได้เริ่มนำมาใช้ผ่านคอมพิวเตอร์ นับตั้งแต่ได้มีการเริ่มนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในปี 1960 (Bartram, 1994; Burke, 1992) จนกระทั่งคอมพิวเตอร์ได้กลายมาเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงในการออกแบบ จัดการระบบให้คะแนน และแปลผลแบบทดสอบต่างๆ นอกจากนี้ยังได้มีการส่งแบบทดสอบผ่านระบบอินเทอร์เน็ตให้กับผู้สมัครงานโดยตรง และการสัมภาษณ์ผ่านระบบการประชุมทางไกลด้วยเทคโนโลยีวีดีโอ (Videoconferencing) สำหรับการส่งแบบทดสอบผ่านอินเทอร์เน็ตนั้นแบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ วิธีแรกเป็นแบบที่มีการควบคุม โดยผู้สมัครงานสามารถใส่ชื่อและรหัสเข้าเว็บไซต์ได้จากกระบวนที่มีการควบคุมและเป็นมาตรฐานเท่านั้น เช่น จากศูนย์ควบคุมการทดสอบของบริษัท อีกวิธีหนึ่งเป็นแบบที่ไม่มีการควบคุม กล่าวคือ ผู้สมัครสามารถใส่ชื่อและรหัสจากแหล่งใด เวลาใดก็ได้ แต่วิธีนี้มีความเป็นไปได้ว่าผู้สมัครงานอาจจะไม่สามารถทำสอบจนจบได้

นอกจากระบบอินเทอร์เน็ตและคอมพิวเตอร์แล้ว ระบบมัลติมีเดียก็ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรเช่นกัน เช่น การดูวิดีโอเทป หรือซีดีรอม ที่เป็นสถานการณ์สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยอาจจะมีตัวละครเกี่ยวกับลูกค้า เพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน ผู้ถูกทดสอบจะถูกถามว่า หากเขาอยู่ในสถานการณ์เช่นนั้น เขาจะปฏิบัติอย่างไร เป็นต้น (Chan & Schmitt, 1997; McHenry & Schmitt, 1994; Weekly & Jones, 1997)

เครือข่ายการถ่ายทอดความรู้

เครือข่ายการถ่ายทอดความรู้เป็นโครงสร้างทางสังคมสำหรับการเผยแพร่และนำความรู้ใหม่ไปใช้ โดยในทุกเครือข่ายจะประกอบไปด้วยกระบวนการถ่ายทอดความรู้ 4 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่หนึ่ง *ชั้นตระหนักรู้* ซึ่งเป็นการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีการตระหนักรู้ถึงวิธีการใหม่ๆ ของการคัดเลือกบุคลากร ชั้นที่สอง *ชั้นถูกโน้มน้าว* หลังจากนั้นบุคคลนั้นจะต้องถูกชักชวนให้รู้ว่าการนั้นมีความสัมพันธ์และมีประโยชน์เหมาะสมต่อองค์การของตน และชักจูงคนอื่นๆ ในองค์การให้มีความเห็นตามนั้นด้วย ชั้นที่สาม *ชั้นนำมาใช้* เป็นการตัดสินใจนำวิธีการใหม่นั้นมาใช้ ชั้นที่สี่ *ชั้นประเมิน* หลังจากการใช้แล้วจะมีการประเมินผลความสำเร็จในการใช้วิธีการคัดเลือกแบบใหม่นี้ด้วย ถ้าผลการประเมินไม่เป็นไปในทางบวก วิธีการนั้นก็就会被นำมาปรับปรุงแก้ไขให้ให้ เหมาะสมกับองค์การมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การนำวิธีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ๆ เข้ามาใช้ จึงควรปรับแต่งให้เข้ากับบริบทการใช้งานขององค์การ มากกว่าเป็นเพียงแค่การรับมาใช้โดยไม่ได้อัดความเหมาะสมขององค์การเลย เครือข่ายการถ่ายทอดความรู้ที่เห็นได้ชัดและจะขอลงถึงในที่นี้คือ สมาคมผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ และเครือข่ายการศึกษา

สมาคมผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ

สมาคมอาชีพเป็นสถานที่รวมของมาตรฐานความเป็นมืออาชีพที่ได้รับการยอมรับ รวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับการที่เป็นเลิศ ที่ได้รับการพัฒนาและถ่ายทอดออกไป (Newell & Tansley, 2001) ผู้ที่ทำงานอยู่ในวงการทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากเข้าร่วมสมาคมนี้เพื่อที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการที่ดีที่สุดในขณะนั้น รวมถึงเพื่อส่งเสริมสถานภาพทางอาชีพ เพื่อยกระดับหน้าที่การงานของตน (Lynch, 1989) สมาคมอาชีพในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ

จิตวิทยาองค์การ ประกอบด้วยสมาชิก 3 ประเภท คือ ผู้ทำงานอยู่ในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการที่สอนและทำวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้องและผู้จัดหาวิธีการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ซึ่งรวมถึงการให้บริการในงานด้านบุคลากร ซึ่งได้แก่ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านการคัดเลือกบุคลากร สมาคมอาชีพจึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้ที่ค้นหาแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรกับผู้นำไปใช้ในประเทศต่างๆ ความแตกต่างระหว่างประเทศในการพัฒนาและกิจกรรมของสมาคมอาชีพ จึงอาจจะเป็นเหตุของการรับวิธีการคัดเลือกบุคลากรมาใช้แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ

Eleftheriou & Robertson (1999) ได้ศึกษาพบว่าผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในประเทศกรีซไม่มีความคุ้นเคยกับการใช้วิธีข้อมูลชีวประวัติ หรือแบบทดสอบทางจิตวิทยาในการคัดเลือกบุคลากร ถึงแม้ว่าจะมีการให้ความสนใจและยอมรับในค่าความเที่ยงตรงของวิธีการเหล่านี้ การนำไปใช้ยังคงมีน้อย เนื่องจากผู้ปฏิบัติไม่มีความคุ้นเคยในการใช้วิธีการที่ซับซ้อนเหล่านี้ ซึ่งจากการศึกษาของ Ball ในปี 1992 (Newell และ Tansley, 2001) ที่รายงานสถานะของสมาคมอาชีพของประเทศกรีซในปี 1992 พบว่ามีสมาชิกเพียง 300 คน และมีการใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีลักษณะเป็นนามธรรมและต้องอาศัยการตีความสูง เนื่องจากมีความเชื่อว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าแบบทดสอบทางจิตวิทยา ดังนั้น จำนวนของผู้ที่อยู่ในวงการการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความนิยมในการนำวิธีการหนึ่งๆ มาปฏิบัติ นอกจากนี้ ประเด็นที่ควรจะต้องพิจารณารวมไปถึงศักยภาพของผู้ประกอบวิชาชีพในวงการนั้นด้วย เพราะว่าผู้ที่อยู่ในวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพทุกคน

เครือข่ายการศึกษา

เครือข่ายการศึกษาและสถาบันการศึกษาเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างด้านวิธีการคัดเลือกบุคลากรระหว่างประเทศ โดยอาจจะอธิบายด้วยพื้นฐานและประวัติศาสตร์การเรียนรู้ที่มีมาตั้งแต่ในอดีต ตัวอย่างเช่น งานวิจัยโดย Shackleton และ Newell (1991, 1994) ที่พบความผันแปรในความนิยมใช้เครื่องมือคัดเลือกบุคลากรระหว่างประเทศต่างๆ ในแถบยุโรป (เช่น ความนิยมการใช้การดูลายมือในประเทศฝรั่งเศส) โดย Shackleton และ Newell (1994) เห็นว่าความผันแปรที่เกิดขึ้นนี้ อาจจะเกิดจากความแตกต่างในระดับการใช้วิทยาศาสตร์ที่มีมาช้านาน ซึ่งแสดงออกมาในการสอนและมุมมองทางจิตวิทยาในกลุ่มประเทศแถบยุโรป เช่น ประเทศอังกฤษและเยอรมนีจะได้รับอิทธิพลของวิทยาศาสตร์ธรรมชาติมากกว่าประเทศฝรั่งเศสและอิตาลี ดังนั้น ประเทศฝรั่งเศสและอิตาลี จึงมีแนวโน้มที่จะชอบวิธีการที่ไม่เป็นวิทยาศาสตร์มากนักและต้องอาศัยการตีความอย่างมาก เช่น การดูลายมือ

กระบวนการถ่ายทอดความรู้ผ่านเครือข่ายการศึกษานั้น ส่งผลกระทบเป็นอย่างมากในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทวีปเอเชียและอเมริกาใต้ ตัวอย่างเช่น ผลการวิจัยในประเทศไต้หวันโดย Huang (2000) พบว่าแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่มีเจ้าของเป็นชาวไต้หวันมีความคล้ายคลึงกับบริษัทญี่ปุ่น มากกว่าบริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศสหรัฐอเมริกาและเยอรมนี โดย Huang (2000) ได้กล่าวถึงสาเหตุหลักของความคล้ายคลึงกันระหว่างประเทศไต้หวันและญี่ปุ่น คือ การที่ทั้งสองประเทศมีมรดกทางวัฒนธรรม รวมถึงมีภูมิประเทศที่คล้ายคลึงกัน (การเป็นเกาะแยกตัวออกจากชายฝั่งค่อนข้างมาก) ซึ่งส่งผลถึงการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติในประเทศ (Farh, 1995) นอกจากนี้ประชากรสูงอายุในประเทศไต้หวันสามารถพูดภาษาญี่ปุ่นได้ (Huang, 2000) จึงทำให้ความรู้จากญี่ปุ่นสามารถแพร่เข้าสู่ประเทศไต้หวันได้มากกว่าความรู้จากตะวันตก อย่างไรก็ตาม แนวโน้มย่อมเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต เนื่องจากประชากรรุ่นใหม่ของประเทศไต้หวันไม่สามารถเข้าใจภาษาญี่ปุ่น แต่สามารถเข้าใจภาษาอังกฤษได้ และนักเรียนในประเทศไต้หวันมีการศึกษาต่อที่ประเทศตะวันตกสูงขึ้นมาก รวมถึงตำราจากประเทศตะวันตกที่มีจำหน่ายมากกว่าตำราจากประเทศญี่ปุ่น

ข้อสังเกตและคำแนะนำแก่องค์กรข้ามชาติ

1. **วัฒนธรรมองค์การเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมประจำชาติ** การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งเป็นวิธีหนึ่งที่จะลดการข้ามชาติหลายแห่งพยายามลดความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในการเข้าไปประกอบธุรกิจในหลายประเทศ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยหลายชิ้นพบว่าวัฒนธรรมองค์การไม่ได้ช่วยให้ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศลดลงแต่อย่างใด (Laurent, 1983, 1986) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมประจำชาติของบริษัทเท่านั้น เป็นเพียงแค่แนวปฏิบัติ (Practices) เท่านั้น พนักงานในบริษัททุกจะเพียงแค่มองทำตามแนวปฏิบัติเหล่านี้โดยอ้างอิงจากค่านิยมในประเทศของตนเท่านั้น ดังนั้น การที่ผู้บริหารพยายามสร้างโครโมโซมที่ใช้ได้ทุกประเทศทั่วโลกจึงเป็นการแสดงให้เห็นถึงความไม่เข้าใจในความแตกต่างระหว่างค่านิยมและแนวปฏิบัติ (Hofstede & Peterson, 2000) ดังที่งานวิจัยของ Hofstede (1980) ซึ่งได้วิเคราะห์องค์ประกอบของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมระหว่างประเทศจากสาขาต่างๆ ทั่วโลกของ IBM โดยผลการวิจัยพบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ ทั้งๆ ที่ IBM จัดได้ว่าเป็นหนึ่งในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การแข็งแกร่งที่สุดในโลก ดังนั้น องค์กรจึงต้องพึงพิจารณาปัจจัยในเชิงวัฒนธรรมของแต่ละประเทศที่งานวิจัยหลายชิ้นในช่วงต้นของรายงานฉบับนี้ได้พิสูจน์แล้วว่า มีอิทธิพลโดยตรงต่อความแตกต่างในวิธีการคัดเลือกบุคลากรของประเทศต่างๆ ทั่วโลก

อย่างไรก็ตาม Raghuram และทีมงาน (2001) ได้ชี้ประเด็นที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรข้ามชาติไว้ว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงสำหรับธุรกิจในแต่ละประเทศย่อมเป็นสิ่งที่ดีและไร้ซึ่งประสิทธิภาพ (Palich & Gomez-Mejia, 1999; Neal, 1998) แต่ข้อคิดเห็นนี้กลับถูกแย้งโดย Challendar (1998) ที่กล่าวว่า การนำวิธีการคัดเลือกพนักงานที่ไม่เป็นที่ยอมรับในทางปฏิบัติในประเทศนั้นๆ ย่อมต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้กับพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมถึงต้องลงทุนในการสร้างคู่มือที่เป็นมาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากร ดังนั้น กลยุทธ์ที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานจึงต้องสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่ได้กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ แนวทางหนึ่งที่อาจนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจมาจากกลยุทธ์ของบริษัทญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจต่างแดน ในช่วงแรกของการดำเนินการต่างแดน บริษัทเหล่านี้จะมีผู้บริหารหลักเป็นชาวญี่ปุ่น และนำวิธีการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานตามแบบฉบับญี่ปุ่นเพื่อให้ได้พนักงานที่มีค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของบริษัทญี่ปุ่น ต่อมาผู้บริหารรุ่นที่สองที่เป็นคนท้องถิ่น แต่มีการซึมซับวิธีการทำงานแบบญี่ปุ่นจะสามารถสร้างสมดุลระหว่างค่านิยมแบบญี่ปุ่นที่จำเป็นในการทำงานและวัฒนธรรมท้องถิ่นได้ดียิ่งขึ้น

บริษัทที่ประสงค์จะดำเนินธุรกิจข้ามชาติโดยการเข้าไปเปิดสาขาหรือมีกิจการในต่างประเทศจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทางวัฒนธรรมในประเทศนั้นด้วย กลยุทธ์การคัดเลือกบุคลากรในต่างแดนนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ แน่นอนว่าเราสามารถนำศาสตร์ต่างๆ จากหลายแขนง ไม่ว่าจะเป็นในด้านจิตวิทยาบุคลากร หรือแม้แต่สถิติขั้นสูง เข้ามาใช้เพื่อสร้างวิธีการคัดเลือกบุคลากรให้มีความเที่ยงตรงสูงสุด เพื่อให้้องค์การสามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่วิธีการเหล่านี้อาจประสบความล้มเหลวหรือถูกต่อต้านจากพนักงานในประเทศนั้นก็ได้ หากว่าเราไม่ใช้ศิลปะในการเข้าใจความเชื่อที่ซ่อนเร้นอยู่ในวัฒนธรรมประจำชาตินั้นมาผสมผสานให้เกิดเป็นวิธีที่มีทั้งประสิทธิภาพ (ความเที่ยงตรงสูง) และประสิทธิผล (สามารถนำไปใช้ได้จริงโดยมีอุปสรรคน้อยที่สุด)

2. **ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย** ปัจจุบันความแตกต่างของสังคมโลกและความเป็นสากลของกฎหมายหรือข้อบังคับต่างๆ ได้ถูกหยิบยกขึ้นมากลึงเป็นอย่างมาก เนื่องจากในโลกนี้ไม่มีวัฒนธรรมใดที่เป็นสากลและได้รับการยอมรับจากทุกสังคม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสิทธิพิเศษที่ได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน การไม่เลือก

ปฏิบัติ และข้อตกลงในระดับสากลต่างๆ สิ่งเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อในระบบบริหารงานบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น องค์การข้ามชาติจึงควรจะมีการมีความเข้าใจในระเบียบ กฎเกณฑ์ และกฎหมายระหว่างประเทศ เพื่อให้สามารถออกแบบวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับประเทศนั้นๆ และป้องกันการถูกดำเนินคดีทางกฎหมายจากนโยบายการคัดเลือกบุคลากรที่ผิดพลาดได้ เช่นเดียวกับนโยบายและการแทรกแซงทางการเมืองที่อาจมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกบุคลากรขององค์การต่างๆ ในประเทศได้

3. **สภาวะทางเศรษฐกิจ** สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่องค์การจะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ คือ ความพร้อมในการนำเครื่องมือการคัดเลือกบุคลากรมาใช้ในองค์การ ซึ่งแม้ว่าองค์การมีความต้องการจะนำเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรงสูง แต่ค่าใช้จ่ายก็อาจจะสูงตามไปด้วย ทำให้ไม่สามารถนำเครื่องมือเหล่านั้นเข้ามาใช้ได้จริง ดังนั้น องค์การควรจะต้องเลือกเครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับกำลังความสามารถขององค์การ และมีความเที่ยงตรงในระดับที่ยอมรับได้ด้วย เพื่อประสิทธิภาพในการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพให้กับองค์การ

องค์การข้ามชาติควรจะต้องมองปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศท้องถิ่นเพื่อพิจารณาหาวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศนั้น หรืออัตราการว่างงานของประเทศนั้น ประเทศที่ยากจนอาจมีต้นทุนเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกที่มีค่าใช้จ่ายสูง เช่น การใช้ศูนย์การประเมิน และอาจจะมองว่าเป็นสิ่งที่ฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็นและสวนทางกับฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศ ประเด็นเหล่านี้อาจจะนำมาซึ่งการต่อต้านจากพนักงานในบริษัทลูกได้ เช่นเดียวกับอัตราการว่างงานของประเทศ ในประเทศที่มีอัตราการว่างงานสูง องค์การจะมีความได้เปรียบเนื่องจากมีตัวเลือกมาก ในภาวะเช่นนี้ เครื่องมือที่มีความเที่ยงตรงสูงจะมีบทบาทสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูง อย่างไรก็ตาม องค์การควรจะต้องศึกษากฎเกณฑ์ต่างๆ ที่อาจถูกแทรกแซงจากรัฐบาลในการช่วยเหลือคนว่างงาน ซึ่งอาจจะส่งผลต่อวิธีการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทได้

4. **ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี** เรื่องของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้น เป็นปัจจัยที่เห็นได้ชัดว่ามีการพัฒนาและมีแนวโน้มที่ในประเทศต่างๆ จะหันมาใช้เครื่องมือการคัดเลือกบุคลากรผ่านระบบคอมพิวเตอร์มีแพร่หลายมากขึ้น แต่ขณะนี้นักวิจัยที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรด้วยวิธีนี้ยังมีจำกัดอยู่ ซึ่งเรื่องสำคัญที่ควรจะได้รับ การวิจัยเพิ่มเติม คือ ค่าความเที่ยงตรงในการคาดการณ์ของเครื่องมือที่นำมาใช้ ทั้งเครื่องมือที่เป็นระบบอัตโนมัติและแบบทดสอบผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อีกประเด็นที่สำคัญ คือ แม้ว่าการใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องอำนวยความสะดวกในการคัดเลือกบุคลากร ทั้งในแง่ของการประหยัดเวลาที่จะต้องเข้ามาทำแบบทดสอบ หรือความสะดวกในเรื่องการจัดเก็บข้อมูล แต่ค่าใช้จ่ายในการใช้เครื่องมือที่มีความทันสมัยค่อนข้างจะสูง องค์การควรจะต้องเปรียบเทียบเครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับศักยภาพขององค์การ โดยอาจจะเลือกเครื่องมือที่มีค่าใช้จ่ายน้อยกว่า แต่มีความเที่ยงตรงในระดับที่ยอมรับได้

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีในประเทศท้องถิ่นเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่องค์การข้ามชาติควรจะต้องให้ความสนใจ วิธีการคัดเลือกบางวิธีควรจะออกแบบให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่นิยมใช้ในประเทศนั้น โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา ตัวอย่างเช่น การนำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในประเทศที่เทคโนโลยีดังกล่าวยังอยู่ในระดับเริ่มต้น อาจจะก่อให้เกิดการพลาดโอกาสในการได้พนักงานที่ดี แต่อาจจะยังมีความรู้ในเทคโนโลยีดังกล่าวไม่เพียงพอ หรือในการฝึกการใช้แบบทดสอบผ่านระบบคอมพิวเตอร์ อาจจะทำให้บุคคลที่ไม่เคยใช้เทคโนโลยีดังกล่าวทำแบบทดสอบผิดพลาดได้

5. **เครือข่ายความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์** การสร้างเครือข่ายความรู้ช่วยให้องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถแพร่กระจาย ได้รับการทดลองใช้ และถูกปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในประเทศนั้น เครือข่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นที่นิยมใช้ในประเทศนั้น องค์การข้ามชาติจึงอาจจะเข้าร่วมในเครือข่ายเหล่านี้เพื่อศึกษาว่าวิธีการคัดเลือกบุคลากรใช้แบบใดที่เป็นที่นิยมใช้ แล้วนำมาเปรียบเทียบกับวิธีที่ใช้ในบริษัทแม่ จากนั้นจึงผสมผสานให้เป็นวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมประเทศนั้นๆ มากที่สุด ในขณะเดียวกัน บริษัทท้องถิ่นที่อยู่ในเครือข่ายความรู้ก็จะได้รับความรู้และเทคนิคการคัดเลือกบุคลากรจากต่างประเทศ ซึ่งสามารถนำมาผ่านกระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้เกิดเป็นนวัตกรรมการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับการใช้งานในประเทศ ก่อให้เกิดเป็นเครือข่ายความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันทุกฝ่าย และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

บทสรุป

“โลกาภิวัตน์” เป็นสภาวะที่ทุกประเทศในโลกเชื่อมโยงเข้าหากันอย่างเสรี ไม่ว่าจะเป็นด้านการค้าเสรี ที่ช่วยให้องค์การหลายแห่งที่เริ่มประสบกับภาวะตลาดในประเทศที่เริ่มอิ่มตัว สามารถข้ามไปประกอบธุรกิจในประเทศอื่นที่ตลาดมีอนาคตที่สดใส หรือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงประเทศในซีกโลกหนึ่งเข้ากับประเทศในอีกซีกโลกหนึ่ง ภาวะดังกล่าวนำไปสู่ความผันผวนในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ทุกองค์การต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ กลยุทธ์การบริหารในทุกรูปแบบ ได้ถูกนำขึ้นมาใช้แข่งขันกัน เข้าทำนองรู้เขารู้เรา เพื่อไม่ให้องค์การของตนต้องเสียเปรียบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงภาวะดังกล่าวเช่นกัน

บทความฉบับนี้ ได้ศึกษาและเปรียบเทียบวิธีการคัดเลือกบุคลากรซึ่งเป็นที่นิยมใช้ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งนอกจากจะพบวิธีการคัดเลือกบุคลากรบางชนิดที่เป็นวิธีพื้นฐานที่นิยมใช้ในทุกประเทศทั่วโลก ยังได้ค้นพบว่าวิธีการคัดเลือกบางอย่างมีความนิยมใช้แตกต่างกันอย่างชัดเจนในพื้นที่ต่างๆ ทั่วโลก การวิเคราะห์หาปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลต่อความแตกต่างดังกล่าว ได้พบปัจจัยสำคัญได้แก่ วัฒนธรรมประจำชาติ ลักษณะของประชากร การเมืองในประเทศ กฎหมายทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และเครือข่ายสถาบันปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่บริษัทข้ามชาติต้องทำความเข้าใจ ก่อนที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับประเทศนั้นได้ บทความฉบับนี้ได้สรุปข้อสังเกต รวมถึงข้อเสนอแนะที่องค์การที่มีแผนในการประกอบธุรกิจต่างแดนสามารถนำไปพิจารณาปรับใช้ เพื่อให้สามารถออกแบบวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด



บรรณานุกรม

- Araki, T. (1998), "Recent legislative developments in equal employment and harmonization of work and family life in Japan", *Japan Labour Bulletin*, Vol.37, No.04.
- Barclay, J. M. (1999), Employee selection : A question of structure, *Personnel Review*, Vol. 28, No. 1/2, 134-151.
- Baron, H., Ryan, A. M. and Page, R. (1998), "Results of an international recruitment and selection survey", *Paper presented at the 24th International Congress of Applied Psychology*, San Francisco, USA, August.
- Bartram, D. (1994), Computer-based assessment, In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 9, New York: Wiley.
- Bartram, D., Lindley, P.A., Marshall, L. and Foster, J. (1994), The recruitment and selection of young people by small business, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 68, No.4, 339-358.
- Brewster, C. and Hegewisch, A. (1994), Policy and practice in European human resource management : The Price Waterhouse Cranfield survey, London: Routledge.
- Burke, M. J. (1992), Computerized psychological testing, In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds), *Personnel Selection*, San Francisco, CA: Jossey - Bass.
- Challendar, J. (1998), Globally implementing cognitive and biodata tests, Presented at 13th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX.
- Chan, D. and Schmitt, N. (1997), Video - based versus paper - and - pencil method of assessment in situational judgment tests : Subgroup differences in test performance and face validity perceptions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, 143-159.
- Clark, T. (1993), Selection methods used by executive search consultancies in four European countries: A survey and critique, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 1, 41-49.
- Dowling, P. J., Welch, D. G. and Schuler, R. S. (1999), *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, Ohio: South - Western College Publishing.
- Eleftheriou, A. and Robertson, I. (1999), "A survey of management selection practices in Greece", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.7, No.4, 203-208.
- Endot, S. (1995), *The Islamization Process in Malaysia*, Ph.D. Thesis, University of Bradford.
- Farh, J. L. (1995), Human resource management in Taiwan, the Republic of China, In L. F. Moore and P. D. Jennings (Eds), *Human Resource Management on the Pacific Rim: Institutions, Practices and Attitudes*, Berlin: Walter de Gruyter.

- Forteza, J. A. and Prieto, J. M. (1994). Aging and work behavior, In H. C. Triandis, M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gowing, M. K. and Slivinski, L. W. (1994), A review of North American selection procedures: Canada and the United States of America, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 2, No.2, 103–114.
- Hodgkinson, G. and Payne, R. (1998), Graduate selection in three European countries, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 71, No.4, 359–365.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the mind*, London: McGraw-Hill Book Company.
- Hofstede, G. and Bond, M. H. (1988), The Confucius connections: From culture roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, Vol.16, No.4, 4–21.
- Hofstede, G. and Peterson, M. F. (2000), In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom and M. F. Peterson (Eds), *Handbook of Organizational Culture & Climate*, Thousand Oaks: Sage.
- Laurent, A. (1983), The cultural diversity of Western conceptions of management, *International Studies of management and Organizations*, Vol. 13, No.1–2, 75–96.
- Laurent, A. (1986), The cross-cultural puzzle of international human resource management, *Human Resource Management*, Vol. 25, No.1, 21–102.
- Levy-Leboyer, C. (1994), Selection and assessment in Europe, In H. C. Triandis, M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Lievens, F., Dam, K. V. and Anderson, N. (2002), Recent trends and challenges in personnel selection, *Personnel Review*, Vol.31, No.5, 580–601
- Lynch, J. (1989), Looking overseas for new members, *Association Management*, May, 110–115.
- McCulloch, S. (1993), Recent trends in international assessment, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 1, 59–61.
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D. (2001), Cross-cultural applications of organizational justice, In R. Cropanzano (Eds), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Vol. 2, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- McHenry, J. J. and Schmitt, N. (1994), Multimedia Testing, In M. J. Rumsey, C. D. Walker and J. Harris (Eds), *Personnel Selection and Classification Research*, NJ: Erlbaum.

- Morris, J., Wilkinson, B. and Munday, M. (2000), Farewell to HRM? Personnel practices in Japanese Manufacturing plants in the UK, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 6, 1047-1060.
- Muller, M. (1998), Human resources and industrial relations practices of UK and US multinationals in Germany, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No.4, 732-749.
- Mabey, W. and Thompson, B. W. (1993), Implementing a European development and assessment Center, Paper presented at the EAWOP conference, Alicante, Spain.
- Neal, M. (1998), *The Culture Factor: Cross-National Management and the Foreign Venture*, Hampshire: Macmillan Business.
- Newell, S. and Tansley, C. (2001), International uses of selection methods, In I. Robertson and C. Cooper (Eds), *Personnel Psychology and Human Resource Management : A reader for students and practitioners*, West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Palich, L. E. and Gomez-Mejia, L. R. (1999), A theory of global strategy and firm efficiencies: Considering the effects of cultural diversity, *Journal of Management*, Vol. 25, 587-606.
- Raghuram, S., London, M. and Larsen, H. H. (2001), Flexible employment practices in Europe: Country versus culture, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No.5, 738-753.
- Roe, R. A. (1989), Designing selection procedures, In P. Herriot et al. (Eds), *Assessment and Selection in Organizations*, Chichester, England: Wiley.
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. and Page, R. (1999), An International look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice, *Personnel Psychology*, Vol. 52, No.2, 359-391.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Shackleton, V. and Newell, S. (1991), Management selection: A comparative survey of methods used in top British and French companies, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 64, 23-36.
- Shackleton, V. and Newell, S. (1994), European management selection methods: A comparison of five countries, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 2, 91-102.
- Shenkar, O. (1995), *Global Perspectives of Human Resource Management*, New Jersey: Printice-Hall.
- Steiner, D. D. and Gilliland, S. W. (2001), Procedural justice in personnel selection: International and cross-cultural perspectives, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, No.1/2, 124-137.
- Tayeb, M. (1996), *The Management of a Multicultural Workforce*, West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- te Nijenhuis & van der Flier. (1999), A review of bias research in the Netherlands and its consequences, *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 15, 165-175.

- te Nijenhuis & van der Flier. (2000), Different prediction of immigrant versus majority group training performance using cognitive ability and personality measures, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, No. 2, 54–60.
- Triandis, H. C. (1990), Theoretical concepts that are applicable to the analysis of ethnocentrism, In Brislin, R. W. (Eds), *Applied Cross-Cultural Psychology*, Newbury Park, CA: SaRe.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1993), *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey,
- Verburg, R. M., Drenth, J. D., Koopman, P. L., van Muijen, J. J. and Wang, Z. M. (1999), Managing human resources across cultures: A comparative analysis of practices in industrial enterprises in China and The Netherlands, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 3, 391–410.
- Warr, P. (1994), Age and Employment, In H. C. Triandis, M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Weekley, J. A. and Jones, C. (1997), Video-based situational testing, *Personnel Psychology*, Vol. 50, 25–49.
- Wilk, S. L. and Cappelli, P. (2003), Understanding the determinants of employer use of selection methods, *Personnel Psychology*, Vol. 56, No. 1, 103–124.
- Zachariah, K. C. and Vu, M. T. (1988), *World Population Projections*, Baltimore: John Hopkins University Press.