

เรียนรู้ HR Practices ของบรรษัทข้ามชาติ (MNCs) ในประเทศไทย*

ABSTRACT

The objective of this paper was to conduct a preliminary research in human resource management policies and practices (HR Practices) in several world-class MNCs in Thailand. The examples of MNCs in this paper have motivated either graduates or experienced professionals in Thailand to enthusiastically join them due to the fact that these companies have implemented outstanding HR practices, leading to sustainable competitive advantage over others. This paper has gathered and summarized 8 crucial HR practices starting from recruitment and selection, training and development, career development, performance management, compensation management, talent management, expatriate management, work-life balance and diversity management. Finally, it can be summarized that MNCs in this paper have successfully implemented HR practices since they have integrated HR strategies and practices into their company goals and HR Departments. As a result, the HR practices become strategic partners of the business. Therefore, not surprisingly, such MNCs are able to expand their businesses throughout the world. Absolutely, these HR practices should be applied to locally-owned companies in Thailand in order to sustainably foster the human resource development in Thailand in the near future.

*ผู้เขียนขอขอบพระคุณ คุณวีระศักดิ์ ชุณหจักร ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ และคุณพิมพ์พร พาณิชภักดิ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมแชงกรี-ลา กรุงเทพฯ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อบทความฉบับนี้จากการให้สัมภาษณ์เชิงลึก

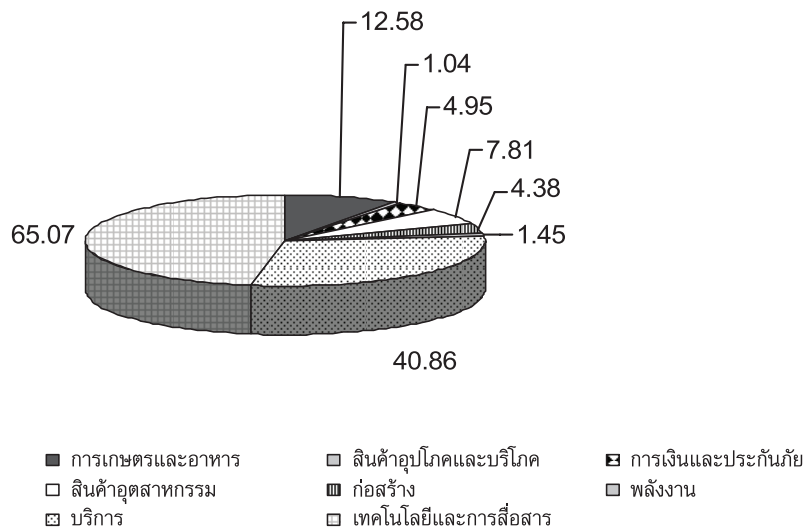
บทคัดย่อ

U ทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการวิจัยในเบื้องต้น ด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Practices) ของบริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียงในระดับโลกและดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โดยตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์เป็นองค์การที่คนไทยปรารถนาเข้าไปร่วมงาน ด้วยเหตุผลอันเนื่องมาจากบริษัทข้ามชาติเหล่านี้มี HR Practices ที่โดดเด่นชัดเจนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน บทความนี้ได้รวบรวมและสรุปประเด็นของ HR Practices 8 ข้อที่สำคัญ เริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารจัดการ Expatriate การบริหารด้านสมดุระหว่างงานและชีวิต ตลอดจนการบริหารด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยสรุปพบว่า HR Practices ของบริษัทข้ามชาติที่ได้คัดเลือกมาวิเคราะห์ในบทความฉบับนี้เป็น HR Practices ที่มาจากการที่บริษัทข้ามชาติมีนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดี โดยการกำหนดให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เข้าไปเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ จนเกิดการสอดประสานกันของเป้าหมายในการบริหารทางธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นผลทำให้บริษัทข้ามชาติเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการขยายขอบเขตธุรกิจไปทั่วโลก ดังนั้น HR Practices เหล่านี้ควรถูกนำมาพิจารณาเพื่อปรับใช้กับบริษัทท้องถิ่นในประเทศไทยที่มีเจ้าของเป็นคนไทย เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาทั้งองค์การและทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

บทนำ

ปัจจุบันบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations, MNCs) เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีอิทธิพลและบทบาทสำคัญต่อสถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยทั้งในด้านการลงทุน การเจริญเติบโตขยายตัวทางเศรษฐกิจ และอัตราการจ้างแรงงานไทย เนื่องจากบริษัทข้ามชาติเหล่านี้เข้ามาดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเกือบทุกประเภท ทั้งอุตสาหกรรมภาคการผลิตและการบริการ โดยงานวิจัยเรื่อง “บทบาทของ บริษัทข้ามชาติในประเทศไทย” ของสถาบันวิจัยเพื่อการ

พัฒนาประเทศไทย (Thailand Development Research Institute, TDRI) รายงานว่า ในปี พ.ศ. 2548 บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวนประมาณ 700 บริษัทนั้น เป็นบริษัทที่ต่างชาติดำเนินการ บริหารจำนวนถึง 55 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 17.48 ของมูลค่าตลาดบริษัทที่จดทะเบียน ทั้งนี้กลุ่มธุรกิจด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารนั้นเป็นกลุ่มธุรกิจที่บริษัทต่างชาติเข้าไปมีบทบาทมากที่สุด โดยมีส่วนแบ่งมูลค่าตลาดสูงถึงร้อยละ 65.07 ดังแสดงในรูปที่ 1 (เดือนเด่นและคณะ, 2550)



รูปที่ 1: ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทต่างชาติจำแนกตามกลุ่มธุรกิจ ข้อมูลปี พ.ศ.2548 จากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ดัดแปลงจาก เดือนเด่นและคณะ, 2550)

เนื่องจากบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ ประสบความสำเร็จ ในการขยายขอบเขตการประกอบธุรกิจออกไปทั่วทุกภูมิภาคของโลก รวมถึงในประเทศไทย ดังนั้นบทความนี้จึงสังเกตเห็น ประโยชน์ในการวิเคราะห์นโยบายและแนวปฏิบัติของบริษัทข้ามชาติเหล่านี้เพื่อให้กลายเป็นองค์ความรู้ทางวิชาการในแง่ มุมมองที่ว่า “ปัจจัย” อะไรบ้างที่ส่งผลให้บริษัทข้ามชาติเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจข้ามประเทศและ วัฒนธรรม ซึ่งหากเมื่อพิจารณาปัจจัยต่างๆ แล้วย่อมเป็นที่ ยอมรับกันว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งนั้นคือปัจจัย เรื่อง “คน” หรือ “พนักงาน” ซึ่งถือเป็นพลังขับเคลื่อนให้ องค์การสามารถดำเนินธุรกิจได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการวิจัยเบื้องต้นในการ วิเคราะห์แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Practices) ของบริษัทข้ามชาติจากหลากหลายอุตสาหกรรม และมี “บริษัทแม่” อยู่ในทวีปอเมริกา ยุโรป และเอเชีย บทความนี้ได้ยกตัวอย่างในประเด็นที่น่าสนใจจากบริษัทข้าม

ชาติที่แสดงความโดดเด่นชัดเจนในด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ทั้งนี้มีโจทย์ในการวิเคราะห์ว่าบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ มีนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างไรจึงสามารถดึงดูด พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์การได้อย่าง ยั่งยืนในขณะที่เข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศต่างๆ รวมถึงใน ประเทศไทย โดยตัวอย่างจากบทความนี้เป็น HR Practices ที่มีใช้อยู่จริงในปัจจุบันซึ่งอาจเป็น HR Practices ที่ไม่ใช้อยู่ ในกรอบทฤษฎีทางวิชาการ แต่เป็น HR Practices แบบผสมผสานที่ได้รับการปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการ ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

บทความนี้ได้จัดเรียงเรียงลำดับเนื้อหาของแนว ปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลจำนวนทั้งสิ้น 8 ข้อ ซึ่งเป็น HR Practices เริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก พนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ความก้าวหน้าใน สายอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่า

ตอบแทน การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารจัดการ Expatriate การบริหารด้านสมดุระหว่างงานและชีวิต ตลอดจนถึงการบริหารด้านความหลากหลายของบุคลากร พร้อมกับการยกตัวอย่าง HR Practices ประกอบในทุกหัวข้อ ที่ได้กล่าวถึง โดยคัดเลือก HR Practices ที่มีเอกลักษณ์ (Signature) ของบริษัทข้ามชาติที่ได้รับการยอมรับว่า ประสบความสำเร็จในการเข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทย โดยมีตัวอย่างครอบคลุมในหลายอุตสาหกรรมทั้งภาคการบริการ การผลิต อาหารและยา และการเงิน-ธนาคาร ดังแสดงในตารางที่ 1 ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเบื้องต้นโดย

การเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และอภิปรายร่วมกันในการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ จากนั้นนำ ข้อมูลมาประมวลรวมกับการทบทวนข้อมูลจากวารสาร วิชาการและเอกสารตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเว็บไซต์ของ บริษัทข้ามชาติเหล่านี้ เพื่อนำเสนอประเด็นและกลยุทธ์ สำคัญซึ่งสามารถถูกนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้จริงในบริษัท ท้องถิ่นที่ดำเนินธุรกิจโดยคนไทยตามความเหมาะสม ซึ่งบริษัทท้องถิ่นในประเทศไทยหลายแห่งนั้นมีศักยภาพที่ จะขยายตัวไปเป็นบริษัทข้ามชาติได้ในอนาคตอันใกล้

ตารางที่ 1 : บริษัทข้ามชาติในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ ที่นำมาวิเคราะห์และเป็นตัวอย่างในงานวิจัยฉบับนี้

ภาคอุตสาหกรรม	บริษัทลูกในประเทศไทย	บริษัทแม่ในต่างประเทศ	ประเทศ ที่บริษัทแม่ตั้งอยู่
การบริการ	โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพ	Mandarin Oriental Hotel Group (MOG)	ประเทศฮ่องกง
	โรงแรมแชงกรี-ลา กรุงเทพ	Shangri-La Hotels and Resorts	ประเทศฮ่องกง
	บริษัท บอสตัน คอนซัลติ้ง กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด	The Boston Consulting Group, Inc.	ประเทศสหรัฐอเมริกา
เทคโนโลยีการ สื่อสาร	บริษัท ไทยซัมซุงอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด	Samsung Corporation	ประเทศเกาหลีใต้
	บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด	IBM International Business Machines Corporation	ประเทศสหรัฐอเมริกา
พลังงาน	บริษัท น้ำมันคาลเท็กซ์ (ไทย) จำกัด	Chevron Texaco Corporation	ประเทศสหรัฐอเมริกา
	บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด	Royal Dutch Shell plc	ประเทศเนเธอร์แลนด์
การผลิต	บริษัท โตโยตามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	Toyota Motor Corporation	ประเทศญี่ปุ่น
	บริษัท เมอร์เซเดส-เบนซ์ ประเทศไทย จำกัด	Mercedes-Benz International	ประเทศเยอรมัน
สินค้าอุปโภคและ บริโภค	บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด	The Procter & Gamble Company (P&G)	ประเทศสหรัฐอเมริกา
	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	7-Eleven, Inc.	ประเทศสหรัฐอเมริกา
อาหารและยา	บริษัท แมคไทย จำกัด	McDonald's Corporation	ประเทศสหรัฐอเมริกา
	บริษัท ฟาร์มาเซีย แอนด์ อพยอห์น จำกัด	Pharmacia Corporation	ประเทศสหรัฐอเมริกา
การเงิน-ธนาคาร	ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)	Standard Chartered Bank	ประเทศอังกฤษ

เรียนรู้ HR Practices ของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ในประเทศไทย

บริษัทข้ามชาติ คืออะไร? และ HR Practices มีความสำคัญต่อบริษัทข้ามชาติอย่างไร?

การดำเนินธุรกิจที่เรียกว่า “บริษัทข้ามชาติ” คือ การที่บริษัทหรือวิสาหกิจดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการในประเทศมากกว่าหนึ่งประเทศ ซึ่งบริษัทข้ามชาตินี้อาจถูกเรียกว่า มัลติเนชันแนล คอร์ปอเรชั่น (Multinational Corporation) หรือทรานส์เนชันแนล คอร์ปอเรชั่น (Transnational Corporation) หรือมัลติเนชันแนล เอนเตอร์ไพรส์ (Multinational Enterprise) หรืออินเตอร์เนชันแนล คอร์ปอเรชั่น (International Corporation) ก็ได้ บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มีอิทธิพลอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศที่บริษัทข้ามชาตินั้นเข้าไปดำเนินธุรกิจ และต่อระบบเศรษฐกิจโลก (Lispey et al., 1991) นอกจากนี้คณะนักวิจัยจากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยให้คำจำกัดความของ “บริษัทข้ามชาติ” ว่าเป็นบริษัทที่อำนาจในการบริหารจัดการตกอยู่กับ “บริษัทแม่” ที่เป็นบริษัทข้ามชาติในต่างประเทศ (ถือหุ้นข้างมาก/ข้างน้อย หรือถือหุ้นโดยตรง/ทางอ้อม) โดยไม่นับรวมชาวต่างชาติที่ถือหุ้นข้างมากแม้จะเป็นกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติก็ตาม “บริษัทแม่” ต้องประกอบธุรกิจในต่างประเทศไม่น้อยกว่า 3 ประเทศขึ้นไป รวมถึงในประเทศไทยด้วย ธุรกิจหลักของ “บริษัทแม่” ต้องเป็นธุรกิจเดียวกันกับธุรกิจของบริษัทลูกในประเทศไทย (เดือนเด่นและคณะ, 2550) กล่าวโดยสรุปคือ “บริษัทข้ามชาติ” คือ บริษัทที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจโดยการขยายกิจการหรือสาขาออกไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก

เหตุใดจึงกล่าวกันว่า ในปัจจุบันนี้บริษัทข้ามชาติมีอิทธิพลและบทบาทที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทย กรณีที่สามารถชี้ให้เห็นชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้นคือ หากเมื่อถามถึงรายชื่อบริษัทที่คนไทยส่วนใหญ่รวมถึงนิสิตและนักศึกษาจบใหม่ในสาขาวิชาต่างๆ ว่า พวกเขาเหล่านั้นได้ตั้งความหวังและมีความประสงค์ที่จะเข้าไปร่วมงานกับบริษัทใดบ้าง พบว่าคำตอบส่วนใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียงในระดับสากล และเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีสาขากระจายอยู่ทั่วโลก รวมถึงในประเทศไทย หากวิเคราะห์ว่าอะไรคือแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้คนไทยอยากเข้าไปเป็นพนักงานของบริษัทจะพบว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งคือ บริษัทข้ามชาติเหล่านี้มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ซึ่งบางบริษัทข้ามชาตินั้นทราบดีว่าปัจจัยนี้มีความสำคัญและก่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท จึงได้

ประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทผ่านวารสารสิ่งตีพิมพ์ บทความสัมภาษณ์ และในเว็บไซต์ของบริษัทเพื่อสร้างแรงจูงใจและดึงดูดให้คนส่วนใหญ่อยากเข้าไปร่วมงานด้วยจนทำให้บริษัทข้ามชาติบางบริษัทกลายเป็น The Employer of Choice หรือเป็นองค์กรที่บุคลากรที่มีคุณภาพประสงค์จะเข้าร่วมงานด้วย จึงเห็นได้ชัดเจนว่านโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติเหล่านี้เป็นสิ่งที่ควรนำมาวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในแง่มุมมองทางวิชาการว่า เหตุใดบริษัทข้ามชาติเหล่านี้จึงถูกกล่าวถึงว่าเป็นบริษัทที่มี HR Practices ที่ดีในระดับสากล นั่นคือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั่วโลก จนเป็นมาตรฐานเดียวกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ และกลายเป็นแรงดึงดูดใจให้คนไทยอยากเข้ามาทำงานด้วย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า HR Practices ของบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ประสบความสำเร็จมากกว่า HR Practices ของบริษัทที่มีเจ้าของเป็นคนไทย (दनัย, 2551) ดังนั้นจึงเกิดเป็นแรงจูงใจให้บทความวิชาการนี้วิเคราะห์ว่า นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและ HR Practices ในรูปแบบใดบ้างที่จะสามารถทำให้บริษัทท้องถิ่นในประเทศไทยที่มีเจ้าของเป็นคนไทยสามารถดึงดูด พัฒนา และรักษาทรัพยากรบุคคลอันมีค่าไว้ได้อย่างยั่งยืนด้วยเช่นกัน

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเบื้องต้นในด้านแนวปฏิบัติด้าน HR Practices ของบริษัทข้ามชาติที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้จนประสบความสำเร็จในประเทศไทยและกลายเป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งกันอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยการสอบถามและอภิปรายร่วมกับผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จากนั้นประมวลผลร่วมกับการทบทวนเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลวิจัยเบื้องต้นสำหรับการทำวิจัยระดับสูงต่อไปในอนาคต

พลการศึกษา

HR Practices แบบใดที่บริษัทข้ามชาตินำมาประยุกต์ใช้จนประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ในเบื้องต้นขอกกล่าวถึง “ทรัพยากรบุคคล” (Human Resources) ว่าเป็นหนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในเชิงแข่งขันเหนือคู่แข่ง (Barney & Clark, 2007) บริษัทข้ามชาติที่ขยายธุรกิจไปได้ทั่วโลก

ย่อมต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลหรือพนักงานในประเทศต่างๆ ที่บริษัทเข้าไปดำเนินธุรกิจเป็นตัวขับเคลื่อนองค์การ ถึงแม้ว่านโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมนั้นได้ถูกกำหนดมาจาก “บริษัทแม่” แต่การเข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศต่างๆ ที่มีวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ ทศนคติ หรือค่านิยมร่วมของประชากรที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลให้ต้องมีการปรับนโยบายและกำหนด HR Practices ให้เข้ากับวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ หรือทศนคติของประชากรในประเทศนั้นๆ ก่อน (Daft, 2008) ดังนั้นบริษัทข้ามชาติที่ประสบความสำเร็จในการเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ย่อมต้องปรับนโยบายและ HR Practices ให้เข้ากับวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมร่วม หรือวิถีชีวิตของคนไทยด้วยเช่นกัน แต่ในขณะที่เดียวกันบริษัทเหล่านี้ก็ต้องพยายามรักษาความเป็นมาตรฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นบริษัทข้ามชาติระดับโลกไว้ให้ได้ด้วย ตัวอย่างเช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เน้นที่การปรับแนวทางการบริหารจัดการจากที่เป็นเรื่องของคนญี่ปุ่นให้กลายเป็นเรื่องของคนไทยหรือที่เรียกว่า “Thainization” (กุลพงศ์, 2549) ดังนั้นการศึกษา HR Practices ของบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ในลำดับต่อไปของบทความวิชาการนี้ได้สรุป HR Practices ที่สำคัญจำนวน 8 ข้อ ซึ่งเป็น HR Practices ที่บริษัทข้ามชาติบางบริษัทใช้จริงในปัจจุบัน ดังนี้



1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

งานวิจัยหลายชิ้นระบุว่า การลาออกของพนักงานส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นในช่วงแรกของการจ้างงานหรือภายในหนึ่งปีนับตั้งแต่วันเริ่มปฏิบัติงาน เนื่องจากในช่วงแรกของการเข้ามาปฏิบัติงานนั้นพนักงานใหม่มักยังไม่คุ้นชินกับวัฒนธรรมองค์การประกออบกับความรูสึกกลัวว่าตนจะไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ จึงยังทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง (Fan, 2006) ดังนั้นบริษัทข้ามชาติจึงให้ความสนใจในการปรับประยุกต์ใช้วิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเพื่อให้องค์การได้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในองค์การนั้น โดยเน้นว่าควรมีแนวปฏิบัติอย่างไรที่จะทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานอยู่ในองค์การเป็นระยะเวลานานยิ่งขึ้น จากกรณีศึกษาของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมภาคการบริการนั้น พบว่าช่องทางการสรรหาพนักงานที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนิยมนั้นมี 3 วิธี คือ

- (1) การ Walk-in
- (2) การสมัครผ่านเว็บไซต์
- (3) การแนะนำผ่านพนักงานในองค์การ

ผลวิจัยจากการสัมภาษณ์นั้นสรุปได้ว่า วิธีที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลด้านการโรงแรมนิยมมากที่สุดคือ การสรรหาพนักงานจากกลุ่มที่สมัครงานจากการ Walk-in สาเหตุที่การ Walk-in เป็นช่องทางการสรรหาพนักงานสายงานโรงแรมที่ได้รับความนิยมมากกว่าการสมัครงานผ่านทางเว็บไซต์ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ขององค์การเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นถึงแม้ว่าปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่นักศึกษาส่วนใหญ่รู้จักการใช้คอมพิวเตอร์ และสามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการเข้าถึงเว็บไซต์ต่างๆ ได้ แต่ในความเป็นจริงแล้วนั้นการสรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการ เช่น ตำแหน่งงานแม่ครัว พนักงานทำความสะอาด งานแม่บ้าน พนักงานขับรถ ยามรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ตำแหน่งงานเหล่านี้ไม่เหมาะกับการสรรหาผ่านเว็บไซต์ เนื่องจากเป็นวิธีที่มีข้อจำกัดอยู่แต่กับกลุ่มคนที่มีทักษะความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ซึ่งไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของตำแหน่งงานดังกล่าว นอกจากนี้พบว่ายังเกี่ยวข้องกับค่านิยมของคนไทยที่เชื่อว่าการ Walk-in เป็นวิธีสมัครงานที่ทำให้ผู้สมัครได้รับการตอบรับที่รวดเร็วและมั่นใจว่าจะได้รับการเรียกเข้าทำงานมากที่สุด สำหรับวิธีการแนะนำบุคคลให้เข้าทำงานผ่านพนักงานในองค์การ (Employee Referral) เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมเช่นกันและกล่าวได้ว่าเป็นวิธีที่อิงตามค่านิยมและความเชื่อของคนเอเชีย วิธีนี้เป็นวิธีที่รวดเร็วและทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ อีกทั้ง

เรียนรู้ HR Practices ของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ในประเทศไทย

มีผู้ที่เชื่อถือได้ให้การรับรองด้านคุณสมบัติอีกทางด้วย จึงนับว่าเป็นวิธีการสรรหาพนักงานที่ปรับแนวปฏิบัติให้เข้ากับค่านิยมของคนไทย อย่างไรก็ตามช่องทางสรรหาพนักงานในระดับผู้บริหารนั้นยังคงยึดถือหลักปฏิบัติตามมาตรฐานสากล คือมีการสรรหาจากทั้งภายใน (ด้วยวิธีการ Promotion from Within) และจากภายนอก รวมถึงวิธีการดึงตัวพนักงานที่เคยปฏิบัติงานในองค์กรแล้วลาออกไปเติบโตที่อื่นให้กลับเข้ามาทำงานในองค์กร หรือการซื้อตัวพนักงานระดับสูงจากองค์กรอื่น

ทั้งนี้ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือในการประกาศรับสมัครงานของบริษัทข้ามชาติ ตัวอย่างเช่น พบว่าโรงแรมแชงกรี-ลา ได้มีการแจ้งให้ผู้สมัครทราบโดยละเอียดและชัดเจนว่า นโยบายในการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างไร ความก้าวหน้าในแต่ละตำแหน่งงานเป็นเช่นไร ผลประโยชน์และสวัสดิการมีเพียงใด และมีการระบุคุณสมบัติของผู้สมัครที่บริษัทต้องการให้มาร่วมงานด้วยอย่างละเอียด เพื่อให้บริษัทมั่นใจว่าผู้ที่จะมาสมัครงานนั้นมีความประสงค์ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรอย่างแท้จริง และพึงพอใจกับข้อเสนอนี้จะได้รับ ในขณะที่เดียวกันผู้สมัครสามารถตรวจสอบได้ว่าคุณสมบัติของตนนั้นตรงตามข้อกำหนดขององค์กรหรือไม่ (<http://www.areyoushangri-la.com>) เนื่องจาก “บริษัทแม่” ของโรงแรมแชงกรี-ลาอยู่ที่ประเทศฮ่องกงและมีความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจอยู่ในทวีปเอเชีย ดังนั้นแนวปฏิบัติที่ใช้จึงพบชัดเจนว่าเป็นการปรับประสานร่วมระหว่างค่านิยมของชาวเอเชียกับความเป็นมาตรฐานสากล

การคัดเลือกพนักงานนั้นบริษัทข้ามชาติบางแห่งจัดให้มีตำแหน่ง “Recruitment Manager” ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อวัตถุประสงค์นี้โดยเฉพาะ ขณะที่บางแห่งไม่มีจึงเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดำเนินการในการคัดเลือกพนักงานด้วยตนเอง ทั้งนี้เครื่องมือหลักที่บริษัทข้ามชาตินิยมใช้ในการคัดเลือกพนักงานคือ “การสัมภาษณ์” โดยคำถามบางส่วนได้ถูกกำหนดจาก “บริษัทแม่” ว่าในการสัมภาษณ์พนักงานนั้นมีคำถามอะไรบ้างที่ “ต้องถาม” เพื่อมีให้พลาตข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับผู้สมัครไป และเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการประเมินศักยภาพ (Potential) และทัศนคติ (Attitude) รวมถึงการกำหนดให้บริษัทลูกในประเทศต่างๆ ต้องนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัดเพื่อให้เกิดเป็นมาตรฐานขององค์กร

นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือก “พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีกับองค์กร” ซึ่งเป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้และพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองหรือขอเรียนรู้อะไรใหม่ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด จัดให้มีโครงการที่เรียกว่า “Team Blue” เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ ซึ่งเป็นโครงการที่บริษัทจะให้ความรู้ลึกใกล้ชิดกับกลุ่มนักศึกษาที่จบการศึกษาใหม่ทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทที่จบการศึกษาทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ โดยทางบริษัทจะจัดให้กลุ่มนักศึกษาเหล่านั้นมาอยู่รวมกันประมาณสองเดือน มีการฝึกอบรมทั้งในห้องเรียนและทางอิเล็กทรอนิกส์ (Classroom & e-Learning) และให้ทดลองทำงานจริง รวมถึงทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อเรียนรู้เรื่องราวต่างๆ ขององค์กรที่ควรทราบทั้งหมด จึงทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์กับพนักงานใหม่ (กองบรรณาธิการวารสารการบริหารคน⁶, 2549)

2. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

ผลจากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในประเทศไทยโดย สมาคมการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย เรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร” ในปี พ.ศ. 2549 พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรคือ ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานของตนให้รู้จักเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร ซึ่งองค์กรจะบรรลุเป้าหมายในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้นั้นส่วนหนึ่งย่อมมาจากการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (สุรัสวดี, 2549) บริษัทข้ามชาติหลายแห่งในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นอย่างมาก ในฐานะที่เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะทำให้บริษัทมีการเติบโตอย่างยั่งยืน และทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ตัวอย่างดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2: สรุปแนวปฏิบัติในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่น่าสนใจของบริษัทข้ามชาติ

บริษัทลูก ในประเทศไทย	บริษัทแม่ ในต่างประเทศ	แนวปฏิบัติ ในการฝึกอบรม	จุดเด่นที่น่าสนใจ
บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด	IBM International Business Machines Corporation	> IBM Global Campus	> รูปแบบการฝึกอบรมหลากหลาย รูปแบบจำนวนนับแสนโปรแกรม > IBM Learning Service ดำเนินการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
บริษัท ไทยซัมซุงอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด	Samsung Corporation	> Samsung Human Resources Development Center (SHRDC)	> มุ่งให้พนักงานเมื่อผ่านการฝึกอบรมกลายเป็น Samsung Man มีความมั่นใจ รอบรู้ทุกเรื่องของซัมซุง > คู่มือการฝึกอบรมที่ละเอียดชัดเจน
บริษัท แมคไทย จำกัด	McDonald's Corporation	> Hamburger University > McDonald's College Credit Connection Interactive	> การอบรมอย่างเข้มข้นเพื่อให้เกิดมาตรฐานของสินค้าและบริการแบบเดียวกันทั่วโลก > เมื่อผ่านโปรแกรมฝึกอบรมแล้วพนักงานสามารถโอนหน่วยกิตสะสมในหลักสูตรของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมโครงการ
บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	7-Eleven, Inc.	> University of 7-Eleven	> การฝึกอบรมในทุกด้านของสินค้า การให้บริการ และการบริหารจัดการ ในการดำเนินธุรกิจร้าน 7-Eleven
บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดิง (ประเทศไทย)	The Procter & Gamble Company (P&G)	> Procter & Gamble: eLearning Program	> โปรแกรมฝึกอบรมแบบต่อเนื่อง > อนุญาตให้พนักงานใหม่ใช้เวลาทำงานได้ถึงร้อยละ 40 ในการเข้าอบรม
โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ	Mandarin Oriental Hotel Group (MOG)	> School of the OHAP	> กลยุทธ์ด้านการพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ ด้วยการจัดการเรียนการสอนขึ้นภายในโรงแรม โดยพนักงานสามารถทำงานและเรียน(ค่าเรียนฟรี)ไปพร้อมกัน
โรงแรมแชงกรี-ลา กรุงเทพฯ	Shangri-La Hotels and Resorts	> Shangri-La Academy	> ระเบียบแบบแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนและละเอียด > เน้นฝึกอบรมซ้ำในหัวข้อเดิม เพื่อสร้างมาตรฐานสากลในการให้บริการ

เรียนรู้ HR Practices ของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ในประเทศไทย

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ชัดเจนว่าบริษัทข้ามชาติเหล่านี้ล้วนมี Corporate University ของตนเอง โดย IBM International Business Machines Corporation ได้จัดให้มีระบบการฝึกอบรมพนักงานแบบในห้องเรียน (Classroom Training) และมีระบบ e-Learning เรียกว่า “IBM Global Campus” ซึ่งเปรียบเสมือนมหาวิทยาลัยของไอบีเอ็ม (กองบรรณาธิการวารสารการบริหารคน⁶, 2549) หรือ “University of 7-Eleven” ของบริษัท 7-Eleven, Inc. ประเทศสหรัฐอเมริกา (<http://www.7-eleven.com>) ซึ่งให้การฝึกอบรมทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสินค้า การให้บริการ และการบริหารจัดการของร้าน 7-eleven หรือ “Hamburger University” ของ McDonald’s Corporation ซึ่งปัจจุบันนี้ การเรียนการสอนใน Hamburger University ได้รับการยอมรับจาก The American Council on Education ว่าพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมสำหรับโปรแกรมผู้จัดการสามารถเทียบโอนหน่วยกิตไปยังวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมโครงการได้ถึง 21 หน่วยกิต (Daft, 2008) หรือ “Samsung Human Resources Development Center (SHRDC)” ของ Samsung Corporation

สำหรับบริษัทข้ามชาติในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการนั้นมี Corporate University ของตนเองเช่นกัน ตัวอย่างเช่น โรงแรมในกลุ่ม Mandarin Oriental Hotel Group ซึ่งมีโรงแรมในเครือจำนวน 23 แห่ง จัดให้มี “School of The Oriental Hotel Apprenticeship Programme (OHAP)” โรงแรมในกลุ่ม Shangri-La Hotels and Resorts ซึ่งมีโรงแรมในเครือจำนวน 62 แห่ง มี “Shangri-La Academy” เป็นสถาบันฝึกอบรมให้กับพนักงานของโรงแรมแชนกรี-ลาทั่วโลก ดังนั้นบริษัทข้ามชาติเหล่านี้จึงสามารถสร้างมาตรฐานและเอกลักษณ์ของตน เพื่อสร้างเป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้นอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- IBM Global Campus: มีการจัดเตรียมนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมหลากหลายประเภท เช่น การฝึกอบรมผ่านทางเว็บไซต์ (Web-based Training) การฝึกอบรมด้วยการจำลองสถานการณ์ (Simulation) ฯลฯ โดยมีหลักสูตรการฝึกอบรมมากมายเป็นจำนวนถึงแสนหลักสูตร ซึ่งพนักงานสามารถเลือกเรียนได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย IBM มีหน่วยงานที่เรียกว่า IBM Learning Service เป็นผู้จัดการฝึกอบรมผ่านวิธีการและกระบวนการต่างๆ เช่น Quick View, Web Lecture, Web-based Training, Simulation, Classroom

Training เป็นต้น เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมที่ได้มาตรฐานเดียวกัน (กองบรรณาธิการวารสารการบริหารคน⁶, 2549)

- Samsung Human Resources Development Center (SHRDC): บริษัท ไทยซัมซุงอิเลคโทรนิคส์ จำกัด ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นอย่างมากในระดับที่ถูกกล่าวขานว่า “การฝึกอบรมจะทำให้พนักงานคนนั้นกลายเป็น Samsung Man อย่างแท้จริง” เนื่องจากภายหลังการฝึกอบรมแล้วพนักงานทุกคนจะรู้สึกมั่นใจและมีความเป็นพนักงาน Samsung โดยมีความรู้ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับ Samsung ทั้งเรื่องราวในอดีต สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และทิศทางในอนาคต ในกรณีของ Samsung จะมีคู่มือการฝึกอบรมที่ละเอียดชัดเจน และมีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่จากประเทศเกาหลีใต้เดินทางมาฝึกอบรมให้กับพนักงานคนไทยโดยตรง พบว่าถึงแม้จะมีปัญหาในเรื่องภาษาและการติดต่อสื่อสารบ้าง โดยบริษัทฯ แก้ปัญหาด้วยการจ้างล่ามเพื่อแปลภาษาเกาหลีใต้เป็นภาษาไทย ทำให้สามารถลดปัญหาอุปสรรคด้านภาษาด้านการถ่ายโอนองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) ช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลการฝึกอบรม นอกจากนี้บริษัทฯ มีการส่งพนักงานคนไทยไปเข้ารับการฝึกอบรมที่ SHRDC ประเทศเกาหลีใต้ เพื่อเป็นการพัฒนาพนักงานด้วยการให้โอกาสเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ด้วย (กองบรรณาธิการวารสารการบริหารคน¹, 2544)

- Procter & Gamble: eLearning Program: บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ได้เล็งเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานมากเช่นกัน โดยโปรแกรมการฝึกอบรมของ P&G จะเป็นโปรแกรมการฝึกอบรมแบบต่อเนื่อง พนักงานสามารถใช้เวลาไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของเวลาการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เป็นผู้มืออาชีพ เป็นนักสร้างแบรนด์ เป็นเพื่อนร่วมงาน และเป็นผู้นำที่ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ P&G จะจัดฝึกอบรมพนักงานโดยเฉลี่ยประมาณ 92 ครั้งต่อปี แต่สำหรับพนักงานใหม่นั้นสามารถใช้เวลาถึงร้อยละ 40 ของเวลาการทำงานเข้าอบรมในคอร์สต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถในการเป็นผู้มืออาชีพให้มากขึ้น (ธรัตน์, 2550)

- โรงแรมแชนกรี-ลา: Shangri-La Hotels and Resorts นั้นได้รับการกล่าวขานมากว่ามีชื่อเสียงในด้านการฝึกอบรมพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากการที่ “บริษัทแม่” ได้จัดให้มีผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการสร้างระเบียบแบบแผนของการฝึกอบรมอย่างละเอียดที่สุด โดยแบ่งให้มีผู้รับผิดชอบเฉพาะในแต่ละแผนก จุดเด่นของ

ระเบียบแบบแผนดังกล่าวคือ ความละเอียด ชัดเจน และการกำหนดแบบแผนอย่างเคร่งครัด ซึ่งเป็นระเบียบแบบแผนที่มีความละเอียดถึงในระดับที่มีการกำหนดบทพูดให้แก่วิทยาการ โดยกำหนดด้วยว่าบทพูดในขณะนั้นวิทยาการต้องฉายสไลด์หน้าใด และต้องแจ้งพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมเปิดอ่านคู่มือประกอบการฝึกอบรมหน้าใด นอกจากนี้ระเบียบแบบแผนของการฝึกอบรมยังกำหนดครอบคลุมด้วยว่า การฝึกอบรมในหัวข้อนั้นจำเป็นต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาเท่าใด จากนั้นต้องติดตามด้วยการฝึกอบรมในหัวข้อใดเป็นลำดับต่อไปและมีการติดตามประเมินผลอย่างไร เพื่อเป็นการสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ให้เกิดขึ้นและเพื่อสร้างมาตรฐานการฝึกอบรมให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก นอกจากนี้ยังให้การฝึกอบรมในหัวข้อเดิมซ้ำกันทุกปี เพื่อให้เกิดความเข้มข้นในการปฏิบัติจริง ผลลัพธ์คือ โรงแรมแข่งกรี-ลาสามารถกำหนดนโยบายในการให้บริการได้ว่าแขกที่เข้าพักในโรงแรมแข่งกรี-ลาทุกแห่งทั่วโลกจะต้องได้รับ และสามารถรับรู้ได้ว่า สิ่งนี้คือการให้บริการในระดับมาตรฐานสากลของแข่งกรี-ลา จึงเห็นได้ชัดเจนว่าการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับการดำเนินธุรกิจโรงแรม

- โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพ : ตัวอย่างที่น่าสนใจคือ กลยุทธ์ด้านการบริหาร พัฒนา และรักษาพนักงานที่มีคุณภาพขององค์กร โดยกลยุทธ์ดังกล่าวเกิดจากผู้บริหารตระหนักว่าพนักงานส่วนใหญ่ของโรงแรมเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ดังนั้นความใฝ่ฝันอย่างหนึ่งของพนักงานคือ การศึกษาต่อจนจบปริญญาตรีแต่พนักงานก็ไม่อยากเสียโอกาสในการทำงานไป เมื่อผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความใส่ใจ และให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล จึงมอบนโยบายให้ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลดำเนินการพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ด้วยการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เพื่อเปิดสอนหลักสูตรการโรงแรมให้กับพนักงานกลุ่มนี้ โดยเป็นการเรียนการสอนที่จัดขึ้นภายในโรงแรมและใช้เวลาเรียนในช่วงที่เป็น Low Season ผลงานจากการปฏิบัติงานจริงนั้นสามารถนำมาเทียบเป็นหน่วยกิตได้ ทั้งนี้พนักงานที่เข้าร่วมโครงการต้องทำสัญญากับทางโรงแรมว่า พนักงานจะต้องเข้าร่วมอยู่ในโครงการจนจบหลักสูตรซึ่งมีการกำหนดระยะเวลาของการศึกษาไว้ เช่น 5 ปี เป็นต้น ผลลัพธ์ที่ได้คือ นอกจากเป็นการพัฒนาพนักงานให้เก่งขึ้นแล้ว พนักงานยังเกิดความรู้สึกผูกพันและเกิดความจงรักภักดีกับองค์กรที่ได้ให้โอกาสทางการศึกษาจนจบปริญญาตรีโดยไม่เสียโอกาสในการ

ทำงานและไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น นอกจากนี้การเข้าเรียนร่วมกันของบุคลากรที่มาจากหลายฝ่ายงานนั้นช่วยสร้างมิตรภาพ ความผูกพัน และความร่วมมือระหว่างบุคลากรในฝ่ายงานต่างๆ เป็นอย่างดี ประการสุดท้ายที่สำคัญที่สุดคือ วิธีนี้ทำให้โรงแรมสามารถรักษานักงานที่ผ่านการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นและมีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรได้เป็นเวลายาวนาน 5 ปี ซึ่งนานเพียงพอที่จะสร้างความรู้สึกผูกพันและความจงรักภักดีกับองค์กรได้ เมื่อสามารถทำให้นักงานเกิดความจงรักภักดีและมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานขององค์กรซึ่งมีชื่อเสียงระดับโลก ผลลัพธ์ที่ตามมาคือการพบว่า “พนักงานในบริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มีอายุงานเฉลี่ยมากกว่าสิบปีขึ้นไป สาเหตุหลักของการลาออกคือการเกษียณอายุ” จึงนับได้ว่าแนวปฏิบัตินี้ได้ผลลัพธ์ที่ดีครอบคลุมทั้งการพัฒนาและการรักษาคนเก่งขององค์กรไว้

ข้อสังเกตที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือบริษัทข้ามชาติเหล่านี้เน้นการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะทำให้กลายเป็นการฝึกอบรมในหัวข้อเดิมซ้ำกันทุกปี ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม มิใช่เป็นการดำเนินการฝึกอบรมตามระเบียบแบบแผนแล้วจบไป และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามการฝึกอบรม

3. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บริษัทข้ามชาติกลายเป็นองค์กรที่บุคลากรที่มีคุณภาพประสงค์จะเข้ามาร่วมงานด้วย (The Employer of Choice) (Daft, 2008) แนวปฏิบัติที่ดีคือ เมื่อคัดเลือกพนักงานเข้ามาร่วมงานด้วยแล้ว องค์กรควรทำให้บุคลากรเหล่านี้รู้สึกว่าคุณมีความสุขที่ได้ร่วมทำงานในองค์กรด้วย บริษัทข้ามชาติในประเทศไทยได้มองเห็นความสำคัญในประเด็นนี้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด มีการกำหนดทางเดินอาชีพ (Career Path) ของพนักงานไว้ค่อนข้างชัดเจนและแน่นอน โดย IBM พยายามที่จะสร้างพนักงานให้เติบโตในสายอาชีพที่ตนเองถนัดหรือเติบโตเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ในสายงานนั้น หรือที่เรียกว่า ไอบีเอ็ม โพรเฟสชัน (IBM Profession) เช่น ไอบีเอ็ม โพรเฟสชันด้านการขาย ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านบริการ เป็นต้น มีการพัฒนาบุคลากรของ IBM ให้สอดคล้องกับสายอาชีพที่ตนเองถนัด มีการกำหนดแผนการพัฒนาารายบุคคล (Individual

เรียนรู้ HR Practices ของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ในประเทศไทย

Development Plan) ว่า พนักงานแต่ละคนจะเติบโตในองค์การอย่างไรในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงมีการกำหนดแผนการพัฒนาทักษะ (Skill Development Plan) โดยพนักงานของ IBM จะเป็นผู้กำหนดแผนการพัฒนาทักษะของตนเองว่า พนักงานต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างไร เช่น พนักงานบางคนอาจต้องการให้มีการหมุนเวียนไปเรียนรู้ในตำแหน่งงานอื่นๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ การกำหนดให้พนักงานรุ่นพี่ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง (Mentor) ให้กับพนักงานใหม่ การทำโครงการพิเศษหรือ Job Assignment ต่างๆ การไปเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ เป็นต้น (กองบรรณาธิการวารสารการบริหารคน⁶, 2549)

ในกรณีของบริษัทข้ามชาติที่มี “บริษัทแม่” อยู่ในประเทศญี่ปุ่น เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด พบว่าได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเช่นเดียวกัน โดยแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

(1) พนักงานในสายสำนักงานและบริหาร: พนักงานกลุ่มนี้จะได้รับแนวทางในการฝึกอบรม (Training Roadmap) เพื่อที่จะพัฒนาพนักงานให้เป็น “คนเก่ง” ตามการขยายตัวของธุรกิจ โดยแนวทางในการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละคน จะถูกกำหนดให้สอดคล้องกับขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ตามระดับตำแหน่งของพนักงานแต่ละคน

(2) พนักงานในสายการผลิต: พนักงานในกลุ่มนี้ จะได้รับ Work Life Plan (WLP) ซึ่งเป็นแผนการฝึกอบรมพัฒนาสำหรับพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่พนักงานปฏิบัติการ หัวหน้าทีม และหัวหน้างาน แผนดังกล่าวจะทำให้พนักงานคนนั้นทราบได้ทันทีว่าเมื่อปฏิบัติงานในองค์การครบ 10 ปี 15 ปี หรือ 20 ปี ตนจะก้าวหน้าไปอยู่ ณ ตำแหน่งใดในองค์การ

นอกจากนี้ยังมีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับกลุ่มพนักงานที่เป็น “วิทยากร” ด้วย กล่าวคือพนักงานที่มีศักยภาพเมื่อมีอายุงานมากขึ้นและมีประสบการณ์ในการทำงานสูงจะได้รับโอกาสให้เป็น “วิทยากร” ซึ่งกลุ่มวิทยากรนี้จะได้รับโอกาสการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้หากพนักงานของโตโยต้าต้องไปปฏิบัติงานในระดับโลกแล้ว พนักงานจำเป็นต้องผ่านหลักสูตรการอบรมที่ทาง “บริษัทแม่” ในประเทศญี่ปุ่นร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในสหรัฐอเมริกาจัดขึ้นตามแนวทางของโตโยต้า (Toyota Way) เสียก่อน เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ภาคปฏิบัติที่ตนเองมีอยู่แล้วมาประสานเข้ากับทฤษฎี

การบริหารจัดการสมัยใหม่ และเพื่อเป็นผู้บริหารที่สมบูรณ์แบบในทุกด้าน (วชิราภรณ์, 2550)

สำหรับบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมภาคการบริการ บริษัทข้ามชาติได้เน้นให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเช่นกัน แม้จะปฏิเสธไม่ได้ว่าความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของพนักงานด้านการโรงแรมใช้เวลาค่อนข้างนาน ทั้งนี้เป็นเพราะตำแหน่งงานในระดับสูงมีจำกัด ในขณะที่ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามเมื่อมีตำแหน่งงานว่างเกิดขึ้น องค์การมีนโยบายให้พิจารณาสรรหาจากคนในองค์การก่อนด้วยการประกาศแจ้งภายใน ซึ่งเป็นค่านิยมของชาวเอเชียที่มักไว้ใจและสบายใจที่จะเลือกรับคนที่คุ้นเคยในการร่วมงานกันมาก่อน นอกจากนี้บริษัทข้ามชาติเหล่านี้มีกลยุทธ์ในการรักษาพนักงานระดับสูงด้วยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่พนักงานที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เช่น มีโปรแกรมพิเศษสำหรับผู้บริหารในกลุ่มของผู้ที่ได้รับการเลื่อนจาก ผู้จัดการไปเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ และเป็นผู้ช่วยการตามลำดับ เป็นต้น โดยจัดให้มีการเรียนรู้แบบประกบตัวต่อตัวกับผู้บริหารที่สำนักงานใหญ่ด้วย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ควรเป็นระบบที่เชื่อมโยงผลการประเมินนั้นให้เข้ากับการโค้ชชิ่ง (Coaching) หรือการสอนงาน และการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระเบียบแบบแผน เพื่อที่ทำให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นในอนาคตแทนที่จะเน้นการประเมินผลเพื่อพิจารณาหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีตของพนักงาน เพราะการประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์แบบหลังนี้ทำให้พนักงานรู้สึก “เสียหน้า” และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาเลวร้ายลง (Bjorkman & Lu, 1999) บริษัทข้ามชาติหลายแห่งที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ตระหนักในเรื่องนี้เป็นอย่างดีและพยายามนำเครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนาพนักงาน เช่น ตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติในกลุ่มธุรกิจ Chevron Texaco Corporation ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติจากประเทศสหรัฐอเมริกาที่ดำเนินธุรกิจอยู่ใน 185 ประเทศทั่วโลก บริษัทลูกในประเทศไทยคือ บริษัท น้ำมันศาลเท็กซ์ (ไทย) จำกัด จะให้ความสำคัญในการนำ 360 Degree Feedback มาประยุกต์

ใช้กับตำแหน่ง Leader เพื่อให้บุคคลที่เป็น Leader ทราบว่าตนเองมีสิ่งใดที่ควรจะต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น ในสายตาผู้อื่นรอบข้าง ในส่วนของพนักงานทั่วไปนั้นได้นำระบบที่เรียกว่า Customer Feedback มาใช้ กล่าวคือ ให้ลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานรายนั้นเป็นผู้ประเมิน จากนั้นหัวหน้างานจะเป็นผู้พิจารณาว่าในปีนั้นควรต้องปรับปรุงและพัฒนาพนักงานคนนั้นอย่างไร ซึ่งบริษัทมีนโยบายว่า การพัฒนานั้นจะเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลและมีได้หมายความว่า “จะต้องเข้าห้องเรียนหนังสือ” เสมอไป แต่จะมีการปรับให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ทั้งนี้เป็นเพราะองค์การต้องการให้พนักงานพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา (เทอดทูน, 2547)

ในการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเข้ากับการปรับเงินเดือน โบนัส หรือผลตอบแทนของพนักงานนั้น เช่น ตัวอย่างจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทลูกของ Standard Chartered Bank บริษัทข้ามชาติจากประเทศอังกฤษ ได้แสดงบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่า ตนเองได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องและเป็นธรรม โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสามารถอธิบายแก่ผู้บริหารของธนาคารฯได้ว่า เพราะเหตุใดพนักงานรายนั้นจึงควรได้รับการปรับเงินเดือนจำนวนเท่านี้และได้รับโบนัสจำนวนเท่านั้น ทั้งนี้ในส่วนของตัดสินใจจะกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ในกรณีของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) นั้นมีได้นำระบบ Force Ranking มาประยุกต์ใช้เหมือนบริษัทข้ามชาติอื่นๆ แต่จะได้รับคำแนะนำจากผู้บริหารของกลุ่มธุรกิจว่า Performance Distribution ควรจะเป็นอย่างไร และจำเป็นต้องสะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของธุรกิจด้วย ทั้งนี้ Performance Rating ของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

(1) เป้าหมายทางธุรกิจ (Job Objectives)

(2) เป้าหมายทางคุณค่า (Values Objectives) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของพนักงานในการทำงานร่วมกัน โดย Values Objectives จะประกอบด้วย 5 ตัว คือ

- การตอบสนอง (Responsiveness)
- ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creativity)
- ความซื่อสัตย์ (Trustworthiness)
- ความเป็นสากล (Internationalization)
- ความกล้าหาญ (Courage)

โดยหัวหน้างานจะตกลงกับพนักงานเกี่ยวกับรายละเอียดของ Job Objectives และ Values Objectives ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายของแต่ละประเทศและแต่ละธุรกิจ การ Rating ของ Job Objectives จะแบ่งออกเป็นระดับ 1-5 โดยเรียงลำดับจากระดับที่ดีที่สุดไประดับต่ำที่สุดดังนี้ ระดับ 1 หมายถึง ผลงานที่ดีที่สุด และระดับ 5 หมายถึง ผลงานต่ำที่สุด ในส่วนการ Rating ของ Values Objectives จะแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ A-D โดยเรียงลำดับจากระดับที่ดีที่สุดไประดับต่ำที่สุดดังนี้ ระดับ A หมายถึง ระดับที่ดีที่สุด และระดับ D หมายถึง ระดับต่ำที่สุด กรณีของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) นั้นถือว่า พนักงานที่มี Performance Rating 1A เป็นผู้มีผลงานเกินเป้าหมายอย่างมากและอยู่ในระดับ “ดีเลิศ” ดังนั้นธนาคารฯจะให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มนี้เป็นพิเศษ โดยการให้รางวัลและค่าตอบแทนกับพนักงานกลุ่มนี้แตกต่างจากพนักงานระดับอื่นๆ อย่างชัดเจน (Differentiation) ทั้งในแง่ของการปรับเงินเดือน โบนัส แผนการฝึกอบรมพัฒนา การกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path) และการได้รับหุ้นของ “บริษัทแม่” Standard Chartered Bank ในประเทศอังกฤษ เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ “ดีเลิศ” เช่นนี้ต่อไป (เทอดทูน, 2547)

สำหรับบริษัทข้ามชาติกลุ่มอุตสาหกรรมภาคการบริการ พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ถูกจัดทำทั้ง Assessment Body จากภายนอก ร่วมกับการประเมินโดยหัวหน้างาน ซึ่งจะพิจารณาประเมินในหลายด้านประกอบร่วมกัน เช่น ทศนคติของพนักงาน (Attitude) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) คุณสมบัตินักวิชาชีพ (General) และประเมินผลเพื่อการพัฒนา/ฝึกอบรม (Development/Training) โดยในแต่ละปีผู้บริหารจะมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดว่าการประเมินของปีนั้นจะให้น้ำหนักความสำคัญเท่าไรในแต่ละด้าน แต่ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือ องค์การเหล่านี้จะให้ความสำคัญกับ “การอบรมหัวหน้างานที่เป็นผู้ประเมิน” อย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง เพื่อให้หัวหน้างานสามารถประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเหตุผลและต้องสามารถตรวจวัดได้จริง “มิใช่” ตัดสินบนพื้นฐานของความรู้สึก

5. การบริหารค่าตอบแทน

เป็นที่เข้าใจกันดีว่า “ค่าตอบแทน” ในระดับที่เหมาะสมนั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพ และรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้นานขึ้น

เรียนรู้ HR Practices ของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ในประเทศไทย

บริษัทข้ามชาติที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญด้านนี้เช่นกัน บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มักใช้ระบบค่าตอบแทนที่มีส่วนผสม (Compensation Mix) ของค่าตอบแทนหลากหลายรูปแบบอยู่ด้วยกัน เช่น เงินเดือน (Salary) โบนัส (Bonus) ซึ่งมีทั้งแบบ Fixed Bonus และ Performance Bonus การให้ผลประโยชน์ด้านสวัสดิการต่างๆ (Benefits) หรือการให้รางวัลเป็นผู้ถือหุ้น (Stock Options) เป็นต้น เพื่อดึงดูดใจและให้รางวัลกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Fan, 2006; กองบรรณาธิการบริหารคน², 2544; ทายาท, 2550)

ตัวอย่างเช่น ธนาคารสแตนด์ดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) ใช้ระบบค่าตอบแทนแบบ Performance-based Pay เพื่อให้สอดคล้องกับการที่องค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Performance Driven Organization) ทั้งนี้เป้าหมายเชิงธุรกิจของทุกหน่วยงานจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนและโบนัส กล่าวคือระดับผลการปฏิบัติงานจะมีผลกับเงินเดือนที่พนักงานได้รับ (แต่อาจนำไปปรับด้วยอัตราค่าจ้างในตลาด เพื่อให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจมากขึ้น) ส่วนโบนัสจะเรียกว่าเป็น Performance Bonus หรือโบนัสที่มอบประกันว่าพนักงานแต่ละคนจะได้โบนัสจำนวนนี้เท่ากันทุกปี โดย Performance Bonus จะขึ้นอยู่กับผลงานในสามส่วนด้วยกัน คือ

- (1) ผลงานของธนาคารฯ สาขาในประเทศไทยในภาพรวม
- (2) ผลงานของหน่วยงานที่พนักงานรายนั้นสังกัด
- (3) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเอง

จึงอยากให้เห็นว่าบริษัทข้ามชาติหลายแห่งรวมทั้งธนาคารสแตนด์ดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) ไม่นิยมใช้ Fixed Bonus หรือ Guaranteed Bonus อีกต่อไป แต่จ่ายในรูปแบบของ Performance Bonus มากขึ้น (กองบรรณาธิการวารสารการบริหารคน³, 2544)

สำหรับเรื่องของผลประโยชน์สวัสดิการต่างๆ (Benefits) นั้น บริษัทข้ามชาติหลายแห่ง ตัวอย่างเช่น บริษัท อยีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด ได้เน้นการบริหารจัดการผลประโยชน์สวัสดิการต่างๆ โดยนำระบบที่เรียกว่า Flexible Benefit หรือ Cafeteria Plan มาใช้ กล่าวคือ พนักงานสามารถเลือกโปรแกรมผลประโยชน์สวัสดิการต่างๆ

ที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้ (กองบรรณาธิการวารสารการบริหารคน⁶, 2549) ประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือการให้ Stock Options แก่พนักงาน ซึ่งเห็นได้ว่ากลุ่มบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยนั้นเริ่มนำ Stock Options มาให้เป็นรางวัลแก่พนักงานมากขึ้น ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลที่เป็นนโยบายของ “บริษัทแม่” ในต่างประเทศ หรือต้องการใช้เป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ ตัวอย่างเช่น Pharmacia Corporation ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติชั้นนำระดับโลกด้านเวชภัณฑ์จากประเทศสหรัฐอเมริกา โดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 บริษัท ไฟเซอร์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด ได้รวมควบกิจการกับบริษัท ฟาร์มาเซีย คอร์เปอเรชั่น และเติบโตกลายเป็นบริษัทข้ามชาติด้านเวชภัณฑ์ขนาดใหญ่ที่ยังคงดำเนินธุรกิจในนามของทั้งสองบริษัท เนื่องจากการดำเนินธุรกิจด้านเวชภัณฑ์ยาเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง บริษัทจึงกำหนดนโยบายในการให้ Stock Options แก่พนักงาน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership and Belongingness) เพื่อดึงดูดคนเก่ง (Talent) ให้เข้ามาปฏิบัติงานกับบริษัท และเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร ทั้งนี้ Stock Options จะให้แก่เฉพาะผู้บริหารระดับสูง พนักงานฝ่ายขาย และพนักงานฝ่ายการตลาดเท่านั้น (กองบรรณาธิการวารสารการบริหารคน³, 2544)

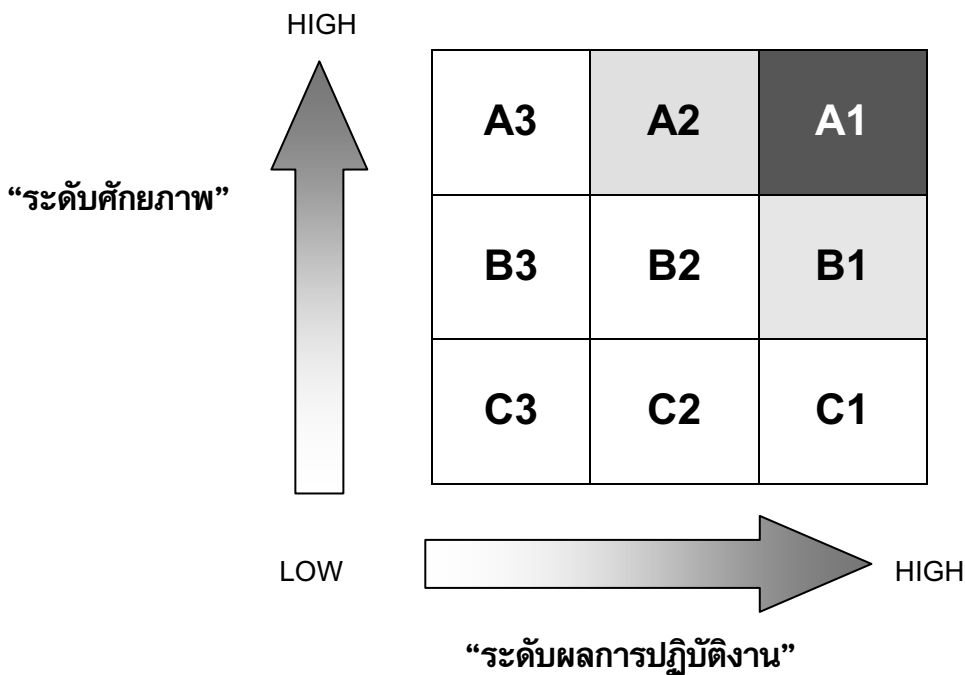
บริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมภาคการบริการนั้นระบบการจ่ายค่าตอบแทนของการดำเนินธุรกิจด้านการโรงแรม ตัวอย่างเช่น โรงแรมแซงกรี-ลามีมีการจัดทำ Salary Survey ปีละสองครั้ง โดยครั้งแรกเป็นการจัดทำในภาพรวมร่วมกับสมาคมทรัพยากรบุคคลโรงแรม ซึ่งจัดทำสำรวจโดยแบ่งกลุ่มโรงแรมเป็น 2 ระดับเพื่อเปรียบเทียบกันในกลุ่ม ได้แก่ ระดับ A ซึ่งเป็นโรงแรมระดับห้าดาว สี่ดาว และสามดาวบวก ในส่วนของระดับ B คือ โรงแรมระดับสามดาว สองดาว และหนึ่งดาว นอกจากนี้ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรมในระดับเดียวกันและย่านธุรกิจเดียวกันมีการประชุมร่วมกันประมาณ 1-2 เดือนต่อครั้ง เพื่อปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันรวมถึงการจัดทำสำรวจเงินเดือนเฉพาะกลุ่มโรงแรมในระดับเดียวกันและในย่านธุรกิจเดียวกัน เพื่อใช้ในการพิจารณาว่าการจ่ายค่าตอบแทนของโรงแรมนั้นเหมาะสมและสามารถเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของโรงแรมอื่นในระดับเดียวกันหรือไม่ โดยปกติแล้วเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานในกลุ่มธุรกิจด้านการโรงแรมจะไม่สูงมาก แต่มีส่วนที่เพิ่มเติมคือค่าบริการ

(Service Charge) ตัวอย่างเช่น โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ หากพิจารณาแต่เฉพาะเงินเดือนของพนักงานในระดับปฏิบัติการ อาจกล่าวได้ว่าอยู่ในระดับต่ำสุดของกลุ่มโรงแรมระดับห้าดาว แต่โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ ได้รับค่า Service Charge สูงที่สุด จึงทำให้ในภาพรวมแล้วพนักงานได้รับเงินค่าตอบแทนอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ และยังรวมถึงการมีสวัสดิการด้านอื่นๆ ประกอบเพิ่มเติมอีกด้วย จึงเห็นได้ว่าบริษัทข้ามชาตินั้นมิได้เน้นการจ่ายค่าตอบแทนรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่จะเน้นการผสมผสาน Compensation Mix ต่างๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานและสถานะทางเศรษฐกิจมากกว่า

6. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเช่นในปัจจุบันนี้ สถานการณ์ที่เรียกว่า “War for Talent” (Brown et al., 2003) ซึ่งเกิดจากองค์กรต่างๆ พยายามที่จะดึงดูด แย่งชิง และรักษาคนเก่งไว้ให้ได้ ถือเป็นปรากฏการณ์ที่เราพบเห็นได้ทั่วไป ไม่เว้นแม้แต่บริษัทข้ามชาติที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เนื่องจากทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพย่อม

สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันเหนือคู่แข่งรายอื่นได้ตามที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น ตัวอย่างเช่น บริษัท น้ำมัน คาลเท็กซ์ (ไทย) จำกัด มีการแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็นกลุ่มดังแสดงในรูปที่ 2 โดยองค์กรจะพิจารณาและประเมินว่าพนักงานแต่ละคนควรจะอยู่ในช่องใดและองค์กรเป็นผู้กำหนดว่า กลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) นั้นมีได้ไม่เกินร้อยละ 15 ของพนักงานทั้งหมด เช่น หากฝ่ายงานหนึ่งมีพนักงานจำนวน 15 คน จะมีคนเก่งหรือพนักงานที่มีศักยภาพสูง (High Potential Employees) ได้ไม่เกิน 1 คน โดยพนักงานที่มีศักยภาพสูงนั้นคือ พนักงานที่อยู่ในช่อง A1, A2, และ B1 เท่านั้น เนื่องจาก A1 หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพ (Potential) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) สูงทั้งสองด้าน ในขณะที่ B1 คือพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง แต่มีศักยภาพปานกลาง ทั้งนี้ คำว่า “ศักยภาพ” วัดจากโอกาสการได้เลื่อนตำแหน่ง เช่น พนักงานที่มีศักยภาพสูงคือพนักงานที่สามารถพัฒนาให้มีตำแหน่งสูงกว่าเดิมอย่างน้อย 2 ระดับ เช่น จากตำแหน่ง Supervisor ไปเป็น Assistant Manager และเป็น Manager ในที่สุด และต้องเป็นพนักงานที่มี Performance ดีด้วย



รูปที่ 2: ตารางการจัดกลุ่มพนักงานตามระดับศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน (เทอดทูน, 2547)

เรียนรู้ HR Practices ของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ในประเทศไทย

เมื่อพิจารณาจากรูปที่ 2 จะเห็นว่าตาราง 9 ช่องดังกล่าวนี้ ช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดแผนทดแทนตำแหน่งงาน หรือ Succession Plan ของพนักงานได้อย่างถูกต้อง พนักงานที่อยู่ในกลุ่มเป็น “คนเก่ง” นั้นทางบริษัทจะจัดเตรียมทำแผนการพัฒนาให้เหมาะสมกับพนักงานกลุ่มนี้ (ดังเช่นที่กล่าวในหัวข้อ “ความก้าวหน้าในอาชีพ”) นั่นคืออาจจัดทำ Job Assignment เช่น ส่งเสริมให้พนักงานรายนั้นไปปฏิบัติงานในต่างประเทศหรืออาจมอบหมายโครงการต่างๆ ให้รับผิดชอบ หรือส่งไปอบรมหลักสูตรต่างๆ เป็นต้น (เทอดทูน, 2547) ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกันกับ บริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย ที่มีนโยบายในการจัดการกับพนักงานแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน ทั้งนี้โดยปกติแล้ว พนักงานที่เป็น “คนเก่ง” บริษัทได้จัดให้มีพี่เลี้ยงคอยชี้แนะและให้คำแนะนำ โดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือ Job Assignment ต่างๆ เป็นระยะ (กองบรรณาธิการวารสารการบริหารคน⁵, 2544) จึงเห็นได้ชัดว่าบริษัทข้ามชาติที่เข้าประกอบธุรกิจในประเทศไทยต่างให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ “คนเก่ง” โดยการใช้แผนกลยุทธ์ และวิธีการที่แตกต่างจากพนักงานกลุ่มอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพสูงไว้ได้ในระยะยาว

7. Expatriate Management

คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของบริษัทข้ามชาติที่มีการดำเนินธุรกิจในประเทศต่างๆ ทั่วโลก คือการมี Expatriate หรือ Expat หรือผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติเข้ามาบริหารจัดการ ควบคุมและดูแลการประกอบธุรกิจในประเทศไทยและประเทศต่างๆ ดังนั้นการบริหารจัดการให้ Expat เหล่านี้เข้ามาปฏิบัติงานในประเทศไทยได้นั้น “บริษัทแม่” ต้องมีการเตรียมการและดำเนินการต่างๆ ให้บุคคลเหล่านี้สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย เข้าใจความรู้สึกนึกคิด และทัศนคติของคนไทยที่จะเป็นผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงเพื่อนร่วมงานของ Expat ด้วย ดังกรณีตัวอย่างของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีการจัดทำ “คำแนะนำสำหรับผู้ที่จะมาทำงานที่บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด” ซึ่ง Expat ชาวญี่ปุ่นที่จะต้องเข้ามาทำงานในประเทศไทยจะได้รับคำแนะนำฉบับนี้ทันทีเมื่อมาเริ่มปฏิบัติงานที่บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และมีเจ้าหน้าที่พยาบาลบุคคลที่เป็นชาวญี่ปุ่นอธิบายให้ Expat เหล่านี้เข้าใจ โดยคำแนะนำดังกล่าวจะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับชีวิตประจำวันในประเทศไทยที่ Expat

ชาวญี่ปุ่นต้องเข้าใจและให้ความสนใจ เช่น การปฏิบัติตัวอย่างถูกต้องตามหลักพุทธศาสนา เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงข้อควรระวังในการปฏิบัติงาน ซึ่ง Expat ชาวญี่ปุ่นจะต้องให้ความสำคัญ เช่น ควรต้องเรียนภาษาไทย ไม่ควรออกคำสั่งเรื่องงานด้วยวิธีการแบบญี่ปุ่นซึ่งนิยมสั่งเฉพาะแต่ว่าต้องการให้ทำอะไรบ้างเพียงอย่างเดียว แต่ควรต้องบอกพนักงานให้ทราบถึงรายละเอียดของงานและต้องกำหนดเวลาที่ต้องการขึ้นงานนั้นด้วย เป็นต้น ทั้งนี้บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ยังเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของ “การบริหารในวัฒนธรรมที่แตกต่าง” ด้วย กล่าวคือเมื่อพนักงานของโตโยต้าไปอยู่ ณ ประเทศใด ควรปรับตัวเองให้สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของประเทศนั้น Expat ไม่ควรยึดติดกับแนวบริหารแบบเดิมและพยายามนำมาใช้ในประเทศใหม่ (กุลพงศ์, 2549) ตัวอย่างของบริษัท Royal Dutch Shell plc นั้นจะให้ความสำคัญกับผลประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ ที่จะมอบให้แก่ Expat ที่จะต้องออกมาปฏิบัติงานในต่างประเทศเป็นอย่างมาก กล่าวคือ Expat ของ Shell มักจะได้รับเงินเดือนเป็นสกุล US Dollar หรือ Pound Sterling (ซึ่ง Shell จ่ายภาษีให้ด้วย) มีบ้านพักระดับเกรด A และเบี้ยเลี้ยงสำหรับการเลี้ยงดูบุคคลในครอบครัวที่ต้องย้ายมาทำงานในประเทศไทยด้วย (ธีรวัส, 2547)

ผลการวิจัยเรื่อง “Cross-Culture Adjustment and Integration of Western Expatriate Women in Bangkok” (Barrett, 2004) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า บริษัทข้ามชาติที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยควรกำหนดให้ Expat ที่เป็นสตรีที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในประเทศไทยได้ศึกษาภาษาไทย เนื่องด้วยทักษะการติดต่อสื่อสารและการใช้ภาษาเป็นประเด็นที่ไม่อาจมองข้ามได้ โดยบริษัทอาจกำหนดช่วงเวลาให้ Expat ดังกล่าวศึกษาภาษาไทยไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน เพราะผลการศึกษาชี้ว่า Expat มักไม่ยอมศึกษาภาษาไทยเพราะเกรงว่า จะกระทบกับเวลาในการปฏิบัติงาน “มิใช่เพราะปัญหาเรื่องเงิน” นอกจากนี้ Expat ที่เข้ามาปฏิบัติงานในประเทศไทยควรเห็นประโยชน์ของการแบ่งปันประสบการณ์ในเรื่องต่างๆ กับกลุ่มคนไทย เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับทั้ง 2 ฝ่ายถึงแม้จะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ Expat สามารถปรับตัวให้กลมกลืนกับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมร่วม และทัศนคติของคนไทยได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ข้อมูลระบุว่าบรรษัทข้ามชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาหลายแห่งนั้น จัดสรรเงินเพียงเล็กน้อยสำหรับการอบรมเกี่ยวกับโปรแกรมวัฒนธรรมข้ามชาติที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีความแตกต่างจากประเทศในแถบเอเชียและยุโรปในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจระดับโลก (Global Human Resource Development) อยู่ค่อนข้างมาก ซึ่งพิจารณาได้จากผลจากการสำรวจโดยสมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development, ASTD) พบว่า ร้อยละ 70 ของนักธุรกิจชาวอเมริกันที่เดินทางออกนอกประเทศไม่ได้รับการฝึกอบรมและเตรียมตัวทางด้านวัฒนธรรมในประเทศที่ต้องไปทำงาน ร้อยละ 59 ของผู้บริหารชาวอเมริกันระบุว่าไม่มีการฝึกอบรมระดับนานาชาติสำหรับการมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศ (ออกนอกประเทศสหรัฐอเมริกา) และอีกร้อยละ 5 ของผู้บริหารไม่ทราบว่าการฝึกอบรมนั้นคืออะไร จึงไม่เป็นที่น่าแปลกว่าบรรษัทข้ามชาติอเมริกันเหล่านี้จะได้รับความเสียหายจากการอบรมที่ไม่เพียงพอ และจากการไม่ให้ความสนใจในการจัดเตรียมให้พนักงานมีความพร้อมที่จะไปทำงานในต่างประเทศ (Mondy, 2007)

ดังนั้นเพื่อให้ Expat ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในประเทศไทยสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี และวิถีชีวิตแบบไทยได้ รวมถึงเข้าใจความรู้สึกนึกคิด ทักษะคิด และค่านิยมร่วมของคนไทย “บรรษัทแม่” ในต่างประเทศต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการนิเทศ Expat ของตน ก่อนออกเดินทางมายังประเทศไทย โดยเฉพาะในเรื่องภาษาไทย วัฒนธรรมไทย ประวัติศาสตร์ไทย ภาษาศุลกากร และการดำเนินชีวิตในประเทศไทยด้วย ในระหว่างที่ Expat เหล่านี้ปฏิบัติงานอยู่ในประเทศไทยควรเน้นให้พวกเขาเพิ่มความชำนาญในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ มีการวางแผนเส้นทางอาชีพให้ Expat อย่างต่อเนื่อง และต้องปลูกฝังให้ Expat มีจิตสำนึกที่จะพัฒนาประเทศที่ตนเองอยู่ด้วย (ซึ่งก็คือประเทศไทย) ปัจจัยที่สำคัญอีกประการคือก่อนที่ภารกิจของ Expat ในประเทศไทยจะสิ้นสุดลง “บรรษัทแม่” ควรให้การนิเทศในการรับพนักงานกลับคืนสู่ประเทศ (Repatriation Orientation and Training) เกี่ยวกับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และวิถีการดำรงชีวิตของประเทศที่ “บรรษัทแม่” ตั้งอยู่ เพื่อมิให้เกิดปัญหา Cultural Shock เมื่อพวกเขาต้องย้ายกลับไปอยู่ในประเทศนั้น (Mondy, 2007)

8. Work and Life Balance และ Diversity Management

นอกจาก HR Practices ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว บรรษัทข้ามชาติหลายแห่งที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เริ่มให้ความสำคัญเกี่ยวกับประเด็น Work and Life Balance หรือความสมดุลระหว่างงานและชีวิตมากขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด จัดให้มีโปรแกรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานเลือกปฏิบัติงานตามความเหมาะสม เช่น พนักงานอาจเลือกทำงานเต็มเวลาหรือทำงานแบบ Part-time ได้ โดยสามารถเลิกงานก่อนเวลาปกติ เช่น 15:00 น. เพื่อไปรับบุตรหลานที่โรงเรียนและดูแลบุตรหลานที่บ้านโดยเลือกรับเงินเดือนแบบไม่เต็มเดือน หรือกรณีที่พนักงานมีปัญหาจากการที่บิดามารดาหรือบุคคลใกล้ชิดป่วยหนักต้องได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด พนักงานสามารถเลือกโปรแกรมลาหยุดโดยไม่ได้รับเงินเดือน (Leave of Absence) ได้ นอกจากนี้ IBM ยังเน้นเรื่องเด็กและบุตรหลานของพนักงาน ด้วยการจัดโครงการ Work Life Balance โดยให้พนักงานสามารถเลิกงานเวลา 15:00 น. ทุกวันศุกร์ในช่วงปิดภาคเรียนเดือนตุลาคมเพื่อใช้เวลากับบุตรหลานได้มากขึ้น จัดทำโครงการ Kid at IBM ซึ่งเป็นการจัดให้เด็กเล็กในระดับประถมศึกษา มาดูว่า คุณพ่อคุณแม่ของพวกเขาซึ่งเป็นพนักงานของ IBM นั้นทำงานกันอย่างไร และจัด Kids Club ที่มีเครื่องออกกำลังกาย โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ ไว้รองรับ (กองบรรณาธิการวารสารการบริหารคน⁶, 2549) หรือตัวอย่างของ บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล เทรดิง (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีโครงการให้พนักงานทำงานจากที่บ้าน 1 วันต่อสัปดาห์ โดย P&G วางระบบเพื่อเชื่อมต่อกับ Broadband ให้กับพนักงาน เพื่อดึงดูดใจและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญ และพนักงานสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้เพื่อให้งานสำเร็จภายในกรอบระยะเวลา (ธรรณ, 2550)

สำหรับในประเด็นของ Diversity Management เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่บรรษัทข้ามชาติหลายแห่งที่เข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทยเริ่มให้ความสำคัญ เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด มีนโยบายให้ความสำคัญกับเรื่อง Equal Opportunity and Non-discrimination คือให้โอกาสเท่าเทียมกัน ดูแลพนักงานอย่างทั่วถึง ไม่มีการแบ่งแยกเพศ ชาย-หญิง วัฒนธรรม สีผิว ชนชั้น หรือเชื้อชาติ นอกจากนี้ยังมีประเด็น Woman Advancement คือ เพศหญิงต้องมีความ

เรียนรู้ HR Practices ของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ในประเทศไทย

เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานทัดเทียมกับเพศชาย มีการให้โอกาสคนพิการในหลายกรณี (People with Disability) เช่น สนับสนุนทุนการศึกษาให้กับนักศึกษาพิการของมหาวิทยาลัยต่างๆ เป็นต้น และให้ความสำคัญกับกลุ่มที่เป็น GLBT (Gay, Lesbians, Bisexuals และ Transgender) มากขึ้นด้วย โดยมีการดูแลคนกลุ่มนี้ให้เท่าเทียมกับบุคคลทั่วไปและมีการจัดพูดคุยสัมมนากับคนกลุ่มนี้ทางโทรศัพท์ทุก 3 เดือนด้วย (กองบรรณาธิการวารสารการบริหารคน⁶, 2549)

การเปรียบเทียบ HR Practices ของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ในระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

หากเปรียบเทียบ HR Practices ของบริษัทข้ามชาติในระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า ถึงแม้รูปแบบของผลิตภัณฑ์จะมีความแตกต่างกัน เช่น การให้บริการกับการผลิตสินค้า หรือในด้านทักษะและความรู้ของพนักงานซึ่งมีความแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม แต่แนวทางการปฏิบัติด้าน HR Practices ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยกลับมีความคล้ายคลึงกัน ตัวอย่างเช่น ในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจปัจจุบัน ทั้งโรงแรม แชนกรี-ลา และบริษัท เมอร์เซเดส-เบนซ์ ประเทศไทย ต่างมีแนวปฏิบัติเดียวกันนั่นคือ หากมีพนักงานลาออกไปบริษัทจะไม่มียุทธศาสตร์รับคนใหม่ แต่จะพิจารณาคัดเลือกจากพนักงานภายในองค์กร และฝึกฝนให้พนักงานเรียนรู้งานแบบหลายทักษะ multi skills ดังนั้นหากเราสามารถวิเคราะห์ได้ว่า HR Practices ไตบ้างที่บริษัทข้ามชาติเลือกใช้และประสบความสำเร็จในประเทศไทยถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรม ย่อมแสดงให้เห็นว่า HR Practices นั้นสามารถถูกนำมาปรับใช้กับบริษัทท้องถิ่นของคนไทยได้เช่นกัน เหมือนดังเช่นที่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย ได้ปรับแนวทางการบริหารจัดการจากเรื่องของคนญี่ปุ่นจนกลายเป็นเรื่องของคนไทยที่เรียกว่า Thainization (กุลพงษ์, 2549)

การเปรียบเทียบ HR Practices ระหว่างบริษัทข้ามชาติ (MNCs) กับบริษัทท้องถิ่นในประเทศไทย (Locally-Owned Companies)

การเปรียบเทียบ HR Practices ของบริษัทข้ามชาติในภาพรวมนั้นเห็นได้ชัดเจนว่า การที่บริษัทข้ามชาติจะบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในแต่ละประเทศได้สำเร็จนั้นต้องอาศัยการปรับ HR Practices ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม

ชนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ และค่านิยมร่วมของคนในท้องถิ่น (Localization) แต่ขณะเดียวกันต้องอยู่ภายใต้กรอบมาตรฐานที่ “บริษัทแม่” กำหนดขึ้น (Standardization) ซึ่งแน่นอนว่าภาพลักษณ์ของ HR Practices ต้องเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ให้กับ “บริษัทแม่” ได้ กล่าวคือบริษัทต้องติดตามความเป็นไปของ “บริษัทแม่” ต้องรับนโยบายด้าน HR ในภาพรวมมาจาก “บริษัทแม่” และกำหนด HR Practices ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจัยต่างๆ ในแต่ละประเทศ แต่ยังคงยึดถือตามหลักนโยบายของ “บริษัทแม่” และในบางขณะต้องพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน HR Practices ดังกล่าวให้สอดคล้องตามสภาวการณ์ของเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (อภิชัย, 2548) ดังนั้น HR จึงต้องมีใช้เป็นเพียง Administrative Expert หรือรับผิดชอบงาน Administration อีกต่อไป แต่ต้องเป็นกลไกสำคัญที่จะก้าวเดินไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ดังเช่นในกรณีตัวอย่างจากบริษัทข้ามชาติที่ได้ยกมาประกอบกรณีวิเคราะห์ในบทความนี้ ประเด็นที่สำคัญที่สุดในการทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทข้ามชาติประสบความสำเร็จนั้นคือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และพร้อมที่จะสนับสนุนให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญในการผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ แต่หากพิจารณา HR Practices ในภาพรวมของบริษัท Locally-Owned Companies ในประเทศไทยจะเห็นได้ว่า บริษัทของคนไทยส่วนใหญ่มีรูปแบบในการดำเนินธุรกิจแบบภายในครอบครัวหรือถึงแม้ที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่แต่ยังคงมีการบริหารโดยกลุ่มคนภายในครอบครัวที่มีฐานะและชื่อเสียงในสังคมไทยเป็นหลัก จึงเป็นผลให้บทบาทของ “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล” ในบริษัทเหล่านี้ยังคงอยู่ในระดับงานที่เป็น Administrative Expert (Siengthai & Bechter, 2001) โดยพบว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทท้องถิ่นในประเทศไทยมีการแสดงบทบาทน้อยหรือได้รับความสำคัญน้อย จึงไม่มีการแสดงบทบาทในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์มากเท่าใดนัก ซึ่งหากบริษัทท้องถิ่นในประเทศไทยให้ความสำคัญกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคล และปรับ HR Practices ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร บริษัทท้องถิ่นในประเทศไทยจะประสบความสำเร็จด้าน HR Practices เช่นเดียวกับบริษัทข้ามชาติ เนื่องจากมีข้อได้เปรียบด้านความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมและค่านิยมของคนในท้องถิ่นที่อยู่แล้ว

อันที่จริงแล้วนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าทั้งระบบ standardization และ localization ต่างมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้เหมือนกัน ตัวอย่างเช่นในกรณีของอุตสาหกรรมภาคการผลิตอาจเหมาะกับการใช้ระบบ standardization เพื่อให้รูปแบบของผลิตภัณฑ์นั้นได้มาตรฐานเดียวกันทั่วโลก เช่น McDonald's Corporation ประสบความสำเร็จในการใช้ระบบ Standardization จึงสามารถควบคุมให้แฮมเบอร์เกอร์มีรสชาติและคุณภาพที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ซึ่งอุตสาหกรรมภาคการบริการก็สามารถใช้ระบบ Standardization ได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ปรึกษา เช่น The Boston Consulting Group, Inc. ซึ่งประสบความสำเร็จในการใช้ระบบ standardization จึงทำให้พนักงานของบริษัทสามารถไปทำงานที่ใดก็ได้ทั่วโลก เช่น พนักงานจากบริษัท บอสตัน คอนซัลติ้ง กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด สามารถเดินทางไปปฏิบัติงานที่ประเทศรัสเซียได้ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันระบบ Localization ก็มีข้อดีที่จะช่วยปรับ HR practices ต่างๆ ให้เข้ากับทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีของผู้บริโภคในแต่ละประเทศ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเชื่อว่าแต่ละบริษัทจะต้องพิจารณาระดับของ Standardization และ Localization ให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนเองและประเทศที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจ

บทสรุป

เนื่องจากบริษัทที่จดทะเบียนในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติ (MNCs) ซึ่งเข้ามาประกอบธุรกิจอยู่ในทุกอุตสาหกรรมจึงมีบทบาทสำคัญต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจ การลงทุน และการจ้างแรงงานไทย ผลจากการ

วิเคราะห์และอภิปรายด้าน HR Practices ของบริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียงระดับโลกหลายแห่ง งานวิจัยนี้พบว่าปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บริษัทข้ามชาติเหล่านี้ ประสบความสำเร็จในขยายการดำเนินธุรกิจออกไปยังต่างประเทศทั่วโลกรวมถึงในประเทศไทยได้นั้นคือ การให้ความสำคัญกับ “คน” หรือพนักงาน ผลจากการวิเคราะห์แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ HR Practices ของบริษัทข้ามชาตินั้น พบ HR Practices ที่ดีและมีความสำคัญ นับตั้งแต่แนวปฏิบัติในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การบริหารจัดการคนเก่ง Expatriate Management และ Work Life Balance รวมถึง Diversity Management ซึ่งตัวอย่างที่ได้รับการอภิปรายในบทความนี้สามารถถูกนำมาปรับใช้กับบริษัทท้องถิ่นในประเทศไทยที่มีเจ้าของเป็นคนไทยได้ เนื่องจากเป็น HR Practices ที่ใช้อยู่จริงในปัจจุบันและประสบความสำเร็จจนกลายเป็นกลยุทธ์ที่สร้างชื่อเสียงให้กับบริษัทข้ามชาติเหล่านั้น บทความวิชาการนี้หวังให้ข้อมูลที่นำเสนออันมีประโยชน์แก่ผู้อ่านทั่วไปและนิสิตนักศึกษาที่มีความสนใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์การ เพื่อให้ท่านได้ทราบว่าการบริหารข้ามชาติที่มี “บริษัทแม่” อยู่ต่างประเทศนั้นมีแนวคิด นโยบาย และ HR Practices เป็นอย่างไร จึงสามารถประสบความสำเร็จทั้งในการบริหารธุรกิจและการบริหารทรัพยากรบุคคล ในเมื่อบริษัทข้ามชาติเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จด้าน HR Practices ในประเทศไทย ดังนั้นบริษัทท้องถิ่นในประเทศไทยก็สามารถที่จะนำมาปรับใช้และประสบความสำเร็จได้เช่นกัน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กุลพงศ์ ยูนิพันธ์. 2549, *การบริหารจัดการของ Toyota ในประเทศไทย*, สำนักพิมพ์ สสท. กรุงเทพฯ.

กองบรรณาธิการวารสารการ บริหารคน¹. 2544, 'ทฤษฎี การบริหารบุคคลแบบเกาหลี ที่มีส่วนทำให้ Samsung ประสบ ความสำเร็จ', *วารสารการ บริหารคน*, ฉบับที่ 1 หน้า 29-35.

กองบรรณาธิการวารสารการ บริหารคน². 2544, 'HR Trends & WTC Impact', *วารสารการ บริหารคน*, ฉบับที่ 3 หน้า 20-24.

กองบรรณาธิการวารสารการ บริหารคน³. 2544, 'Stock Options กลยุทธ์ดึงดูดคน เก่ง', *วารสารการ บริหารคน*, ฉบับที่ 3 หน้า 27-31.

กองบรรณาธิการวารสารการ บริหารคน⁴. 2544, 'Performance Based Pay', *วารสารการ บริหารคน*, ฉบับที่ 3 หน้า 32-34.

กองบรรณาธิการวารสารการ บริหารคน⁵. 2544, 'HR in Globalization ของบริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด', *วารสารการ บริหารคน*, ฉบับที่ 4 หน้า 92-96.

กองบรรณาธิการวารสารการ บริหารคน⁶. 2549, 'ความ ผูกพัน พลังสู่ความสำเร็จของ IBM สู่อัจฉริยะฉบับแห่ง ศตวรรษที่ 21', *วารสารการ บริหารคน*, ฉบับที่ 3 หน้า 40-45.

दनัย เทียนพุ่ม. 2551, *การบริหาร คนในทศวรรษหน้า* สำนัก พิมพ์ เอ็กซ์เพอร์เน็ท, กรุงเทพฯ.

เดือนเด่น นิคมบริรักษ์ เสาวลักษณ์ ชิวลีทิยานนท์ วีรวัลย์ ไพบุลย์จิตต์อารี และ สุนิพร ทวรรณกุล. 2550, *บทบาท ของ บริษัทข้ามชาติใน ประเทศไทย*, สำนักงาน กองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), กรุงเทพฯ.

ทายาท ศรีปลั่ง. 2550, 'รายงานการขึ้น เงินเดือน การจ่ายโบนัสและ แนวโน้มการบริหารงาน บุคคล ของประเทศไทยในปี 2551', *วารสารการ บริหารคน*, ฉบับที่ 4 หน้า 68-71.

เทอดทูน ไทศรีวิชัย. 2547, 'HR Best Practices', *วารสารการ บริหารคน*, ฉบับที่ 4 หน้า 22-33.

ธรณ์ ชัชวาลวงศ์ และ เพ็ญพรรณ พิทักษ์เกียรติ. 2550, 'พีแอนด์จี ต่อยอดการเติบโต

อย่างยั่งยืน ยืนยันด้วย การเติบโต ระดับเลขสอง หลัก' *บริษัท ฮิลล์แอนด์ นอลตัน ประเทศไทย (ข้าว ประชาสัมพันธ์ ไทยพี อาร์ตอทเน็ต)* ณ. วันที่ 30 พฤษภาคม 2550.

ธีร์ธ นุญ-หลง. 2547, 'Shell (2) : ในความเป็นจริงของโลก', *นิตยสารผู้จัดการ*, ฉบับที่ 244 หน้า 44-47.

วชิราภรณ์ แสงพ่ายพ. 2548, 'เส้นทาง การเป็น Strategic Partner ในธุรกิจธนาคารข้ามชาติ' *วารสารการ บริหารคน*, ฉบับที่ 3 หน้า 40-54.

วชิราภรณ์ แสงพ่ายพ. 2550, 'Toyota Way เส้นทางนี้กำหนดเอง', *วารสารการ บริหารคน*, ฉบับที่ 1 หน้า 18-24.

สุรัสวดี สุวรรณเวช 2549, 'สรุป ผลการสำรวจเรื่องความ ผูกพันของพนักงานต่อ องค์กร (Employee Engagement Survey)', *วารสารการ บริหารคน*, ฉบับที่ 3 หน้า 30-31.

ภาษาอังกฤษ

Barney, J.B. and Clark, D.N. 2007, *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*, Oxford

- University Press, Oxford, UK.
- Barrett, M.I. 2004, 'Cross-culture adjustment and integration western expatriation woman in Bangkok', Master Thesis, Inter- Department of Arts Program in Southeast Asian Studies, Chulalongkorn University, Bangkok.
- Bjorkman, I. and Lu, Y. 1999, 'A corporate perspective on the management of Human Resources in China', *Journal of World Business*, vol. 10, no. 1, pp. 16-25.
- Brown, A., Duncan, A., Harris, N. and Kelly, S. 2003, 'Strategic talent retention: Using measurement to keep the best'. *Strategic HR Review*, vol. 2, no. 4, pp. 22-69.
- Daft, L. 2008, *New Era of Management*, 2nd ed., Thomson South-Western, Ohio, USA.
- Fan, K. 2006, 'How can multinational corporations retain their employees in China?' *Working Paper 06-08, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human*
- Resource Studies*, Cornell University, NY, USA.
- Lispey, R.G., Purvis, D.D. and Steiner, P.O. 1991, *Microeconomics*, 7thed., Harper Collins Publishers, Philadelphia, PA.
- Mondy, W. 2007, *Human resource management*, Pearson Prentice Hall, London.
- Siengthai, S. and Bechter, C. 2001, 'Strategic human resource management and firm innovation', *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 9, no. 1, pp. 35-37.