



MYANMAR



THAILAND



LAOS



PHILIPPINES



VIETNAM



CAMBODIA



MALAYSIA



BRUNEI DARUSSALAM



SINGAPORE

การบริหารพนักงานข้ามชาติในยุคการค้าเสรีอาเซียน

Expatriate Management for the era of ASEAN Free Trade

ดร.ชลธิศ ดาราวงษ์

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี

บทคัดย่อ

การขยายทางธุรกิจไปยังต่างประเทศในรูปแบบต่าง ๆ ของบริษัทข้ามชาติ ไม่ว่าจะเป็นความร่วมมือลงทุนและการลงทุนเองทั้งหมด บริษัทเหล่านี้มีความจำเป็นต้องส่งพนักงานที่สามารถเป็นตัวแทนของบริษัทซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงไปยังสำนักงานสาขาในประเทศเจ้าบ้าน โดยที่พนักงานข้ามชาติเหล่านี้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นตัวกลางของการสื่อสารระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูก อีกทั้งยังเป็นผู้วางนโยบายในการบริหารงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา หน้าที่ของพนักงานข้ามชาติมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของการทำธุรกิจระหว่างประเทศตามที่กำหนดโดยสำนักงานใหญ่

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรายละเอียดของความหมาย ลักษณะ และความสำคัญของพนักงานข้ามชาติในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานข้ามชาติในประเทศเจ้าบ้าน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการพนักงานข้ามชาติ การนำเสนอหาไปใช้ประโยชน์ทางปฏิบัติคือ การสร้างความตระหนักให้กับบริษัทไทยในการเตรียมความพร้อมของพนักงานข้ามชาติในยุคของการเปิดการค้าเสรีอาเซียน

คำสำคัญ : พนักงานข้ามชาติ บริษัทข้ามชาติ อาเซียน

ABSTRACT

To expand the business to international markets, whether joint venture or direct investment, multinational companies have to send expatriates who can be a company representative to overseas subsidiaries in host country. Most expatriates usually work in either middle or top management level and play a key role as a communication medium between headquarters and subsidiaries. In addition, the expatriates formulate company policy in managing different functional areas, as well as, setting up decision-making and problem-solving process. Their duties have a significant impact on international business success, specified by headquarters.

The objective of this article is to present the definition, characteristics, and importance of different types of expatriates for international business. Also, the factors of expatriates' cultural adjustment in host country and the problems of expatriate management are discussed. Managerial implication of this article is to increase company awareness of preparing expatriates in the era of ASEAN free trade.

Keywords: Expatriate, Multinational Companies, ASEAN

ความหมายและบทบาทหน้าที่ของพนักงานข้ามชาติ

พนักงานข้ามชาติ (Expatriate) หมายถึง พนักงานในระดับผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในบริษัทลูกในต่างประเทศเป็นช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยเฉลี่ยคือ 2 ถึง 5 ปี (Harzing 2004) ซึ่งตำแหน่งของพนักงานข้ามชาติส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงเพื่อให้สามารถมีวิสัยทัศน์ของบริษัทในเชิงกลยุทธ์

การส่งพนักงานข้ามชาติ (Expatriation) จึงเป็นกระบวนการโอนย้ายงานของพนักงานข้ามชาติไปทำงานในบริษัทลูกหรือสำนักงานสาขาที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศหรือประเทศที่มีการลงทุนหรือประเทศเจ้าบ้าน (Host Country) โดยทั่วไป บทบาทหน้าที่ของพนักงานข้ามชาติจะประกอบด้วยงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับบริษัทแม่¹ (Parent Company) ในประเทศแม่² (Parent Country)
- 2) กำกับ ดูแล และสนับสนุนการดำเนินการทางธุรกิจประจำวันของพนักงานท้องถิ่นในบริษัทลูก
- 3) ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและถ่ายทอดไปสู่พนักงานระดับล่างในการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
- 4) เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างบริษัทแม่และลูกเพื่อให้เกิดความเข้าใจของทั้งสองฝ่าย
- 5) รายงานความคืบหน้าและผลประกอบการของบริษัทลูกให้แก่บริษัทแม่ได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง

หน้าที่ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยคลาสสิกโดย Edström และ Galbraith (1977) ที่มีการนำเสนอวัตถุประสงค์ในการส่งพนักงานข้ามชาติจากบริษัทแม่ไปยังประเทศต่าง ๆ คือ

- 1) เพื่อเติมเต็มตำแหน่ง (Fill Positions) เนื่องจากไม่สามารถหาบุคลากรจากประเทศเจ้าบ้านที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมส่วนใหญ่พนักงานท้องถิ่นยังขาดทักษะด้านการบริหารและด้านเทคนิค
- 2) เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารงาน (Management Development) ซึ่งงานบริหารงานในบริษัทข้ามชาติจำเป็นต้องขยายขอบเขตการทำงานเข้าสู่ระดับนานาชาติ
- 3) เพื่อพัฒนาองค์กร (Organizational Development) โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรใน 2 ประเทศซึ่งรวมทั้งวิธีการทำงานอย่างเป็นทางการและการสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ

ในปัจจุบัน การส่งพนักงานข้ามชาติไปดูแลกิจกรรมของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตอย่างมาก เนื่องจากภาวะการแข่งขันและความสามารถของบุคลากรมีความหลากหลายมากขึ้น การสรรหาและคัดเลือกผู้ที่จะมาทำงานในตำแหน่งนี้จึงมีความยุ่งยากมากขึ้น ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของพนักงานข้ามชาติในปัจจุบัน

¹บริษัทที่มีศักยภาพในการขยายสาขาโดยการลงทุนทั้งหมดหรือร่วมลงทุนจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อประกอบธุรกิจเพื่อสนับสนุนธุรกิจหลักของบริษัท
²เป็นประเทศที่บริษัทแม่ถูกจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นครั้งแรกในประเทศนั้น

ตารางที่ 1: ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพนักงานชาติ

จากการสำรวจในปี 2552 ในเรื่องลักษณะของพนักงานข้ามชาติจากบริษัทข้ามชาติ 180 บริษัทที่มาจากทวีปอเมริกา (ร้อยละ 50) ยุโรปและตะวันออกกลางและแอฟริกา (ร้อยละ 49) และเอเชีย แปซิฟิก (ร้อยละ 1)

- ร้อยละ 18 ของงานที่ได้รับมอบหมายจะใช้ระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 55 ใช้เวลา 1 – 3 ปี ร้อยละ 20 ใช้เวลามากกว่า 3 ปี และ ร้อยละ 7 เป็นตำแหน่งงานประจำ

- ร้อยละ 20 ของพนักงานข้ามชาติเป็นผู้หญิง

- ร้อยละ 86 ของพนักงานข้ามชาติมีคู่สมรสเป็นผู้ติดตาม

- ร้อยละ 30 ของคู่สมรสเคยทำงานมาก่อนแต่ไม่ได้ไปทำงานในประเทศเจ้าบ้าน

- ร้อยละ 13 ของคู่สมรสไม่เคยทำงานมาก่อนแต่ไปทำงานพร้อมกันในประเทศเจ้าบ้าน

- ร้อยละ 10 ของคู่สมรสเคยทำงานมาก่อนและไปทำงานพร้อมกันในประเทศเจ้าบ้าน

- ร้อยละ 49 ของพนักงานข้ามชาติมีบุตรไปด้วย

สิ่งค้นพบอื่นๆ

- ประเทศที่มีการส่งพนักงานข้ามชาติที่บ่อยที่สุดคือ จีน อเมริกา และอังกฤษ

- วัตถุประสงค์หลักของการส่งพนักงานข้ามชาติคือการรับตำแหน่งบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค และมาถ่ายถอดการบริหารงาน

- สิ่งที่ทำหายที่สุดของบริษัทข้ามชาติ คือ ต้นทุนของโครงการ การคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม การควบคุมช้อยกเว้นในนโยบาย และการจัดการด้านตำแหน่งงาน

ที่มา : Brookfield global relocation services (2009), “Global relocation trends 2009 survey report” (www.brookfieldgrs.com)

การบริหารพนักงานข้ามชาติ

บริษัทข้ามชาติ (Multinational Companies –MNCs) มีนโยบายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บริษัทลูกในหลากหลายระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งการใช้นโยบายแต่ละอย่างจะมีผลต่อคัดเลือกบุคคลเพื่อทำหน้าที่เป็นพนักงานข้ามชาติในการดูแลกิจการของบริษัทลูกจากแหล่งที่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) บริษัทข้ามชาติที่ใช้นโยบายแบบยึดอำนาจศูนย์กลาง (Ethnocentric) จะมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานข้ามชาติที่มาจากตัวสำนักงานใหญ่เองในประเทศแม่ (Parent-Country Nationals-PCNs) เพื่อไปดูแลและควบคุมการทำงานของบริษัทรูทหรือบริษัทสาขา

2) บริษัทข้ามชาติที่ใช้นโยบายแบบกระจายอำนาจสู่ภาคพื้น (Regiocentric) จะแต่งตั้งพนักงานข้ามชาติที่มาจากทีในภาคพื้นที่เป็นตัวแทนของกลุ่มตลาดเป้าหมาย รวมถึงพนักงานที่ถูกคัดเลือกมาจากกลุ่มประเทศที่สาม (Third-Country Nationals-TCNs) ซึ่งเป็นประเทศที่ไม่ใช่ทั้งประเทศแม่และประเทศเจ้าบ้าน แต่บุคคลเหล่านี้ย่อมต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ดูแลการดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัทโดยรวม ซึ่งการใช้พนักงานข้ามชาติจากประเทศที่สามนี้มีแนวโน้มมากขึ้นในการทำธุรกิจระหว่างประเทศในปัจจุบัน

3) บริษัทข้ามชาติที่ใช้นโยบายแบบกระจายอำนาจทั่วโลก (Geocentric) จะคัดเลือกพนักงานข้ามชาติที่ดีที่สุดจากที่ใดก็ได้ในโลก รวมถึงพนักงานที่ถูกคัดเลือกมาจากกลุ่มประเทศที่สามเช่นกัน

4) บริษัทข้ามชาติที่ใช้นโยบายแบบกระจายอำนาจทั่วประเทศ (Polycentric) ซึ่งไม่มีการใช้พนักงานข้ามชาติ แต่จะนิยมแต่งตั้งตำแหน่งผู้บริหารที่มาจากประเทศที่มีการลงทุนหรือประเทศเจ้าบ้าน (Host-Country Nationals - HCNs)

การบริหารพนักงานข้ามชาติในยุคการค้าเสรีอาเซียน

การที่บริษัทแม่สามารถคัดเลือกพนักงานที่มาจากประเทศต่าง ๆ เพื่อรับตำแหน่งของผู้บริหารในบริษัทลูกนั้น บริษัทมีข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบดังนี้

1) พนักงานจากประเทศแม่

ข้อได้เปรียบ

- พนักงานมีความคุ้นเคยกับนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติงานของบริษัทแม่ ทำให้สามารถถ่ายทอดข้อมูลในการสื่อสารได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว

- พนักงานมีศักยภาพทางเทคนิคและการบริหารงาน

- พนักงานเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูกได้เป็นอย่างดี

ข้อเสียเปรียบ

- พนักงานมีความยุ่งยากในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ภาษาต่างประเทศ การเมือง และกฎหมาย

- ผู้ติดตามที่เป็นภรรยาหรือสามีอาจปรับตัวไม่ได้ โดยเฉพาะเมื่อไม่มีงานทำให้ประเทศเจ้าบ้าน

- บริษัทแม่ต้องลงทุนในการคัดเลือก ฝึกอบรม และธำรงรักษาพนักงานข้ามชาติและครอบครัวเมื่อมาทำงานในต่างแดน

- พนักงานข้ามชาติอาจถูกต่อต้านจากพนักงานท้องถิ่นที่ต้องการให้ตำแหน่งผู้บริหารเป็นคนที่ประเทศเจ้าบ้าน

2) พนักงานจากประเทศเจ้าบ้าน

ข้อได้เปรียบ

- พนักงานมีความคุ้นเคยเข้ากับวัฒนธรรม ภาษาต่างประเทศ การเมือง และกฎหมายในประเทศเจ้าบ้าน ทำให้สามารถทำงานร่วมกับคนที่พื้นที่และเกิดความเข้าใจร่วมกัน

- บริษัทแม่เสียต้นทุนต่ำกว่าการว่าจ้างพนักงานข้ามชาติจากทั้งประเทศแม่และประเทศที่สาม

- บริษัทให้โอกาสแก่พนักงานในท้องถิ่นในสามารถเข้ารับตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงเพื่อดูแลกิจการในบริษัทลูก และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และความผูกพันกับองค์กร (Commitment) ในตัวพนักงานอีกด้วย

- พนักงานสามารถตอบรับการความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การทำงานในบริษัทลูกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสียเปรียบ

- พนักงานอาจไม่สามารถควบคุมการทำงานของบริษัทลูกได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากไม่ได้เป็นตัวแทนมาจากบริษัทแม่

- พนักงานอาจมีปัญหาด้านการสื่อสารกับบุคลากรที่มาจากบริษัทแม่ในประเทศแม่

- บริษัทแม่ไม่ให้ออกาสพนักงานในสำนักงานใหญ่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในต่างแดน ไม่เกิดประสบการณ์การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม

3) พนักงานจากประเทศที่สาม

ข้อได้เปรียบ

- พนักงานอาจเป็นตัวกลางที่ดีที่สุดระหว่างคนที่มีความสามารถทางด้านเทคนิคและคนที่สามารถปรับตัวให้เข้าวัฒนธรรมของคนท้องถิ่น

- พนักงานกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ระหว่างประเทศมาระดับหนึ่ง ทำให้มีความเข้าใจในการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากรที่มาจากหลากหลายประเทศ

- บริษัทไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการธำรงรักษามากเท่ากับพนักงานจากประเทศแม่

- พนักงานอาจปรับตัวเข้ากับคนที่ท้องถิ่นได้ดีกว่าพนักงานจากประเทศแม่

ข้อเสียเปรียบ

- พนักงานอาจเกิดการต่อต้านจากพนักงานท้องถิ่นที่มีความอ่อนไหวในสัญชาติของผู้บังคับบัญชา

- พนักงานท้องถิ่นจะถูกจำกัดโอกาสในการเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในบริษัท ทำให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและความร่วมมือในการทำงาน

สำหรับบริษัทข้ามชาติไทยที่ต้องการคัดเลือกพนักงานเพื่อส่งไปดูแลและควบคุมการทำงานของสำนักงานสาขาในประเทศในกลุ่มอาเซียนนั้น ฝ่ายบริหารอาจต้องมีการผสมผสานการใช้พนักงานทั้งจากประเทศไทยและประเทศเจ้าบ้าน เนื่องจากว่าประชากรส่วนใหญ่ในอาเซียนมีลักษณะทางวัฒนธรรมและภาษาที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว การใช้พนักงานทั้งสองประเทศเพื่อมาบริหารงานในช่วงต้นของการทำธุรกิจจะทำให้เกิดผลประโยชน์ทั้งด้านการถ่ายทอดนโยบายและเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจและด้านการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานท้องถิ่น

ทางเลือกใหม่ของการบริหารพนักงานข้ามชาติในยุคการค้าเสรีอาเซียน

เนื่องจากประเทศในกลุ่มอาเซียนทั้ง 10 ประเทศมีอาณาเขตที่ติดต่อกัน การเดินทางไปทำงานในต่างประเทศจึงเกิดขึ้นได้ ในระยะเวลาสั้นและเป็นที่สนใจสำหรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและต้องการได้รับประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ ซึ่งนอกเหนือจากการที่บริษัทจะส่งพนักงานไทยไปทำงานในประเทศเจ้าบ้านแล้ว บริษัทอาจมีทางเลือกอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวทางธุรกิจ ดังนี้

1) การให้บริษัทถูกเป็นผู้ว่าจ้าง (Self-Initiated Assignment)

เป็นการอนุญาตให้บริษัทถูกในประเทศเจ้าบ้านเป็นผู้ว่าจ้างพนักงานจากประเทศไทย แต่บริษัทแม่ไม่มีการประกันว่าพนักงานจะได้ทำงานต่อหรือไม่เมื่อกลับไปประเทศแม่ แม้ว่าจะมีตำแหน่งงานในประเทศแม่ก็ตาม (Suutari & Brewster 2003)

2) การว่าจ้างคนกลับประเทศ (Returnees)

เป็นการว่าจ้างคนที่กำลังจะกลับประเทศของตน ซึ่งอาจเป็นกลุ่มคนนักศึกษาที่มาศึกษาต่อหรือมาทำงานในประเทศไทย เป็นระยะเวลายาวนานพอสมควร แล้วต้องกลับประเทศบ้านเกิด³ (Home Country) เช่น นักศึกษาชาวลาวหรือชาวจีนจำนวนมาก มาศึกษาต่อและได้ทำงานกับบริษัทในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ทางบริษัทก็สามารถเสนอให้กลุ่มคนเหล่านี้ได้กลับไปทำงานให้กับบริษัทถูกในประเทศจีนหรือประเทศบ้านเกิด ซึ่งบางคนก็ได้รับผลตอบแทนเท่าเทียมกับพนักงานข้ามชาติที่มีสัญชาติประเทศแม่ แต่บางคนก็ได้รับเท่ากับพนักงานทั่วไปในบริษัทถูก

3) การทำงานข้ามชาติผ่านระบบออนไลน์ (Virtual Expatriation)

จากวิวัฒนาการทางการสื่อสารได้เจริญก้าวหน้าอย่างมากในปัจจุบัน ทำให้บริษัทข้ามชาติสามารถพัฒนาระบบการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์เพื่อให้พนักงานที่อาศัยอยู่ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้สื่อสารอย่างไร้พรมแดน ดังนั้นพนักงานข้ามชาติจึงไม่จำเป็นต้องเดินทางไปยังประเทศเจ้าบ้าน เพราะพวกเขาสามารถติดต่อกับพนักงานท้องถิ่นผ่านอินเทอร์เน็ต บริษัทยูนิลีเวอร์ (Unilever) เคยอนุญาตให้ผู้จัดการภาคพื้น (Regional Manager) สามารถตัดสินใจเลือกที่จะทำงานในประเทศบ้านเกิดหรือประเทศในกลุ่มภูมิภาคก็ได้

4) การว่าจ้างพนักงานไป-กลับ (International Commuter)

ในทวีปยุโรป ผู้จัดการชาวยุโรปรุ่นใหม่มักชอบที่จะเดินทางระหว่างประเทศไป-กลับ มากกว่าการต้องย้ายที่อยู่ เพราะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการหาที่พักสำหรับตัวเองและครอบครัว แนวคิดนี้อาจนำมาใช้กับประเทศไทยซึ่งมีอาณาเขตติดกับประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศ ซึ่งการเดินทางระหว่างประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียนได้มีการพัฒนาให้ทันสมัย ปลอดภัย และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเส้นทางที่ติดกับแนวชายแดนระหว่างประเทศ

บริษัทข้ามชาติสัญชาติไทยยังได้ผลประโยชน์จากทางเลือกนี้ คือ สามารถลดต้นทุนในการย้ายที่อยู่ใหม่ให้กับพนักงาน รวมทั้งสามารถดึงดูดพนักงานที่สนใจทำงานต่างประเทศได้เพิ่มมากขึ้น

5) การมอบหมายงานหมุนเวียนระหว่างประเทศ (Rotational Assignment)

เป็นการที่บริษัทข้ามชาติได้มอบหมายงานให้พนักงานข้ามชาติไปทำงานในประเทศเจ้าบ้านเป็นระยะเวลาหนึ่ง แล้วกลับมาพักในประเทศบ้านเกิด ก่อนที่จะไปทำงานอีกประเทศหนึ่งหมุนเวียนกันไป (Welch, Worm & Fenwick 2003) วิธีการนี้จะทำให้พนักงานข้ามชาติผู้นั้นสามารถนำประสบการณ์ที่พบเจอในต่างประเทศมาประยุกต์ใช้กับอีกประเทศหนึ่งซึ่งทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

³ ประเทศที่บุคคลหนึ่งมีสัญชาติและอาศัยอยู่ในประเทศนั้นในช่วงชีวิตเป็นส่วนใหญ่

การบริหารพนักงานข้ามชาติในยุคการค้าเสรีอาเซียน

6) การส่งพนักงานข้ามชาติจากบริษัทลูก (Impatriation)

เป็นการนำพนักงานระดับผู้จัดการจากบริษัทลูกในประเทศอื่น ๆ ในอาเซียนมาทำงานที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทแม่ในประเทศไทยเป็นระยะเวลาหนึ่ง วิธีการนี้จะทำให้ผู้จัดการผู้นั้นได้เรียนรู้การทำงานจากบริษัทแม่และสร้างเครือข่ายการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการซึ่งเป็นสร้างความสัมพันธ์อันดี บริษัทยังได้ประโยชน์จากการถ่ายทอดวัฒนธรรมผ่านตัวผู้จัดการไปยังบริษัทลูกซึ่งได้ผลดีกว่าผ่านทางพนักงานข้ามชาติจากบริษัทแม่ การส่งพนักงานจากบริษัทลูกยังมีประโยชน์สำหรับการถ่ายทอดความรู้ฝังลึก⁴ (Tacit knowledge) จากบริษัทลูกสู่บริษัทแม่

จากการศึกษาของ Harzing และ Noorderhaven จากบริษัทลูก 175 บริษัทของบริษัทข้ามชาติจากประเทศอเมริกา ญี่ปุ่น อังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมัน และเนเธอร์แลนด์ ผลการวิจัยพบว่า

- 2 ใน 3 ของบริษัทลูกมีการส่งพนักงาน 1-2 คนไปฝึกงานในสำนักงานใหญ่
- ร้อยละ 20 ของบริษัทลูกมีการส่งพนักงาน 3-5 คนไปฝึกงานในสำนักงานใหญ่
- ร้อยละ 7 ของบริษัทลูกมีการส่งพนักงาน 6-10 คนไปฝึกงานในสำนักงานใหญ่
- ร้อยละ 10 ของบริษัทลูกมีการส่งพนักงานมากกว่า 10 คนไปฝึกงานในสำนักงานใหญ่

แม้ว่าบริษัทข้ามชาติจะมีการใช้การส่งพนักงานจากบริษัทลูก (Impatriation) อย่างแพร่หลายมากขึ้น บริษัทมักจะพบกับปัญหาที่คล้ายคลึงกับการส่งพนักงานจากบริษัทแม่ (Expatriation) เช่น การรับไม่ได้กับวัฒนธรรมที่แตกต่าง การกลับประเทศบ้านเกิดก่อนกำหนด เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 วิธีการนี้ก็มีความแตกต่างกัน โดยที่พนักงานจากบริษัทลูกนั้นจะมีความยากลำบากในด้านการสื่อสารมากกว่าพนักงานจากบริษัทแม่เนื่องมาจากอิทธิพลของประเทศแม่

ในด้านการสื่อสารระหว่างพนักงานข้ามชาติคนไทยและพนักงานท้องถิ่น เนื่องจากพนักงานท้องถิ่นส่วนใหญ่ในประเทศเจ้าบ้านมีตำแหน่งระดับกลางและล่างซึ่งต้องรับฟังนโยบายจากผู้บริหารของบริษัทแม่ ดังนั้น ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารกับผู้บริหารที่เป็นพนักงานข้ามชาติจึงต้องเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ

ในทางตรงกันข้าม พนักงานข้ามชาติจากบริษัทลูก (Impatriate) ที่ไปทำงานในประเทศไทยจะต้องไม่ใช่ภาษาของตนเอง แต่จะต้องใช้ภาษาของบริษัทแม่หรือภาษาอังกฤษ เพราะอยู่ในสถานะทางสังคมที่มีตำแหน่งต่ำกว่าพนักงานคนอื่น ๆ ปัญหาเหล่านี้ อาจทำให้พนักงานจากบริษัทลูกเกิดความกดดันและแยกตัวออกจากสังคมส่วนใหญ่ ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานใหญ่ ควรให้ความสำคัญกับพนักงานข้ามชาติเหล่านี้ ด้วยการพัฒนาโครงการฝึกอบรมด้านวัฒนธรรมข้ามชาติในกับพนักงานในบริษัทแม่ เพราะเป็นคนหนุ่มมากเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับของกลุ่มกับง่ายขึ้น และการจูงใจให้พนักงานอยู่กับบริษัทแม่นานขึ้น (Peterson 2003)

รูปแบบพนักงานข้ามชาติ

การส่งพนักงานคนไทยเพื่อไปควบคุมดูแลกิจการในประเทศในกลุ่มอาเซียนนั้น ผู้บริหารอาจยังต้องคำนึงถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานข้ามชาติให้มีความเหมาะสมกับคุณสมบัติและระยะเวลาที่บุคคลนั้นจะไปทำงาน จากข้อเสนอแนะของ Pucik (1992) พนักงานข้ามชาติสามารถแบ่งได้ตามความแตกต่างของบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) มุ่งเน้นธุรกิจ และ 2) มุ่งเน้นการเรียนรู้ ซึ่งในสมัยก่อนพนักงานข้ามชาติที่ถูกส่งไปยังประเทศเจ้าบ้านจะอยู่ในประเภทแรกคือต้องไปควบคุมการดำเนินการและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัทลูก แต่ในระยะหลัง บริษัทข้ามชาติได้ให้ความสนใจในการส่งพนักงานเพื่อให้มีโอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับพนักงานเองและตัวองค์กร

นอกจากการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานข้ามชาติแล้ว Pucik ยังได้แบ่งพนักงานข้ามชาติตามระยะเวลาของโครงการที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจเป็นระยะเวลาดสั้น คือ น้อยกว่า 1 ปี หรือระยะเวลายาว คือ ตั้งแต่ 2 – 4 ปี (รูปที่ 1)

⁴ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสั่งสมมานาน เป็นประสบการณ์ชีวิต เป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิต แต่เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกเป็นลายลักษณ์อักษรได้อย่างชัดเจน เพราะเป็นความรู้ที่เกิดจากทักษะการฝึกฝนด้วยการกระทำของตนเองเท่านั้น

ระยะเวลาโครงการ	ยาว	ตัวแทนบริษัท (Corporate Agency)	ผู้พัฒนาศักยภาพ (Competence Developer)
	สั้น	ผู้แก้ปัญหา (Problem Solver)	ผู้สร้างประสบการณ์ (Experience Builder)
		มุ่งเน้นธุรกิจ (Demand-Driven)	มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning-Driven)

วัตถุประสงค์ของโครงการ

รูปที่ 1: รูปแบบของพนักงานข้ามชาติ

รูปแบบของพนักงานข้ามชาติสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ตัวแทนของบริษัท (Corporate Agency)

พนักงานข้ามชาติส่วนใหญ่จะถูกส่งไปทำงานเป็นระยะเวลานาน เพื่อเป็นตัวแทนของของบริษัทแม่เพื่อดำเนินการทำให้กิจกรรมทางธุรกิจของบริษัทลูกในต่างประเทศประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้ก่อนการเดินทาง ความต้องการหลักคือการสร้างระบบควบคุมจากสำนักงานใหญ่และการถ่ายทอดความรู้และวิธีการปฏิบัติ

2) ผู้แก้ปัญหา (Problem Solver)

พนักงานข้ามชาติจะถูกส่งไปทำงานในระยะเวลาอันสั้น เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะเรื่องที่เกิดขึ้น ระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับระดับความยากในการแก้ปัญหาแต่ละกรณี ซึ่งไม่สามารถหาบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอในประเทศเจ้าบ้านจึงต้องอาศัยพนักงานจากบริษัทแม่เท่านั้น

3) ผู้พัฒนาศักยภาพ (Competence Developer)

พนักงานข้ามชาติจะถูกส่งไปทำงานในระยะเวลายาวนาน เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้แก่ตัวพนักงานและองค์กรมากกว่า การถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะจากบริษัทแม่ เนื่องจากบริษัทลูกมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ พร้อมอยู่แล้ว ดังนั้นพนักงานข้ามชาติเป็นเพียงผู้เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกัน

4) ผู้สร้างประสบการณ์ (Experience Builder)

พนักงานข้ามชาติที่เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่จะได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในระยะสั้น เพื่อให้เกิดประสบการณ์ทำงานธุรกิจระหว่างประเทศ ก่อนจะมีการเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพของพนักงานระดับผู้บริหารและผู้จัดการ งานส่วนใหญ่ที่ต้องรับผิดชอบ จะใช้เวลาไม่เกิน 1 ปี และจะหมุนเวียนไปประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกหรือตามเขตภูมิภาคต่าง ๆ รูปแบบนี้มีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางในบริษัทข้ามชาติสัญชาติอเมริกัน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 5 ในปี 2535 เป็นร้อยละ 16 ในปี 2541 (Solomon 1998) ตัวอย่างเช่น บริษัท เจเนอรัล อิเลคทริก หรือ จีอี (General Electric - GE) ได้ส่งพนักงานของตนเองเป็นจำนวนร้อยละ 25 ไปทำงานในต่างประเทศเพื่อได้รับความรู้และประสบการณ์ ให้เกิดความเข้าใจในเรื่องความต้องการของผู้บริโภค ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) และคู่แข่ง (Competitor) ที่บริษัทจะต้องประสบในอนาคต

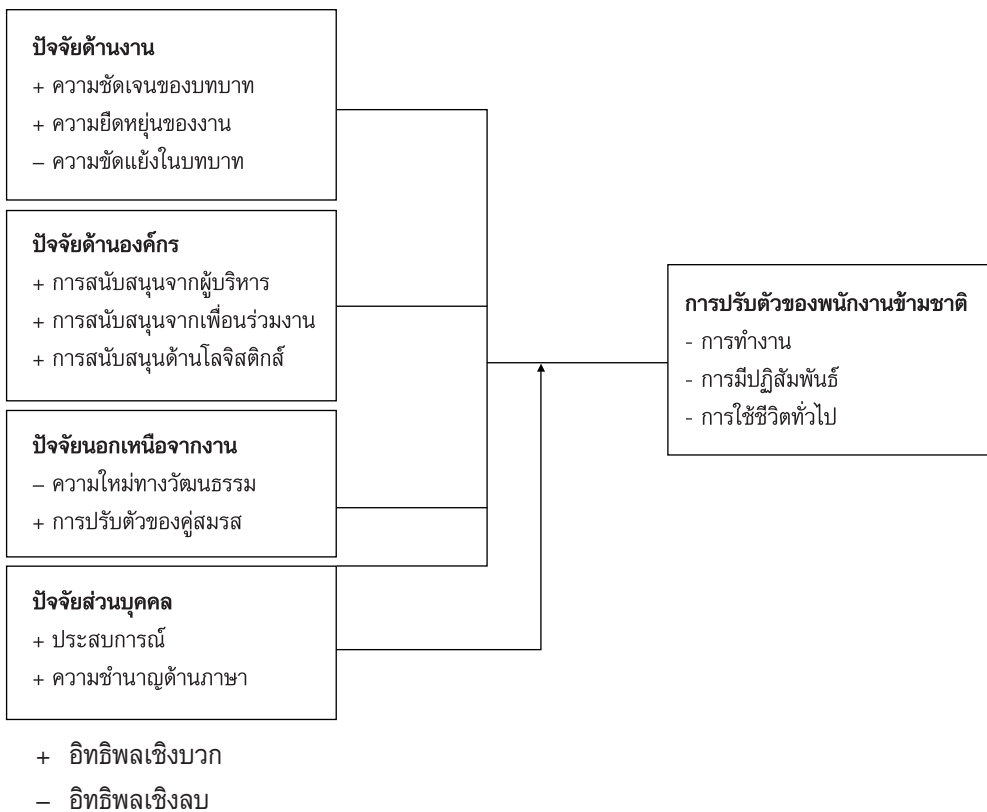
การปรับตัวของพนักงานข้ามชาติ

การล้มเหลวในการมอบหมายพนักงานข้ามชาติไปทำงานในต่างประเทศ โดยส่วนใหญ่เกิดจากการที่พนักงานข้ามชาติหรือคู่สมรสไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในต่างแดนได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการลดอัตราความล้มเหลวของการจัดการพนักงานข้ามชาติ บริษัทข้ามชาติจำเป็นต้องเพิ่มความใส่ใจในปัจจัยต่อไปนี้ เพื่อสนับสนุนการปรับตัวของพนักงานขณะที่ทำงานอยู่ในประเทศเจ้าบ้าน

วิธีการเพิ่มความสามารถในการปรับตัวให้กับพนักงานข้ามชาติ

- 1) ควรใช้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานข้ามชาติที่มีความรอบคอบรัดกุม เกณฑ์การคัดเลือกจะต้องดูความสามารถทางวัฒนธรรมข้ามชาติ ความชำนาญในภาษาต่างประเทศ และประสบการณ์ทำงานในต่างแดน
- 2) ควรชี้แจงให้พนักงานข้ามชาติรู้ว่าพวกเขาจะต้องปรับตัวทั้งในด้านงานที่ได้รับมอบหมายและการติดต่อสื่อสารกับคนในพื้นที่ในประเทศเจ้าบ้าน จะต้องระลึกละเอียดว่าคนท้องถิ่นมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน เราจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการทำงานของเขาในขอบเขตและอยู่ภายใต้กฎของบริษัท
- 3) ควรออกแบบเนื้องานโดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนและมีความยืดหยุ่น เพื่อให้พนักงานข้ามชาติเข้าใจงานได้อย่างถูกต้องการมีเนื้อที่ในการสร้างสรรค์ผลงานตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
- 4) ควรออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เกิดการสนับสนุนจากพนักงานท้องถิ่นในประเทศเจ้าบ้าน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมภายในองค์กร
- 5) ควรมีการพัฒนาโครงการฝึกอบรมให้กับตัวพนักงานเองและคู่สมรสที่ต้องเดินทางไปพร้อมกัน

Black et al. (1991) และ Shaffer et al. (1999) ได้ทำการศึกษาและรวบรวมปัจจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงานข้ามชาติเมื่อเข้าทำงานที่บริษัทลูกในประเทศเจ้าบ้าน ดังแสดงในรูปที่ 2



ดัดแปลงมาจาก Black et al. (1991) และ Shaffer et al. (1999)

รูปที่ 2: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงานข้ามชาติ

การปรับตัวของพนักงานข้ามชาติสามารถวัดได้ 3 มิติ คือ 1) การปรับตัวในที่ทำงานทั้งหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาหรือสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน 2) การมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานหรือประชากรในประเทศเจ้าบ้าน และ 3) การใช้ชีวิตทั่วไปในสิ่งแวดล้อมที่แตกต่าง จากการศึกษาพบว่าความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ในงานและความยืดหยุ่นของงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับการปรับตัวในที่ทำงานของพนักงานข้ามชาติ ส่วนความขัดแย้งในบทบาท (เกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้ทำงานที่ไม่ตรงกับความคิดหวังก่อนการเดินทาง) และความใหม่ของบทบาท (ระดับความแตกต่างของบทบาทใหม่กับบทบาทเดิม) พบว่าไม่มีผลต่อการปรับตัวในที่ทำงาน แต่ทั้งสองปัจจัยนี้มีผลเชิงลบกับการปรับตัวในการใช้ชีวิตทั่วไป

การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและโลจิสติกส์ (การเดินทางไปสถานที่ต่าง ๆ) มีผลเชิงบวกต่อการปรับตัวด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่ท้องถิ่น ส่วนการสนับสนุนจากผู้บริหารมีผลเชิงบวกกับการปรับตัวในที่ทำงาน

ความใหม่ทางวัฒนธรรมมีผลเชิงลบอย่างมากต่อการปรับตัว ยิ่งวัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้านมีความแตกต่างกับประเทศบ้านเกิดอย่างมาก เช่น วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยกับคนมาเลเซีย การปรับตัวด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่นของพนักงานข้ามชาติจะมีความยากมากขึ้น ส่วนการปรับตัวของคู่สมรสมีผลเชิงบวกต่อการปรับตัวด้านการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมาก

สำหรับปัจจัยส่วนบุคคล ประสบการณ์ในการทำงานต่างประเทศและความสามารถทางด้านภาษามีผลเชิงบวกอย่างมากในการปรับตัวด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับคนในท้องถิ่น นอกจากนี้ ประสบการณ์ยังเป็นตัวแปรกำกับหรือตัวแปร (Moderating effect)⁵ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน นั่นคือ สำหรับพนักงานข้ามชาติที่เพิ่งเริ่มงานในประเทศเจ้าบ้าน การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีผลเชิงลบต่อการปรับตัวของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มาจากสำนักงานใหญ่ส่วนใหญ่จะไม่ค่อยเชื่อฟังหัวหน้างานจากบริษัทลูก ในทางตรงกันข้าม พนักงานข้ามชาติที่มีประสบการณ์จะเรียนรู้ว่าพวกเขาควรเชื่อฟังหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่เป็นคนท้องถิ่นเพื่อให้พวกเขาสามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น

ส่วนทักษะด้านภาษายังเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทกับการปรับตัว โดยที่ความขัดแย้งในบทบาทมีผลเชิงลบมากยิ่งขึ้นสำหรับพนักงานข้ามชาติที่สามารถพูดภาษาท้องถิ่นได้อย่างคล่องแคล่ว เนื่องจาก ยิ่งการสื่อสารเข้าใจกันมากเท่าไร ความขัดแย้งในบทบาทและหน้าที่ทำให้มีการโต้แย้งกันมากขึ้น การปรับตัวของพนักงานก็ยิ่งยากขึ้นแต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาความขัดแย้งนี้อาจไม่เกิดขึ้นกับพนักงานข้ามชาติคนไทยเพราะส่วนใหญ่จะสื่อสารผ่านภาษากลางคือภาษาอังกฤษกับคนท้องถิ่น ดังนั้นระดับความเข้าใจในเนื้อหาของสื่อสารจะขึ้นอยู่กับความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษของทั้งสองฝ่ายอย่างไรก็ตาม พนักงานข้ามชาติคนไทยที่ไปทำงานในต่างประเทศอาจจำเป็นต้องเรียนรู้ภาษาท้องถิ่นเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับคนท้องถิ่นและสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างราบรื่น

⁵ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

สรุป

ในยุคการเปิดการค้าเสรีในอาเซียนนั้น บริษัทของประเทศไทยได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากภาครัฐบาลให้มีการขยายตลาดไปยังกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน การส่งพนักงานข้ามชาติ (Expatriation) จึงเป็นกระบวนการที่จำเป็นในการมอบหมายงานให้กับพนักงานระดับผู้บริหารไปทำงานในประเทศเจ้าบ้าน ซึ่งพนักงานข้ามชาติจะเป็นพนักงานในระดับผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพนั้น ๆ ให้ไปทำงานในสำนักงานสาขาหรือบริษัทลูกเป็นช่วงระยะเวลาสั้นหรือยาวตั้งแต่ 2 ถึง 5 ปี

สำหรับบริษัทข้ามชาติของไทยสามารถสรรหาคัดเลือกบุคคลที่จะมาทำงานในตำแหน่งพนักงานข้ามชาติจากหลาย ๆ แหล่งขึ้นอยู่กับนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยที่บริษัทที่ใช้นโยบายแบบยึดอำนาจศูนย์กลาง (Ethnocentric) จะมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานข้ามชาติที่มาจากตัวสำนักงานใหญ่เองในประเทศไทย ส่วนบริษัทที่มีนโยบายแบบกระจายอำนาจสู่ภาคพื้น (Regiocentric) และแบบกระจายอำนาจทั่วโลก (Geocentric) บริษัทอาจคัดเลือกพนักงานข้ามชาติที่ดีที่สุดในโลกหรืออาจมาจากกลุ่มประเทศที่สาม ส่วนบริษัทที่มีนโยบายแบบกระจายอำนาจทั่วประเทศ (Polycentric) จะแต่งตั้งตำแหน่งผู้บริหารจากประเทศประเทศเจ้าบ้าน นอกจากรูปแบบดังกล่าวนี้ บริษัทไทยยังมีทางเลือกใหม่ ๆ ในการคัดเลือกพนักงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ของบริษัทในปัจจุบัน ซึ่งสามารถอยู่ในรูปของ 1) การว่าจ้างโดยบริษัทลูกเป็นผู้ริเริ่ม 2) การว่าจ้างคนกลับประเทศ 3) การทำงานข้ามชาติผ่านระบบออนไลน์ 4) การว่าจ้างพนักงานไป-กลับ 5) การมอบหมายงานหมุนเวียนระหว่างประเทศ และ 6) การส่งพนักงานข้ามชาติจากบริษัทลูก

การกำหนดวัตถุประสงค์และบทบาทของพนักงานข้ามชาติเป็นสิ่งจำเป็นที่บริษัทไทยต้องคำนึงถึงก่อนการส่งพนักงานผู้นั้นไปทำงาน ซึ่งพนักงานข้ามชาติสามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบตามวัตถุประสงค์ของใช้พนักงานข้ามชาติและระยะเวลาของโครงการ ซึ่งประกอบด้วย 1) แบบตัวแทนของบริษัท 2) แบบผู้แก้ปัญหา 3) แบบผู้พัฒนาศักยภาพ และ 4) แบบผู้สร้างประสบการณ์ บริษัทไทยควรคัดเลือกพนักงานข้ามชาติที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในแต่ละรูปแบบเพื่อเพิ่มความสำเร็จให้กับการทำงานของพนักงานผู้นั้น

เพื่อลดอัตราความล้มเหลวของการทำงานของพนักงานข้ามชาติ บริษัทของไทยควรคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานข้ามชาติซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน รวมถึงปัจจัยทางด้านองค์กรและปัจจัยส่วนบุคคล เพื่อสนับสนุนพนักงานข้ามชาติให้ปฏิบัติงานในต่างแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานและคนท้องถิ่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างราบรื่น

เอกสารอ้างอิง

- Black, J.S., Mendenhall, M.E. and Oddou, G. 1991, 'Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives', *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 2, pp. 291-317.
- Edström, A. and Galbraith, J.R. 1977, 'Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations', *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, no. 2, pp. 248-63.
- Harzing, A.-W. 2004, 'Composing an international staff', in A.-W. Harzing and J.V. Ruysseveldt (eds), *International Human Resource Management*, Sage, London, pp. 251-82.
- Lovelock, C.H. & Wright, L. 2002, *Principles of Services Marketing and Management*, Prentice Hall.
- Peterson, R. 2003, 'The use of expatriates and inpatriates in Central and Eastern Europe since the wall came down', *Journal of World Business*, vol. 38, no. 1, pp. 55-69.
- Pucik, V. 1992, 'Globalization and human resource management', in V. Pucik, N.M. Tichy and C.K. Barnett (eds), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, JAI Press, CT.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A. and Gilley, K.M. 1999, 'Dimension, determinants and differences in the expatriate adjustment process', *Journal of International Business Studies*, vol. 30, no. 3, pp. 557-81.
- Solomon, C.M. 1998, 'Today's global mobility', *Workforce*, vol. 3, no. 4, pp. 12-7.
- Suutari, V. and Brewster, C. 2003, 'Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal of careers and expectations among Finnish expatriates', *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no. 3, pp. 389-404.
- Welch, D.E., Worm, V. and Fenwick, M. 2003, 'Are virtual international assignments feasible?', *Management International Review*, vol. 1, no. Special Issue, pp. 95-114.