

แรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงาน
ระหว่างพนักงาน Corporate และ พนักงาน Factory
ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



เอื้ออร โขติชวัลย์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงาน
ระหว่างพนักงาน Corporate และ พนักงาน Factory ของบริษัทเอกชน
ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2566

.....
..... โสภณ ชัยวัฒน์

นางสาวเอ็อร โสภณ ชัยวัฒน์

ผู้วิจัย

.....
..... K. Linnin

รองศาสตราจารย์กัญญาภัทสร ปันจัยสิทธิ์,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
..... ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นุ่มสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
..... Vichit Rattanasri

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
..... จอมจอม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “แรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงาน ระหว่างพนักงาน Corporate และ พนักงาน Factory ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” สามารถเสร็จสมบูรณ์และถูส่งไปได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์และความช่วยเหลือจาก รองศาสตราจารย์กัญญาภัสส์ ปันจยสิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย ตลอดจนการช่วยเหลือตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัยด้วยความละเอียดและความทุ่มเท ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิ่มสาย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่ให้เกียรติในการเป็นคณะกรรมการสอบป้องกันสารนิพนธ์ รวมไปถึงขอขอบคุณผู้เข้าร่วมวิจัยทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จนทำให้งานวิจัยนี้สามารถเก็บข้อมูลเพื่อทำการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณครอบครัว คณาจารย์ และเพื่อนๆ สาขา HO 25A ทุกคนที่ให้ความกรุณา ความช่วยเหลือ และคำแนะนำที่กับผู้วิจัยเสมอมา ทั้งนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ทางการศึกษาและสามารถนำไปต่อยอดงานวิจัยอื่นๆ ได้ต่อไปในอนาคต

เอื้ออร โชติชัชวาลย์

แรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานระหว่างพนักงาน Corporate และ พนักงาน Factory ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

THE MOTIVATIONS FOR ACCEPTING INTERNATIONAL ASSIGNMENT OF CORPORATE EMPLOYEES AND FACTORY EMPLOYEES IN A PRIVATE COMPANY IN BANGKOK AND ITS VICINITY

เอื้อออร์ โชติชัยวาลย์ 6550055

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์กัญญากัสส์ ปันจยสิทธิ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, Ph.D.

บทคัดย่อ

การส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศเป็นกระบวนการที่ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งเลือกปฏิบัติเพื่อหมุนเวียนพนักงานที่มีความสามารถไปยังเครือข่ายในต่างประเทศ งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามุมมองของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีต่อการถูกส่งตัวไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ และความแตกต่างด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตอบรับข้อเสนอระหว่างพนักงานฝ่าย Corporate และ พนักงานฝ่าย Factory รวมถึงนำผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนอง และออกแบบกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยได้รับข้อเสนอหรือรับทราบถึงโอกาสจากบริษัทในการส่งพนักงานไปต่างประเทศ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบพิจารณา แบ่งเป็นพนักงานฝ่าย Corporate จำนวน 5 คน และ พนักงานฝ่าย Factory จำนวน 5 คน รวมทั้งหมดเป็น 10 คน

ทั้งนี้ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ามุมมองของผู้เข้าร่วมวิจัยมีภาพรวมไปในเชิงบวกเนื่องจากเป็นโอกาสในการเปิดประสบการณ์และมุมมองใหม่ๆ ที่สามารถกระตุ้นให้พัฒนาทักษะและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพการงาน อย่างไรก็ตามความรู้สึกกังวลใจของพนักงานที่มาพร้อมประสบการณ์นี้ โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานฝ่าย Factory ซึ่งให้เห็นว่าองค์กรต้องสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม โดยแรงจูงใจอาจแบ่งเป็นเนื้องานที่แปลกใหม่และปฏิบัติได้จริงเพื่อสร้างแรงดึงดูดโดยเฉพาะพนักงานฝ่าย Corporate และค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับเนื้องานก็สำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการคำนึงถึงสวัสดิการครอบครัวมากขึ้นสำหรับพนักงานฝ่าย Factory เพื่อโน้มน้าวพนักงานกลุ่มนี้ในการตอบรับข้อเสนอ นอกจากนี้ การสื่อสารที่ชัดเจนและครอบคลุมยังถือเป็นกระบวนการที่ HR ควรให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานและกระตุ้นประสิทธิภาพในการทำงานเป็นไปในทิศทางที่ดี

คำสำคัญ : การปฏิบัติงานในต่างประเทศ/ มุมมองต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ/ ความแตกต่างในเรื่องของแรงจูงใจ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา	1
1.2 จุดมุ่งหมายของงานวิจัย	3
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 วัตถุประสงค์งานวิจัย	3
1.5 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation)	5
2.1.1 แรงจูงใจในบริบทของการทำงาน	5
2.1.2 แรงจูงใจในบริบทของการปฏิบัติงานในต่างประเทศ	7
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้ (Perception)	8
2.2.1 การรับรู้ในบริบทของการทำงาน	9
2.2.2 การรับรู้ในบริบทของการปฏิบัติงานในต่างประเทศ	10
2.3 แนวคิดด้านความแตกต่างในตำแหน่งการทำงานของพนักงานต่อแรงจูงใจและการรับรู้	11
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย	13
3.1 การออกแบบงานวิจัย	13
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	13
3.3 กระบวนการวิจัย	14
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	15

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	16
4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	16
4.2 มุมมองของพนักงานต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ	17
4.3 แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตอบรับข้อเสนอของพนักงานฝ่าย Corporate และ พนักงานฝ่าย Factory	20
4.3.1 แรงจูงใจด้านขอบเขตเนื้อหาของงาน	20
4.3.2 แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	22
4.4 กระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศในปัจจุบันขององค์กร	25
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	28
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	28
5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี	31
5.3 สรุปผลการวิจัย	32
5.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย	32
5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย	33
บรรณานุกรม	35
ภาคผนวก	38
ประวัติผู้วิจัย	41

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	17



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

ท่ามกลางตลาดโลกที่มีการแข่งขันที่สูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา บริษัทหลายแห่งมีการขยายธุรกิจและเครือข่ายให้กว้างขวางไปยังระดับโลกเพื่อผลักดันองค์กรของตนให้เคลื่อนไหวและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเมื่อเครือข่ายธุรกิจขององค์กรมีการกระจายตัวไปหลากหลายประเทศมากขึ้น ทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องมีทักษะในการจัดสรรเป็นอย่างดีและเหมาะสมกับแต่ละหน่วยงานในแต่ละประเทศ ซึ่งในบางครั้งตลาดแรงงานในประเทศนั้นๆ อาจมีแรงงานที่ไม่เพียงพอหรือแรงงานมีทักษะที่ยังไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่กำลังตามหาให้แก่หน่วยงานนั้น ดังนั้น การส่งตัวพนักงานจากบริษัทในประเทศต้นทางเพื่อไปปฏิบัติงานที่บริษัทในเครือในประเทศปลายทาง จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่องค์กรระดับเครือข่ายโลกเลือกนำมาปฏิบัติ เนื่องจากพนักงานต่างชาติมักมีความรู้เฉพาะด้าน มีการกระบวนการบริหารพัฒนาองค์กร และทัศนคติเชิงสากลที่สามารถมาช่วยเติมเต็มสิ่งที่บริษัทปลายทางยังขาดหรือต้องการความช่วยเหลือในการพัฒนาบริษัทในต่างประเทศที่กำลังมองหาแนวทางในการเติบโตให้ประสบความสำเร็จในการไปถึงเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ (Ahmad and Scott, 2021)

โดยในกระบวนการเริ่มแรกของการส่งพนักงานเพื่อไปปฏิบัติงานในต่างประเทศคือการชักจูงให้พนักงานตอบรับกับข้อเสนอขององค์กร การหาแรงจูงใจที่เหมาะสมสำหรับพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการตอบรับหรือปฏิเสธข้อเสนอบริษัทในการส่งตัวไปปฏิบัติงานไปต่างประเทศ ซึ่งหากมองในบริบทของการทำงานโดยทั่วไป แรงจูงใจการทำงานของพนักงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบหลักๆ คือ 1) แรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของเงินเดือนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การให้โบนัส หรือการแบ่งกำไรบริษัท และ 2) แรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ซึ่งจะมักจะอยู่ในรูปแบบของการได้รับคำยกย่องชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง การให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ หรือความเป็นกันเองและความใส่ใจขององค์กร (ชมพูนุท ศรีพงษ์, 2550) แต่ในกรณีการใช้แรงจูงใจเพื่อให้พนักงานตอบรับการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ การศึกษาของ Pinto, Cabral-Cardoso และ Werther Jr. (2012) แสดงให้เห็นว่าการได้รับประสบการณ์ใช้ชีวิตในต่างประเทศ ความท้าทายในการโยกย้ายประเทศ และโอกาสในการพัฒนาตนในสายอาชีพ รวมไปถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ถือเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการ

ตัดสินใจของพนักงาน นอกจากนี้งานวิจัยของ Dickmann, Doherty, Mills และ Brewster (2008) ยังชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า นอกเหนือจากแรงจูงใจที่กล่าวไป เงินเดือน หรือค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นถือเป็นแรงจูงใจที่พนักงานส่วนมากให้ความสำคัญด้วยเช่นกัน

ในขณะที่ประเทศไทยถือเป็นอีกหนึ่งประเทศที่มีบริษัทต่างชาติหลายแห่งเข้ามาลงทุนรวมไปถึงการขยายสาขาเข้ามาในประเทศไทย ในทางกลับกันบริษัทบางแห่งในประเทศไทยก็มีการขยายธุรกิจไปสู่ต่างประเทศด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ในบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมการผลิตและส่งออกซึ่งมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศไทย การส่งพนักงานไปปฏิบัติงานที่บริษัทในเครือในต่างประเทศถือเป็นกระบวนการที่มีการปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อหมุนเวียนพนักงานที่มีความสามารถเข้าไปช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาของเครือข่ายองค์กรในต่างประเทศ ซึ่งบริษัทมีการแบ่งประเภทของรูปแบบการส่งตัวพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศออกเป็น 3 รูปแบบหลัก ได้แก่ การปฏิบัติงานในต่างประเทศระยะสั้น (Short-term assignment) หรือการส่งตัวพนักงานไปทำงานในต่างประเทศเป็นระยะเวลาระหว่าง 3 เดือน ถึง 1 ปี การปฏิบัติงานในต่างประเทศระยะยาว (Long-term assignment) ที่มีระยะเวลาการทำงานในต่างประเทศอยู่ระหว่าง 1 ปี ถึง 4 ปี และสุดท้ายคือการปฏิบัติงานในต่างประเทศแบบถาวร (Permanent Transfer) หรือการส่งตัวพนักงานไปทำงานต่างประเทศแบบไม่มีการกำหนดระยะเวลา

โดยทั่วไปอาจมองว่าพนักงานที่จะได้รับข้อเสนอมักเป็นพนักงานองค์กร (Corporate) ที่มีหน้าที่การทำงานหลักคือสนับสนุนการทำงานในเบื้องหลังหรือสร้างรากฐานของให้แก่องค์กร แต่แท้ที่จริงแล้ว การส่งพนักงานโรงงาน (Factory) ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศเพื่อช่วยเหลือด้านการผลิตของโรงงานและควบคุมคุณภาพของสินค้านั้นถือเป็นอีกหนึ่งวิธีที่องค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตและส่งออกใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทุกองค์ประกอบ โดยเมื่ออ้างอิงถึงการศึกษาของวิริยุทธ วาณิชกมลนันท์ (2559) พบว่าปัจจัยในด้านระดับการศึกษาและตำแหน่งที่แตกต่างของพนักงานส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความแตกต่างกัน เนื่องจากตำแหน่งที่สูงกว่ามักได้รับความคาดหวังจากองค์กรมากกว่า และมีความต้องการในความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อความก้าวหน้าของหน้าที่การงานในอนาคต อย่างไรก็ตาม ยังไม่ปรากฏการศึกษาถึงความแตกต่างของพนักงานแต่ละตำแหน่งในด้านแรงจูงใจในการตอบรับไปปฏิบัติงานที่ต่างประเทศ โดยเฉพาะในบริบทของพนักงานในประเทศไทย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาแรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ระหว่างพนักงานฝ่าย Corporate และ พนักงานฝ่าย Factory โดยมุ่งเน้นในรูปแบบการส่งตัวพนักงานแบบระยะยาว (Long-term assignment) ซึ่งเป็นรูปแบบการส่งตัวพนักงานที่องค์กรมีการเลือกใช้ปฏิบัติ

มากที่สุดเนื่องด้วยระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อค้นหาแรงจูงใจที่สำคัญที่สามารถมีส่วนช่วยในการพัฒนากระบวนการส่งตัวพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงานในแต่ละฝ่าย สามารถวางแผนกลวิธีในการชักจูงพนักงานให้มีอัตราแนวโน้มในการตอบรับข้อเสนอของบริษัทให้เพิ่มขึ้น และพัฒนาผลักดันให้พนักงานกลายเป็นแรงงานที่มีศักยภาพซึ่งถือทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร รวมถึงเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายและขยายธุรกิจให้เติบโตไปในระดับสากลอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จุดมุ่งหมายของงานวิจัย

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลระหว่างพนักงานในฝ่าย Corporate และ ฝ่าย Factory ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และศึกษาแรงจูงใจหลักที่ส่งผลให้พนักงานเกิดแนวโน้มในการตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศเพิ่มขึ้น รวมถึงหาข้อจำกัดที่พนักงานมีต่อการเดินทางไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

1.3 คำถามงานวิจัย

1. พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีมุมมองที่เห็นถึงโอกาสหรือข้อจำกัดของการปฏิบัติงานในต่างประเทศอย่างไร
2. แรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานฝ่าย Corporate และ พนักงานฝ่าย Factory ในบริษัทเอกชนแตกต่างกันอย่างไร
3. บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล HR ในการสื่อสารและเสริมสร้างแรงจูงใจสำหรับพนักงานแต่ละฝ่ายเพื่อตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศ

1.4 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษามุมมองของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีต่อการถูกส่งตัวไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

2. เพื่อศึกษาความแตกต่างในเรื่องของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศระหว่างพนักงานฝ่าย Corporate และ พนักงานฝ่าย Factory ในบริษัทเอกชนที่มีพื้นที่และตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ต่างกัน

3. เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ค่าตอบแทน และออกแบบกระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่เคยได้รับข้อเสนอจากบริษัทเพื่อส่งตัวไปปฏิบัติงานในต่างประเทศหรือรับทราบถึงโอกาสจากบริษัทในการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบพิจารณา (Judgmental Sampling) แบ่งเป็นพนักงานฝ่าย Corporate จำนวน 5 คน และ พนักงานฝ่าย Factory จำนวน 5 คน รวมทั้งหมดเป็น 10 คน

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบแรงจูงใจที่สำคัญที่สามารถใช้ในการเป็นเครื่องมือเพื่อจูงใจพนักงานในการตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศให้ได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. เพื่อทราบถึงความแตกต่างด้านแรงจูงใจระหว่างพนักงานฝ่าย Corporate และ พนักงานฝ่าย Factory ในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีต่อการตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

3. เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางให้แก่องค์กรและพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ในการวางแผนกลยุทธ์ค่าตอบแทน และออกแบบกระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศด้วยแรงจูงใจที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละบุคคลและแต่ละระดับ

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานระหว่างพนักงาน Corporate และ พนักงาน Factory ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ทางผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation)

Lock (1997) ได้ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจว่าหมายถึงองค์ประกอบภายในที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนต่อปัจจัยภายนอก ซึ่งสะท้อนความรู้สึกลึกซึ้งที่ส่งผลต่อสามารถกระทำหลักของมนุษย์ ได้แก่ ทิศทางพฤติกรรม ความเข้มข้นพฤติกรรม และระยะเวลาของพฤติกรรม (Triantis, 1997) ดังนั้น แรงจูงใจในเชิงจิตวิทยาจึงมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่บุคคลสร้างขึ้นและกระบวนการที่บุคคลเหล่านั้นเลือกใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ และแรงจูงใจยังส่งผลต่อพฤติกรรมและการประมวลผลข้อมูลของบุคคล โดยตรง (Baird, 2023) ซึ่งเชื่อมโยงกับการศึกษาของ Maslow (1943) ที่ระบุการแบ่งประเภทของแรงจูงใจ ด้วยเหตุนี้แรงจูงใจจึงควรแบ่งตามเป้าหมายของบุคคลมากกว่าปัจจัยแรงกระตุ้นหรือรูปแบบของพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ

2.1.1 แรงจูงใจในบริบทของการทำงาน

ในบริบทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน แรงจูงใจคือปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) นำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร โดยการสร้างทัศนคติที่ดีและความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงาน การศึกษาของจักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ สุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย (2563) แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจหลักที่ HR สามารถปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงาน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม ความน่าสนใจของตัวงาน โอกาสในความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง การมีหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่ดี การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบาย และสุดท้ายคือความมั่นคงในงาน ซึ่งการศึกษานี้ยัง

ชี้แนะว่าหากต้องการใช้แรงจูงใจดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการบริหารพนักงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องของความต้องการ ความรู้ความสามารถ การเรียนรู้ และค่านิยม เพื่อหาแรงจูงใจที่เหมาะสมและนำไปสู่แนวทางการพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากพนักงาน เช่น ความเต็มใจในการใช้ความสามารถและความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เป็นต้น จากการศึกษาของชมพูนุท ศรีพงษ์ (2550) แรงจูงใจการทำงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ แรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน เช่น เงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การให้โบนัส หรือการแบ่งกำไรบริษัท เป็นต้น และ 2) แรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เช่น ค่ายกย่องชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง การให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ หรือความเป็นกันเองและความใส่ใจขององค์กร เป็นต้น โดยการแบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็นสองรูปแบบหลักจากการศึกษาของชมพูนุท ศรีพงษ์ (2550) นั้นเป็นการอ้างอิงมาจากทฤษฎี 2 ปัจจัย หรือ Two-Factor Theory ของ Herzberg (1959) ที่อธิบายถึงปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน โดย Herzberg แบ่งปัจจัยดังกล่าวออกเป็น

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Satisfier Motivators) ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน (Intrinsic) ที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานโดยตรง และเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของคนในการทำงานและนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย ความสำเร็จในการทำงาน (achievement) การยอมรับนับถือ (recognition) หน้าที่งานที่ทำ (work itself) ความต้องการรับผิดชอบ (responsibility) ความก้าวหน้าในงานที่ทำ (advancement) และ โอกาสในการเติบโตด้านทักษะความรู้ของบุคคล (possibility of growth)

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors)) ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic) ที่ส่วนใหญ่มักเป็นปัจจัยพื้นฐานที่หากพนักงานได้รับไม่อย่างเหมาะสมหรือไม่เพียงพอ มักก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจจากพนักงานได้ ดังนั้นปัจจัยประเภทนี้มีหน้าที่เพื่อรักษาความรู้สึกพึงพอใจของพนักงานให้อยู่ในระดับที่พอดี โดยประกอบไปด้วย เงินเดือน (salary) การดูแลจากหัวหน้างาน (supervisor) นโยบายและการบริหารขององค์กร (company policy and administration) สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย (working conditions) ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relationships with peers, subordinates, supervisors) สถานภาพในการทำงานที่เหมาะสม (status) ความมั่นคงในงาน (job security) และชีวิตส่วนตัว (personal life)

กล่าวได้ว่าปัจจัยทั้งสองประการจาก Two-Factor Theory มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานในองค์กร อย่างไรก็ตาม การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้พนักงานให้ได้อย่างตรงจุดนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการผสมผสานทั้งปัจจัยจูงใจและ

ปัจจัยคำจูงเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Dartey-Baah และ Amoako, 2011)

2.1.2 แรงจูงใจในบริบทของการปฏิบัติงานในต่างประเทศ

ทั้งนี้การใช้ปัจจัยด้านแรงจูงใจไม่ได้มีเพียงแค่บทบาทหน้าที่ในการชักจูงให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการหรือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเท่านั้น แต่ภายในองค์กรที่มีเครือข่ายระดับโลก กระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ (International Assignment) จำเป็นต้องมีแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบในกระบวนการด้วยเช่นกัน โดยกระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศนั้นมีความสำคัญในการพัฒนาและสร้างการเติบโตให้แก่องค์กรในเครือข่ายต่างประเทศ เนื่องจากพนักงานต่างชาติมีความสามารถในการเป็นส่วนช่วยเติมเต็มทักษะการบริหารจัดการและความรู้เฉพาะด้านที่บริษัทในเครือต่างประเทศยังขาดอยู่ มีบทบาทหน้าที่หลักในการสนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรบริหารกลยุทธ์และรวบรวมองค์ความรู้ขององค์กรให้ก้าวไปสู่กระบวนการปฏิบัติงานในระดับสากล รวมไปถึงเป็นส่วนช่วยในการสร้างแนวทางการพัฒนากระบวนการบริหารสำหรับทุกองค์กรในเครือข่ายในโลกรวม (Hippler, 2009) ซึ่งแรงจูงใจถือเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำคัญที่ HR นำมาใช้ในการโน้มน้าวและชักจูงให้พนักงานตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ เพื่อปฏิบัติหน้าที่การเป็นกลไกในการพัฒนาองค์กรของตน ทั้งนี้พบว่าหลายงานวิจัยในอดีตได้มีการศึกษาถึงแรงจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานตอบรับการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ โดยผลงานวิจัยส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่านอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจากการตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานที่ถือเป็นแรงจูงใจที่สามารถพบเห็นบ่อยและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานต่อยอมรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ (Dickmann et al., 2008) การได้รับประสบการณ์ใช้ชีวิตในต่างประเทศ ความท้าทายในการโยกย้ายประเทศ โอกาสในการพัฒนาตนในสายอาชีพ รวมไปถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก็มีผลต่อการตัดสินใจนี้ด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตามแรงจูงใจดังกล่าวมีอิทธิพลโดยตรงต่อพนักงานที่ตอบรับการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศด้วยความเต็มใจ แต่ยังมีพนักงานส่วนหนึ่งที่ไม่ได้คำนึงเพียงแค่แรงจูงใจดังกล่าวที่มีแรงกระตุ้นในเชิงบวก แต่ตอบสนองต่อแรงจูงใจเชิงลบที่ระบุถึงการตอบรับข้อเสนอจากองค์กรว่าเป็นภาระหน้าที่หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรที่จำยอมต้องปฏิบัติและรับข้อเสนอดังกล่าวด้วยสาเหตุหลักอย่างแรงกดดัน (Pinto et al., 2012)

นอกจากนี้ การศึกษาของ Dickmann และคณะ (2008) ชี้ให้เห็นว่าสถานะสมรสหรือสถานะครอบครัวของพนักงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่สามารถส่งผลให้การตัดสินใจของพนักงานเป็นไปได้ทั้งในเชิงตอบรับและเชิงปฏิเสธ ซึ่งหากการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศทำให้พนักงานต้องห่างจากครอบครัวเป็นระยะเวลานาน หรือเกิดการติดขัดในหน้าที่การงานของกลุ่มสมรส หรือการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาของบุตรเนื่องจากต้องติดตามพนักงานไปต่างประเทศด้วย สถานะครอบครัวจึงมีผลที่อาจทำให้พนักงานเลือกที่จะปฏิเสธการไปปฏิบัติในต่างประเทศ ซึ่งผลการศึกษาของงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าพื้นที่หลังของพนักงานอาจส่งผลให้แรงจูงใจของพนักงานมีความแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิรุทธ วาณิชกมลนันท์ (2559) ที่ค้นพบว่าแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาและระดับของตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานระดับหัวหน้างานมักได้รับความคาดหวังจากองค์กรมากกว่า และมีความต้องการในความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อความก้าวหน้าของหน้าที่การงานในอนาคต

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานในการปฏิบัติงานในต่างประเทศมักอยู่ในบริบทของพนักงานในองค์กรต่างประเทศ การศึกษาโดยเฉพาะในบริบทของพนักงานในประเทศไทยยังมีน้อยหรือไม่ปรากฏ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาถึงความแตกต่างของพนักงานพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในแต่ละตำแหน่งที่มีพื้นที่หลังที่แตกต่างกันในด้านแรงจูงใจในการตอบรับไปปฏิบัติงานที่ต่างประเทศ เพื่อค้นหาแรงจูงใจที่สำคัญที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากระบวนการส่งตัวพนักงานเพื่อไปปฏิบัติงานในต่างประเทศได้อย่างเหมาะสมและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้ทุกฝ่ายหรือระดับ

2.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้ (Perception)

Brewer (1999) มองว่าการรับรู้หมายถึงแหล่งข้อมูลของความรู้ความเข้าใจต่อการมีอยู่ (Existence) และ โลกวัตถุ (Material World) ที่อยู่ล้อมรอบมนุษย์ ส่วน Qiong (2017) ให้คำนิยามของคำว่ามุมมองในเชิงจิตวิทยาว่าหมายถึงกระบวนการในการรับรู้หรือเกิดความเข้าใจในข้อมูลที่ได้รับจากประสาทความรู้สึกร โดย Qiong ได้อธิบายเพิ่มเติมว่ากระบวนการรับรู้ นั้นประกอบไปด้วยสามขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการคัดเลือก (Selection) โดยมนุษย์เลือกที่จะรับข้อมูลจากสิ่งเร้าภายนอกซึ่งมีอยู่มากมายนับไม่ถ้วน มนุษย์จึงไม่สามารถรับข้อมูลทั้งหมดที่เข้ามาได้จึงจำเป็นต้องเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเพื่อเลือกเฉพาะข้อมูลที่สำคัญและต้องการ และเข้าสู่ขั้นตอนต่อไปอย่างขั้นตอนการจัดเรียง (Organization) โดยมนุษย์จำเป็นต้องนำข้อมูลที่ได้รับจากสิ่งเร้าภายนอกมาจัดเรียงลำดับความคิด หรือจำแนกกลุ่มเพื่อให้เข้าใจข้อมูลที่ได้รับมากขึ้น และสุดท้ายจึงนำเข้าสู่

ขั้นตอนการตีความ (Interpretation) หรือกระบวนการหาความหมายให้แก่ข้อมูลที่คัดเลือกมาจากสิ่งเร้า โดยความแตกต่างของแต่ละบุคคลนั้นมีผลให้ความหมายหรือการตีความข้อมูลที่ได้แตกต่างกันไป ในขณะที่เดียวกันบุคคลที่มาจากพื้นฐานหรือวัฒนธรรมเดียวกันมักล้อมรอบด้วยสิ่งเร้าภายนอกที่มีรูปแบบใกล้เคียงกัน ทำให้การตีความข้อมูลประเภทเดียวกันออกมาในความหมายที่คล้ายคลึงกัน

กล่าวได้ว่ากระบวนการรับรู้ของ Qiong นั้นชี้ให้เห็นว่าความแตกต่างของลักษณะในกลุ่มคนนั้น ไม่ว่าจะเป็นในด้านของวัฒนธรรม ข้อมูลประชากรศาสตร์ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ โดยทั่วไป ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกันออกไป ในขณะที่เดียวกันกลุ่มคนที่มาจากพื้นฐานเดียวกันหรือมีปัจจัยประกอบร่วมกันกลับแสดงผลลัพธ์ที่ออกมาในทิศทางเดียวกัน โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากมุมมองต่างๆ มักแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องไปถึงงานวิจัยของ Mansell, Curtis และ Zink (2019) ที่ทำการศึกษาพฤติกรรมและปฏิกิริยาของกลุ่มคนสองกลุ่มต่อแบบทดสอบเดียวกัน ด้วยหน้าที่หรือตัวป้อนข้อมูลแก่กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน โดยงานวิจัยพบว่ากลุ่มคนที่ได้รับมอบหมายหน้าที่เป็นบุคคลกระทำกลับมีการรับรู้ต่อแบบทดสอบเป็นอย่างหนึ่ง ขณะที่กลุ่มคนที่ได้รับมอบหมายหน้าที่เป็นบุคคลสังเกตกลับมีมุมมองเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างชัดเจน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงสามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมที่แตกต่างกันจึงเกิดจากควบคุมมุมมองของมนุษย์ที่ต่างกันนั่นเอง ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการควบคุมการรับรู้ หรือ Perceptual Control Theory ที่พัฒนาโดย Power (1996) และเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงแบบจำลอง (Model) ของพฤติกรรมว่าการควบคุมมุมมองของสิ่งมีชีวิตสามารถสังเกตได้จากการแสดงออกของพฤติกรรม อีกทั้งยังนำเสนอแนวคิดที่ว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาหากบุคคลนั้นมีความสามารถในการควบคุมสิ่งที่บุคคลมองว่าสำคัญหรือมีอิทธิพลต่อตนเองได้ (Churchman, Mansell and Tai, 2020) และหากสามารถระบุตัวแปรในการรับรู้ หรือกล่าวคือมุมมองที่เกิดจากองค์ประกอบและสภาวะแวดล้อมที่บุคคลกำลังควบคุมอยู่ได้ ก็จะสามารถเข้าใจพฤติกรรมของคนได้อย่างแท้จริง (Marken and Mansell, 2013)

2.2.1 การรับรู้ในบริบทของการทำงาน

ทั้งนี้หากพูดถึงภาพของมุมมองในบริบทของการทำงาน งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าพนักงานในองค์กรมีการแสดงออกถึงมุมมองต่อการทำงานในองค์กรที่แตกต่างกัน กลุ่มคนส่วนหนึ่งมองว่าองค์กรต้องสามารถสร้างแรงผลักดันให้โลกพัฒนาไปในทางที่ดี สามารถพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลของพนักงานได้ และสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีและเป็นประโยชน์ให้แก่ตัวพนักงาน เพราะพนักงานส่วนนี้มองว่าปัจจัยเหล่านี้คือสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลทางสังคมต่องานของพวกเขาและส่งผลให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ในขณะที่กลุ่มคนอีกหนึ่งกลุ่มมองว่าความสะดวกสบายในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการ

ทำงานเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความสะดวกสบายทั้งในด้านร่างกายหรืออารมณ์ ส่วนกลุ่มคนกลุ่มสุดท้ายที่มองว่าองค์กรต้องสร้างโอกาสให้การพัฒนาศักยภาพ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพราะคนกลุ่มนี้มีความต้องการในการพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นผู้นำและการสร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคม (Leslie et al, 2021) นอกจากนี้ ตัวแปรต่างๆ ในแต่ละบุคคลทั้งในด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ทักษะความสามารถ มุมมอง ทักษะคิด และลักษณะนิสัย ที่เมื่อโดนกระตุ้นด้วยสิ่งเร้าภายนอกอย่างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความแตกต่างกัน เช่น วิธีการกำกับดูแลของหัวหน้างาน เทคโนโลยีขององค์กร ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทนหรือรางวัล เป็นต้น ส่งผลให้กระบวนการรับรู้มุมมองของแต่ละคนแตกต่างกันตามไป และกลายเป็นผลลัพธ์ที่แสดงออกมาให้รูปแบบของพฤติกรรมการทำงานที่ทั้งมีประสิทธิภาพ ไม่มีประสิทธิภาพ และถ่วงความก้าวหน้า (Elnaga, 2012)

2.2.2 การรับรู้ในบริบทของการปฏิบัติงานในต่างประเทศ

สำหรับมุมมองของพนักงานที่มีการถูกส่งตัวไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ Stahl, Miller และ Tung (2002) กล่าวว่าถึงแม้พนักงานบางส่วนจะยังไม่พอใจกับวิธีการที่องค์กรจัดการกับกระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ แต่พนักงานส่วนมากกลับมีมุมมองทัศนคติที่ดีต่อการได้ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ เนื่องจากพนักงานเหล่านี้มองว่าความท้าทายของการทำงานในต่างประเทศเป็นสิ่งท้าทายที่หากสามารถก้าวผ่านไปได้ จะช่วยเสริมสร้างการพัฒนาในด้านการทำงานของพนักงาน และการปฏิบัติงานในต่างประเทศยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยต่อยอดให้พนักงานเติบโตในสายอาชีพของตนและเปิดโอกาสในการทำงานกับองค์กรระดับสากลอื่นๆ ในอนาคต แต่นอกจากมุมมองด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานอีกจำนวนหนึ่งกลับมองว่าการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศอาจสร้างความไม่สบายใจหรือความยากลำบากให้พวกเขาได้มากกว่า ไม่ว่าจะเป็น ความไม่แน่นอนในเส้นทางสายอาชีพ เนื่องจากพนักงานไม่ทราบว่าหลังจากที่ภารกิจปฏิบัติงานในต่างประเทศสิ้นสุดแล้วจะได้กลับมาปฏิบัติงานที่บริษัทเดิมในตำแหน่งใดหรือหน้าที่การงานอย่างไร หรือมองว่าการต้องทำงานและใช้ชีวิตในประเทศที่ต่างภาษาและต่างวัฒนธรรมทำให้พนักงานรู้สึกไม่สบายใจและไม่ต้องการเผชิญความยากลำบากในการปรับการใช้ชีวิตในปัจจุบัน รวมถึงการปฏิบัติงานในต่างประเทศอาจส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของคู่สมรสและบุตร ซึ่งอาจกลายเป็นภาระทางครอบครัวให้แก่พนักงานได้ อย่างไรก็ตาม การตอบรับหรือการปฏิเสธข้อเสนอการไปปฏิบัติในต่างประเทศขึ้นอยู่กับมุมมองต่อผลลัพธ์และอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานว่าให้ความสำคัญกับสิ่งใดมากกว่าในสถานการณ์ของแต่ละบุคคล (Dickmann et al., 2008)

ดังนั้น งานวิจัยในอดีตจึงชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างในเรื่องของการรับรู้และมุมมองของพนักงานแต่ละกลุ่มที่มีต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ทั้งในด้านเชิงบวก เช่น การได้เปิดประสบการณ์การใช้ชีวิตในต่างประเทศ การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือความท้าทายในการพัฒนาศักยภาพ เป็นต้น และด้านเชิงลบ เช่น ความยากลำบากในการปรับวิถีใช้ชีวิตในสถานที่ต่างถิ่น การสร้างภาระทางครอบครัว หรือความไม่แน่นอนในอนาคตในเรื่องของอาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้ จึงเป็นที่น่าสนใจว่า มุมมองที่พนักงานมีต่อการไปปฏิบัติงานต่างประเทศ มีความสัมพันธ์กันแปรอย่างใดกับแรงจูงใจที่ฝ่ายทรัพยากรฝ่ายบุคคล (HR) สร้างหรือออกแบบขึ้นมาเพื่อให้พนักงานเกิดแนวโน้มในการตอบรับข้อเสนอขององค์กรในการส่งตัวพนักงานไปปฏิบัติงานที่ต่างประเทศ

2.3 แนวคิดด้านความแตกต่างในตำแหน่งการทำงานของพนักงานต่อแรงจูงใจและการรับรู้

งานวิจัยที่ผ่านมาได้มีการชี้ให้เห็นว่าความแตกต่างในตำแหน่งหน้าที่การงานของพนักงานส่งผลให้พนักงานแต่ละระดับชั้นมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน (Lee, 2017) และมุมมองการรับรู้ที่แตกต่างกัน (Fulford and Enz, 1995) โดยจากการศึกษาของ Hong และคณะ (1995) พบว่าแม้ว่าพนักงานในระดับผู้บริหารและพนักงานในระดับปฏิบัติการจะมองเห็นตรงกันว่าสวัสดิการขององค์กรในรูปแบบของตัวเงินหรือสวัสดิการที่เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่น โบนัส เงินบำนาญ จำนวนวันลา ความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน เป็นต้น มีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าสวัสดิการเชิงสันตนาการที่บริษัทมอบให้แก่พนักงาน อย่างไรก็ตาม หากมองไปถึงการรับรู้คุณค่าในด้านแรงจูงใจของพนักงานแต่ละระดับชั้น ก็ล้วนมีความแตกต่างกันไปในแต่ละระดับ โดยพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วไปให้ความสำคัญในเรื่องของความยืดหยุ่นในเวลาทำงานและความมั่นคงของหน้าที่การงานเป็นหลัก ในขณะที่พนักงานระดับผู้จัดการให้ความสำคัญในเรื่องของผลตอบแทนในรูปแบบของเงินและมาตรการรักษาความมั่นคงขององค์กร และส่วนที่ผู้บริหารระดับกลางให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพในตัวบุคคล ในทางกลับกัน ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้มองถึงความสำคัญด้านแรงจูงใจในการทำงานมากนัก ซึ่งอาจเชื่อมโยงไปถึงผลการวิจัยอีกประการที่ชี้ว่าความแตกต่างด้านระดับการศึกษาของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อมุมมองด้านแรงจูงใจที่แตกต่าง โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าจะมุ่งเน้นกับการให้ความสำคัญของแรงจูงใจเชิงจิตวิทยา ได้แก่ โปรแกรมพัฒนา

ศักยภาพและการตอบสนองความต้องการของสังคม ในขณะที่พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่า จะมองถึงความสำคัญของแรงจูงใจที่จับต้องได้มากกว่า

ดังนั้นการศึกษามุมมองของพนักงานต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศโดยมุ่งเน้น ในบริบทขององค์กรในประเทศไทย จึงควรตระหนักถึงความแตกต่างในด้านมุมมองและแรงจูงใจ ของพนักงานในฝ่าย Corporate and ฝ่าย Factory เนื่องจาก ปัจจัยด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันนั้นมี อิทธิพลที่ส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน (วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์, 2559) และด้วยแรงจูงใจที่แตกต่างกันของพนักงาน กลยุทธ์การวางแผนค่าตอบแทนจึงควรออกแบบ ให้มีความแตกต่างเพื่อเข้ากับพนักงานแต่ละบุคคลและสร้างอิทธิพลในรูปแบบที่แตกต่างออกไป เพราะความแตกต่างและมุมมองของพนักงานแต่ละคนนั้นล้วนเป็นลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (Stroh, 2001) ที่ HR จำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพื่อให้กลยุทธ์การวางแผนค่าตอบแทนประสบผลสำเร็จและ สามารถจูงใจพนักงานให้ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศด้วยแรงจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

3.1 การออกแบบงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานระหว่างพนักงาน Corporate และ พนักงาน Factory ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศที่แตกต่างกันพนักงานฝ่าย Corporate และ พนักงานฝ่าย Factory และทำความเข้าใจถึงมุมมองของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานในต่างประเทศที่มีผลต่อการเกิดโอกาสหรือข้อจำกัดในการตอบรับข้อเสนอจากองค์กร โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) จากประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถช่วยสร้างความเข้าใจของความหมายต่างๆ รวมถึงมุมมองประสบการณ์ของมนุษย์และบริบททางสังคม (Fossey et al, 2002) ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยก่อนในอดีต ทั้งการศึกษาของ Dickmann และคณะ (2008) และการศึกษาของ Pinto และคณะ (2012) มีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้เข้าใจถึงแรงจูงใจของพนักงานต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศได้ในเชิงลึกและสามารถควบคุมบริบทในการเก็บข้อมูลได้อย่างเหมาะสม จึงถือเป็นรูปแบบวิจัยที่เหมาะสมกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งมีสำนักงานออฟฟิศตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานครและโรงงานตั้งอยู่ในปริมณฑล เนื่องจากพนักงานมีการแบ่งฝ่ายในส่วนของพนักงานฝ่าย Corporate และ พนักงานฝ่าย Factory ซึ่งมีลักษณะเฉพาะด้วยพื้นหลังที่แตกต่างกันตรงตามสิ่งที่ต้องการศึกษาจากงานวิจัย ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรกลุ่มนี้ในการศึกษา โดยในการคาดการณ์ประชากรที่ทำการศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบพิจารณา (Judgmental Sampling) เพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 คน ซึ่งเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกภายในระยะเวลา 1-

2 ชั่วโมง (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนนท์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559) โดยแบ่งเป็นพนักงานฝ่าย Corporate จำนวน 5 คน และ พนักงานฝ่าย Factory จำนวน 5 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกมีคุณสมบัติที่รู้จักหรือเข้าใจกระบวนการในการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในเบื้องต้น โดยมีการผ่านประสบการณ์การไปปฏิบัติงานในต่างประเทศหรือเคยได้รับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศจากองค์กรมาก่อน เพื่อที่จะสามารถเข้าใจมุมมองและอธิบายถึงแรงจูงใจต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

3.3 กระบวนการวิจัย

ทางผู้วิจัยมีการดำเนินการวิจัยโดยเริ่มจากการจัดเตรียมแนวคำถาม (Interview guide) เพื่อใช้สำหรับการสัมภาษณ์ โดยแนวคำถามช่วยชี้นำให้การสัมภาษณ์เป็นไปตามลำดับและเป็นขั้นตอนในกรอบที่กำหนดเพื่อให้ได้คำตอบที่ครอบคลุมและครบถ้วน ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคำถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ด้วยรูปแบบของคำถามเชิงเปิด (Open-ended questions) เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบด้วยคำอธิบายที่สะท้อนถึงประสบการณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ในคำพูดของตัวเอง โดยปราศจากการแทรกแซงความคิดเห็นจากผู้สัมภาษณ์ (Williams และ Kobak, 2008) และผู้วิจัยจึงทำการติดต่อกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสุ่มแบบพิจารณา (Judgmental Sampling) โดยคัดเลือกจากการสอบถามผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล – กลยุทธ์บริหารค่าตอบแทนที่ดูแลในเรื่องของกระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติในต่างประเทศในภาพรวม เพื่อขอความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ โดยผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มของพนักงานฝ่าย Corporate จำนวน 5 คน และ พนักงานฝ่าย Factory จำนวน 5 คน รวมทั้งหมด 10 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผ่านทางการประชุมออนไลน์ หรือ Microsoft Teams Meeting และการประชุมต่อหน้ารายบุคคล ณ ห้องประชุมของบริษัท ซึ่งมีการจัดบันทึกและอัดบันทึกเสียงไว้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป และระยะเวลาในการสัมภาษณ์อยู่ที่คนละ 40 นาที ถึง 1 ชั่วโมงโดยเฉลี่ย โดยผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2566 ถึงวันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2566 รวมเป็นระยะเวลาประมาณ 3 อาทิตย์ ซึ่งการเก็บข้อมูลจะเริ่มขึ้นหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการและตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้ข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์จะได้รับการเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ โดยก่อนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์รับทราบ พร้อมทั้งชี้แจงถึงเจตจำนงการเก็บข้อมูลที่ได้จากการวิจัยที่จะถูกนำมาใช้ในการศึกษา

เท่านั้น และข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์จะไม่มีเปิดเผยต่อสาธารณะ การมีส่วนร่วมในงานวิจัยนี้จึงไม่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายต่อบุคคล นอกจากนี้ในการกำหนดคำถามในแนวคำถาม ผู้วิจัยมีการอ้างอิงจากงานวิจัยก่อนหน้าและนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างแนวคำถามสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการที่ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ผู้วิจัยมีการใช้วิธีการวิเคราะห์ที่แก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บได้จากกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ และป้องกันอคติในการตีความหรือการจัดหมวดหมู่ (Dickmann et al, 2008) โดยเริ่มจากขั้นตอนการกำหนดรหัสเพื่อจำแนกข้อมูล (Open Coding) โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยทำการถอดข้อความจากการสัมภาษณ์เพื่อบันทึกข้อมูลปฐมภูมิในรูปแบบที่เป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เพื่อหาคำสำคัญ (Keyword) สำหรับแต่ละประเด็นของคำถามในบทสัมภาษณ์ แล้วจึงเข้าสู่ขั้นตอนสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ผ่านการระบุรหัส (Axial Coding) โดยนำคำสำคัญในแต่ละประเด็นคำถามจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 คนมาทำการเปรียบเทียบและหาความเชื่อมโยงหรือความเหมือนของแต่ละคำสำคัญที่มีเข้าด้วยกัน สุดท้ายจึงเข้าสู่ขั้นตอนการบูรณาการกลุ่มข้อมูลให้เกิดเป็นโครงสร้างทางภาษา (Selective Coding) โดยทำการจับกลุ่มของคำสำคัญที่มีความเหมือนหรือเชื่อมโยงกันเข้าด้วยกันและสร้างเป็นกลุ่มคำใหม่ โดยเปรียบเทียบกับจำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ข้อมูลที่จัดอยู่ในหมวดหมู่ของกลุ่มคำเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อนำแนวคิดของกลุ่มคำใหม่และเนื้อหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ในการสรุปผลและรายงานผลการศึกษารวมไปจนถึงข้อเสนอแนะสำหรับผู้วิจัยในอนาคต

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานระหว่างพนักงาน Corporate และ พนักงาน Factory ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยมีผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ทั้งหมด 10 คน แบ่งออกเป็นพนักงานฝ่าย Corporate จำนวน 5 คน และ พนักงานฝ่าย Factory จำนวน 5 คน ซึ่งการสัมภาษณ์ได้มีการจัดบันทึกและอัดบันทึกเสียง โดยทางผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลผ่านวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) และสรุปได้ดังนี้

4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ทั้งหมด 10 คน แบ่งออกเป็นพนักงานฝ่าย Corporate จำนวน 5 คน และ พนักงานฝ่าย Factory จำนวน 5 คน โดยผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดแบ่งออกเป็นเพศชาย 4 คน (ร้อยละ 40) และเพศหญิง 6 คน (ร้อยละ 60) เมื่อแบ่งเกณฑ์ตามช่วงอายุพบว่าผู้เข้าร่วมวิจัยอยู่ในช่วงอายุ 25 – 30 ปี 2 คน (ร้อยละ 20) ช่วงอายุ 31 – 40 ปี 5 คน (ร้อยละ 50) และ ช่วงอายุ 41 – 50 ปี 3 คน (ร้อยละ 30) ส่วนสถานภาพสมรสของผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถแบ่งออกได้เป็นสถานะโสดจำนวน 6 คน (ร้อยละ 60) และสถานะสมรสจำนวน 4 คน (ร้อยละ 40) นอกจากนี้ ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมวิจัยมีอายุการทำงานอยู่ในช่วงระหว่าง 3 -10 ปีเท่านั้น ดังแสดงในตาราง 1.1

ตาราง 1.1 ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้เข้าร่วม สัมภาษณ์	เพศ	อายุ	หน่วย ธุรกิจ	ตำแหน่ง	สถานภาพ สมรส	อายุการ ทำงาน
นาย A	ชาย	33 ปี	Corporate	ผู้จัดการฝ่ายบริหาร ค่าตอบแทน	สมรส	3 ปี
นาย B	ชาย	45 ปี	Corporate	รองผู้จัดการฝ่าย วัฒนธรรมองค์กร	โสด	5 ปี
นาย C	ชาย	42 ปี	Corporate	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	สมรส	15 ปี
นางสาว D	หญิง	28 ปี	Corporate	ผู้จัดการฝึกหัด	โสด	3 ปี
นางสาว E	หญิง	27 ปี	Corporate	ผู้จัดการฝึกหัด	โสด	2 ปี
นาย F	ชาย	35 ปี	Factory	ผู้จัดการแผนกการตลาด	สมรส	5 ปี
นางสาว G	หญิง	35 ปี	Factory	ผู้จัดการฝ่ายการผลิต	โสด	6 ปี
นางสาว H	หญิง	38 ปี	Factory	ผู้จัดการฝ่ายการผลิต	โสด	9 ปี
นางสาว I	หญิง	41 ปี	Factory	ผู้จัดการฝ่ายประกัน คุณภาพ	โสด	16 ปี
นางสาว J	หญิง	32 ปี	Factory	รองผู้จัดการฝ่าย วิศวกรรม	โสด	5 ปี

4.2 มุมมองของพนักงานต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนมากทั้งพนักงานฝ่าย Corporate และ ฝ่าย Factory ต่างมีมุมมองต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศที่สะท้อนไปในเชิงบวก โดยสิ่งที่คุณเข้าร่วมวิจัยส่วนมากมองเห็นตรงกันคือโอกาสในการได้ไปเปิดมุมมองและเปิดประสบการณ์ใหม่ๆ จากการไปทำงานในต่างประเทศ ซึ่งทำให้พนักงานได้มีโอกาสเจอกับวัฒนธรรมที่แปลกใหม่ และหลุดออกจากวิถีชีวิตเดิมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่อาจซ้ำซากจำเจ ซึ่งมุมมองนี้สะท้อนจากความเห็นของนาย F (ผู้จัดการแผนกการตลาด, Factory) ที่ได้ให้ความเห็นว่า

“ผมมองว่าการได้ไปทำงานต่างประเทศเป็น Big Jump ที่จะทำให้เราก้าวออกจาก Comfort Zone ของตัวเอง แล้วเราทำงานตรงนี้ผมมองว่าใน 5 ปี ก็พอจะรู้สึโคงงานทุกอย่างแล้วรู้ว่าทำอันนี้แล้วต้องทำยังไงต่อ แต่การไปต่างประเทศก็ไม่เหมือนการย้ายบริษัท เหมือนเราไปอยู่ที่ที่

หนึ่งเลยที่เราไม่เคยอยู่ไม่เคยไปเจอ อาจจะเคยไปเที่ยวหรือไปทำงานสั้นๆบ้าง แต่มองว่าการไปนั่งทำงานตรงนั้นต้องเป็นประสบการณ์ใหม่ที่ไม่เคยเจอแน่นอน จากการที่เคยไปมาสั้นๆ ก็ไม่มีอะไรสักอย่างที่เหมือนกับไทย มีแค่คล้ายคลึงกัน แต่ไม่มีอะไรที่เหมือนกันเป๊ะๆ”

หรือความเห็นนางสาว G (ผู้จัดการฝ่ายการผลิต, Factory) ที่นอกจากจะสะท้อนมุมมองเชิงบวกของพนักงานในแง่ของการเปิดประสบการณ์ ยังสื่อให้เห็นอีกมุมมองที่น่าสนใจที่ช่วยชี้แนะให้บริษัทเห็นอีกวิธีการบริษัทสามารถปฏิบัติได้เพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยกล่าวว่า

“มองว่าการได้ไปทำงานต่างประเทศเป็นเรื่องที่ดี เป็นการได้เปิดโลก แลกเปลี่ยนแนวความคิดและวัฒนธรรม ได้เรียนรู้กว้างขึ้น ทำงานที่ไทยก็อยู่แต่กับ Production ก็จะเห็นแต่โลกแคบๆ ในสิ่งที่องค์กรปัจจุบันเป็น แต่เราก็ไม่ได้ลาออกไปทำงานอื่นเลยไม่ได้เห็นแนวการทำงานในหลายๆ แบบของบริษัทอื่นๆ ถ้าบริษัทไม่ได้อยากให้พนักงานลาออกไปทำงานที่อื่น การที่โยกย้ายไปทำงานบริษัทในเครือ ถ้าวันหนึ่งไปแล้วมีประสบการณ์มากขึ้น ก็จะวนกลับมาพัฒนาองค์กรเดิมได้ ก็เป็นโปรแกรมที่ดี ไม่งั้นพนักงานก็จะต้องออกจากงานเพื่อไปหาประสบการณ์ที่อื่น”

นอกจากการได้ไปเปิดมุมมองและประสบการณ์ใหม่ๆ จากการใช้ชีวิตในต่างประเทศแล้ว ผู้เข้าร่วมวิจัยยังมองว่าประสบการณ์ใหม่ๆ ที่จะได้รับจากการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศยังเป็นโอกาสที่ทำให้ได้แลกเปลี่ยนและเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ จากองค์กรที่ต่างวัฒนธรรมซึ่งย่อมแตกต่างจากที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ที่ส่งผลต่อการเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะของตนเองในด้านการงานไม่ว่าจะเป็นด้าน Hard skill หรือ Soft skill ซึ่งสามารถนำกลับมาประยุกต์กับการทำงานที่ประเทศต้นทางหรือในอนาคตหลังจากจบระยะเวลาการไปปฏิบัติงานไปแล้วได้ โดยในด้าน Hard skill หรือทักษะหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานสามารถเห็นได้ชัดเจนในพนักงานฝ่าย Factory คือทักษะด้านภาษาอังกฤษที่ถือเป็นทักษะจำเป็นอันดับต้นๆ ที่พนักงานจำเป็นต้องมีเพื่อการอยู่รอดในต่างประเทศ โดยนางสาว G (ผู้จัดการฝ่ายการผลิต, Factory) ได้กล่าวว่า

“หนึ่งในเป้าหมายหลักที่ทำให้มาคือเรื่องการฝึกภาษา อยู่ที่ไทยแม้บริษัทจะมีงบให้เรียนภาษาอังกฤษ แต่การเรียนอาทิตย์ละไม่กี่ครั้งแถมจบคอร์สก็ไม่ได้เรียนต่อ ที่ทำงานก็ไม่ได้มีต่างชาติให้คุยมาก เรียนยังงี้ก็ไม่คล่องเท่าไร เลยอยากเอาตัวเองมาอยู่ในสถานที่ที่ใช้ภาษาอังกฤษหมดเลย ฟังพูดอ่านเขียน ระยะเวลาสองปีที่ต้องอยู่เลยคิดว่าน่าจะพัฒนาจุดนี้ได้”

ในทางกลับกัน ทักษะด้าน Soft skill หรือทักษะทางสังคมเป็นสิ่งที่พนักงาน Corporate โดยรวมสะท้อนออกมามากกว่าทักษะด้าน Hard skill เช่นความเห็นของนางสาว E (ผู้จัดการฝึกหัด, Corporate) ที่กล่าวว่า

“การส่งพนักงานไปต่างประเทศเป็นสิ่งที่ควรมีในบริษัท Global เพราะควรจะมีการแลกเปลี่ยนพนักงานเพื่อจะได้เรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน เมื่อต้องทำงานกับคนต่างวัฒนธรรม หากเรารู้จักปรับตัวและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับคนที่นี่ ต่อมาในอนาคตจะทำให้เรารู้ว่าทำงานแล้วต้องติดต่อกับใคร หรือมี Connection ที่กว้างขวางมากขึ้น อาจจะดูไม่สำคัญแต่สำหรับเรามันสำคัญมาก เพราะจากที่ทำงานมีหลายๆ ครั้งที่เราสามารถทำงานได้คล่องมากขึ้น เพราะเรารู้จักคนอื่นๆ นั้นมาก่อนอยู่แล้วแม้ว่าจะทำงานกันคนละประเทศ”

นอกเหนือจากมุมมองเชิงบวกที่สะท้อนจากความเห็นของผู้เข้าร่วมวิจัยแล้ว งานวิจัยนี้ยังค้นพบมุมมองเชิงลบที่พนักงานส่วนใหญ่มีต่อการไปทำงานต่างประเทศ โดยในภาพรวมพนักงานทั้งสองฝ่ายทั้ง Corporate และ Factory มองว่าการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศจะเป็นโอกาสในการได้ไปเปิดประสบการณ์การทำงานในสถานที่ใหม่ๆ อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยได้ชี้ว่าประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศนั้นมักจะมาพร้อมกับความรู้สึกกลัว วิตกกังวล หรือความโดดเดี่ยวจากการต้องไปอาศัยอยู่ในสถานที่ที่แปลกใหม่หรือใช้ชีวิตในสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคยมาก่อน โดยนางสาว D (ผู้จัดการฝึกหัด, Corporate) กล่าวว่า

“การมาอยู่ต่างประเทศหนึ่งคือเราต้องอยู่คนเดียวทำอะไรด้วยตัวเองในที่ที่ไม่มีใครรู้จัก ไม่มีเพื่อน ถ้าใจไม่แข็งพอก็จะ Homesick ได้ สำหรับเราสังคมการทำงานไม่เหมือนตอนมาเรียน คนที่ทำงานก็ค่อนข้างที่จะโตแล้วมีครอบครัวมีสังคมของตัวเอง ก็ค่อนข้างที่จะยากในการหาเพื่อนใหม่ เกิดเป็นความเหงา และยิ่งถ้าเราไม่ได้เก่งภาษาประเทศเขาที่ใช้ภาษาที่สาม อย่างเราที่พูดภาษาเขาไม่ได้ทำให้ยิ่งยากในการหาเพื่อน และเหมือนฝึกให้เราอยู่คนเดียวให้เป็น”

ทั้งนี้ความรู้สึกกลัวหรือวิตกกังวลกับการที่ต้องอาศัยอยู่ลำพังในต่างประเทศในสภาพแวดล้อมและการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปจากเดิม เป็นสิ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนในพนักงานฝ่าย Factory โดยเฉพาะเมื่อมีบริบทของประเทศที่ต้องไปปฏิบัติงานมาเกี่ยวข้อง โดยผลงานวิจัยสะท้อนว่าพนักงานฝ่าย Factory จะเกิดความรู้สึกกลัวหรือกังวลใจหากต้องถูกส่งตัวไปยังประเทศที่อาจยังไม่ได้มีการพัฒนาหรือความเจริญเข้าถึงมากอย่างบางประเทศในทวีปแอฟริกา หรือประเทศที่มีความไม่ปลอดภัยหรือความรุนแรงในประเทศอย่างเห็นได้ชัด ประกอบกับการไปใช้ชีวิตอยู่ในสถานที่ที่ไม่คุ้นชิน พนักงานมองว่าอาจยังไม่คุ้มค่ากับการต้องใช้ชีวิตในสภาพแวดล้อมดังกล่าว โดยของนางสาว G (ผู้จัดการฝ่ายการผลิต, Factory) ให้ความเห็นว่า “เรามองเรื่องสภาพความเป็นอยู่เป็นปัจจัยที่ใช้ตัดสินใจนะ ต้องดูว่าประเทศอันตรายไหม ถ้ามาแล้วออกไปข้างนอกไม่ได้ โจรเยอะ อันตรายมากก็คงไม่เอา” หรือนางสาว I (ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ, Factory) ที่กล่าวว่า “ประเทศที่ไปถือเป็นอันดับแรกที่พินิจ ต้องเป็นประเทศที่รู้ไว้แล้ว ด้วยความเป็นผู้หญิงคนเดียวก็ควรเป็นประเทศที่ปลอดภัยหน่อย ประเทศที่เคยไปมาก็มีการศึกษามาเยอะเหมือนกันก่อนไป”

ทั้งนี้ในภาพรวมมุมมองของผู้เข้าร่วมวิจัยมีทั้งมุมมองเชิงบวกในด้านของการไปเปิด มุมมองและประสบการณ์ใหม่ๆ จากการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศที่จะช่วยขยายความคิดของ พนักงานทั้งในด้านของการใช้ชีวิตและด้านการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการแลกเปลี่ยนวิธีการ ทำงานและวัฒนธรรม ซึ่งสามารถช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาทักษะตนเองและส่งผลต่อ การเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานได้ อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์ที่แปลกใหม่นั้นมา มักพร้อมกับความรู้สึกกลัวและความกังวลของพนักงานต่อการใช้ชีวิตในการสถานที่ทำงานที่แปลก ใหม่หรือประเทศที่ไม่คุ้นเคยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวก็ถือเป็นมุมมองเชิงลบที่อาจเกิดกับ พนักงานที่ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศได้เช่นกัน

4.3 แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตอบรับข้อเสนอของพนักงานฝ่าย Corporate และ พนักงาน ฝ่าย Factory

จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัย ได้เปิดเผยความคิดเห็นของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจในการตอบรับข้อเสนอในการไปทำงานต่างประเทศ โดย Theme หลัก ที่ค้นพบ เกี่ยวข้อง กับแรงจูงใจด้านเนื้อหาของงานและค่าตอบแทนที่รวมถึงสวัสดิการ

4.3.1 แรงจูงใจด้านขอบเขตเนื้อหาของงาน

นอกจากมุมมองที่พนักงานมีต่อการไปทำงานต่างประเทศ งานวิจัยนี้ยังสะท้อนถึง แรงจูงใจที่ส่งผลสำคัญในการโน้มน้าวให้พนักงานตอบรับข้อเสนอ โดยขอบเขตเนื้อหาของงานเป็น ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานพิจารณาและตอบรับข้อเสนอ โดยสะท้อนจากคำตอบการสัมภาษณ์ ของผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมด 8 คน แบ่งออกเป็นพนักงานฝ่าย Corporate 5 คน และพนักงานฝ่าย 3 คน ที่ให้ความเห็นตรงกันว่าขอบเขตเนื้อหาของงานที่ได้รับมอบหมายต้องเป็นงานที่พนักงานมีความคุ้นเคย หรือมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน เพื่อที่จะมั่นใจว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้จริง และ สามารถบรรลุเป้าหมายที่บริษัทหรือหัวหน้างานตั้งไว้ให้สำหรับการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศใน ครั้งนั้นๆ ได้ ซึ่งนาย B (รองผู้จัดการฝ่ายวัฒนธรรมองค์กร, Corporate) ได้แสดงความเห็นว่า

“เรามองเรื่องของเนื้องานเป็นเรื่องสำคัญเหมือนกัน ตอนได้รับข้อเสนอก็ต้องดูว่าเนื้องานที่ได้รับมอบหมายกว้างมากน้อยแค่ไหน ยังไงก็ต้องมีงานอะไรที่เพิ่มขึ้นมาอยู่แล้ว แต่อย่างน้อย 50% ควรเป็นงานที่เรารู้เพื่อที่เราจะสามารถใช้ Expertise ของเราได้ ถ้าไปแล้วใช้ไม่ได้ก็ไม่ได้ประโยชน์จากการไปตรงนั้น การไปทำงานต่างประเทศเราไม่สามารถที่จะไปเอาทุกอย่างได้แต่ต้องเราก้ให้เขากลับด้วย ถ้าเราสามารถมีอะไรที่เพิ่มขึ้นก็ถือเป็นการเรียนรู้อะไรใหม่ๆ ที่เราควรจะต้อง

เรียนรู้ อย่าเพิ่งไปปิดกั้นว่าเราทำแค่นี้ ตอนไปเราอาจมี *Expertise* ด้านเดียวหรือไม่ได้ *Well-round* ในเรื่องต่างๆ มากพอ ซึ่งยิ่งถ้าเรารู้ออบด้านมากขึ้น ได้ก็ดี แต่ถ้าเยอะเกินไปก็อาจจะ *Overload* เพราะงั้นถ้าเป็นงานใหม่ 80% ก็คิดว่าไม่ค่อยโอเคกับการไปทำงานต่างประเทศ”

หรือนางสาว E (ผู้จัดการฝึกหัด, Corporate) ที่ได้ได้แสดงความเห็นว่า

“สำหรับเรามองตำแหน่ง และขอบเขตงานเป็นอันดับหนึ่งเมื่อตอนที่ได้ข้อเสนอให้ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ เราต้องมองว่างานได้รับนั้นเป็นไปได้ไหม *Achievable* ไหม ผู้ใหญ่อยากให้ได้เนื้องานแบบไหน อยากให้ผลงานแบบไหน ถ้ารู้สึกว่าการทำไม่ได้ก็ไม่อยากไป รวมถึงถ้าไปแล้วจะเลื่อนตำแหน่งใหม่ ถ้าไปแล้วตำแหน่งเท่าเดิมก็ไม่อยากไปเหมือนกัน”

ซึ่งนอกเหนือจากขอบเขตงานที่ต้องมีประสบการณ์หรือเคยรู้มาบ้างแล้วเพื่อที่จะให้เกิดประสิทธิผลที่เห็นได้จริง พนักงานอีกส่วนยังมองว่าเนื้องานที่ได้รับมอบหมายควรมีความท้าทายมากขึ้น เนื่องจากการได้เปิดประสบการณ์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากเนื้องานใหม่ๆ ในต่างประเทศ จะช่วยในเรื่องของการพัฒนาทักษะและศักยภาพของพนักงาน เพราะหากพนักงานไปแล้วต้องปฏิบัติงานในเนื้องานเดิมๆ ทั้งหมด ไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติมจากประสบการณ์นี้ พนักงานอาจไม่สามารถเติบโตและสร้างความก้าวหน้าให้แก่ตนเองในสายอาชีพได้ โดยทั้งนี้สะท้อนจากความคิดเห็นของนาย C (ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ, Corporate) ที่กล่าวว่า “ต้องเป็นตำแหน่งหรือบทบาทที่ไม่มีโอกาสได้ทำในไทยถึงจะอยากไป” หรือนางสาว J (รองผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม, Factory) ที่ให้ความเห็นว่า

“เราดูว่าขอบเขตงานงานนั้นน่าสนใจไหม ถ้าเราสมมติว่าเราไปทำงานนี้ตรงกับสิ่งที่เราต้องการพัฒนาตนเองหรือที่จะโตไปไหม หรือเรียกว่าเรื่องของ *Career opportunity* นั้นแหละ เพราะถ้าต้องไปประเทศเดิมหรือทำตำแหน่งเดิม แล้วไม่ได้มีความก้าวหน้าด้านกรงานเพิ่มเติม หรือไม่ได้ทำอะไรใหม่ๆ ก็คงไม่สนใจ”

ทั้งนี้ความเห็นของผู้เข้าร่วมวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าหากพนักงานมีการประเมินเปรียบเทียบแล้วว่าเป็นเนื้องานที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติในต่างประเทศมีความท้าทายมากขึ้น และสามารถปฏิบัติงานได้จริงตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จากองค์กรหรือผู้บริหาร พนักงานจะสามารถพัฒนาทักษะของตัวเองจากเรียนรู้การทำงานจากประสบการณ์ใหม่นี้ได้ เกิดเป็นความรู้สึกเชื่อมั่นที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอาจกลายเป็นอีกหนึ่งผลงานของพนักงานที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานในอนาคตของพนักงาน โดยผลงานวิจัยได้สะท้อนให้เพิ่มเติมว่าความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นสิ่งที่พนักงานฝ่าย Corporate ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ รวมไปถึง

ความรู้สึกต้องการความมั่นคงในงานที่เห็นในชัดเจนในพนักงานฝ่าย Corporate มากกว่าพนักงานฝ่าย Factory โดยนาย A (ผู้จัดการฝ่ายบริหารค่าตอบแทน, Corporate) ได้ให้ความเห็นว่า

“คิดว่าองค์กรและ HR ควรมีการวางแผนทางการทำงานให้กับพนักงานก่อนจะไปทำงานต่างประเทศ ว่าไปแล้วความคาดหวังของบริษัทคืออะไร และกลับมาจะให้ทำหรือเป็นอะไร เพราะการไปทำงานต่างประเทศ พนักงานควรได้รู้คาดหวังขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวก่อน เพื่อที่เวลาทำงานจริงจะได้วางแผนชีวิตและวางแผนเป้าหมายของตัวเองได้ถูก”

โดยมุมมองดังกล่าวที่สะท้อนจากผลงานวิจัยอาจเป็นผลมาจากการที่พนักงานฝ่าย Corporate มีพื้นฐานการทำงานด้วยตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบเดิมที่อยู่ในระดับสูงอยู่แล้ว รวมถึงแรงผลักดันที่เกิดจากความคาดหวังในผลการทำงานจากหัวหน้างานที่บางคนอาจได้รับมากกว่าพนักงานฝ่าย Factory ดังนั้นพนักงานฝ่าย Corporate จึงมองเรื่องขอบเขตของเนื้อหาเป็นสิ่งที่สำคัญและคาดหวังว่าเนื้อหาที่จะได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้จากการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศจะสามารถช่วยเพิ่มพูนความรู้ในแง่ของการทำงานในบริบทที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อนำประยุกต์ใช้สำหรับกับการทำงานภายใต้ธุรกิจหลากหลายรูปแบบ อีกทั้งยังสามารถช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ประวัติการทำงานเพื่อนำมาต่อยอดในการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในด้านของตำแหน่งหรือด้านสายอาชีพได้เช่นกัน

4.3.2 แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

นอกเหนือจากขอบเขตเนื้อหาการทำงานที่มีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะใหม่ๆ ที่สามารถสร้างความก้าวหน้าในการดำเนินงานและเพิ่มพูนความรู้สึกมั่นคงในงานได้ อีกหนึ่งแรงจูงใจที่ค้นพบจากงานวิจัยนี้ระหว่างการสัมภาษณ์คือเรื่องของค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่บริษัทมีให้แก่พนักงานสำหรับการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น ตัวเครื่องบินกลับบ้าน ค่าเช่าบ้าน ค่ารถ ค่าโทรศัพท์ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจที่ผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมด 10 คน ทั้งฝ่าย Corporate และ ฝ่าย Factory ให้ความสำคัญเหมือนกันเป็นอันดับต้นๆ แม้ว่าประสบการณ์ในการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศจะสร้างความรู้สึกแปลกใหม่หรือความตื่นเต้นที่ส่งผลให้พนักงานทุกคนเกิดความสนใจและมีแนวโน้มจะตอบรับข้อเสนอขององค์กร แต่มุมมองของผู้เข้าร่วมวิจัยที่สะท้อนถึงความรู้สึกกลัวในการต้องอาศัยอย่างโดดเดี่ยวในประเทศที่ไม่คุ้นเคย รวมไปถึงความกังวลใจต่อค่าครองชีพในต่างประเทศที่มีความแตกต่างกับประเทศต้นทางที่เคยอาศัยมาอยู่ก่อน โดยเฉพาะประเทศที่ค่าครองชีพสูงเมื่อเทียบกับประเทศไทยอย่างประเทศสหรัฐอเมริกา หรือประเทศอื่นๆ ในทวีปยุโรป เชื่อมโยงกับความต้องการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะสามารถทำให้พนักงานอาศัยอยู่ในประเทศ

เหล่านั้นได้สะดวกสบายมากขึ้นและปรับตัวในการใช้ชีวิตได้รวดเร็วขึ้น โดยไร้ความกังวลใจหรือความเครียดที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานได้ โดยนางสาว D (ผู้จัดการฝึกหัด, Corporate) ได้แสดงความเห็นว่า

“ปัจจัยอันดับหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญคือเงินเดือนและสวัสดิการคือปัจจัยที่รองลงมา เราไม่ได้อยากไปลำบากที่นู่น จึงรู้สึกว่าการเงินก็สำคัญ ถ้าบริษัทไม่สามารถจ่ายให้มากพอ และด้วยค่าครองชีพที่สูงมาก ก็ไม่ได้อยากไปลำบากจนไม่มีความสุขในการทำงาน เพราะถ้าเราไม่มีความสุขกับที่ที่เราอยู่เราก็ไม่สามารถ Contribute ให้บริษัทได้อยู่ดี”

หรือส่วนนางสาว H (ผู้จัดการฝ่ายการผลิต, Factory) กล่าวว่า

“ผลตอบแทนกับค่าครองชีพของประเทศที่จะไปถือว่าอยู่ลำดับที่สองเวลาพิจารณาข้อเสนอ ถ้าเป็นที่ไทยทุกอย่างเราคุ่นเคยก็ประมาณการค่าใช้จ่ายได้ แต่เมื่อเราไปต่างประเทศ ความคาดหวังก็ต้องหวังว่ารายได้ที่ได้มาก็ต้องครอบคลุมกับค่าครองชีพในต่างประเทศที่สูงขึ้น หรือถ้าไปแล้วไม่มีสวัสดิการ เงินน้อยกว่าเดิมแต่ค่าครองชีพสูงมาก ต้องออกค่าใช้จ่ายเรื่องความเป็นอยู่เองทุกอย่างหักลบแล้วได้น้อยกว่าไทยก็คงไม่ไป ถ้าได้เงินที่อยู่ได้พอๆ กับไทยใครจะอยากไป หรือไปก็คงไปอยู่กันแค่นี้ปี ไปเอาแค่ประสบการณ์แล้วกลับกันหมด สุดท้ายก็ไม่ได้เรื่องความ Sustain อยู่ดี”

นอกจากนี้ ผลงานวิจัยยังชี้ให้เห็นถึงอีกหนึ่งประเด็นที่น่าสนใจที่สะท้อนจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์พนักงานฝ่าย Factory โดยสวัสดิการของบริษัทที่พนักงานฝ่าย Factory ได้กล่าวถึงระหว่างการสัมภาษณ์มักไม่ได้หมายถึงตัวพนักงานเพียงคนเดียว แต่กลับครอบคลุมไปถึงสวัสดิการสำหรับครอบครัวด้วย เช่น การสนับสนุนค่าตัวเครื่องบินประจำปีเพื่อให้พนักงานกลับบ้าน หรือการสนับสนุนเรื่องค่าใช้จ่ายในการโยกย้ายถิ่นฐานของครอบครัวมาต่างประเทศพร้อมกับพนักงาน เป็นต้น โดยพนักงานฝ่าย Factory ที่เข้าร่วมการสัมภาษณ์ทั้งหมด 5 คน ให้ความเห็นตรงกันว่าต้องการให้บริษัทมีการสนับสนุนด้านครอบครัวมากกว่านี้หรือมีการวางให้เป็นนโยบายมาตรฐาน ซึ่งสาเหตุที่พนักงานฝ่าย Factory ให้ความสำคัญด้านครอบครัวมากกว่าพนักงานฝ่าย Corporate อาจมีผลมาจากมุมมองของพนักงานฝ่าย Factory ที่มีความรู้สึกกลัวหรือวิตกกังวลเป็นพิเศษต่อการที่ต้องอาศัยอยู่ลำพังในต่างประเทศภายใต้สภาพแวดล้อมและการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยเฉพาะเมื่อมีบริบทของประเทศที่ต้องไปปฏิบัติงานมาเกี่ยวข้อง ประกอบกับพื้นหลังของพนักงานฝ่าย Factory ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับสมาชิกในครอบครัวตามลักษณะวัฒนธรรมไทย และกำลังเงินพื้นฐานหรือค่าเฉลี่ยเงินเดือนของพนักงาน Factory ที่มีน้อยกว่าพนักงาน Corporate จึงส่งผลให้การสนับสนุนทางด้านสวัสดิการของครอบครัวเป็นแรงจูงใจที่ดึงดูดพนักงานฝ่าย Factory ให้ตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของบริษัทเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยลด

ความรู้สึกความกังวลใจและความโดดเด่นในการใช้ชีวิตในต่างประเทศ โดยนางสาว G (ผู้จัดการฝ่ายการผลิต, Factory) ได้แสดงความคิดเห็นว่า

“อยากให้บริษัทอนุญาตกลับบ้านได้บ่อยขึ้น เพราะจะทำให้อยากมามากขึ้น ถ้าเป็นปีละ 2-3 ครั้ง หรือไตรมาสละครั้งก็จะงุ่ใจมากขึ้นเพราะได้กลับไปอยู่กับครอบครัวได้บ่อยขึ้น เพราะพอมายู่นานๆ ก็คิดถึงบ้านและครอบครัว”

หรือนาย F (ผู้จัดการแผนกการตลาด, Factory) ผู้ซึ่งมีสถานะสมรสมองถึงการสนับสนุนด้านครอบครัวที่รวมไปถึง ค่าใช้จ่ายสำหรับการย้ายถิ่นฐานและการใช้ชีวิตความเป็นอยู่ของกลุ่มสมรสเพื่อทำการย้ายไปอยู่ร่วมกันในประเทศที่ต้องปฏิบัติงาน เช่น ค่าตัวเครื่องบินเพื่อย้ายประเทศ การสนับสนุนเรื่องวีซ่า ค่าบ้านสำหรับผู้อยู่อาศัย 2 คน เป็นต้น ได้กล่าวว่า

“ผมไปกับภรรยา จากที่ต้องกังวลเรื่องของตัวเองก็ต้องกังวลเรื่องของภรรยาเพิ่มขึ้น เพราะไปกันสองคน ถ้าในเรื่องค่าบ้านก็ควรจะเป็นอะไรที่อยู่ได้เพราะเราอยู่ระยะยาว ไม่ได้ขอมาก แต่ต้องการที่สมเหตุสมผลในเรื่องขนาดห้อง หรือแม้กระทั่งเรื่องของตัวเครื่องบินและเรื่องวีซ่าที่ถ้าได้ Support ค่ายก็จะดี”

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าขอบเขตเนื้องานและค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการจะเป็นสิ่งที่พนักงานทั้งสองฝ่ายมองเห็นตรงกันว่าเป็นแรงจูงใจหลักที่ใช้ในการพิจารณาและตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศขององค์กร งานวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างเนื้องานที่ได้รับมอบหมายและค่าตอบแทนของพนักงานที่ความผันแปรของสองแรงจูงใจนี้มีส่วนในการส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจไปปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงาน ถึงแม้ว่าเนื้องานจะมีความน่าสนใจหรือเป็นสิ่งที่พนักงานรู้สึกว่าจะสามารถปฏิบัติได้จริง แต่หากค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับเนื้องานที่มีการขยายขอบเขตมากขึ้นหรือปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายที่เพิ่มมากขึ้น แรงจูงใจดังกล่าวอาจไม่สามารถจูงใจให้เกิดแนวโน้มของการตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศได้ โดยนางสาว E (ผู้จัดการฝึกหัด, Corporate) ที่ได้แสดงความคิดเห็นว่า “แม้ว่าจะเนื้องานจะพอกันเคยหรือมีประสบการณ์บ้างอยู่แล้ว แต่ถ้าให้ Scope งานเยอะมากๆ และเงินไม่ได้ไปตามก็รู้สึกว่าจะไม่อยากไป” หรือนางสาว G (ผู้จัดการฝ่ายการผลิต, Factory) ที่กล่าวว่า

“จากประสบการณ์ที่ได้ไปทำงานในต่างประเทศมาแล้ว ในสัญญาระบุเป็นตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งอาจจะยังไม่ได้พูดคุยให้ชัดเจนว่าดูแลพื้นที่ไหนบ้าง แต่พอมารู้จริงๆ ขยายสโคปงานเยอะขึ้นมาก ซึ่งทางประเทศต้นทางเป็นคนคุยกับเราว่าขอบเขตเนื้องานจะเป็นประมาณไหน แต่ไม่ได้คุยกับประเทศปลายทางว่าต้องดูแลอะไรบ้าง ซึ่งมาได้คุยตอนไปถึงแล้ว ซึ่งความจริงอาจจะต้องดูเรื่องรายรับประกอบกับสโคปงานที่ได้รับจริงๆ ว่าเหมาะสมกับเงินเดือนที่ได้รับไหมก่อนที่จะตอบตกลงรับข้อเสนอ”

จากผลงานวิจัยจึงสรุปได้ว่าพนักงานในทั้งฝ่าย Corporate และ ฝ่าย Factory ส่วนมากมีมุมมองที่เห็นตรงกันว่าค่าตอบแทนที่รวมถึงสวัสดิการที่บริษัทควรสนับสนุนให้แก่พนักงานเพื่อการใช้ชีวิตในต่างประเทศอย่างสะดวกสบายและไร้ความรู้สึกด้านลบต่อการทำงาน และขอบเขตเนื้องานที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติในต่างประเทศเป็นแรงจูงใจสำคัญที่พนักงานนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้อเสนอของบริษัทเพื่อส่งตัวพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ อย่างไรก็ตามบริษัทควรมีการพิจารณาและออกแบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณของเนื้องานเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมค่าแก่พนักงานต่อการย้ายถิ่นที่อยู่เพื่อไปใช้ชีวิตในการปฏิบัติงานในต่างประเทศ เกิดเป็นแรงจูงใจให้พนักงานตอบรับข้อเสนอของบริษัทเพิ่มมากขึ้น

4.4 กระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศในปัจจุบันขององค์กร

ในปัจจุบันขั้นตอนหลักๆ ในการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศของบริษัทเอกชนที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลประกอบไปด้วยขั้นตอนของการสื่อสารภายในระหว่างหัวหน้างานและ HR เพื่อคัดสรรพนักงานที่จะส่งไปปฏิบัติงานในประเทศที่ต้องการ การออกแบบค่าตอบแทนและการสนับสนุนในการให้พนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ การสื่อสารกับพนักงานเพื่ออธิบายข้อเสนอและรายละเอียดที่พนักงานจะได้รับ และเมื่อพนักงานตอบตกลงแล้วจึงเข้าสู่ขั้นตอนของการเตรียมการในเรื่องที่อยู่อาศัย วิชา โบนัสการทำงานในต่างประเทศ และอื่นๆ ไปจนถึงการดูแลพนักงานหลังจากย้ายถิ่นฐานไปแล้ว

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์พบว่า แรงจูงใจในการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานทั้งฝ่าย Corporate และฝ่าย Factory สะท้อนให้เห็นถึง HR Practices ต่างๆ ที่องค์กรควรให้ความสำคัญเพื่อให้กระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการออกแบบค่าตอบแทน (Compensation and Benefits) ให้เหมาะสมกับและเพียงพอต่อการใช้ชีวิตในต่างประเทศของพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เรื่องของการออกแบบลักษณะเนื้องาน (Job description's design) ที่ต้องมีการวางแผนให้เหมาะสมกับตัวของพนักงานที่องค์กรต้องการคัดเลือกให้ไปปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและพนักงานสามารถสร้างผลงานที่เห็นได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม รวมไปถึงเรื่องของการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (Talent development) เพื่อนำพาองค์กรให้เติบโตและครอบคลุมไปยังทุกเครือข่ายทั่วโลก

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยค้นพบว่าสิ่งที่สำคัญและถือเป็นหัวใจของกระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศคือเรื่องของการสื่อสาร เพราะนอกจาก HR Practices ที่องค์กร

และ HR ต้องปฏิบัติแล้ว การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างความเข้าใจระหว่าง HR และ พนักงาน และสามารถช่วยลดความรู้สึกล้มเหลวหรือกังวลใจของพนักงานต่อการต้องไปอาศัยอยู่ใน สภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นเคยได้ โดยนางสาว D (ผู้จัดการฝึกหัด, Corporate) ได้กล่าวว่า

“HR เป็นเหมือนหัวใจของบริษัท ถ้าเรามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นเราก็ไม่รู้จะไปคุยกับใคร เราก็ต้องพึ่ง HR และ โดยเฉพาะถ้าเราย้ายประเทศ มันเกิดความตื่นตระหนกขึ้นได้ คนที่เราจะ เลือกเข้าหาก็คือ HR ดังนั้น HR จึงมีบทบาทที่สำคัญมากที่ต้องเป็น Contact point ต้องคอยติดตาม เสมอว่าเราโอเคไหม แต่จากประสบการณ์ที่ผ่านมาเรารู้สึกว่า HR ยังขาดทักษะการสื่อสารอยู่ ตอน ไปจริงเราต้องทำเรื่องเองหลายอย่าง ไม่มีใครอธิบายขั้นตอนชัดเจนว่าไปแล้วต้องทำอะไรบ้าง หรือ เรื่องเนื้องานก็ไม่เคลียร์ตั้งแต่แรกว่าต้องทำอะไรบ้าง จนกระทั่งตกลงไปก่อนถึงจะรู้เนื้องานของ ตัวเอง ทั่วๆไปก็ควรจะเป็นในทางกลับกัน”

หรือนาย F (ผู้จัดการแผนกการตลาด, Factory) ที่ให้ความเห็นว่า

“รู้สึก Process ก่อน ไปเปลี่ยน ไปเปลี่ยนมากก็ต้องปรับตัวเองตาม เพราะฉะนั้นปัญหาที่ เกิดคือเรื่องความสบายใจของพนักงาน แต่พนักงานไม่ได้รู้อะไรด้วยว่า Process อยู่ตรงไหนต้องทำ ยังไง อาจจะต้องมีการอัปเดต หรือ Follow up บ้าง เพราะก็ต้องแพลนเรื่องบ้าน รถ แมว ทำให้การ บริหารจัดการชีวิตของตัวเองไม่ค่อยดีเท่าที่ควร หรือกระทั่งภรรยาที่ก็ต้องทำเรื่องลาออกเพื่อที่จะ ย้ายไปด้วย กลายเป็นว่าทุกอย่างยุ่งเหยิง ในขณะเดียวกันก็ไม่ว่าสิ่งที่ทำอยู่ถูกต้องไหมในชีวิต ส่วนตัว ทุกอย่างต้องคิดเองมาปะติดปะต่อเอง เกิดเป็นความกังวลใจว่ามันควรต้องเป็นแบบไหน กัน”

นอกจากนี้ สิ่งที่สะท้อนจากผลงานวิจัยคือการสื่อสาร โปรแกรมการส่งพนักงานไป ปฏิบัติงานในต่างประเทศที่ยังไม่มีความแพร่หลาย เนื่องจากพนักงานส่วนมากที่ได้รับเลือกให้ไป ปฏิบัติงานในต่างประเทศมักเป็นกลุ่มคนที่มีทักษะความสามารถ (High Potential / Hi-Po) ที่โดดเด่น หรือกลุ่มคนที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารเป็นคนคัดเลือกเองหลังจากการประเมินความเหมาะสมกับ ตำแหน่งที่ต้องการสำหรับบริษัทในเครือที่ต่างประเทศ ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมวิจัยส่วนหนึ่งมองว่าควร สื่อสารกระบวนการนี้ให้กว้างขวางหรือเข้าถึงพนักงานทั่วไปให้มากขึ้น โดยนาย C (ผู้จัดการฝ่าย พัฒนาธุรกิจ, Corporate) ซึ่งปัจจุบันปฏิบัติงานอยู่ในระดับ Senior Management กล่าวว่า

“ใน BU เราก็กำลังพยายามผลักดันเรื่องนี้อยู่ อยากส่งพนักงานไป Rotate งานใน ต่างประเทศให้มากขึ้น ถ้าเป็นไปได้อยากให้องค์กรทำโครงการส่งคนไปต่างประเทศทุกปี อาจจะ ต้องไม่ถึงปี แค่ 3 เดือนก็ยิ่งได้ อย่างน้อยก็เปิดโอกาสให้เขาได้มุมมองหรือไปเก็บประสบการณ์ กลับมาใช้กับการทำงานที่ไทย”

หรือนางสาว H (ผู้จัดการฝ่ายการผลิต, Factory) ที่ให้ความเห็นว่า

“น่าจะต้องมีสื่อสารเพื่อให้พนักงานรู้จัก โปรแกรมนี้มากขึ้น เพราะส่วนใหญ่คนที่ได้มามีมาจากกลุ่ม Business เดิมๆ และมักเป็นคนที่รู้จักกัน ถ้าเป็นคนอีก Business หนึ่งก็จะไม่รู้เลยว่า มีโปรแกรมนี้ ถ้าเราอยากจะให้โปรแกรมนี้มันดีขึ้นก็ต้องมีการสื่อสารให้มากขึ้น อาจทำเป็นสื่อเพื่อสื่อสารให้ชัดเจน หรือเปิดโอกาสให้คนที่ไปมาแล้วมาแชร์ประสบการณ์เพื่อจุดที่หลากหลายมากขึ้น ปัจจุบันเหมือนเป็นปากต่อปากมากกว่า ทั้งที่ความจริงการสื่อสารให้กว้างขวางมากขึ้นอาจจะช่วยให้คนกระตุ้นที่จะพัฒนาตัวเองให้เป็น Hi-Po เพิ่มก็ได้ถ้าอยากไปจริงๆ”

ซึ่งความเห็นของผู้เข้าร่วมวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าปัจจุบัน HR ขององค์กรยังสื่อสารกับพนักงานได้ไม่ชัดเจนเพียงพอ ส่งผลให้พนักงานเกิดความสับสนและความกังวลใจ หรือการสื่อสารโปรแกรมที่ยังไม่กว้างขวางในหมู่พนักงานที่ทำให้พนักงานที่ถูกส่งตัวไปเป็นเพียงกลุ่มพนักงานในหน่วยงานที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น ดังนั้นปัญหาเรื่องการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเป็นสิ่งที่ต้ององค์กรและ HR ต้องร่วมมือกันเพื่อแก้ไขและปรับปรุงเพื่อสร้างกระบวนการส่งตัวพนักงานที่มีประสิทธิภาพและลดความรู้สึกด้านลบเหล่านี้ให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะการสื่อสารเรื่องวิธีการปฏิบัติตัวเพื่อให้การเตรียมตัวทั้งในเรื่องการงานและเรื่องส่วนตัวเพื่อไปปฏิบัติงานในต่างประเทศได้อย่างราบรื่นและเกิดปัญหาน้อยที่สุด รวมถึงการเปิดโอกาสการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศให้เข้าถึงกลุ่มพนักงานอื่นๆ ในองค์กรให้หลากหลายมากขึ้น เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ทั้งในด้านการพัฒนาพนักงานและพัฒนาองค์กรให้เติบโตไปพร้อมๆ กัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยค้นพบถึงมุมมองเชิงบวกต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศในเชิงบวก ซึ่งสามารถแจกแจงเป็น 2 ประเด็น โดยในประเด็นแรก การทำงานในต่างประเทศสะท้อนถึงการใช้ชีวิตในประเทศที่แปลกใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ถือเป็นโอกาสในการเปิดประสบการณ์และรับรู้มุมมองใหม่ๆ ผ่านทางวัฒนธรรม วิธีการใช้ชีวิต รวมถึงวิธีการทำงานที่แตกต่าง และอีกประเด็นหนึ่งคือโอกาสในการได้เรียนรู้วัฒนธรรมและวิธีการทำงานใหม่ๆ จากการทำงานในต่างประเทศที่สามารถช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาทักษะและศักยภาพในการทำงาน หลุดจากกรอบความคิดและวิธีการทำงานเดิมๆ ที่เคยทำมา โดยทักษะที่ได้ไม่ว่าจะด้าน Hard skill หรือ Soft skill ถือเป็นสิ่งที่สามารถนำกลับมาประยุกต์ใช้กับการทำงานในบริษัทประเทศต้นทางได้หลังจากจบระยะเวลาการปฏิบัติงานในต่างประเทศไปแล้ว หรือแม้กระทั่งประยุกต์ใช้กับการทำงานของตนเองกับองค์กรอื่นๆ ในอนาคต ทั้งนี้ทักษะด้านการทำงานที่มากขึ้นนั้นสามารถสร้างโอกาสความก้าวหน้าในด้านตำแหน่งของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จและการเติบโตในหน้าที่การงานของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่มาพร้อมกับประสบการณ์ที่แปลกใหม่คือความรู้สึกกลัวและความรู้สึกกังวลต่อการใช้ชีวิตลำพังในสถานที่ที่ไม่คุ้นเคย โดยเฉพาะพนักงานฝ่าย Factory ที่ส่วนใหญ่คือกลุ่มคนที่มีพื้นเพมาจากต่างจังหวัด ครอบครัวฐานะปานกลางและไม่ได้จบการศึกษาจากสถาบันชั้นนำในประเทศ ที่ซึ่งมักเผชิญกับความ รู้สึกกลัวและกังวลใจมากกว่าพนักงานฝ่าย Corporate โดยเฉพาะเมื่อถูกส่งไปปฏิบัติงานในประเทศที่ไม่เคยไปหรืออาศัยอยู่มาก่อน รวมถึงประเทศที่ยังไม่พัฒนา ดังนั้นพนักงานในองค์กรเดียวกันจึงอาจมีมุมมองต่อการทำงาน เช่น การไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ที่แตกต่างกัน (Leslie et al., 2021)

นอกจากนี้ ผลงานวิจัยได้พบว่าอีกแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศที่แบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน สอดคล้องกับการศึกษาของชมพูนุท ศรีพงษ์ (2550) ซึ่งมีการแบ่งแรงจูงใจการทำงานออกเป็น แรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงินและไม่ใช่เงิน โดยอ้างอิงจากทฤษฎี Two-Factor Theory ของ Herzberg (1959) และแรงจูงใจอันดับแรกในงานวิจัยนี้ค้นพบคือด้านของขอบเขตเนื้อหางาน ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีของ Herzberg โดยเป็น

ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง เนื่องจากเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของคนในการทำงานและนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบหรือความก้าวหน้าในงานที่ทำ เป็นต้น โดยพนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่างานที่จะได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศควรสอดคล้องกับประสบการณ์และความรู้ความเชี่ยวชาญในระดับหนึ่งซึ่งสามารถสร้างความมั่นใจให้พนักงานได้

นอกเหนือจากเรื่องงานที่สามารถทำได้จริงแล้ว งานที่ได้รับก็ควรสร้างความท้าทายเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ความคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทักษะ ซึ่งจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดการตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ โดยมุมมองดังกล่าวสะท้อนงานวิจัยของ Stahl และคณะ (2002) ที่เน้นว่าความท้าทายของงานจะช่วยเสริมสร้างพัฒนาการในด้านการทำงานของพนักงานและการปฏิบัติงานในต่างประเทศเป็นเครื่องมือที่ช่วยต่อยอดให้พนักงานเติบโตในหน้าที่การงานและเปิดโอกาสในการทำงานกับองค์กรอื่นๆ ในอนาคต นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังค้นพบอีกว่า โดยส่วนมากพนักงานฝ่าย Corporate จะให้ความสำคัญในเรื่องของเนื้องาน โดยเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าและความประสบความสำเร็จในสายอาชีพซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานฝ่าย Corporate ให้ความสำคัญ ซึ่งอาจมีผลมาจากพื้นฐานของตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานกลุ่มนี้ที่คาดหวังในผลงานจากหัวหน้างานมักอยู่ในระดับสูงกว่าพนักงานฝ่าย Factory (วีรยุทธ วาณิชกมลนันท์, 2559)

อีกหนึ่งแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานคือแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยพบว่าบริษัทควรให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการโยกย้ายถิ่นฐานของพนักงานเพื่อการปฏิบัติงานในต่างประเทศ เนื่องจากค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจากการตอบรับข้อเสนอการเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงาน (Dickmann et al., 2008) แม้ว่าการไปต่างประเทศจะเป็นประสบการณ์ที่แปลกใหม่ แต่เนื่องจากประสบการณ์เหล่านี้มาพร้อมกับความรู้สึกลัวจากการอาศัยอยู่ตามลำพังในสถานะแวดล้อมที่ไม่คุ้นชิน หรือความเครียดในเรื่องค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นจากเดิมที่เคยใช้จ่ายในประเทศต้นทาง โดยมีผลมาจากค่าครองชีพที่เปลี่ยนไป การได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าและสวัสดิการที่ครอบคลุมต่อการใช้ชีวิตในต่างประเทศจะช่วยให้ปรับตัวได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดความกังวลใจที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

ทั้งนี้แรงจูงใจในเรื่องของสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัวเป็นสิ่งที่พนักงานฝ่าย Factory ให้ความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นกลุ่มพนักงานที่มีความกลัวและกังวลใจเป็นพิเศษเมื่อต้องย้ายไปอยู่ในประเทศที่รู้สึกไม่คุ้นเคยหรือไม่ปลอดภัย จึงต้องการให้บริษัทให้การสนับสนุนด้านครอบครัว เช่น ตัวเครื่องบินให้พนักงานกลับบ้านประจำปี หรือการช่วยเหลือด้านค่าใช้จ่ายสำหรับ

การพาครอบครัวไปต่างประเทศ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่พนักงานฝ่าย Factory มีพื้นที่ที่แตกต่าง รวมถึงกำลังเงินและค่าเฉลี่ยเงินเดือนที่น้อยกว่าพนักงาน Corporate ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัย Dickmann และคณะ (2008) ที่มองว่าการแยกจากครอบครัวเป็นระยะเวลาสั้นหรือปัญหาครอบครัวที่เกิดจากการย้ายถิ่นฐานเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้พนักงานเลือกปฏิเสธข้อเสนอ แต่ผลงานวิจัยนี้กลับมองว่าครอบครัวไม่ได้เป็นปัญหาที่จะส่งผลให้พนักงานปฏิเสธข้อเสนอ เพียงแต่ต้องการให้บริษัทสนับสนุนอย่างครอบคลุมและเพียงพอ

ผลงานวิจัยสะท้อนให้เห็นเพิ่มเติมว่าสองแรงงูใจของพนักงานที่มีผลต่อการตอบรับข้อเสนอขององค์กรต่อการปฏิบัติงานในต่างประเทศยังควรต้องมีการออกแบบให้สอดคล้องและเหมาะสมซึ่งกันและกัน เพราะหากพนักงานมองว่าค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นไม่เหมาะสมกับขอบเขตเนื้องานใหม่ที่มีความยากมากขึ้นหรือไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน หรือการเพิ่มขึ้นของปริมาณงานที่ไม่สัมพันธ์กับค่าตอบแทน อาจส่งผลให้ข้อเสนอของบริษัทไม่สามารถงูใจให้เกิดการตอบรับจากพนักงานได้เนื่องจากความรู้สึกไม่คุ้มค่า ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของจักรี ศรีจารุเมธีญาณ และสุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย (2563) ที่กล่าวว่าแรงงูใจในเรื่องของการการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม ความน่าสนใจของตัวงาน โอกาสในความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบาย และความมั่นคงในงานคือแรงงูใจหลักที่ HR ควรสร้างเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงาน

ด้วยผลงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงมุมมองหรือกระบวนการในการรับรู้หรือเกิดความเข้าใจในข้อมูลที่ได้รับจากประสาทความรู้สึก (Qiong, 2017) และแรงงูใจหรือองค์ประกอบภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ (Lock, 1997) ของพนักงานต่อการปฏิบัติงานในต่างประเทศ สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติในต่างประเทศมีความเชื่อมโยงกับ HR Practices ในหลายด้าน ตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ออกแบบมาสำหรับการไปปฏิบัติในต่างประเทศ การออกแบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและวิถีชีวิตในประเทศนั้นๆ หรือการพัฒนาพนักงานให้กลายเป็นบุคคลากรที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาเครือข่ายขององค์กร อย่างไรก็ตาม กระบวนการสื่อสารเป็นสิ่งทีพนักงานส่วนมากมองว่าเป็นปัญหาหลักขององค์กรที่ HR ควรต้องปรับปรุงและแก้ไข โดยพนักงานบางส่วนยังคงไม่พอใจกับวิธีการและกระบวนการขององค์กร ซึ่งขัดแย้งกับมุมมองในเชิงบวกต่อการทำงานในต่างประเทศ (Stahl et al., 2002) ดังนั้นการสื่อสารที่ชัดเจนจะช่วยสร้างความเข้าใจในเรื่องกระบวนการให้แก่พนักงาน ส่งผลให้ความกังวลต่อการทำงานในต่างประเทศลดน้อยลง รวมถึงการสื่อสารที่กว้างขวางมากขึ้นยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่มอื่นๆ สามารถเข้าถึงประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศเพื่อนำมาพัฒนาทักษะและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตนเองซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตของหน้าที่การงานในอนาคต

5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี

ผลงานวิจัยแสดงให้เห็นว่ามุมมองและแรงจูงใจของพนักงานต่อการปฏิบัติงานในต่างประเทศระหว่างฝ่าย Corporate และฝ่าย Factory มีความแตกต่างกันเนื่องจากพื้นหลังและสถานะของพนักงานที่ไม่เหมือนกันในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งต่อยอดผลงานวิจัยในอดีตที่กล่าวถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างมีผลมาจากตำแหน่งงานที่ต่างกัน (วิรุทธ วาณิชกมลนันท์, 2559) โดยสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างได้ชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะในบริบทของการทำงานในต่างประเทศของพนักงานจากสองกลุ่ม โดยพนักงานฝ่าย Corporate ที่ส่วนมากมีตำแหน่งงานที่สูงกว่าพนักงานฝ่าย Factory นั้นและให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเป็นพิเศษ พนักงานฝ่าย Corporate จึงมองเนื้องานที่ท้าทายเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาทักษะจากการเรียนรู้วิธีการและความคิดใหม่ๆ ในการทำงานภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จของหน้าที่การงานในอนาคต ในทางกลับกันแรงจูงใจที่เห็นได้ชัดเจนมากกว่าในพนักงานฝ่าย Factory คือแรงจูงใจด้านสวัสดิการครอบครัว โดยงานวิจัยพบว่าพนักงานฝ่าย Factory มีความรู้สึกกลัวและกังวลใจต่อการอาศัยลำพังในต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่รู้สึกไม่คุ้นเคยหรือไม่ปลอดภัย ดังนั้นแรงจูงใจอย่างสวัสดิการด้านครอบครัวจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยลดความกลัวดังกล่าวและเพิ่มแนวโน้มการตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานต่างประเทศของพนักงานฝ่าย Factory

นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่า HR มีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการสื่อสารกระบวนการส่งตัวพนักงานไปต่างประเทศ ซึ่งต่อยอดจากผลงานวิจัยในอดีตของ Dickmann และคณะ (2008) ที่กล่าวถึงความไม่สบายใจของพนักงานที่มีต่อความไม่แน่นอนในเส้นทางสายอาชีพที่มักเกิดขึ้นหลังจากพนักงานจบระยะเวลาปฏิบัติงานและต้องเดินทางกลับประเทศต้นทาง ทั้งนี้ผลงานวิจัยสามารถอธิบายได้ว่าความไม่สบายใจต่อปัญหานี้จะหมดไปหาก HR สามารถสื่อสารแก่พนักงานได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม เนื่องจากความกังวลใจของพนักงานเกิดจากปัญหาการสื่อสารของ HR ในเรื่องระบบและกระบวนการส่งตัวที่สร้างความสับสนให้แก่พนักงาน ซึ่งการออกแบบคำตอบแทนและเนื้องานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในต่างประเทศเป็นกระบวนการพื้นฐานของ HR ที่ต้องมีการวางมาตรฐานและคัดแปลงให้เหมาะสมกับในแต่ละสถานการณ์และตัวบุคคลเป็นปกติ แต่บางครั้งการสื่อสารกลับเป็นสิ่งที่ HR มองข้ามและไม่ได้จัดวางกระบวนการให้ชัดเจน ส่งผลให้กลายเป็นจุดบกพร่องที่ลดประสิทธิภาพของกระบวนการโดยรวม เพราะฉะนั้น HR จึงต้องปรับปรุงการสื่อสารระหว่างองค์กรและพนักงานเพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ขั้นตอนการพูดคุยข้อเสนอ การย้ายพนักงานไปต่างประเทศ ไปจนถึงการพาพนักงานกลับประเทศต้นทาง เนื่องจากการสื่อสารที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญที่จะจูงใจพนักงานให้

มองเห็นถึงข้อดีและโอกาสที่พนักงานสามารถได้รับหากตอบรับข้อเสนอขององค์กรต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

5.3 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงาน Corporate และ พนักงาน Factory ซึ่งงานวิจัยแสดงให้เห็นว่ามุมมองของผู้เข้าร่วมวิจัยมีภาพรวมไปในเชิงบวกที่การปฏิบัติงานในต่างประเทศเป็นโอกาสในการเปิดประสบการณ์และมุมมองความคิดใหม่ๆ ที่สามารถกระตุ้นให้เกิดพัฒนาทักษะด้าน Hard skill และ Soft skill และส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในด้านหน้าที่การงานของพนักงาน อย่างไรก็ตามความรู้สึกกังวลใจของพนักงานที่มาพร้อมประสบการณ์ในการไปอยู่ต่างประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานฝ่าย Factory ซึ่งให้เห็นว่าองค์กรต้องสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานรู้สึกสบายใจต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ซึ่งแรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็นเนื้อหาที่แปลกใหม่และปฏิบัติได้จริงเพื่อสร้างแรงดึงดูดโดยเฉพาะพนักงานฝ่าย Corporate และค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับเนื้อหาสำหรับพนักงานฝ่าย Factory อาจต้องมีการคำนึงถึงสวัสดิการครบครันมากขึ้นเพื่อสร้างการโน้มน้าวในการตอบรับข้อเสนอสำหรับพนักงานกลุ่มนี้ นอกจากนี้ การสื่อสารที่ชัดเจนและครอบคลุมยังถือเป็นกระบวนการที่ HR ควรให้ความสำคัญเนื่องจากการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานและกระตุ้นให้ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นไปในทิศทางที่ดี

5.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในประเทศไทยที่มีเครือข่ายในต่างประเทศและมีความหลากหลายของพนักงานในด้านพื้นหลังหรือตำแหน่งงาน ซึ่งลักษณะที่แตกต่างกันของพนักงานจำเป็นต้องใช้แรงจูงใจที่แตกต่างกันเพื่อออกแบบกระบวนการของ HR ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและดึงดูดให้เกิดแนวโน้มในการตอบรับข้อเสนอขององค์กรให้ได้มากที่สุด และเมื่อพิจารณาผลงานวิจัยพบว่า HR Practices ในด้านของ Human Resources Development (HRD) คือประเด็นที่องค์กรควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากพนักงานส่วนมากที่ได้รับข้อเสนอจากองค์กรเพื่อไปปฏิบัติงานในต่างประเทศมักเป็นกลุ่มพนักงานที่มีทักษะความสามารถ (High Potential / Hi-Po) และแนวโน้มจะเติบโตในองค์กรไปสู่ระดับผู้บริหาร (Future Leader) ดังนั้น HRD จึงมีบทบาทสำคัญในการออกแบบขอบเขตเนื้อหางานที่พนักงานจะได้รับมอบหมายไป

ปฏิบัติในบริษัทเครือข่ายในต่างประเทศให้เหมาะสมกับตัวบุคคลที่รับเลือกเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานว่างานที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติได้จริงและเกิดเป็นผลงานที่สามารถเห็นได้ อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการออกแบบเนื้องานใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเนื้องานที่พนักงานเคยทำเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานให้สามารถเติบโตในตำแหน่งและสายอาชีพในอนาคตได้

นอกจากการให้ความสำคัญด้าน HRD สิ่งที่ต้องคำนึงต้องปฏิบัติควบคู่กันคือ HR Practices ในด้านของ Human Resources Management (HRM) ที่ควรมีการวางแผนและออกแบบคำตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานที่ต้องไปปฏิบัติงานในต่างประเทศให้เหมาะสมกับขอบเขตเนื้องานที่พนักงานได้รับ ทั้งในด้านของความยากง่ายและปริมาณของงาน และเพิ่มเติมในการตระหนักถึงมุมมองด้านลบอย่างความรู้สึกกลัวและกังวลใจของพนักงานที่อาจเกิดขึ้นจากการอาศัยในสภาพแวดล้อมที่ไม่คุ้นชินและอาจกลายเป็นความโดดเดี่ยวที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งหากมีการบริหารจัดการด้าน HRM ที่ดีก็จะช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความคุ้มค่าในการย้ายถิ่นฐานและมองเห็นโอกาสของตนในอนาคตจากการตอบรับข้อเสนอองค์กรในการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

และเมื่อกลยุทธ์ด้าน HRD และ HRM มีการวางแผนอย่างเหมาะสมแล้ว การสื่อสารก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้กระบวนการมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดย HR มีหน้าที่ในการสื่อสารให้ชัดเจนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน หรือกลุ่มผู้บริหารที่จำเป็นต้องทราบถึงวิธีในการดำเนินงาน ความเป็นไปได้ หรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ซึ่งนอกจากความชัดเจนของการสื่อสาร ความถี่หรือจังหวะของการสื่อสารที่เหมาะสมยังเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยสร้างความสบายใจให้แก่พนักงาน และลดความสับสนหรือความกังวลใจต่อการไปปฏิบัติงานในประเทศที่แปลกใหม่ อีกทั้งการสื่อสารเรื่องการปฏิบัติงานในต่างประเทศควรมีการกระจายให้ทั่วถึงพนักงานทั้งองค์กรโดยไม่จำกัดเพียงกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่ง เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานที่สนใจได้พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลากรที่มีความสามารถและเหมาะสมกับการไปทำงานในต่างประเทศ และเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรรักษานักงานให้คงอยู่กับบริษัทได้ในระยะยาว

5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ การใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลานานและจำเป็นต้องมีการตีความที่ละเอียดและเป็นกลาง ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงเป็นกลุ่มขนาดเล็กที่ กลายเป็นข้อจำกัดของงานวิจัยประเภทนี้ต่อการ

สะท้อนความคิดเห็นในภาพรวมของผลงานวิจัยซึ่งไม่สามารถครอบคลุมไปถึงความคิดของบุคคลอื่นที่เห็นจากขอบเขตของงานวิจัยนี้ได้ (Queirós, Faria, and Almeida, 2017) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลให้มุมมองของผู้เข้าร่วมวิจัยแตกต่างกันไปจากผลของงานวิจัยนี้ได้ เช่น รูปแบบหรือระยะเวลาในถูกส่งตัว ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการเสนอแนะสำหรับผู้วิจัยอื่นในอนาคตในการทำวิจัยเชิงปริมาณในกลุ่มพนักงานขององค์กรอื่นๆ ในประเทศไทยที่มีเครือข่ายบริษัทในต่างประเทศที่อาจนอกเหนือไปจากองค์กรในกรุงเทพและปริมณฑล และครอบคลุมรูปแบบอื่นๆ ของระยะเวลาในการส่งตัวพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศให้มากขึ้น เพื่อทดสอบและค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ให้ได้ผลงานวิจัยที่กว้างและครอบคลุมต่อบริบทของพนักงานในองค์กรไทยมากขึ้น และง่ายสำหรับการตีความรวมถึงสะท้อนความคิดเห็นในภาพรวม ซึ่งสามารถนำไปต่อยอดในการวางกลยุทธ์ HR Practices หลากหลายด้านให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรและพัฒนากระบวนการส่งพนักงานไปต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพ โดยมีข้อเสนอที่จูงใจและสามารถโน้มน้าวให้เกิดการตอบรับข้อเสนอได้เพิ่มมากขึ้น

บรรณานุกรม

- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และ สุรศักดิ์ อุดเมืองเพ็ช. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 5(1), 424-436.
- ชมพูนุท ศรีพงษ์. (2550). กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*.
- ประไพพิมพ์ สุชีวลินนนท์ และประสพชัย พสุนนท์ (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ Sampling Strategies for Qualitative Research. *วารสารปริชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ ปีที่ 29 ฉบับที่ 2 ตุลาคม - ธันวาคม 2559*.
- วีรยุทธ วาณิชกมลนนท์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทสยามกลาสอินดัสทรี จำกัด โรงงานอยุธยา. *ค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ บัณฑิตวิทยาลัย :มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- Ahmad, R. and Scott, N. (2021). Benefits and challenges for Malaysian hotels when employing foreign workers and interns. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*.
- Brewer, B. (1999). *Perception and reason*. Clarendon Press. Churchman, A., Mansell, W., & Tai, S. (2020). The development of a parent–child activity based on the principles of perceptual control theory. *The Cognitive Behaviour Therapist*, 13, e20.
- Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg’s Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T., & Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 731-751.
- Elnaga, A. A. (2012). The Impact of perception on Work behavior. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2 (2).
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand journal of psychiatry*, 36(6), 717-732.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of managerial issues*, 161-175.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hippler, T. (2009). Why do they go? Empirical evidence of employees' motives for seeking or accepting relocation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1381-1401.
- Hong, J. C., Yang, S. D., Wang, L. J., Chiou, E. F., Su, F. Y., & Huang, S. L. (1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *International Journal of Career Management*, 7(6), 10-14.
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European journal of education studies*.
- Lee, Y. (2017). Exploring the impacts of relationship on employees' communicative behaviors during issue periods based on employee position. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., ... & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33, 171-187.
- Locke, E. (1978). The Motivation to Work: What We Know. *Advances in Motivation and Achievement*, 10, 375-412.
- Mansell, W., Curtis, A., & Zink, S. (2019). Observers fail to detect that behavior is the control of perception: A computer demonstration of unintended writing. *Journal of Experimental Psychology: General*, 148(5), e23.
- Marken, R. S., & Mansell, W. (2013). Perceptual control as a unifying concept in psychology. *Review of General Psychology*, 17(2), 190-195.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *In Psychological Review*, 50 (4), 430-437.
- Pinto, L. H., Cabral-Cardoso, C., & Werther Jr, W. B. (2012). Compelled to go abroad? Motives and outcomes of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2295-2314.
- Powers, W. T. (1996). Basics of PCT. *Powers Papers*. Northwestern University Archives.
- Qiong, O. U. (2017). A brief introduction to perception. *Studies in literature and language*, 15(4), 18-28.
- Shuman, R. B. (2023). Motivation (psychology). *Salem Press Encyclopedia of Health*.
- Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of world Business*, 37(3), 216-227.
- Stroh, E. C. (2001). Personnel motivation: Strategies to stimulate employees to increase performance. *Politeia*, 20(2), 59-74.
- Triantis, G. G. (1997). Debt Financing and Motivation. *U. Rich. L. Rev.*, 31, 1323.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Williams, J. B., & Kobak, K. A. (2008). Development and reliability of a structured interview guide for the Montgomery Åsberg Depression Rating Scale (SIGMA). *The British Journal of Psychiatry*, 192(1), 52-58.



ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

สำหรับพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

งานวิจัยเรื่อง

“แรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานระหว่างพนักงาน Corporate และ พนักงาน Factory ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล”

ผู้วิจัย : นางสาวเออร โซติชชวาลย์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแนวทางสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ท่าน และพนักงานในบริษัทของท่านเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานระหว่างพนักงาน Corporate และ พนักงาน Factory ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า

- เพื่อศึกษามุมมองของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีต่อการถูกส่งตัวไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ
- เพื่อศึกษาความแตกต่างในเรื่องของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศระหว่างพนักงานฝ่าย Corporate และ พนักงานฝ่าย Factory ในบริษัทเอกชนที่มีพื้นหลังและตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต่างกัน
- เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ค่าตอบแทน และออกแบบกระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อมูลที่ได้รับจะถูกรักษาเป็นไว้เป็นความลับและจะถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น
ขอบพระคุณอย่างสูง

แบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

รหัสพนักงาน :

สถานะสมรส :

ตำแหน่ง :

ฝ่าย :

บทแนะนำ : สวัสดีค่ะ ดิฉันเอื้ออร โชติชัชวาลย์ ตำแหน่ง HR&Mobility Analyst จะขออนุญาตทำการสัมภาษณ์ท่านในวันนี้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจในการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศของพนักงานระหว่างพนักงาน Corporate และพนักงาน Factory ของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” โดยข้อมูลส่วนตัวของท่านจะไม่มีการเปิดเผยต่อสาธารณะและคำตอบในการสัมภาษณ์จะถูกนำมาใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เริ่มแรกอยากให้คุณช่วยเล่าประวัติและหน้าที่ในการทำงานที่ท่านได้ทำกับองค์กรนี้ให้ฟังพอสังเขปหน่อยค่ะ

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับมุมมองของพนักงานที่มีต่อการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

1. ท่านรู้จักกระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ หรือ International Assignment Program ขององค์กรได้อย่างไร
2. ท่านมีมุมมองอย่างไรต่อการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ
3. ท่านมองว่าการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศส่งผลกระทบต่อท่านในแง่ภูมิใดบ้างและอย่างไร

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตัดสินใจตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

1. หากท่านได้ถูกรับเลือกจากองค์กรให้ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ท่านคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งใดกลับมาจากการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศบ้าง เพราะเหตุใด
2. ท่านคิดว่าเหตุผลใดที่จะทำให้ท่านตัดสินใจเลือกที่จะปฏิเสธข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศขององค์กร

3. ท่านคิดว่าปัจจัยใดเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ท่านตัดสินใจเลือกที่จะตอบรับข้อเสนอการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศขององค์กร

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับบทบาทขององค์กร / HR ที่สามารถช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการตอบรับข้อเสนอการปฏิบัติงานในต่างประเทศ

1. ท่านมองว่ากระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้าง
2. ในความคิดของท่าน ท่านคิดว่า HR มีบทบาทมากน้อยหรือไม่ในกระบวนการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ และท่านคิดว่าบทบาทที่ว่ามีอะไรบ้าง
3. ท่านคิดว่ามีสิ่งใดที่องค์กรหรือ HR สามารถวางแผนและปฏิบัติได้เพิ่มเติมบ้าง เพื่อที่จะสร้างข้อเสนอการไปปฏิบัติในต่างประเทศที่น่าสนใจมากขึ้นในมุมมองของพนักงานและโน้มน้าวให้เกิดการตอบรับข้อเสนอ