

# PwC เผยธุรกิจทั่วโลกเล็งส่งพนักงานเรียนรู้งานต่างแดนเพิ่มขึ้น แต่ห่วงไม่คุ้มค่าเงินลงทุน



PwC เผยองค์กรทั่วโลกมีแนวโน้มเพิ่มการโยกย้ายพนักงานไปประจำที่สาขาต่างประเทศ (Mobility Programme) มากขึ้นถึง 50% ภายในปี 2563 หวังเพิ่มทักษะการเรียนรู้ และประสบการณ์ทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร แต่กลัวผลลัพธ์ไม่คุ้มค่าเงินลงทุน ซึ่งในแต่ละปีธุรกิจทุ่มเงินหลายล้านบาท เพื่อส่งพนักงานไปเรียนรู้งานต่างแดนแต่กลับไม่ตอบโจทย์ตามที่คาดหวัง ซึ่งแนวโน้มองค์กรจะปรับแผนส่งบุคลากรไปเรียนรู้งานต่างประเทศช่วงสั้นแทน เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร พร้อมเตือนธุรกิจไทยเตรียมรับมือคนเก่งสมองไหลออกนอกเนหาแนวทางดึงคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

นาย วสันต์ ขวลิตรกุล หัวหน้าสายงานธุรกิจที่ปรึกษา บริษัท PwC Consulting (ประเทศไทย) เปิดเผยถึงผลสำรวจ **Modern mobility - Moving people with purpose** ซึ่งทำการสำรวจบรรดาผู้บริหารองค์กรชั้นนำทั่วโลกกว่า 200 ราย ว่า ในช่วง 5 ปีข้างหน้าองค์กรทั่วโลกมีแผนที่จะโยกย้ายพนักงานไปประจำที่สาขาต่างประเทศมากขึ้นถึง 50% เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแรงงานให้มีทักษะที่หลากหลาย เกิดการเรียนรู้และมีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ และนำมาปรับใช้กับธุรกิจในประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย 9 ใน 10 ของผู้บริหารระบุว่า มีแผนที่จะเพิ่มจำนวนพนักงานไปประจำสาขาในต่างประเทศเพิ่มขึ้นในช่วง 2 ปีข้างหน้า

อย่างไรก็ดี แม้แนวโน้มการส่งพนักงานไปประจำสาขาต่างประเทศจะเพิ่มขึ้นก็ตาม แต่ที่ผ่านมาผู้บริหารส่วนใหญ่กลับพบว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการโยกย้ายพนักงานไปประจำสาขาในต่างประเทศ กลับไม่ตรงตามที่องค์กรคาดหวัง และเริ่มตระหนักว่า แนวคิดนี้อาจไม่คุ้มค่ากับเงินลงทุน

“แม้เทรนด์ของการหาประสบการณ์ในการทำงานในต่างแดนจะเพิ่มขึ้น และหลายองค์กรเริ่มนำแนวทางนี้มาเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรของตนในช่วงที่ผ่านมา แต่เวลานี้ผู้บริหารส่วนใหญ่กลับพบว่ายังคงเป็นเรื่องยากในการวัดความคุ้มค่า หรือผลลัพธ์ที่ได้จากการส่งคนไปเรียนรู้งานต่างประเทศว่าตอบโจทย์ตรงตามความต้องการของธุรกิจหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันเราจึงเริ่มเห็นบริษัทหลายรายมีการทบทวนรูปแบบของแนวทางนี้ใหม่”

ทั้งนี้ ผลสำรวจพบว่า มีองค์กรระดับโลกเพียง 8% เท่านั้นที่สามารถคำนวณต้นทุนในการโยกย้ายพนักงานของตนได้ และมีเพียงแค่ 9% ที่สามารถวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีผู้บริหารเพียง 6% เท่านั้นที่มั่นใจว่าแนวทางการโยกย้ายพนักงานไปประจำยังต่างประเทศหรือในต่างประเทศของบริษัทสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ

นอกจากนี้ ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ยังมีตั้งแต่การที่องค์กรส่งบุคลากรไปประจำสาขาในต่างประเทศ โดยที่ทักษะของบุคลากรกลับไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของสายธุรกิจ หรือแม้กระทั่งการปรับตัวของพนักงานให้เข้ากับสถานที่หรือประเทศที่ตนถูกโยกย้ายไป รวมไปถึงการจ้างแรงงานต่างด้าว (Expatriates) โดยจ่ายค่าตอบแทนให้สูงเกินไป ในขณะที่พนักงานประจำท้องถิ่นของบริษัทก็มีความสามารถหรือทักษะในระดับที่ไม่ต่างกัน

นายวสันต์ ยังกล่าวต่อว่า การดำเนินการเฟ้นหาบุคลากรที่มีความสามารถของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources: HR) ของหลายบริษัททั่วโลกยังขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดการลงทุนด้านข้อมูลและโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพธุรกิจโดยรวม นอกจากนี้ ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการด้านการโยกย้ายพนักงานไปประจำสาขาต่างประเทศของแผนกบุคคลของบริษัทบางรายก็ยังคงอยู่ในระดับต่ำ

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดนโยบายการโยกย้ายพนักงานไปประจำสาขาในต่างประเทศที่ชัดเจน สอดคล้องกับแผนการเติบโตทางธุรกิจและเป้าหมายในการขยายธุรกิจไปยังแต่ละประเทศ รวมทั้งต้องเข้าใจว่า องค์กรของตนยังต้องการหรือขาดทักษะของบุคลากรในด้านใดบ้าง เพื่อให้การโยกย้ายพนักงานไปประจำสาขาในต่างประเทศคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดกับเงินที่องค์กรลงทุนไป

### **ปรับแผนส่ง พง. ไปนอกช่วงสั้น หรือแลกเปลี่ยนกันแทน**

อย่างไรก็ดี ผลการสำรวจพบว่า ในอนาคต รูปแบบของการโยกย้ายพนักงานไปประจำที่สาขาต่างประเทศจะเปลี่ยนไปเป็นลักษณะของการมอบหมายงานแบบโปรเจกต์ระยะสั้น (Short-Term Assignments) มากขึ้นถึงสองเท่า หรือราว 58% ในช่วงอีก 5 ปีข้างหน้า ขณะที่โปรเจกต์ที่มีการนำนักธุรกิจต่างชาติ (International Business Travelers) เข้ามาช่วยการจัดการหรือแชร์ความรู้และ การแลกเปลี่ยนพนักงานระหว่างประเทศ (Talent Swaps) จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นเป็นอันดับรองลงมา โดยผลสำรวจยังพบว่า มีผู้บริหารถึง 57% หรือ 1 ใน 5 ที่ระบุว่าตนมีแผนที่จะแลกเปลี่ยนตัวพนักงานกันมากขึ้นในอีก 2 ปีข้างหน้า

ทั้งนี้ สาเหตุที่รูปแบบการโยกย้ายพนักงานจะเปลี่ยนเป็นระยะสั้นๆ ไม่เกิน 1 ปี หรือใช้วิธีการแลกเปลี่ยนพนักงานระหว่างประเทศแทนก็เพื่อให้ธุรกิจสามารถส่งคนไปปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ทันกับความต้องการของตลาดที่มีการแข่งขันสูงขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อีกทางหนึ่ง โดยโปรเจกต์งานประเภทนี้ยังได้รับความสนใจเป็นพิเศษจากบรรดาพนักงานที่เป็นผู้หญิง รวมทั้ง ดึงดูดพนักงานที่มีวัฒนธรรมอยู่ในถิ่นที่มีครอบครัวใหญ่ มีสมาชิกจำนวนมาก และไม่ต้องการจากบ้านเกิดไปนานๆ เช่น คนเอเชีย

นายวสันต์ กล่าวว่า ความท้าทาย 3 อันดับแรกของการส่งพนักงานไปประจำสาขาต่างประเทศ ได้แก่ 1. การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับด้านภาษีและกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมือง 2. การดูแลสวัสดิภาพและความปลอดภัยของพนักงาน และ 3. ผลประโยชน์จากเงินบำเหน็จบำนาญ โดยในการสำรวจครั้งนี้ พบว่า มีองค์กรเพียงแค่ 17% ที่มีนโยบาย ขึ้น

ตอน กฎระเบียบ และการจัดการทางด้านภาษีที่ครอบคลุมชัดเจน



## เตรียมรับมือการแข่งขันแย่งชิงคนเก่ง

ผลการศึกษาของ PwC ยังเปิดเผยว่า ปัจจัยสำคัญที่จะมีส่วนผลักดันให้เกิดการโยกย้ายพนักงานขององค์กรมากขึ้น คือ การเปลี่ยนแปลงด้านภูมิศาสตร์หรือสถานที่ที่พนักงานที่มีศักยภาพหรือความสามารถสูง (Talent) เลือกทำงาน ในอนาคต ทั้งนี้ ผลสำรวจพบว่าภายในปี 2563 จะมีบัณฑิตที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปีอาศัยอยู่ในตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) ถึงมากกว่า 50% ของบัณฑิตทั่วโลก โดยส่วนใหญ่ขยายตัวอยู่ในจีน 29% อินเดีย 12% และ อินโดนีเซีย 6% ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องเริ่มที่จะมองหาโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรบุคคล โดยสร้างความแตกต่างและใช้เครื่องมือในการดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาอยู่กับองค์กรตั้งแต่นั้นๆ

“การขยายตัวของสังคมเมืองและการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในบางประเทศที่อาจนำไปสู่การขาดแคลนแรงงาน ยิ่งทำให้ผู้ประกอบการทั่วโลกต้องรีบฉกฉวยโอกาสในการหาเฟ้นหาทาเลนต์ โดยเรามองว่า น่าจะมีนายจ้างเข้าไปแข่งกันหาคนเก่งในตลาดเกิดใหม่เหล่านี้มากขึ้นในอนาคต” นาย วสันต์กล่าว

นอกจากนี้ หากนายจ้างสามารถสร้างแบรนด์ของบริษัทให้เป็นที่รู้จัก เปรียบเสมือน ‘โกลบอลแบรนด์’ ได้ ก็จะดึงดูดให้คนเก่งหันมาร่วมงานกับองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในกลุ่ม Gen Y ที่ชอบการเรียนรู้ ชอบทำงานที่ท้าทาย และชอบที่จะพัฒนาตนเอง ทำให้การแข่งขันในการเฟ้นหาคนเก่งเป็นเรื่องง่ายขึ้น

เมื่อมองในระดับภูมิภาค นายวสันต์กล่าวว่า “ผมยังเชื่อว่าในระยะยาว เอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะยังคงเป็นแหล่งที่มีการแลกเปลี่ยนหรือการโยกย้ายเข้า-ออกของพนักงานเพื่อไปทำงานต่างประเทศอย่างคึกคัก ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการขยายกิจการของบริษัทข้ามชาติที่ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่กำลังจะเกิดขึ้นในปลายปีนี้ ก็น่าจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการโยกย้ายของแรงงานด้วย”

ดังนั้น ผู้ประกอบการไทยต้องหันมาใส่ใจ ทบทวนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการคนในองค์กร (Talent Management) กันให้มากขึ้น เพราะจะเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการทำธุรกิจควบคู่ไปกับการเคลื่อนย้ายแรงงาน การมีพนักงานที่มีความสามารถสูงอยู่ในองค์กรจะช่วยเกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัทได้ โดยเฉพาะในยามที่เศรษฐกิจยังคงมีความผันผวน