

## ตอนที่ 6 : ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

ในปี 1988 เศรษฐกิจของประเทศไทยได้ก้าวรุดหน้าไปมาก อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่แท้จริงสูงถึงร้อยละ 10 หรือมากกว่านั้น มีการคาดคะเนว่าอัตราการเจริญเติบโตในอีกสองปีข้างหน้าจะเป็นร้อยละ 8 ซึ่งการเจริญเติบโตดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์กับการประกอบอุตสาหกรรม สินค้าส่งออกประเภทข้าว ยางพารา และมันสำปะหลังมีมูลค่าเพียง 16 เปอร์เซ็นต์ของรายได้จากการส่งออกสินค้าทั้งหมด แนวโน้มที่ว่าประเทศไทยจะกลายเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Newly Industrialized Country) ภูมิความเป็นไปได้สูง ประเทศไทยอาจจะก้าวเข้าสู่สถานะของการเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่แล้วก็เป็นที่แน่นอนปัญหาใหญ่ที่สำคัญก็คือปัญหาที่ว่าประเทศไทยมีความพร้อมหรือยัง ซึ่งคำตอบที่ดูเหมือนจะเหมาะสมคือ ประเทศไทยยังไม่พร้อม

จากการศึกษาและวิเคราะห์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบอยู่หลายประการด้วยกัน ข้อที่สำคัญประการหนึ่งได้แก่แรงงาน ประการถัดมาคือที่ตั้งของประเทศ ญี่ปุ่นได้กลายเป็นประเทศหลักที่สำคัญในการเข้ามาจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรมภายในประเทศไทย แต่ในขณะที่เดียวกันกลุ่มนักลงทุนจากประเทศอื่นๆ เช่น เกาหลี ไต้หวัน และประเทศในทวีปยุโรปต่างก็เริ่มทยอยเข้ามาลงทุนในประเทศไทย ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดแรงกระตุ้นที่สำคัญสำหรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ แต่ว่าการเจริญเติบโตดังกล่าวได้ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศซึ่งอยู่ในสภาพที่จำกัด ระบบถนนหนทาง การท่าเรือการให้บริการโดยสารทางอากาศ การให้บริการทางไฟฟ้า และระบบโทรศัพท์ ยังมีอยู่ไม่พอเพียง อีกทั้งระบบการโทรคมนาคมสำหรับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศก็ยังมีอยู่ค่อนข้างจำกัด ความคิดริเริ่มของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ก็เป็นไปอย่างล่าช้าไม่ทันกับความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

นโยบายและการตัดสินใจของรัฐบาลได้กลายเป็นปัญหาหลักที่สำคัญในสายตาของนักบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จากต่างประเทศได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเพิ่มมูลค่าทางการลงทุน (higher value added investment) อีกทั้งปัญหาคอร์รัปชันก็ยังคงเป็นประเด็นที่แก้ไม่ตก

ปัญหาต่อไปคือปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะในทางด้านการบริหาร ด้านวิศวกรรม ด้านการเงิน ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปัญหาดังกล่าวส่วนหนึ่งมีความสัมพันธ์กับนโยบายของรัฐบาลในด้านการศึกษาทั่วไปและการศึกษาในระดับสูง ระบบการศึกษาในปัจจุบันจะติดแน่นอยู่กับระบบราชการ และไม่มีควมยืดหยุ่น ดังนั้นการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะในด้านดังกล่าวอาจจะยังคงมีอยู่ต่อไป

ในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างคนร่ำรวยและคนยากจน และความสัมพันธ์ระหว่างเขตเมืองหลวงและเขตชนบท เห็นได้ชัดเจนว่ายังมีช่องว่างทางเศรษฐกิจอย่างชัดเจน ความคิดริเริ่มของรัฐบาลในการกระจายการอุตสาหกรรมไปสู่ท้องถิ่นอื่น ๆ ทั่วประเทศมีเพิ่มมากขึ้นและได้รับผลดีมากพอสมควร แต่การกระทำดังกล่าวก็ยังคงอยู่ในระยะเริ่มต้น โครงการด้านการพัฒนาของรัฐบาล ได้รับการพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่ดีและเหมาะสม แต่ก็ยังคงไม่เพียงพอต่อความต้องการ

การตระหนักและวิตกเกี่ยวกับด้านสภาวะแวดล้อมก็กลายเป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเช่นกัน โดยมีจุดเริ่มต้นจากกรณีที่เกิดขึ้นกับโรงงานแทนทาลัม ในปี พ.ศ. 2529 และเมื่อเร็ว ๆ นี้ก็เกิดปัญหาอุทกภัยครั้งใหญ่ในทางภาคใต้ จะเห็นได้ว่ามีการกล่าวขวัญและยอมรับในด้านผลกระทบหลักในทางลบอันอาจเกิดจากการละเลยที่จะศึกษาและพิจารณาเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อม

ในด้านการบริหารและการจัดองค์การได้มีการให้ความสนใจในประเด็นที่เกี่ยวกับนักบริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นที่ประจำอยู่ในประเทศไทย และความต้องการในการที่จะทำให้บริษัทในเครือขายของบริษัทญี่ปุ่นมีความเป็นอิสระในการดำเนินนโยบายและมีส่วนเป็นของคนไทยมากขึ้น การที่ชาวญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้น แต่ขบวนการพัฒนาผู้บริหารชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นเป็นไปอย่างเชื่องช้านั้น ทำให้มีนักบริหารชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก นักบริหารชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่มักจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวจากวัฒนธรรมและสังคมของคนกลุ่มใหญ่ นอกจากนั้นบริษัทธุรกิจของชาวญี่ปุ่นมักจะมีควมล่าช้าในการยอมรับลักษณะที่เป็นสากล อีกทั้งยังไม่ค่อยที่จะยอมรับลักษณะที่เป็นไทยในบริษัทของตน อันที่จริงสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นก็เป็นปัญหาของบริษัทต่างชาติที่ดำเนินกิจการอยู่ในประเทศไทยไม่มากนักน้อย แต่หากดูเหมือนว่าบริษัทของชาวญี่ปุ่นจะมีความล่าช้ามากที่สุดในการปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ในสังคมไทย

ประเด็นที่สืบเนื่องมาจากประเด็นด้านการปรับตัวของบริษัทต่างชาติได้แก่ประเด็นเกี่ยวกับการปรับตัวให้เป็นสากลของนักบริหารชาวไทย

(Internationalization Thai managers)

ในประเด็นนี้ปัญหาส่วนหนึ่งสามารถที่จะได้รับการแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ ทั้งนี้ เพราะว่ามีนักเรียนไทยจำนวนหนึ่งได้รับประสบการณ์ด้านการศึกษาค้นคว้าจากต่างประเทศ ซึ่งในอดีตนักเรียนเหล่านี้จะมีจำนวนที่พอเพียงในการที่จะเข้ามารับผิดชอบงานด้านการบริหาร แต่ว่าอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในทุกวันนี้โดยเฉพาะในด้านการส่งออกได้ก่อให้เกิดความขาดแคลนในด้านบุคลากรที่เป็นหัวใจในการทำงานที่มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยก็ยังคงทำการสอนโดยใช้ภาษาไทยเป็นหลัก ถึงแม้ว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะช่วยให้เกิดการพัฒนาการบริหารภายในประเทศ แต่ความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษก็จะเป็นประโยชน์ประการสำคัญสำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในการส่งออก แต่อย่างไรก็ตาม แนวโน้มดังกล่าวเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงเพราะว่ามีการส่งเสริมโครงการการศึกษาด้านบริหารธุรกิจในระดับปริญญาโท ภาคภาษาอังกฤษ (English language MBA programs) เป็นที่น่าสังเกตว่าแนวโน้มดังกล่าวไม่ได้ขยายตัวออกไปในด้านการศึกษายุทธศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ประเด็นที่ควรจะได้รับพิจารณาเป็นพิเศษในด้านการบริหารได้แก่ประเด็นด้านความแตกต่างในด้านวิธีการบริหาร ด้านลักษณะงานและด้านความพึงพอใจในงานที่ตนกระทำ ประเด็นเหล่านี้เป็นสิ่งที่สลับซับซ้อนและไม่สามารถที่จะหาคำตอบได้จากงานวิจัยเพียงชิ้นเดียว อีกทั้งยังจะต้องได้รับการศึกษาและวิจัยในรายละเอียดอีกด้วย

ในด้านวิธีการบริหารงาน สิ่งที่จะต้องคำนึงได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการบริหารแบบอนุเคราะห์ เกื้อกูลและวิธีการบริหารงานที่มุ่งเฉพาะผลการทำงานเป็นหลัก แนวโน้มของวิธีการบริหารงานในประเทศไทยในปัจจุบันจะมีลักษณะเป็นแบบอนุเคราะห์ เกื้อกูลหรือระบบเจ้านาย (paternal style) ซึ่งอาจจะกลายเป็นข้อจำกัดสำหรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในอนาคต อันที่จริงแล้วควรจะมีการยอมรับในทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์ในการทำงานของพนักงาน แต่ว่าผลประโยชน์เหล่านี้ควรจะมาจากผลการทำงานของพนักงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันระหว่างผลตอบแทนและผลการทำงาน การที่ใช้วิธีการบริหารงาน

แบบอนุเคราะห์ เกื้อกูลหรือระบบเจ้านายมากเกินไปจะเป็นข้อจำกัดในการทำอะไร ส่วนกิจการ

ประเด็นที่เกี่ยวกับวิธีการบริหารงาน ได้แก่ ประเด็นที่เน้นไปในด้านการยอมรับ การพัฒนาและการตระหนักถึงวิธีการบริหารงานแบบไทย และการให้ความสำคัญกับแนวทางในการที่จะปรับปรุงวิธีการแบบไทยให้เหมาะสมกับสภาวะต่าง ๆ ที่นักบริหารชาวไทยต้องประสบในการทำงาน โดยทั่วไปแล้วประเด็นนี้ยังไม่ค่อยเป็นที่สนใจและยอมรับกันเท่าใดนัก จึงหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดการศึกษาและการถกเถียงอภิปรายในด้านการบริหารงานและการจัดองค์กรแบบไทยมากขึ้น

นักบริหารชาวต่างชาติมีความพึงพอใจกับงานของตนน้อยกว่านักบริหารที่เป็นคนไทยทั้ง ๆ ที่ลักษณะงานของพวกเขามีความน่าสนใจมากกว่า แต่ในทางตรงข้าม นักบริหารชาวไทยกลับจะมีความพึงพอใจกับงานของตนมากกว่านักบริหารชาวต่างชาติถึงแม้ว่าลักษณะงานของพวกเขาก็มีความน่าสนใจน้อยกว่าก็ตาม ดังนั้นวิธีของชาวต่างชาติควรจะเพิ่มความสนใจในด้านแรงจูงใจในการทำงาน (motivations) ของนักบริหารชาวต่างชาติ และอาจเป็นไปได้อย่างยิ่งผลการทำงานของนักบริหารเหล่านี้ยังไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควรจะเป็น

นักบริหารชาวไทย ไม่มีโอกาสจะปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (effective manager) ก็เพราะว่าลักษณะของงานที่รับผิดชอบไม่เอื้ออำนวย อีกทั้งวิธีการบริหารงานในระบบเจ้านายของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก็ไม่เปิดโอกาสให้พวกเขาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งหมายความว่านักบริหารชาวไทยมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ว่าพวกเขาไม่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงพอที่จะเป็นนักบริหารที่ดีได้ ผลที่ตามมาก็คือการดำเนินงานของบริษัทยุทธไทยอาจจะไม่ดีเท่าที่ควร

## ข้อเสนอแนะ

1. ควรจะต้องมีการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างรัฐบาลไทย สมาคมหอการค้าระหว่างประเทศ และสมาคมหอการค้าไทยเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม

ถึงแม้ว่าจะมีการให้คำปรึกษาและแนะนำแก่บริษัทที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศอยู่เป็นประจำพอสมควร แต่ก็ไม่ได้มีการจัดระบบการให้คำปรึกษาแนะนำดังกล่าวในรูปของสถาบันที่เหมาะสม (institutional setting) ความร่วมมือระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดควรจะออกมาในรูปของการจัดหาระเบียบวาระการประชุมที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่มีพื้นฐานอยู่บนการส่งออกสินค้าสำหรับบริษัทที่เป็นของคนไทยและของชาวต่างประเทศ

2. ควรจะต้องมีการเพิ่มการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศโดยอาศัยการกู้ยืมและปล่อยให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

ความจำเป็นและความต้องการในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของประเทศอยู่ในระดับที่เกินขีดความสามารถที่รัฐบาลจะเป็นผู้ดำเนินการแต่ผู้เดียว จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันรัฐบาลไทยจะต้องจ่ายเงินชำระหนี้สินจากต่างประเทศเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 13 ต่อปีถ้าไม่มีการชำระเงินคืน ดังนั้นการระดมทุนในด้านการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานจึงอาจทำได้ด้วยการกู้ยืม (เงินลงทุนจากภาคเอกชน) การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานหลักเช่น ท่าเรือ และเครื่องมือเครื่องใช้ด้านอำนาจความสะดวกที่จำเป็นหรือแม้กระทั่งในด้านระบบการโทรคมนาคม รัฐบาลควรจะต้องสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามาลงทุนในกิจการดังกล่าว

3. ควรจะมีการศึกษาทบทวนเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลและการตัดสินใจของรัฐบาลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจระหว่างประเทศ

จะเห็นได้ว่าในบางกรณี รัฐบาลได้ลดขั้นตอนความยุ่งยากหรือพยายามทำให้ขั้นตอนและกรรมวิธีในทางด้านการลงทุนและการส่งออกสินค้าเกิดความสะดวกยิ่งขึ้น แต่ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องยกเลิกกฎเกณฑ์และข้อบังคับบางประการที่ไม่เหมาะสม นอกจากนั้นยังมีประเด็นต่าง ๆ อีกมากที่จำเป็นจะต้องได้รับการแก้ไข อาทิเช่น ประเด็นเกี่ยวกับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา การคุ้มครองทางด้าน

สภาวะแวดล้อม รวมทั้งเรื่องของสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการออกกฎหมายและบังคับใช้กฎหมายให้มีผลตามที่ต้องการเป็นต้น อนึ่งควรจะต้องการศึกษาทบทวนเกี่ยวกับนโยบายด้านการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นดังกล่าว

4. นักบริหารธุรกิจระหว่างประเทศควรจะยอมรับวัฒนธรรมต่างชาติให้มากขึ้นและปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันนักบริหารชาวไทยก็ควรจะมีความเป็นสากล (internationalization) มากขึ้น

ในประเด็นนี้เป็นทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบริษัทของชาวต่างชาติหลายบริษัท ได้จัดเตรียมบุคลากรของคนเพื่อเข้าประจำทำงานในต่างประเทศ แต่ว่าก็มีบริษัทอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่ได้มีการจัดเตรียมบุคลากรของคนให้เหมาะสมกับการทำงานในต่างประเทศ ดังนั้นเมื่อนักบริหารเหล่านี้เดินทางมาประจำในประเทศไทย ก็อาจจะเป็นการสายเกินไปเสียแล้ว อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีหลายสิ่งหลายอย่างที่สามารถจะกระทำได้เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวโดยผ่านสมาคมหอการค้าต่าง ๆ หรือสมาคมด้านวิชาชีพอื่น ๆ อาทิเช่น สมาคมนักบริหารแห่งประเทศไทยและสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ความพยายามในการแก้ไขปัญหาล่าช้าจะก่อให้เกิดผลประโยชน์อย่างใหญ่หลวง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทของชาวญี่ปุ่นควรจะให้ความสนใจในการนี้ให้มากขึ้น ทั้งนี้เพราะว่า นักบริหารชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะมีความห่างเหินกับสังคมและวัฒนธรรมไทยมากที่สุด

สถาบันอุดมศึกษา สมาคมหอการค้าไทยและสมาคมวิชาชีพอื่น ๆ ควรจะสนับสนุนและส่งเสริมให้นักบริหารชาวไทยมีลักษณะของความเป็นสากลมากขึ้น โดยอาศัย โครงการการศึกษาและการฝึกอบรมต่าง ๆ อาทิเช่น โครงการระดับปริญญา โครงการการประชุมและการสัมมนา โครงการปฏิบัติงาน และการออกหนังสือเอกสารสิ่งตีพิมพ์ โครงการการศึกษาปริญญาโทด้านภาษาศาสตร์ภาษาอังกฤษ และโครงการของศูนย์ธุรกิจระหว่างประเทศ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นตัวอย่างที่ดีที่จะแสดงว่าสถาบัน และองค์กรที่เกี่ยวข้องควรจะหาอะไรบ้าง นอกจากนั้น โครงการการศึกษาด้านบริหารธุรกิจในระดับปริญญาโทภาคภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัยเอกชน อาทิเช่น มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ABAC และมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ก็เป็นการเริ่มต้นที่ดี แต่ว่าควรจะต้องมีมากกว่าที่เป็นอยู่ อนึ่งควรจะมีความพยายาม

ในทางองเดียวกันเกิดขึ้นในการศึกษาค้นคว้า วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าประศาสนศาสตร์

สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นเป็นตัวอย่างบางประการที่แสดงให้เห็นว่าควรจะทำอย่างไรเพื่อที่จะปรับปรุงสถานการณ์ของธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย และเพื่อที่จะส่งเสริมให้เกิดความรู้และความเข้าใจอันดีในประเด็นที่ว่าวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อการบริหารและการจัดองค์กรอย่างไรบ้าง งานวิจัยฉบับนี้เป็นเพียงทัศนะหนึ่งในหลายๆ ทัศนะของประเด็นด้านธุรกิจระหว่างประเทศที่มีความสลับซับซ้อนมาก และงานวิจัยนี้ก็เพียงแต่สะท้อนให้เห็นถึงทัศนะของนักบริหารธุรกิจระหว่างประเทศที่เป็นชาวตะวันตกเท่านั้น จะเป็นการดีและเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งถ้าได้มีการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับทัศนะของนักบริหารธุรกิจระหว่างประเทศที่เป็นชาวเอเชีย อาทิเช่น ชาวญี่ปุ่น ชาวเกาหลี ชาวจีน ชาวอินเดีย หรือนักบริหารอื่น ๆ ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในภาคพื้นเอเชีย นอกจากนั้นกลุ่มนักบริหารธุรกิจระหว่างประเทศที่เป็นคนไทยก็กำลังขยายตัวมากขึ้น ดังนั้นทัศนะของนักบริหารกลุ่มนี้จะมีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ถึงแม้ว่างานวิจัยชิ้นนี้จะมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ แต่คณะผู้วิจัยก็พยายามที่จะทำให้งานชิ้นนี้มีความสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด และภายใต้ขอบเขตของปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ คณะผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีในประเด็นด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรและธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย