

THE DETERMINANTS OF CROSS-CULTURAL ADJUSTMENT: A CASE OF JAPANESE EXPATRIATES IN THAILAND

Polthep Poonpol

Martin de Tours School of Management and Economics, Assumption University

บทคัดย่อ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับโลกมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดความสำเร็จของบริษัทข้ามชาติ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดส่งพนักงานข้ามชาติ ซึ่งการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของพนักงานข้ามชาติเป็นแรงขับเคลื่อนประการสำคัญที่ทำให้เกิดการขยายตัวของบริษัทข้ามชาติและการจัดส่งพนักงานข้ามชาติให้ประสบความสำเร็จ ในแต่ละปีมีจำนวนพนักงานข้ามชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยเพิ่มขึ้น ซึ่งพนักงานข้ามชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยมากที่สุดคือพนักงานชาวญี่ปุ่น ในการศึกษานี้เป็นการสำรวจตัวแปรสำคัญที่ก่อให้เกิดการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของพนักงานข้ามชาติชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย โดยมีตัวแปรต้นคือ ลักษณะการเรียนรู้ ความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม ผู้ให้คำปรึกษา และข้อมูลเชิงประชากร ตัวแปรที่ส่งผลรวมสำคัญคือระดับการปรับตัวของคู่สมรสในสภาพแวดล้อมของประเทศเจ้าบ้าน วัตถุประสงค์ของการทำให้เกิดความคิดรวบยอดของแบบจำลองคือการสร้างความเข้าใจกลไกที่จำเป็นในการเอาชนะผลกระทบจากระยะห่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศไทยและญี่ปุ่น

การศึกษาเชิงปริมาณครั้งนี้เป็นการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม โดยสำรวจพนักงานข้ามชาติชาวญี่ปุ่นที่ทำงานบริษัทสาขาในประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 412 คน เครื่องมือทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ร่วมกับการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) ผลการศึกษาพิสูจน์ให้เห็นว่าลักษณะการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม และการปรับตัวของคู่สมรสเป็นตัวประมาณการหลักของพนักงานข้ามชาติชาวญี่ปุ่นในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมในประเทศไทย รวมทั้งการให้คำปรึกษาและกลุ่มอายุยังสามารถทำให้เกิดความแตกต่างอย่างมีนัยยะสำคัญต่อระดับการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมโดยรวม บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจึงควรจัดกระบวนการคัดเลือก การเตรียมตัว และการสนับสนุนอย่างเหมาะสม บนพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นแก่พนักงานข้ามชาติชาวญี่ปุ่นและคู่สมรส

Abstract

Global human resource management plays an important role in determining the success of MNCs by facilitating the process of expatriation. Cross-cultural adjustment of expatriates is the major driving force for successful international expansion and expatriation. Each year, an increasing number of expatriates come to Thailand to take up international assignments of which the largest number is Japanese expatriates. This study examines crucial antecedents of cross-cultural adjustment of the Japanese expatriates in Thailand. The independent variables include learning characteristics, congruency of organizational cultures, effectiveness of cross-cultural training, mentor programming and demographic profile. An important moderator in the process is spouses' degree of adjustment in the environment of the host country. The conceptualization of this model is aimed at understanding the mechanisms required to overcome the impacts of cultural distance between the two countries; Thailand and Japan.

This quantitative study was conducted using questionnaire surveys. A total of 412 Japanese expatriates working in subsidiaries in Thailand were surveyed. The statistical treatments employed were structural equation modeling (SEM) and Analysis of Variance (ANOVA). The findings demonstrated that indi-

vidual learning characteristics, effectiveness of cross-cultural training, and spouse adjustment were the major predictors of the Japanese expatriates' cross-cultural adjustment in Thailand. In addition, mentor programs and age groups could also create significant difference on the overall degree of cross-cultural adjustment. The expatriates and spouses should be provided with proper processes of selection, preparation, and support based on effective human resource management practices of their Japanese multinational corporations.

INTRODUCTION

Multinational corporations (MNCs) establish subsidiaries in the international arena in order to sustain their competitive advantage (Moran, Palmer & Borstorff, 2007) in the ever changing environment of the business world (Haile, Jones & Emmanuel, 2007). Technological advancements, such as telecommunication, transportation, network system, infrastructure, and government liberalization, create strong networks that serve to link countries worldwide as well as lower national borders. These factors are powerful forces that stimulate international expansion. In order for these international expansions to be successful, expatriates are key success factors (Bonache, Brewster & Suutari, 2001). Expatriates with effective international capabilities, including the ability to adapt to different cultures and fluency in foreign languages, are always in demand (Black & Mendenhall, 1989; Haile et al., 2007). An expatriate's premature return has a significant impact on the return on investment of the international assignment (McNulty & Tharenou, 2004). As a consequence, the issue of expatriates' international adjustment has garnered much attention from scholars, because adjustment is the catalyst in determining expatriate performance in the host country.

International human resource management strategies are critical determinants of success for multinational corporations to operate within the boundary-free international business markets (Black, 1990; Black & Mendenhall, 1989; Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Colakoglu & Caligiuri, 2008; Caligiuri, Phillips, Lazarova, Tarique, & Burgi, 2001; Littrell, Salas, Hess, Paley & Riedel, 2006). There is also growing evidence that effective management of expatriates is a crucial determinant for the success or failure of international investments (Bonache et al., 2001).

The demand for effective and qualified expatriates to operate in the overseas marketplace has increased significantly with the boom in international-

ization (Bolino, 2007; Dowling, Festing & Engle, 2008). Unfortunately, MNCs have been severely plagued by the persistent and recurring problems with a significantly high premature return rate of expatriates (Mendenhall & Oddou, 1985; Haile et al., 2007; Tung, 1987) that creates explicit as well as opportunity costs. The focus of most MNCs is on the expatriates' technical competencies to operate successfully on international assignments, however, cross-cultural knowledge has received scant attention.

Despite the recent instabilities, Thailand is a popular location for Foreign Direct Investment (FDI) and has been ranked 14th in the FDI confidence index (Swierczek & Onishi, 2003, p. 188). Multinational corporations together with their expatriates are increasingly important for the development of Thailand in gaining a competitive advantage against other countries (Clegg & Gray, 2002). As such, the issues of expatriates requires the attention of both practitioners and researchers.

Thailand is an emerging economy with the availability of incentives for indirect investment and a robust supply network (Swierczek & Onishi, 2003). It is one of the most attractive destinations for the Japanese direct investment because it is rich in resources with a plentiful labor supply. Japanese companies invest in Thailand in order to sustain and enhance their manufacturing network systems together with opportunities for export (Swierczek & Onishi, 2003). They also see Thailand as one of their potential markets. The total amount of Japanese Foreign Direct Investment (FDI) in Thailand is the indicator of the importance of Japanese investments in the Thai economy. In 2010, Thailand's Board of Investment (BOI) reported that Japanese FDI in Thailand accounted for 100,305.4 million baht or 20.24% of overall FDI's in Thailand with 342 projects approved or 21.84% of total projects (BOI, 2010). In 2010, there were more than 7,000 Japanese companies in Thailand (Embassy of Japan in Thailand, 2010). They play a significant role in the Thai