การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย
International Human Resource Management of Multinational Companies in Thailand

สอาด บรรเจิดฤทธิ์

Sa-ard Banchirdrit

มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ต

Stamford International University, Thailand

E-mail: sa-ard.banchirdrit@stamford.edu

Received: 2023-09-13; **Revised:** 2023-12-06; **Accepted:** 2023-12-08

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาเชิงโครงสร้างและเชิงภาระกิจ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยและเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงโครงสร้างและ 2) เพื่อศึกษาและพัฒนาโมเดลบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและสนทนากลุ่มแบบเจาะจงจากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 10 คน โดยใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง เพื่อให้ความเห็นต่อโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษาสภาพปรากฏการณ์การประเมินการพัฒนาโมเดล และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศจำนวน 3 คนเพื่อยืนยันความเป็นไปได้และความเหมาะสมของโมเดล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเคราะห์ข้อมูลด้วยการสังเคราะห์เนื้อหาและใช้วิธีสรุปความแบบอุปนัย

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาเชิงโครงสร้างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ คือ ความซ้ำซ้อนเกินความจำเป็นของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ประจำสำนักงานใหญ่กับหน่วยงานประจำภูมิภาค สภาพปัญหาเชิงภาระกิจคือการยกระดับความสำคัญของดิจิทัลให้เป็นศูนย์กลางขับเคลื่อนภาระกิจของงานทรัพยากรบุคคลระหว่างประเทศ 2) โมเดลเชิงโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยภาระกิจทรัพยากรมนุษย์ระดับโลก ระดับประเทศ ระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน ส่วนโมเดลเชิงภาระกิจประกอบด้วย การสรรหาบุคคลากรระหว่างประเทศ ผลตอบแทนและสวัสดิการระหว่างประเทศ การพัฒนาบุคคลากรระหว่างประเทศ การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างประเทศ การบริหารการปฏิบัติงานระหว่างประเทศ และดิจิทัลเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ, บริษัทข้ามชาติ, โมเดลเชิงโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ, โมเดลเชิงภาระกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

Abstract

This research aimed to study the structural and functional problems of international human resource management (IHRM) of multinational companies in Thailand and to develop a structural IHRM model and functional IHRM model. It was qualitative research. Data collection was conducted through literature review phenomenon observation, and focus group 13 key informants were selected based on purposive sampling method discussion. The researcher developed the assumption model based on a literature review and phenomenal studying. Ten experienced HR professionals and 3 IHRM specialists discussed the model development evaluation. Considering the feasibility and propriety of the model, the data analysis method was conducted by content synthesis and summarized by the inductive reasoning method.

Findings were found as follows: -1) The structural problem of IHRM was duplication of the HR function at the global and regional levels. Regional HR functions could be eliminated for cost savings. The functional problem of IHRM was the lack of digital function. Digital IHRM was recommended to drive HR functions effectively. 2) The structural IHRM model comprises International recruitment, International compensation and benefits, International Development, International communication, International social corporation responsibility, International expatriates, and International digital IHRM.

Keywords: International Human Resource Management, Multinational Companies, Structural IHRM Model, Functional IHRM Model

บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (International Human Resource Management) เป็นภาระกิจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของบริษัทข้ามชาติ (Multinational Companies) (Tony, 2021) สืบเนื่องจากระบบเศรษฐกิจของโลกมีการดำเนินไปอย่างเป็นพลวัตรต่อเนื่องเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เริ่มต้นจากการลงทุนเพื่อผลิตสินค้าหรือให้บริการซึ่งต้องใช้แรงงานเพื่อทำการผลิตหรือให้บริการดังกล่าว จากจุดเริ่มต้นนี้เองกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง นับจากกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ เป็นต้น ก็เกิดตามมา บริษัทข้ามชาติเริ่มต้นจากการทำธุรกิจภายในประเทศของเจ้าของทุนแล้วขยายการลงทุนไปยังประเทศอื่น ๆ ซึ่งระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติงานด้านการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับคนให้แก่ทุกหน่วยปฏิบัติการของการดำเนินงานทางธุรกิจ ความสำคัญของบริษัทข้ามชาติ คือ การสร้างงาน การสร้างรายได้ การสร้างคนให้มีประสบการณ์ ความรู้และทักษะฝีมือสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการสร้างความมั่งคั่งให้กับเจ้าของเงินทุน นักลงทุน และประเทศผู้รับการลงทุนอันถือเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของโลกอีกด้วย (Marzena,

2021) ในอดีตเมื่อกล่าวถึงบริษัทข้ามชาติย่อมหมายถึง บริษัทผู้มีสัญชาติเป็นเจ้าของบริษัทในประเทศแม่ (Parent National Countries) แต่ไปลงทุนในประเทศอื่นที่รับการลงทุนเพื่อทำการผลิตหรือให้บริการ (Host Countries) การที่บริษัทต่างชาติออกไปลงทุนทำธุรกิจนอกประเทศของตนนั่นแหละ เรียกว่า บริษัทข้ามชาติ (Multinational Company) ในอดีตเมื่อเรากล่าวคำว่าบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย หมายถึง บริษัทที่เป็นของชาวต่างชาติที่มาลงทุนทำธุรกิจในประเทศไทยเป็นหลัก ในปัจจุบันบริษัทข้ามชาติอาจเป็นบริษัทของคนไทยก็ได้ซึ่งบริษัทของคนไทยเหล่านี้ได้ไปลงทุนทำธุรกิจการค้านอกประเทศไทย บริษัทสัญชาติไทยดังกล่าวนี้เรียกว่า บริษัทข้ามชาติเช่นเดียวกันซึ่งมีจำนวนมากขึ้นตามลำดับ ณ สิ้นปี 2563 บริษัทในคลาดหลักทรัพย์ลงทุนในต่างประเทศ 278 บริษัทคิดเป็น 37 % ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวนเงินลงทุน 1.39 แสนล้านบาท (Business Today, 2021)

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติมีความสำคัญในหลากหลายมิติ ดังตัวอย่างที่ยกมานี้ คือ ด้านเศรษฐกิจ บริษัทข้ามชาติมีอิทธิพลต่อระบบเศรษฐกิจไทยอย่างยิ่งเพราะประเทศไทยเป็นประเทศที่อยู่ในระบบการค้าเสรี การส่งออกและนำเข้าสินค้าชนิดต่าง ๆ คือฟันเฟืองหลักของเศรษฐกิจไทยหมวดหนึ่ง ผู้มีบทบาทรายใหญ่ในระบบเศรษฐกิจไทย คือ การท่องเที่ยว และการส่งออก ในกลุ่มการส่งออกที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจปีละหลายแสนล้านบาทนั้น ผู้ส่งออกรายใหญ่ส่วนมากเป็นบริษัทข้ามชาติ ร้อยละ 58.9 บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ มีมูลค่าส่งออกประมาณ 5.6 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ (เดือนเด่น นิคมบริรักษ์ และคณะ, 2550) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัทข้ามชาติทั้งหลายนอกจากมีอิทธิพลทางเศรษฐกิจแล้วยังมีอิทธิพลต่อการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยด้วย เป็นที่ทราบทั่วกันว่าองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นได้รับการถ่ายทอดและการพัฒนาจากบริษัทข้ามชาติทั้งหลายเป็นหลักก่อนที่ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถูกพัฒนามาเป็นศาสตร์ดังที่รู้จักกันในปัจจุบัน ด้านการถ่ายทอดนวัตกรรมและเทคโนโลยี บริษัทข้ามชาติเป็นเจ้าของเทคโนโลยี เจ้าของผลิตภัณฑ์ เจ้าของผลงานวิจัยเพื่อการพัฒนาทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการต่าง ๆ เป็นต้น องค์กรธุรกิจและองค์กรภาครัฐได้เรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีจากบริษัทข้ามชาติที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก

ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ปัญหาของบริษัทข้ามชาติที่มาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมีจำนวนมากจึงขอกล่าวโดยสรุป ดังนี้ 1) ปัญหาด้านอัตรากำลังคน 2) ปัญหาด้านการลาออกจากงาน 3) ปัญหาเรื่องเวลาการปฏิบัติงาน 4) ปัญหาด้านการคิดต่อหน่วยงานราชการ 5) ปัญหาด้านกฎหมาย 6) ปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรม 7) ปัญหาด้านการจ่ายค่าตอบแทน และ 8) ปัญหาด้านนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม (กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ และวรรณภา ลือกิตตนันท์, 2561, ธารทิพย์ พจน์สุภาพ และรุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์, 2560)

บทความวิจัยนี้นำเสนอวัตถุประสงค์การวิจัย การทบทวนวรรณกรรม กระบวนการวิตัย วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิจัย อภิปรายผล องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาเชิงโครงสร้างและเชิงภาระกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาและพัฒนาโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติอันประกอบด้วย 1) การสรรหา การคัดเลือก และการว่าจ้างบุคคลากร 2) การปฐมนิเทศและการพัฒนาทักษะที่จำเป็น 3) การบริหารเงินเดือนและผลตอบแทน 4) การสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ 5) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 6) การบริหารจัดการพนักงานต่างชาติ

หลักการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

องค์ประกอบเชิงโครงสร้างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ มี 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ภาระกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มี 3 อย่าง คือ 1) การจัดหาบุคคลากร (Procure) 2) การจัดส่งบุคคลากรไปปฏิบัติงานที่บริษัทสาขาในต่างประเทศ (Relocate) และ 3) การใช้ประโยชน์จากบุคคลากร (Utilize) ส่วนที่ 2. บุคคลากร มี 3 ประเภท คือ 1) บุคคลากรในประเทศบริษัทแม่ (Parent-country nationals) 2) บุคคลากรในประเทศบริษัทลูก (Host- country nationals) และ 3) บุครลากรที่ถูกจ้างจากประเทศที่สาม (Third - country nationals) และ ส่วนที่ 3. ที่เกี่ยวข้องกับประเทศ มี 3 ประเภท คือ 1) ประเทศที่เป็นบ้านเจ้าของธุรกิจ (Home Country) 2) ประเทศที่บริษัทลูกตั้งอยู่ (Host Country) และ 3) ประเทศอื่น ๆ ที่ไปจ้างงาน (Third. Country) (Morgan, 1986)

ภาพที่ 1 โครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ที่มา (Tony & Chris, 2017)

จากรูปภาพข้างต้นสามารถอธิบายให้เห็นความเชื่อมโยงเชิงความสัมพันธ์เชิงที่ตั้งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเป็นระบบการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติ (Multinational Company) ซึ่งมีทั้งประดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก

องค์ประกอบเชิงภาระกิจ หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ 2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ 3) การบริหารเงินเดือนและผลตอบแทนระหว่างประเทศ 4) การรับฟังเสียงสะท้อนของพนักงานระหว่างประเทศ 5) ความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างประเทศ และ 6) การมอบหมายงานระหว่างประเทศและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Tony & Chris, 2017)

บริษัทข้ามชาติและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

ผู้วิจัยขอสรุปการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยเป็น 3 ช่วงเวลา ช่วงเวลาละ 20 ปี ดังนี้

ช่วงที่ 1 ปี ค.ศ.1960 - 1980 ช่วงเวลานี้เป็นช่วงที่อุตสาหกรรมภาคการผลิตทยอยเข้ามาลงทุนเพื่อตั้งโรงงาน และบริษัทจัดจำหน่ายสินค้านำเข้าในประเทศไทยมากขึ้น ดังนั้น จำนวนบริษัทข้ามชาติจึงเริ่มมีบทบาทการนำในทุกสายงานอันรวมถึงการจัดการงานด้านบุคคลด้วย ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง ขนาดใหญ่ที่เข้ามาลงทุนในช่วงเวลา 20 ปีดังกล่าว ส่วนมากเป็นของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา เช่น ลักษณะเด่นของการจัดการทรัพยากรระหว่างประเทศในยุคนี้ คือ 1) ผู้บริหารสูงสุดและตำแหน่งรองลงมาที่สำคัญ เช่น งานวิศวกรรม งานบัญชีการเงิน จะเป็นชาวต่างชาติที่ส่งมาจากสำนักงานใหญ่ทั้งหมด ส่วนงานด้านบุคคลจะมีชาวต่างชาติมาเป็นผู้บริหารบ้างในระยะเริ่มต้นเพื่อพัฒนาคนไทยขึ้นมาดูแลรับผิดชอบ ในช่วงเวลานี้เป็นช่วงท้าทายของบุคคลากรในสายงานบุคคลเพราะจุดอ่อนของคนไทยในขณะนั้น คือ ความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างชาติไม่ว่าเป็นภาษาอังกฤษหรือภาษาญี่ปุ่น และองค์ความรู้เชิงวิชาการของงานบริหารบุคคลยังมีน้อยมาก ทั้งเรื่องตัวบุคคลและองค์ความรู้ในยุคนี้ได้อาศัยท่านที่เคยทำงานกับฐานทัพอเมริกัน ท่านที่เคยศึกษาในต่างประเทศมาก่อน และท่านที่เป็นข้าราชการระดับสูง ระดับชำนาญการของกรมแรงงาน กรมประชาสงเคราะห์ สำนักงาน ก.พ. เป็นต้น

การจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติในระยะแรกจะเน้นที่การสรรหาคนภายในประเทศเพื่อส่งไปปฏิบัติงานในบริษัทลูกในต่างประเทศ การหาที่ปรึกษาด้านการบริหารบุคคล และการบริหารจัดการพนักงานต่างชาติ (Expatriates) ส่วนในประเทศที่บริษัทลูกตั้งอยู่จะเน้นเรื่องการหาคนมาทำงานให้ได้ก่อน และการปฏิบัติตามกฎหมายของไทย

ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยในระยะแรก คือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความแตกต่างด้านกฎหมาย การสื่อสารภาษาพูด การปรับตัวไม่ได้ของบุคคลากรชาวต่างชาติ และความรู้สึกแปลกแยกของแรงงานไทย เป็นต้น

ช่วงที่ 2 ปี ค.ศ. 1981 - 2000 ช่วงเวลานี้เป็นยุคทองของการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของไทย ระบบเศรษฐกิจในช่วง 20 ปีนี้ มีบางช่วงการเจริญเติบโตมากกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ต่อปีต่อเนื่องกันเป็นเวลาหลายปี และในขณะเดียวกันมีบางช่วงเวลาที่อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมีปัญหาอย่างเช่นตั้งแต่ปี 1979 ถึง 1983 เศรษฐกิจของธุรกิจข้ามชาติบางประเภทมีปัญหา เช่น อุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ถึงขั้นต้องใช้

มาตรการเลิกจ้างคนงานจำนวนมากเพื่อพยุงธุรกิจเอาไว้ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในช่วงเวลานี้ธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทยต้องเดินผ่านภาวะทางเศรษฐกิจทั้งขาขึ้นและขาลง จึงได้รับบทเรียนทางการบริหารจัดการคน กล่าวคือ ในภาวะเศรษฐกิจขาลงต้องเผชิญกับการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานควบคู่กันไปซึ่งเป็นกระทำที่ยากและท้าทาย ส่วนในภาวะที่เศรษฐกิจฟื้นตัว เติบโต จะประสบปัญหาขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็น เช่น ขาดแคลนแรงงาน ขาดแคลนช่างเทคนิค และขาดแคลนวิศวกร เป็นต้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในประเทศไทยในช่วงนี้ สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น คือ 1) การเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมของผู้บริหารระดับสูงที่ส่งมาจากบริษัทแม่มีมากขึ้น ดังนั้นจึงช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคคลากรท้องถิ่นลงได้มาก 2) การส่งพนักงานท้องถิ่นไปฝึกงาน ฝึกอบรม ณ บริษัทแม่มีมากขึ้นไม่ว่าเป็นประเทศญี่ปุ่นหรือสหรัฐอเมริกา และ 3) ผู้บริหารที่เป็นคนไทยได้รับโอกาสให้ได้รับตำแหน่งระดับสูงขององค์กรมีมากขึ้น

ช่วงที่ 3. ปี ค.ศ. 2001 - 2020 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยในยุคนี้ถือว่าเป็นยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงเริ่มตั้งแต่ยุค Y2K ในปี ค.ศ. 2000 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้าสู่ทุกภาคส่วนของสังคม ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบควบคู่กันไป กล่าวคือ ผลกระทบเชิงบวก เช่น 1) ด้านความรวดเร็ว ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยให้การทำงานเร็วขึ้น 2) ระบบการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ คอมพิวเตอร์เข้ามาบันทึกแทนแรงงานคนทำให้มีประสิทธิภาพมากกว่า 3) ระบบการสื่อสารทำได้เร็วขึ้น ลึกมากกว่าเดิม กว้างมากกว่าเดิมส่งผลต่อการช่วยลดต้นทุนได้มาก ในทางตรงกันข้าม ผลกระทบเชิงลบก็มี เช่น 1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีน้อยลง 2) การก้าวตามเทคโนโลยีไม่ทัน จะมีกลุ่มคนบางช่วงวัยที่ตามเทคโนโลยีไม่ทัน และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีไม่เต็มที่ 3) ความเป็นมนุษย์ในบางมิติถูกมองว่าต่ำลง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยในช่วงนี้มีความเปลี่ยนแปลงไปมาก เช่น 1) ผู้บริหารระดับสูงสุดของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยมีการเปิดโอกาสให้คนไทยมีมากขึ้น 2) ระบบการทำงานมีความสะดวกมากขึ้น 3) การพัฒนาความรู้ ความสามารถให้แก่บุคคลากรมีอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง และ 4) การตอบสนองทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความทั่วถึงมากขึ้น

ปัญหาความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ปัญหาที่ท้าทายการจัดการทรัพยากรมนุษย์นานาชาติในยุคปัจจุบันโดยสรุป คือ 1) การขาดแคลนบุคคลากรที่มีทักษะที่มีฝีมือตรงกับความต้องการของธุรกิจ 2) ความล้มเหลวในการมอบหมายงานให้ผู้ถูกว่าจ้างไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ 3) ความไม่ลงตัวระหว่างความเป็นท้องถิ่นและความเป็นมาตรฐานสากลของแนวปฏิบัติต่าง ๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 5) วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล

ปัญหาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

ผู้วิจัยสรุปประเด็นหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยใน 5 ประเด็น คือ

1. ด้านวัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ วิถีชีวิตที่มีต่อทัศนคติในการทำงาน

2. ด้านการสื่อสาร การใช้ภาษาต่างประเทศยังอยู่ในอัตราต่ำ
3. ด้านภาวะผู้นำของพนักงานระดับกลางที่จะพัฒนาสู่ผู้นำระดับสูงในองค์กรยังมีค่อนข้างจำกัด
4. การขาดแคลนแรงงานมีฝีมือ ช่างเทคนิค วิศวกร และโปรแกรมเมอร์ เป็นต้น
5. กฎหมายเกี่ยวกับการอนุญาตทำงาน ค่าแรงขั้นต่ำ การเข้า-ออกประเทศ เป็นต้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศหลังโควิด - 19

แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยหลังการแพร่ระบาดจองโควิด-19 มีบริษัทจำนวนหนึ่งได้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น นโยบายการทำงานทางไกล การใช้เทคโนโลยี ยกเลิกนโยบายการเกษียณอายุ เป็นต้น การจ้างงานโครงการ โดยจ่ายผลตอบแทนสูงแต่มีระยะเวลาสั้น การประชุมใช้ออนไลน์เป็นหลัก จ้างบริษัท Outsource ทำการสรรหาระบบจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ ระบบการฝึกอบรมกับสถาบันการศึกษา/วิชาชีพ การนำ AI มาใช้ในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

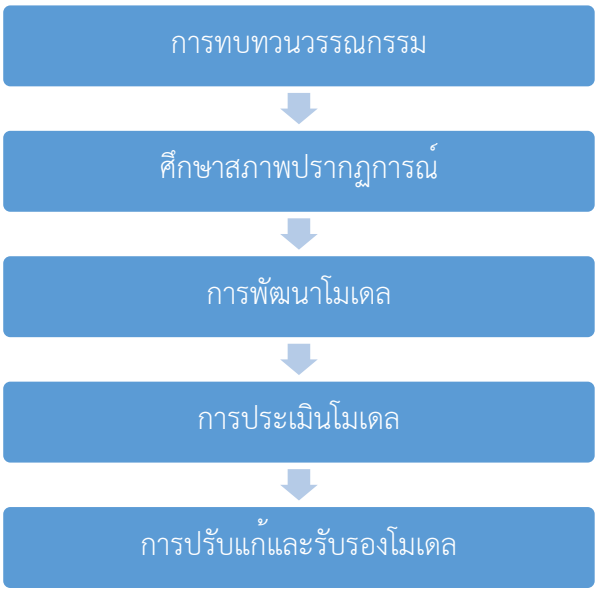
โดยสรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังโควิด-19 มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ใช้คนน้อยลง เน้นพัฒนาคนให้มีทักษะมากกว่าหนึ่งด้าน รูปแบบการจ้างงานเน้นความสามารถและผลงานไม่คำนึงถึงอายุ ส่งเสริมการทำงานทางไกล งานเกี่ยวกับ Expiate ใช้บริษัท Outsource เป็นส่วนใหญ่ (สอาด บรรเจิดฤทธิ์, 2564, 2565)

บทสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม

สภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนไปนับจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในปี 2019 เป็นต้นมาทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านวิถีชีวิต พฤติกรรมการบริโภค และเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อชีวิตมากขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน สิ่งเหล่านี้ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเปลี่ยนแปลงไปทั้งในแง่โครงสร้างและภาระกิจ ดังนั้นการศึกษาเรื่องโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศหลังยุคโควิด-19 จึงเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยได้สรุปโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงโครงสร้างและเชิงภาระกิจ จากการทบทวนวรรณกรรม กล่าวคือ โครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศจากการทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วย 1) Global : ระดับโลก 2) Regional : ระดับภูมิภาค 3) National : ระดับชาติ 4) Organizational : ระดับองค์กร 5) Multinational Company :บริษัทข้ามชาติ และ IHRM : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีโครงสร้างเชิงภาระกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศจากการทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วย 1) การสรรหา-การคัดเลือกระหว่างประเทศ 2) การฝึกอบรม-พัฒนาระหว่างประเทศ 3) เงินเดือน - ผลตอบแทนระหว่างประเทศ 4) การรับฟังเสียงพนักงานนานาชาติ-เปรียบเทียบ 5) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรระหว่างประเทศ และ 6) การเคลื่อนย้ายเข้าสู่ประเทศและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

กระบวนการวิจัย

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยนำหลักการการสร้างและการพัฒนาโมเดลของ Keeves (1998) และของชัยวิชิต เชียรชนะ (2560) มาเป็นกรอบกระบวนการศึกษา ดังรูปภาพที่ 2 ด้านล่างนี้



ภาพที่ 2 กรอบการศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นไปตามกระบวนการสร้างและพัฒนาโมเดลอันประกอบด้วยการทบทวนวรรณกรรม ศึกษาสภาพปรากฏการณ์ พัฒนาโมเดล ประเมินโมเดล และการให้คำรับรองโมเดล (Keeves 1998, ชัยวิชิต เชียรชนะ, 2560) เก็บข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม การสนทนากลุ่ม สัมภาษณ์เชิงลึก (Indept - Interview) และใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ หัวหน้าสายงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประจำสำนักงานใหญ่ของบริษัทข้ามชาติ 5 บริษัท บริษัทละ 1 คน รวมจำนวน 5 คน และหัวหน้าสายงานทรัพยากรบุคคลประจำประเทศไทย 5 บริษัท ๆ ละ 1 คน รวมจำนวน 5 คน และใช้การคัดเลือกแบบเจาะจง ผู้ให้คำยืนยันความถูกต้องของตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศขั้นสุดท้ายซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัทข้ามชาติหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจำนวน 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยนี้ทั้งหมด จำนวน 13 คน มีการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตามวิทยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาเชิงโครงสร้างและเชิงภาระกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในประเทศไทย พบว่า ปัญหาเชิงโครงสร้างประกอบด้วย โครงสร้างเชิงที่ตั้ง กล่าวคือ สำนักงานใหญ่ สำนักงานประจำภูมิภาค สำนักงานประจำประเทศ แล้วลงมาที่องค์กรคือบริษัทแต่ละบริษัทและมาถึงส่วนงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความซ้ำซ้อนในโครงสร้างสายการบังคับบัญชาหลายขั้นตอน ใช้เวลามาก กรณีนี้เกิดขึ้นกับบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มาลงทุนในประเทศไทยมีหน่วยธุรกิจมากกว่าหนึ่งหน่วย เช่น มีโรงงานอุตสาหกรรมเป็นหนึ่ง

บริษัทมีหน่วยงานขายเป็นอีกหนึ่งบริษัท และมีหน่วยงานบริการอีกหนึ่งบริษัท โครงสร้างลักษณะดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหารทั้งภายในและภายนอกมาก ในการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นด้วยให้ตัดจุดที่เป็นความซ้ำซ้อน เช่น สำนักงานประจำภูมิภาคในหลายบริษัทสำนักงานดังกล่าวมีไว้เพื่อการประสานงานเป็นหลัก ในสังคมยุคดิจิทัลความสะดวกทางการสื่อสารและอื่น ๆ มีมากเพียงพอแล้ว ส่วนปัญหาเชิงภาระกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นร่วมกันว่า ภาระกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ยังมีสัดส่วนงานเชิงธุรการมากกว่างานเชิงกลยุทธ์ที่จะส่งผลกระทบต่อลูกค้าและผลประโยชน์ทางตรงแก่องค์กร ดังนั้นจึงมีการเสนอให้ตัดงานที่ไม่จำเป็นออก มีการรวมงานเป็นกลุ่ม การนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ และมีการจ้างบริษัทเชี่ยวชาญเฉพาะด้านรับไปทำลักษณะ Outsourcing.

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาและพัฒนาโมเดลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย กระบวนการศึกษาเป็นไปตามลำดับ ดังนี้ (1.2.3.4.)

1. การศึกษาสภาพปรากฏการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 และหลังจากการแพร่ระบาดของโควิด-19

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ช่วงการระบาดของโควิด-19 เดือนมกราคม 2520 ถึง ธันวาคม 2522 เกิดภาวะชะงักงันทั้งระบบในช่วงรัฐบาลประกาศให้มีการหยุดการผลิต การบริการ การเดินทางทางอากาศ ทางเรือ และชะลอการเดินทางทางบก ภาวะดังกล่าวเรียกกันว่า “การชัดดาวน์ประเทศ” (Shutdown) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ถูกชัดดาวน์ไปด้วย สิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงแรก คือ การสั่งปิดงาน การทำงานจากบ้าน การสั่งให้พนักงานใช้สิทธิวันลาตามระเบียบของแต่ละองค์กร เป็นต้น

แนวปฏิบัติใหม่ (New Normal) ในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในขณะนั้นคือ

การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบการจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสั่งงาน การรายงาน การประชุม และวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสัมภาษณ์งาน การปฐมนิเทศ ระบบบริหารค่าจ้าง-ผลตอบแทน การลาชนิดต่าง ๆ และการสื่อสารสัมพันธ์ล้วนใช้ดิจิทัลทั้งสิ้น

เมื่อการแพร่ระบาดของโควิด-19 สงบลง สภาพแวดล้อมทางการบริหารเปลี่ยนไป แนวปฏิบัติใหม่กลายมาเป็นวิถีปกติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งของบริษัทข้ามชาติและบริษัทไทยต่างอยู่ในภาวะการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เช่น การปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การยึดถือแนวปฏิบัติบางประการเหมือนที่เคยปฏิบัติในขณะโควิด-19 แพร่ระบาด นั่นคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ขับเคลื่อนโดยดิจิทัล (Digital Driven HRM)

2. การพัฒนาโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศหลังโควิด-19

นิยามของโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษานี้ หมายถึง โครงสร้างความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ และโครงสร้างภาระกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ สำหรับความคาดหวังจากการพัฒนาโมเดลนี้เพียงแค่การปรับและรับรองสมมติฐานของโมเดลโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับระหว่างประเทศและระดับชาติจำนวน 13 คน เป็นผู้ปรับแก้โมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและให้การรับรองเบื้องต้นสำหรับการศึกษานี้

โมเดลที่นำมาเป็นต้นแบบโมเดลสมมติฐานนี้ คือ โมเดลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ดังรูปภาพที่ 2

3. การประเมินโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศหลังโควิด-19

ในการประเมินการพัฒนาโมเดลนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Joint Committee on Standard of Educational Evaluation (1994) มาประยุกต์ใช้ในการประเมินโมเดลประกอบด้วยมาครฐาน 4 ด้าน คือ 1) มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (Utility) 2) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety) และ 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) อย่างไรก็ตาม ในขั้นนี้บทบาทการประเมินจึงเพียงการประเมินพื้นฐานจะประยุกต์ใช้เพียง 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้และมาตรฐานด้านความเหมาะสม

การประเมินการพัฒนาโมเดลเชิงโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 13 คน มีความคิดเห็นในโมเดลโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศที่ผู้วิจัยนำเสนอ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้

เนื่องจากโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศที่นำเสนออันประกอบด้วย ระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจข้ามชาติ และระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการแสดงความสัมพันธ์เชิงพื้นที่และเป็นสิ่งที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีความประหยัด และมีความคุ้มค่า

2. มาตรฐานด้านความเหมาะสม

เป็นลักษณะของโมเดลที่สามารถรับประกันถึงการได้ดำเนินการตามระเบียบแบบแผน เป็นไปตามหลักจริยธรรม ไม่ส่งผลกระทบเสียหายต่อผู้เกี่ยวข้อง ในภาพรวมผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้การยอมรับ อย่างไรก็ตาม มีผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่านให้ความเห็นว่า โมเดลที่เสนอนั้นเป็นการอธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงที่ตั้งบนบริบทของสภาพแวดล้อมทางการบริหารยุคเก่า ทั้งสองท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่าระดับภูมิภาค (Regional) ควรตัดออกเนื่องจากการบริหารสั่งการจากสำนักงานใหญ่ควรถึงระดับประเทศจะเป็นการประหยัดและลดขั้นตอนการทำงานลงได้ อีกหัวข้อหนึ่งที่ผู้เชี่ยวชาญสองท่านเสนอความเห็นให้ตัดออกเพื่อลดความซ้ำซ้อนคือ บริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations) เพราะคำว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ หมายถึง บริษัทข้ามชาติอยู่แล้ว เมื่อผู้วิจัยนำเสนอผู้เชี่ยวชาญชุดปรับแก้และให้คำรับรองสุดท้าย 3 ท่านพิจารณา ทั้งสามท่านเห็นด้วยกับความเห็นให้ตัดระดับภูมิภาค (Regional) และบริษัทข้ามชาติออก (Multinational Corporation) ดังนั้นโมเดลเชิงโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศที่ได้รับการรับรอง ดังรูปภาพที่ 3

ภาพที่ 3 โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงโครงสร้างที่ได้รับการรับรอง (Modified Model)

การประเมินโมเดลเชิงภาระกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

หลักเกณฑ์ที่นำมาเป็นแนวทางในการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญคือ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และมาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety) เช่นเดียวกับการพิจารณาโมเดลเชิงโครงสร้างแบบพื้นที่ในข้อแรก ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน ได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นว่าโมเดลเชิงภาระกิจตามที่เสนอเป็นไปตามหลักการของมาตรฐานสองประการที่วางไว้เป็นแนวทางหรือไม่ มีความขัดแย้งในด้านใดหรือไม่ ในที่สุดคณะผู้เชี่ยวชาญยอมรับในภาระกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศตามโมเดลที่เสนอ แต่ขอให้มีการปรับแก้ 2 ประการ คือ 1) ให้เพิ่มดิจิทัล (Digital) เป็นศูนย์กลางของโมเดลเชิงภาระกิจเพื่อความเหมาะสมสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก 2) ลักษณะโมเดลควรเปลี่ยนรูปจากแนวตั้งเป็นรูปแบบอื่นเนื่องจากรูปแบบแนวตั้งอาจชี้นำผู้อ่านให้มีจินตนาการว่าเป็นการจัดเรียงภาระกิจตามลำดับเท่านั้น ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญบางท่านอธิบายว่า โมเดลเชิงภาระกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคหลังโควิด-10 คือ “People - Digital – People” หรือ PDP Model โดยมีคำอธิบายเพิ่มเติมว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศยุคใหม่คือ Digital นี้ องค์ประกอบสำคัญ คือ คนในฐานะผู้ทำประโยชน์ ดิติตัล ในฐานะเป็นเครื่องมือที่ขาดไม่ได้ในการส่งผ่านประโยชน์ดังกล่าวไปให้ “คน” อีกกลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นผู้รับประโยชน์ ที่ประชุมเห็นด้วยในหลักการ

การปรับแก้และการรับรองโดยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ 3 ท่าน ในกระบวนการนี้ ผู้เชี่ยวชาญได้นำหลักการของกรอบมาตรฐานสองประการข้างต้นมาเป็นแนวทางหลักในการพิจารณาเช่นเดียวกัน

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันใน 2 ประเด็น คือ 1) โมเดลที่เสนอมีประโยชน์ต่อวงการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมีความเหมาะสม 2) รับรอง

โมเดลตามเสนอ แต่ให้ใช้ชื่อ Proposed PDP Model เนื่องจากกระบวนการวิจัยการสร้างโมเดลใหม่ต้องผ่านกระบวนการทดลองใช้ และมีการประเมินการทดลองใช้ขั้นสุดท้ายจึงจะมีความสมบูรณ์

ภาพที่ 4 Modified PDP Model

อภิปรายผล

1. ปัญหาเชิงโครงสร้างและเชิงภาระกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ จากผลการวิจัยสามารถสรุปปัญหาเชิงโครงสร้างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศได้ 5 ประเด็น คือ 1) ประเด็นทางวัฒนธรรม สืบเนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเป็นการบริหารจัดการกลุ่มคนที่มีความหลายทางวัฒนธรรม ดังนั้นความแตกต่างนำไปสู่ความไม่เข้าใจ การไม่ยอมรับ และกลายเป็นปัญหาทางการบริหาร 2) ประเด็นทางการสื่อสาร ความแตกต่างด้านภาษามีผลโดยตรงต่อความเข้าใจ และความไม่เข้าใจอันสืบเนื่องมาภาษาที่ต่างกันนำไปสู่การไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน 3) ประเด็นทางการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานใหม่ในต่างประเทศนำไปสู่ความไม่พอใจในงาน ไม่มีความสุขในการทำงาน อันนำไปสู่การขอลาออกหรือขอย้ายกลับบริษัทแม่ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ทางการบริหาร ในประเด็นการสื่อสารนี้ยังมีปัญหาด้านความห่างไกลของที่ตั้งระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทลูกส่งผลความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแม่กับผู้บริหารและบุคคลากรของบริษัทลูก 4) ความแตกต่างด้านกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ของประเทศที่บริษัทลูกตั้งอยู่กับประเทศของบริษัทแม่ และประเทศอื่น ๆ ที่บริษัทแม่ว่าจ้างบุคคลากรไปทำงานในบริษัทลูก เช่น กฎหมายคนเข้าเมือง ใบอนุญาตการทำงาน การต่ออายุวีซ่า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคคลากรชาวต่างชาติอันเป็นปัญหาแก่บริษัทแม่และบริษัทลูกเช่นเดียวกัน และ 5) ประเด็นความขาดแคลนบุคคลากรที่มีฝีมือด้านต่าง ๆ เช่น ช่างเทคนิค วิศวกร โปรแกรมเมอร์ เป็นต้น

ในประเทศที่ไปลงทุนอันเป็นเหตุให้ต้นทุนด้านแรงงานสูงขึ้นมาก อนึ่งคำว่า โมเดลเชิงโครงสร้างในการวิจัยนี้หมายถึง โครงสร้างด้านที่ตั้งของการลงทุนทำธุรกิจเป็นสำคัญ มิได้หมายถึงโมเดลเชิงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship Model) ที่ทราบกันดีในหมู่นักวิจัยแต่อย่างใด สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องประเด็นและความท้าทายในงานด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ โดยธารทิพย์ พจน์สุภาพ และรุ่งอรุณ กระแสสินธุ์ (2560) พบว่า ปัญหาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ประกอบด้วยการคัดเลือกและการมอบหมายงาน การจ่ายค่าตอบแทน การเตรียมความพร้อม ภาษา และกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

2. โมเดลเชิงภาระกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ การศึกษาโมเดลในการวิจัยนี้เพียงเพื่อทราบว่า โมเดลที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมแล้วผ่านกระบวนการการวิจัยโมเดล 3 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปรากฏการณ์ การสร้างและพัฒนาโมเดล และ การประเมินการสร้างและการรับรองเบื้องต้น จะมีรูปลักษณ์เป็นอย่างไร โมเดลเชิงภาระกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม คือ การสรรหาบุคคลากรระหว่างประเทศ ผลตอบแทนและสวัสดิการระหว่างประเทศ การพัฒนาบุคคลากรระหว่างประเทศ การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างประเทศ และการปฏิบัติงานระหว่างประเทศ ภาระกิจเหล่านี้ได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้เงื่อนไขด้วยการปรับแก้โดยการเพิ่มระบบดิจิทัลให้เป็นศูนย์กลางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ และปรับปรุงรูปแบบโมเดลจากแนวตั้งเป็นกรอบวงกลมโดยมีดิจิทัลอยู่ตรงกลาง สอดคล้องกับบทความเรื่องการสร้างและพัฒนาโมเดล/รูปแบบจำลอง/ตัวแบบของชัยวิชิต เธียรชนะ (2560) ที่อธิบายว่า กระบวนการวิจัยโมเดลต้องประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพการณ์ 2) สร้างหรือพัฒนาโมเดล 3) ประเมินการสร้างและพัฒนาโมเดล 4) ทดลองใช้โมเดล และ 5) ประเมินทดลองโมเดล

นอกจากนั้นคณะผู้เชี่ยวชาญการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ 3 ท่าน แนะนำให้เปลี่ยนชื่อโมเดลเป็น Proposed P D P Model (People - Digital - People) ทั้งนี้เนื่องจากต้องการเห็นโมเดลนี้ผ่านกระบวนการวิจัยโมเดลอีก 2 ขั้นตอน คือ การทดลองใช้งานและการประเมินผลการทดลองใช้งาน

ข้อจำกัดของการวิจัยนี้ คือ ระเบียบวิธีการวิจัยมีลักษณะเป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการวิจัยเชิงโมเดล (Model Research Approach) เพียงบางส่วนเนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้คำตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ทั้งสองข้อในระดับที่น่าพอใจ และได้โมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยดังที่แสดงในภาพที่ 4 Modified People - Digital - People Model (PDP Model) เพื่อเป็นตัวแบบขั้นต้นที่จะทำการศึกษาและพัฒนาต่อไป การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดด้านเวลาจึงทำให้ขาดความสมบูรณ์ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการต่อไป

ภาพที่ 5 โมเดลเชิงภาระกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การกำหนดประเด็นปัญหาการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยที่ซับซ้อน ควรจะไปทางใดทางหนึ่ง เช่น การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไข หากจะศึกษาเรื่องโมเดล ควรจะทำการวิจัยโมเดลเพียงอย่างเดียว เนื่องจากขั้นตอนการวิจัยมีถึง 5 ขั้นตอน คือ ศึกษาสภาพปรากฏการณ์ สร้าง/พัฒนาโมเดล ประเมินการสร้าง/พัฒนาโมเดล ทดลองใช้โมเดล และประเมินการทดลองใช้โมเดลซึ่งต้องใช้เวลาในการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และการทดลองใช้โมเดลต้องใช้เวลามากพอสมควรจึงจะสามารถประเมินผลที่จะสร้างความน่าเชื่อถือได้ ภารกิจการกระจายอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) กล่าวคือ การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างละเอียด และการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาหาคำตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่จะได้มาโดยกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ เช่น การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร การหาค่าความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะการวิจัยที่จะพิสูจน์โมเดลในบางแง่มุมจะต้องผ่านกระบวนการเชิงปริมาณ หัวข้อการวิจัยครั้งต่อไปอาจเป็นโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติสัญชาติไทย เพื่อทราบว่ามีโมเดลเป็นอย่างไร มีความเหมือนหรือความต่างจากบริษัทข้ามชาติสัญชาติอื่น ๆ อย่างไรบ้าง ฯ

เอกสารอ้างอิง

กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ และวรรณภา ลือกิตินันท์. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กรณีศึกษาเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน. *วารสารชุมชนวิจัย*, *12*(1), 42-55.

ชัยวิชิต เชียรชนะ. (2560). การสร้างและการพัฒนาโมเดล/รูปแบบ/แบบจำลอง/ตัวแบบ. *วารสารศิลปากรศึกษาศาสตร์วิจัย*, *9*(1), 1-11.

เดือนเด่น นิตมบริรักษ์ และคณะ. (2550). *โครงการบทบาทบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสนับสนุนกองทุนวิจัย.

ธารทิพย์ พจน์สุภาพ และรุ่งอรุณ กระแสสินธุ์. (2560). ประเด็นและความท้าทายในงานทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, *9*(3), 242-254.

สอาด บรรเจิดฤทธิ์. (2564). ความปรกติใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจหลังยุคโควิด-19. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, *8*(2). 46-60.

สอาด บรรเจิดฤทธิ์. (2565). ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรธุรกิจในประเทศไทย. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทรรศน์ (มนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์). 12*(2), 292-306.

หนังสือพิมพ์ Business Today. (2564). *ตลท. เปิดรายงานปี 63 บจ. ลดการลงทุนต่างประเทศ*. ฉบับวันที่ 27 กรกฎาคม 2564 หน้า 1.

Keeves, P. J. (1998). *Model and Model Building. "Educational Research Methodology and Measurement: An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press.

Marzena, S. (2011). The Configurations of HRM bundles in MNCs by their contributions to subsidaries' performance and cultural dimensions. *International Journal of cross cultural management*. 21(1). https://doi.org/10.1177/1470595821997488

Morgan V. P. (1986). International Human Resource: Management: Fact of Fiction. *Personnel Administrator*, *31*(9), 44.

Tony E., Phil A., Gregor, M., & Olga, T. (2021). International human resource management in multinational companies: Global norm making within strategic action fields. *Human Resource Management Journal*, *32*(3), 683-697.

Tony, E. & Chris, R. (2017). International Human Resource Management (3rd ed.). Pearson: Education Limited.