



## ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

### The Antecedent and Consequent of Migrants Worker Management Capability

พนิดา นิลอรุณ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และจันทนา แสนสุข

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1 ม.3, ถนนชะอำ – ปรามบุรี ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 32000

Panida Ninaroon, Viroj Jadesadalug and Jantana Sansook

Doctor of Philosophy, Faculty of Management Science, SilpaKorn University, Thailand

1, Moo 3, Cha Am-Pranburi Road, Samphraya, Cha Am, Phetchaburi 76120

E-mail address: panida.ni@ssru.ac.th

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบแนวคิดของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยใช้การศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากนั้นวิเคราะห์เอกสารและพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ส่วนปัจจัยผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ได้แก่ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแนวทางการศึกษาในอนาคตสามารถนำกรอบแนวคิดนี้ทดสอบในเชิงประจักษ์ในองค์กรที่ใช้แรงงานข้ามชาติ เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรต่อไป

**คำสำคัญ:** แรงงานข้ามชาติ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์

#### Abstract

The purpose of this paper is to construct the antecedent and consequent of migrant worker management capability conceptual framework. The study is conducted by using literature review and then document analysis to construct a conceptual framework. The results



indicates that the antecedent consists of migrants worker awareness and diversity management capability which have an influence on migrants worker management capability, the consequent consists of human resource management excellence, production efficiency, effective customer response and organization performance. According to the results of this study the conceptual framework can be tested for the development of migrant worker management guideline within the organization that employs migrant workers to display an empirical evidence. Finally, it would contribute to a better performance of an organization itself.

**Keywords:** Migrants Worker, Migrants Worker Management Capability, The Antecedent and Consequent

## บทนำ

ในประเทศไทยมีจำนวนแรงงานข้ามชาติที่ได้รับอนุญาตทำงานทั่วราชอาณาจักร ประจำเดือน ธันวาคม 2560 จำนวนทั้งสิ้น 2,062,807 คน (สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว, 2561) ด้วยสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปองค์กรจึงมีความแตกต่างกันขึ้นทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงการกระบวนการดำเนินงาน รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้านตลาดแรงงาน แรงงานข้ามชาติ (Migrant Worker, Migrant Labor) คือ บุคคลที่อพยพมาเพื่อการจ้างงาน รวมทั้งหมายถึงบุคคลที่อพยพมาเพื่อทำงาน บุคคลที่ได้กระทำข้อตกลงไว้ในระยะยาว และบุคคลที่ทำสัญญาไว้ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ในหลายองค์กรต้องเผชิญกับความหลากหลายด้านแรงงาน กล่าวคือ มีแรงงานข้ามชาติหลายสัญชาติในองค์กร ซึ่งยังไม่มีแนวทางการบริหารแรงงานข้ามชาติภายใต้บริบทความแตกต่างเท่าใดนัก ทำให้จำเป็นต้องมีการประยุกต์กระบวนการบริหารแรงงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติงานของแรงงานข้ามชาติ (Howe-Walsh and Schyns, 2010) ซึ่งประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการแรงงานข้ามชาติให้มีแนวทางเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับแรงงานข้ามชาติกำลังอยู่ในความสนใจของบริบทระดับนานาชาติ (Chris and Robert, 2009) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องและเหมาะสม จึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรกสำหรับการดำเนินงานให้สามารถแข่งขันและก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ (ชัชรวรรณ มีทรัพย์ทองและคณะ, 2559) ในอนาคตจึงควรให้ความสำคัญกับแรงงานข้ามชาติภายใต้เงื่อนไขในการจ้างงาน การสรรหาแนวใหม่ กระบวนการสร้างโอกาส และการรักษาแรงงาน อีกทั้งแนวปฏิบัติเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติมีมาตรฐานการจ้างงานอยู่ในระดับต่ำ เช่น นายจ้างบางรายมีการจ่ายค่าแรงที่ต่ำมากและไม่ปฏิบัติตามกฎหมายที่ควบคุมมาตรฐานวิธีปฏิบัติต่อแรงงานข้ามชาติ ดังนั้นการศึกษาการจัดการแรงงานข้ามชาติจึงมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ



ทางด้านบริหารต่อแรงงานข้ามชาติให้ครอบคลุมคุณลักษณะเฉพาะของแรงงานข้ามชาติ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Fitzgerald, 2007)

สำหรับความสำคัญที่องค์กรควรส่งเสริมให้มีการจ้างงานแรงงานข้ามชาติ เนื่องจากว่าความสามารถด้านความเป็นมืออาชีพของแรงงานข้ามชาตินั้นเมื่อเปรียบเทียบกับค่าจ้างและทักษะ ถือว่าคุ้มค่ากว่าแรงงานอื่นๆ (Dench et al., 2006) การจ้างงานแรงงานข้ามชาติสามารถทำให้ลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแรงงานข้ามชาติไม่เกี่ยงงาน แม้มีการจ่ายค่าจ้างในอัตราที่ต่ำและมีเงื่อนไขการทำงานที่ยุ่ยยากประกอบกับในสถานการณ์ตลาดแรงงานมีการขาดแคลนแรงงานเกิดขึ้น การจ้างงานแรงงานข้ามชาติจึงเป็นวิธีการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้อีกทางหนึ่ง ดังนั้นการเตรียมพร้อมสถานการณ์ภาวะการผันผวนต่างๆ รวมไปถึงสภาวะการขาดแคลนแรงงาน ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าการศึกษาเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติยังขาดการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการแรงงานข้ามชาติในเชิงบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายองค์กรต่างก็ควรเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยต้องเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการวางแผนในขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้ได้คุณสมบัติที่เหมาะสมตามตำแหน่งงานและจำนวนพนักงานที่เพียงพอต่อความต้องการในแต่ละส่วนงาน ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่ง จึงกล่าวได้ว่าหากองค์กรมีระบบการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพแล้วนั้น ย่อมส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมาจากความสามารถในการจัดการบุคลากรในองค์กร โดยการแสวงหาพนักงานให้มีคุณลักษณะเหมาะสมและมีจำนวนตรงตามความต้องการได้ทันทั่วทั้งที่ตามเวลาที่ต้องการ จึงส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันที่ทวีความรุนแรงในการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

จากการทบทวนวรรณกรรมการจัดการแรงงานข้ามชาติ พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่นำไปสู่ความสามารถในการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติ คือ องค์กรต้องการตระหนักถึงความสำคัญของแรงงานและมีการบริหารความหลากหลาย โดยองค์กรมีความตระหนักถึงคุณค่าของแรงงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สัมผัสไม่ได้แต่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานขององค์กรไปสู่ความสำเร็จดังนั้นหากองค์กรที่มีนโยบายที่มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์เช่นนี้ย่อมนำไปสู่แนวทางในการจัดการแรงงานที่สอดคล้องกับในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการบูรณาการความหลากหลายของแรงงานกับบริบทขององค์กร เน้นความยืดหยุ่นและมีคุณภาพในการบริหารงาน (Guest, 2007) รวมไปถึงแนวทางปฏิบัติในการจัดการแรงงานต้องดำเนินไปอย่างเท่าเทียมบนมิตความหลากหลาย ซึ่งศักยภาพในการจัดการแรงงานจึงควรมีวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร จึงจะสามารถดึงศักยภาพของแรงงานมาขับเคลื่อนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรนั้น (Kepes and Delery., 2007)



จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยสาเหตุที่นำไปสู่ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ คือ ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ซึ่งความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการอีกด้วย ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการพัฒนากรอบแนวคิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ เพื่อสร้างแนวทางการบริหารแรงงานข้ามชาติส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพด้านการจัดการแรงงานให้กับกิจการต่างๆ ที่ใช้แรงงานข้ามชาติ รวมทั้งนำไปใช้ในการวางนโยบายบริหารองค์การด้านแรงงานที่มุ่งสร้างผลการดำเนินงานที่ดีอย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์ในการศึกษา

เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

## การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษานี้ได้รวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและศึกษาทฤษฎีพื้นฐานที่สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยที่ใช้อธิบายความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social identity theory) กล่าวคือ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่สอดคล้องกับโครงสร้างทางสังคมกับลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล 2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource - based view) กล่าวคือ เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นอธิบายความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างมีคุณค่าเพื่อไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 2 ทฤษฎีข้างต้น ผู้ศึกษาได้ทบทวนศึกษาจนสามารถสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังนี้

### 1. ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social identity theory)

ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับบุคคลที่กำหนดพื้นฐานทางสังคมด้วยลักษณะส่วนตัวและสังคม อัตลักษณ์ของบุคคล กล่าวคือ ความแตกต่างระหว่างลักษณะ ประกอบด้วย อุปนิสัยและความสามารถส่วนบุคคล ส่วนในมิติอัตลักษณ์ทางสังคม กล่าวถึง การรับรู้ของความเป็นอยู่ในสังคมมนุษย์ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากความคิดส่วนบุคคลที่เป็นตัวขับเคลื่อนจากความรู้ของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มสังคมนั้นๆ ด้วยกันจนไปสู่ค่านิยมและอารมณ์ที่เป็นส่วนสำคัญให้เกิดอัตลักษณ์ของสมาชิกบุคคลด้านการรับรู้ของอัตลักษณ์ทางสังคมกล่าวถึง การตระหนักของส่วนบุคคลของสมาชิกนำมาเชื่อมโยงกับกระบวนการจำแนกส่วนบุคคล โดยกระบวนการจำแนกส่วนบุคคลนั้น แต่ละบุคคลจะนำไปใช้กับ



อัตลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเกิดผลลัพธ์มากมายในกลุ่มสมาชิกและอัตลักษณ์ทางสังคม บุคคลจึงจำแนกพื้นฐานจากลักษณะของตน (Luhtanen and Croker, 1992)

จากการทบทวนทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีดังกล่าวมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ คือ อัตลักษณ์ทางสังคมของแรงงานข้ามชาติมีลักษณะเฉพาะตัว และโครงสร้างทางสังคมส่งผลให้เกิดการรับรู้รวมถึงค่านิยมในการทำงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากองค์กรมีความตระหนักถึงคุณค่าของแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า องค์กรจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารแรงงานข้ามชาติโดยเฉพาะที่แสดงถึงศักยภาพในการจัดการประกอบด้วย ศักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร และการดำเนินงานตามกฎหมาย ด้วยองค์ประกอบดังกล่าวมุ่งอธิบายแนวทางที่สร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ จะนำสู่ผลลัพธ์ขององค์กร ได้แก่ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร

## 2. ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource - Based View)

ทรัพยากร หมายถึง สินทรัพย์ (Assets) ความสามารถ (Capabilities) กระบวนการในการทำงานขององค์กร (Organization Process) เอกลักษณ์หรือคุณสมบัติของธุรกิจ (Firm Attributes) ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge) โดยทรัพยากรดังกล่าวเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร อีกทั้งยังสามารถควบคุมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรดังกล่าวได้ (Barney, 1991) รวมถึงยังเป็นสิ่งที่กำหนดรวมทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (Nath et al., 2010) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based Theory) มีการใช้กันอย่างแพร่หลายและมีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน พัฒนาการทางแนวคิดจึงเปลี่ยนมาเป็นทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร โดยมุ่งทำความเข้าใจในมุมมองทุกด้านขององค์กรซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญยิ่ง (Ketchen and Wright, 2011) กล่าวคือ ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร มุ่งอธิบายถึง ทรัพยากรในองค์กรซึ่งมีบทบาทเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทุกกระบวนการขององค์กรซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด โดยหากองค์กรใดนั้นมีศักยภาพในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่าได้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรนั้นก็มีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งรายอื่น ด้วยคุณลักษณะของความสามารถของทรัพยากร คือ การเกิดมูลค่าเพิ่ม (Valued) การเป็นทรัพยากรที่หาได้ยาก (Rarity) การมีทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบยาก (Imitability) และการมีทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) (Young et al., 2000)

จากการทบทวนทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีดังกล่าวมาเป็นพื้นฐานในการอธิบาย คือ แรงงานข้ามชาติเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ในองค์กร ดังนั้นความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติจะเป็นการสร้างคุณค่ายิ่งให้กับทรัพยากรหลักขององค์กร ซึ่งแรงงานข้ามชาติจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก จะทำให้มีศักยภาพในการจัดการแรงงานข้ามชาติ จึงเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านคุณค่าของทรัพยากรหลัก คือ แรงงานข้ามชาติ ให้มีลักษณะตามทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร คือ มีคุณค่า หายาก คู่แข่งลอกเลียนได้ยาก และคู่แข่งทดแทนได้ยาก นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร ได้แก่ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ดังนี้

### **1. ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน (Worker Value Awareness)**

ความตระหนักในคุณค่าแรงงาน หมายถึง การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับคุณค่าของคนในฐานะแรงงานที่ขับเคลื่อนองค์กรอย่างเท่าเทียม โดยเล็งเห็นศักยภาพ ทักษะ ความรู้ แรงจูงใจ ทัศนคติของแรงงาน ซึ่งแรงงานจะแสดงออกในรูปแบบการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร อันเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Kepes and Delery, 2007, Anonymous, 2011, Renate Ortlieb & Barbara Sieben, 2010) ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน 2) การยึดหลักความเท่าเทียม และ 3) การมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน

### **2. ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management Capability)**

ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย หมายถึง กระบวนการในการบริหารคุณลักษณะที่แตกต่างของแรงงานข้ามชาติให้เกิดการรับรู้และพฤติกรรมตอบสนองไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Esmaeili. 2012, Madera, 2013, Ijntao Zhang et al, 2009) ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน 2) การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล และ 3) การมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

### **3. แนวคิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (Migrants worker management capability)**

แรงงานข้ามชาติ (Migrant Worker, Migrant Labour) คือ บุคคลที่อพยพมาเพื่อการทำงาน รวมทั้งหมายถึงบุคคลที่อพยพมาเพื่อทำงาน บุคคลที่ได้กระทำข้อตกลงไว้ในระยะยาว และบุคคลที่ทำ



สัญญาไว้ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการบริหารภายในองค์กรให้มีความบูรณาการกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว นับได้ว่าความสามารถในการปรับเปลี่ยนขององค์กรเป็นบทบาทสำคัญที่ส่งเสริมให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการพนักงานภายในองค์กรนั้นเปรียบเป็นกระบวนการที่เป็นศักยภาพที่จำเป็นขององค์กรในเชิงพลวัต เนื่องจากระบบการจัดการพนักงานหรือแรงงานต้องมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนระบบการจัดการภายในให้มีความสอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพด้านสมรรถนะขององค์กรอยู่ในระดับสูงจะสามารถประยุกต์การจัดการภายในให้ดำรงอยู่ได้สภาวะแวดล้อมในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็วและทัน่วงที่ตามความสามารถเฉพาะขององค์กร เพราะฉะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องอาศัยความสามารถจากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญและการทุ่มเทกับการปฏิบัติงานจนสำเร็จ ดังนั้นจะเห็นว่าความสามารถในการจัดการพนักงานในองค์กรจึงเป็นศักยภาพสำคัญที่สามารถสร้างความเป็นเลิศให้องค์กรสมรรถนะสูงในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการส่งเสริมพัฒนาทักษะและพฤติกรรมในการทำงานที่เชื่อมโยงกันในเชิงพลวัต จากที่กล่าวมาข้างต้นความสามารถในการจัดการแรงงานจึงเป็นที่ยอมรับว่าสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ (Bhattacharya et al., 2007, Cetindamar et al., 2009)

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติพบว่า แรงงานข้ามชาติเริ่มเข้ามามีบทบาทในหลากหลายขององค์กรทั้งภาคผลิตและบริการ ซึ่งต่างก็เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย จากการศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่มุ่งศึกษาในระดับบุคคล โดยการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของแรงงานข้ามชาติในประเด็นต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรม และด้านสุขภาพ ในการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาในระดับองค์กร ในประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยเชื่อมั่นว่าหากองค์กรใดมีการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติด้วยระบบที่เหมาะสมกับลักษณะของแรงงานข้ามชาติย่อมทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร จึงสามารถนำผลการศึกษาวางนโยบายเพื่อให้ผู้ประกอบการตระหนักถึงความสำคัญต่อการพัฒนาระบบบริหารแรงงานข้ามชาติซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ศักยภาพในการจ้างงาน (Employment Potential)

ศักยภาพในการจ้างงาน หมายถึง ความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกแรงงาน โดยการมุ่งแสวงหา ดึงดูดแรงงานใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร และมีกระบวนการคัดเลือกแรงงานที่มีทักษะความเชี่ยวชาญที่ตรงกับตำแหน่งงานนั้นๆ (Graziano et al, 2007, Durrani and Rajagopal, 2016)

## 2. การส่งเสริมคุณภาพชีวิต (Quality of life Enhancement)

การส่งเสริมคุณภาพชีวิต หมายถึง การตระหนักถึงการพัฒนาศีวิตแรงงานให้มีความเป็นอยู่ที่ดี โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างสังคมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น (Bayram et al, 2007, Baum, 2012)

## 3. การพัฒนาทักษะแรงงาน (Skill Development)

การพัฒนาทักษะแรงงาน หมายถึง การวางแผนพัฒนาแรงงานในการปรับปรุงความสามารถในการทำงานทั้งด้านเทคนิคและพฤติกรรมของแรงงานเพื่อเพิ่มความสามารถเดิมที่มีอยู่ของแรงงาน รวมถึงการตระหนักถึงการสร้างความท้าทายในงาน โดยการเพิ่มภาระหน้าที่หรือความรับผิดชอบแก่แรงงาน เพื่อให้ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน ส่งผลให้แรงงานนำความรู้ที่ได้ไปปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (Khorasani and Eidi, 2010, Riana van and Yvonne Du, 2011, Gimiene, 2013)

## 4. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Capability)

ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง ศักยภาพในกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและแรงงาน โดยสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทั้งมุมมองด้านภาษาและสังคม วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Spencer et al, 2007; Brown, 2008)

## 5. การดำเนินการตามกฎหมาย (Legal Management)

การดำเนินงานตามกฎหมายแรงงาน หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติ โดยยึดหลักปฏิบัติตามข้อบังคับหรือกฎหมายอย่างเคร่งครัด (Mehta and Theodore, 2006, Valenzuela et al, 2006)

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ พบว่า สาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ศักยภาพในการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติ คือ องค์กรมีการตระหนักถึงความสำคัญของแรงงานและมีการบริหารความหลากหลาย โดยองค์กรมีความตระหนักถึงคุณค่าของแรงงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานขององค์กรไปสู่ความสำเร็จดังนั้นหากองค์กรที่มีนโยบายที่มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์เช่นนี้ย่อมนำไปสู่แนวทางในการจัดการแรงงานที่สอดคล้องกับในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการบูรณาการความหลากหลายของแรงงานกับบริบทขององค์กร (Guest, 2007) รวมไปถึงแนวทางปฏิบัติในการจัดการแรงงานต้องดำเนินไปอย่างเท่าเทียมบนมิติความหลากหลาย ซึ่งศักยภาพในการจัดการแรงงานจึงควรมีวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร จึงจะสามารถดึงศักยภาพของแรงงานมาขับเคลื่อนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรนั้น (Kepes and Delery, 2007) ในบริบทที่มีองค์กร



ต้องเผชิญกับความหลากหลายทางเชื้อชาติของแรงงานการบริหารแรงงานต่างสัญชาตินำไปสู่ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยมีกระบวนการเริ่มจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร รวมไปถึงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เกิดความเชี่ยวชาญ โดยคำนึงถึงการบริหารงานบนความแตกต่างรวมถึงการรักษากฎระเบียบและการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงาน (Renate and Barbara, 2013) ดังนั้นสรุปได้ว่าการตระหนักในคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลายเป็นปัจจัยสาเหตุนำไปสู่ศักยภาพในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

**Proposition 1:** ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

**Proposition 2:** ความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

#### 4. ความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System Excellence)

ความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสำเร็จในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยมีหลักการหรือแนวทางในการปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยึดถือหลักปฏิบัติที่มุ่งเน้นการให้บริการต่อแรงงาน ความเอาใจใส่ในการให้ข้อมูลที่เป็นสิทธิประโยชน์กับแรงงาน มีเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงและแม่นยำ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของคนในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) อัตราการลาออก 2) ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน และ 3) ความสำเร็จในสายงาน (Kuijpers et al., 2006, Chui and Peng, 2008, Subramony, 2009, Grigoroudis and Siskos, 2010)

ความสำเร็จของการจัดการแรงงาน คือ เกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดีขึ้นกับแรงงานเมื่อมีความพึงพอใจในงานแล้ว จะทำให้มีความเต็มใจในการทำงาน (Grigoroudis and Siskos, 2010) ประสิทธิภาพจากการจัดการแรงงานข้ามชาติยังสามารถวัดได้จากศักยภาพของตัวแรงงาน ความสำเร็จในอาชีพ (Kuijpers et al., 2006,)

**Proposition 3:** ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์



## 5. ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency)

ประสิทธิภาพในการผลิต หมายถึง กระบวนการผลิตที่ดำเนินการเพื่อให้ได้ผลผลิต (Output) ตามเป้าหมายหรือสูงสุด จากการใช้ปัจจัยการผลิต (Input) ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าหรือน้อยที่สุด ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต 2) ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า 3) ความสำเร็จในการส่งมอบ (Schleich and Scavada, 2007, Papakostas, 2010, Sandra et al., 2014)

กระบวนการผลิตซึ่งเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยด้านกำลังแรงงาน มีการวางแผนความต้องการกำลังแรงงานในระยะยาว จำเป็นต้องสรรหาแรงงานที่มีความหลากหลายทั้งอายุ ทักษะ และสุขภาพ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นคุณสมบัติที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต (Schleich and Scavada, 2007, Papakostas, 2010) การจัดการการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงมาจากปัจจัยด้านการบริหารแรงงานซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการผลิต (Sandra et al., 2014)

**Proposition 4:** ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการผลิต

## 6. ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า (Effective of Customer Response)

ประสิทธิผลของการตอบรับจากลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยลูกค้าจะตอบสนองจากการแสดงออกทางพฤติกรรม ทักษะจิต จากพื้นฐานความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และ 2) ความสำเร็จในการรักษาน้ำหนักลูกค้า (Pugh et al., 2002, Yang et al., 2008.; Foley and Fahy, 2009, Renate et al., 2013, Kirea et al., 2005, Liu et al., 2013)

องค์กรต้องมีความเป็นเลิศในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจให้กับแรงงาน เมื่อแรงงานมีความพึงพอใจในงานจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเช่นกันและยังสามารถเพิ่มผลประโยชน์ให้กับองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานความหลากหลาย วิเคราะห์การมอบหมายงานติดต่อลูกค้าให้กับแรงงานข้ามชาติซึ่งส่งผลกระทบเชิงบวกในการตอบรับของลูกค้าได้ดี จนสามารถสร้างประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Pugh et al., 2002, Renate et al., 2013)

กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่อสินค้า และการกลับมาซื้อซ้ำ การมุ่งเน้นลูกค้าและการมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งสองปัจจัยเป็นส่วนขับเคลื่อน



ให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร สิ่งสำคัญในกระบวนการมุ่งเน้นลูกค้าต้องเริ่มต้นจากการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยการกระจายสินค้าในระยะเวลาที่สั้นที่สุด องค์กรจึงจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบรวดเร็วและเป็นปัจจุบันที่สุด (real-time) มีเนื้อหาข้อมูลที่สมบูรณ์ตามความรู้ของลูกค้า ซึ่งทั้งหมดเป็นข้อมูลที่ส่งผลต่อการตอบรับที่ดีของลูกค้า (Kirea et al., 2005, Liu et al., 2013)

**Proposition 5:** ความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

**Proposition 6:** ประสิทธิภาพในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

## 7. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance)

ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์จากการบริหารงานขององค์กร โดยปรากฏในรูปแบบเป็นตัวเงิน คือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่วัดมูลค่าจากกำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขาย และรูปแบบไม่เป็นตัวเงิน คือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่วัดมูลค่าจากความพึงพอใจของลูกค้า ความจงรักภักดีของลูกค้า ความรวดเร็วในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ (Richard et al., 2007, Feng et al., 2012)

ความถี่ของพฤติกรรมของลูกค้านั้นสามารถสะท้อนให้เห็นถึงปฏิภณระหว่างองค์กรและลูกค้า ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ได้จากรายงานการขายและการสำรวจพฤติกรรมของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจซื้อส่งผลกระทบต่อกระบวนการครองส่วนแบ่งทางการตลาดได้อีกด้วย ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งรูปแบบตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (Richard et al., 2007, Feng et al., 2012)

**Proposition 7:** ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

## วิธีการศึกษา

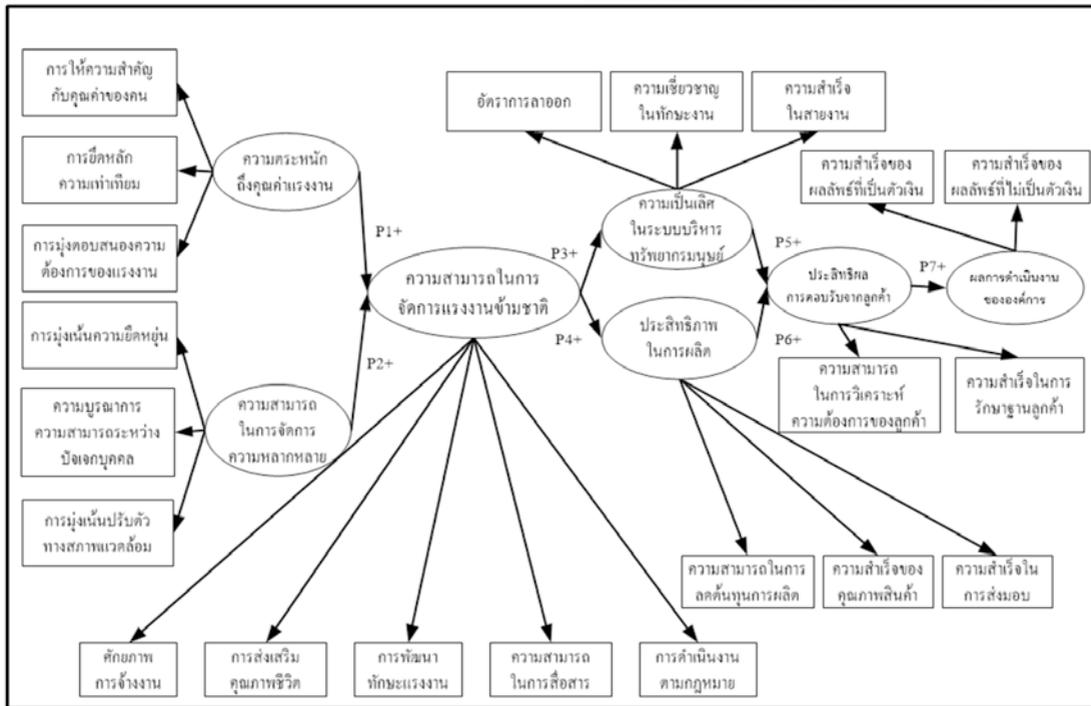
การศึกษานี้เป็นการพัฒนาตัวแปรเพื่อเข้าใจปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยการใช้วิจัยเชิงคุณภาพในการทบทวนวรรณกรรมด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างตัวแปรในการวิจัยและอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบไปด้วย ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร



ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ผู้แต่ง	ลักษณะ ตัวแปร	ตัวแปรที่ศึกษา
Renate Ortlieb & Barbara Sieben (2010); Kepes and Delery (2007); Anonymous (2011)	ตัวแปรสาเหตุ	ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน
Ijntao Zhang et al.(2009); Esmaeili. (2012); Madera (2013)	ตัวแปรสาเหตุ	ความสามารถการจัดการความ หลากหลาย
Bhattacharya et al. (2007); Cetindamar et al. (2009); Graziano et al. (2007); Durani and Rajagopal, (2016) Bayram et al. (2007); Baum (2012);Khorasani and Eidi (2010); Riana van and Yvonne Du (2011); Gimieni (2013); Spencer et al. (2007); Brown,(2008); Mehta and Theodore (2006); Valenzuela et al. (2006)	ตัวแปรกลาง	ความสามารถในการจัดการ แรงงานข้ามชาติ
Kuijpers et al. (2006); Chui and Peng, (2008); Subramony (2009); Grigoroudis and Siskos (2010)	ตัวแปรผลลัพธ์	ความเป็นเลิศในระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์
Schleich and Scavada(2007); Papakostas (2010); Sandra et al.(2014)	ตัวแปรผลลัพธ์	ประสิทธิภาพในการผลิต
Pugh et al.(2002); Renate et al. (2013); Kirea et al.(2005); Liu et al.(2013)	ตัวแปรผลลัพธ์	ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า
Richard et al. (2007); Feng et al.(2012)	ตัวแปรผลลัพธ์	ผลการดำเนินงานขององค์กร

## กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (เครื่องหมาย + แสดงถึงอิทธิพลเชิงบวก)

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษา

**ประโยชน์เชิงทฤษฎี** การศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎีจากลักษณะของกรอบแนวคิดในการวิจัยให้เกิดการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ดังนี้

1. สามารถแสดงถึงปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์โดยเชื่อมโยงจากทฤษฎีพื้นฐาน 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม และทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร ทำให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อนำไปสู่การสร้างกระบวนทัศน์ในการศึกษาเรื่องความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติต่อไป

2. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้และหลักฐานเชิงประจักษ์ซึ่งจะสนับสนุนประเด็นความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติสำหรับกรณีวิจัยในอนาคต

**ประโยชน์เชิงปฏิบัติ** การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. สามารถชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการแรงงานข้ามชาติที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ให้กับองค์กรได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบการบริหารแรงงานข้ามชาติ
2. เพื่อให้องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาแรงงานข้ามชาติในฐานะกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการนำผลการศึกษามาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร
3. เพื่อมีข้อมูลในการเตรียมพร้อมศักยภาพองค์กรสู่การสร้างความสำเร็จและความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน
4. เป็นแนวทางสำหรับเจ้าของกิจการนำข้อมูลจากการศึกษานำไปออกแบบการบริหารที่สอดคล้องกับแรงงานข้ามชาติ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

## แนวทางการศึกษาค้นคว้าวิจัยในอนาคต

การศึกษาในอนาคตสามารถนำกรอบแนวคิดเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติในองค์กรที่มีแรงงานข้ามชาติ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Method Research) เป็นลักษณะการวิจัยแบบหลายช่วง โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยจะใช้การวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีหน่วยวิเคราะห์ในระดับองค์กร โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ในกิจการที่มีการใช้แรงงานข้ามชาติ ในภาคการผลิตต่าง ๆ เช่น อาหาร เครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์จากพืช การแปรรูป สิ่งทอ เคมีภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์โลหะ เป็นต้น ด้านผู้ให้ข้อมูลหลักในงานวิจัยเชิงคุณภาพควรเลือกผู้ให้ที่สามารถให้ข้อมูลหลักจากองค์กร คือ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหาร โดยการคัดเลือกจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลหรือการยอมรับ



ด้านการบริหารแรงงานที่ดี จากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการศึกษาด้านเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม โดยข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิดและแบบตรวจสอบรายการ ส่วนข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่า และแบบคำถามปลายเปิด ด้านในเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณใช้วิธีวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่วนเชิงคุณภาพใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ โดยนำข้อมูลทั้งจากวิจัยเชิงปริมาณวิเคราะห์แปรผล และใช้ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพยืนยันผลการศึกษาให้มีความลุ่มลึกและชัดเจนมากขึ้น จากนั้นจึงอภิปรายผล

## บทสรุป

การศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงกรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ได้แก่ 1) ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานข้ามชาติ โดยมีองค์ประกอบคือ การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน การยึดหลักความเท่าเทียม และการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน และ 2) ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย โดยมีองค์ประกอบคือ การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล และการมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ซึ่งปัจจัยสาเหตุทั้งสองตัวแปรมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยมีองค์ประกอบคือ สักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร และการดำเนินงานตามกฎหมาย ส่วนปัจจัยผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ได้แก่ 1) ความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบคือ อัตราการลาออก ความชำนาญในทักษะงาน และความสำเร็จในสายงาน 2) ประสิทธิภาพในการผลิต โดยมีองค์ประกอบคือ ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า และความสำเร็จในการส่งมอบ 3) ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า โดยมีองค์ประกอบคือ ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและความสำเร็จในการรักษาฐานลูกค้า 4) ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีองค์ประกอบคือ ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและความสำเร็จของผลลัพธ์



ที่ไม่เป็นตัวเงิน กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปพัฒนาเพื่อทำการศึกษาเชิงประจักษ์โดยการทดสอบความสัมพันธของตัวแปร ซึ่งทำให้เกิดข้อมูลเชิงประจักษ์นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ด้านการจัดการแรงงานข้ามชาติต่อไป



## เอกสารอ้างอิง

- ัชชรวรรณ มีทรัพย์ทอง, จีราวรรณ คงคล้ายและเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 183 – 198.
- สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว. (2561). *สถานการณ์แรงงานต่างด้าว*. สืบค้นเมื่อ มกราคม 2561, จาก สำนักงานบริหารแรงงานต่างด้าวเว็บไซต์: [https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/alien\\_th/ce9c2d16728683984bb204d53385d7bc.pdf](https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/alien_th/ce9c2d16728683984bb204d53385d7bc.pdf)
- Anonymous. (2011). *Human resource management: Data from Erasmus University Advance Knowledge in Human Resource Management*. United State: Politics and Government Business NewsRx.
- Barney, J., Ketchen, D., Jr., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline. *Journal of Management*, 37, 1299-1315.
- Bayram, N., Uncu, Y., & Bilgel, N. (2007). Job related affective well-being among primary health care physicians. *European Journal of Public Health*, 17, 514-519.
- Bhattacharya, N., Black, E.L., Christensen T.E., & Mergenthaler, R.D. (2007). Who Trades on Pro Forma Earnings Information. *The Accounting Review*, 82, 581-619.
- Brown, L. (2008). Language and anxiety: an ethnographic study of international postgraduate students. *Evaluation and Research in Education*, 2(3), 75 - 95.
- Baum, T., (2012). **Migrant Workers in the International Hotel Industry (No. 112)**, International Migration Paper. International Labour Office, International Migration Branch. Sectoral Activities Department.



- Cetindamar D, Phaal R & Probert D (2009). Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities. *Technovation*, 29(4), 237–246.
- Chris Forde and Robert Mackenzie. (2009). Employers' Use of Low – Skilled Migrant Workers Assessing the Implications for Human Resource Management. *International Journal of Manpower*, 30(5), 437 – 452.
- Chiu, S.-F. and Peng, J.C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: the moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 426-433.
- Dench S., Hurstfield J. Akroyd K. (2006). **Employer's use migrant labour Summary report**. Brighton : Institute for Employment Studies.
- Durrani, A. S. & L. Rajagopal (2016). Restaurant human resource managers' attitudes towards workplace diversity, perceptions and definition of ethical hiring. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 145-151.
- Esmaili. (2012). Strategic Human-Resource Management in a dynamic environment. *Scientific and Technical Information Processing*, 39(2), 85 – 89.
- Feng, T., Sun, L., Zhu, C., & Sohal, A. S. (2012). Customer orientation for decreasing timeto-market of new products: IT implementation as a complementary asset. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 929–939.
- Fitzgerald, I. (2007). Working in the UK: Polish Migrant Worker Routes into Employment in the North-East and North-West Construction and Food Processing Sectors. London:Report for the Trades Union Congress.
- Foley, A., & Fahy, J. (2009). Seeing market orientation through a capabilities lens. *European Journal of Marketing*, 43(2), 13–20.
- Gimiene, I. (2013). Knowledge management influence on innovation: Theoretical analysis of organizational factors. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, 2,877 – 885.



- Graziano, W.G., Bruce, J.W., Sheese, B.E., Tobin, R.M., (2007). Attraction, personality and prejudice: Liking none of the people most of the time. *Journal Perspective Social Psychology*, 93, 565–582.
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010). **In Customer satisfaction evaluation: Methods for measuring and implementing service quality**. Springer, p. 72.
- Guest, D.E. (2007). Human resource management and industrial relation. *Journal of management studies*, 24, 503 – 521.
- Howe-Walsh, L., & Schyns, B. (2010). Self-initiated expiration: Implications for HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 260–273.
- Jintao Zhan., Xiaoming Li., Xiaoyi Fang., and Qing Xiong. (2009). Discrimination Experience and Quality of Quality of Life Among Rural-to-Urban migrants in China: The Mediation Effect of Expectation-reality Discrepancy. *Qual Life Res* 18: 291 – 300.
- Kepes, S., & Delery, J.E. (2007). *The Oxford University Press Handbook of Human Resource Management*. Oxford : Oxford University.
- Khorasani, A., and Eidi, A. (2010). Applicable training need assessment techniques based on ISO 10015. Tehran: Industrial Research & Training Center of Iran Publications.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A metaanalytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kuijpers, M.A.C.T., Schyns, B. and Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly*, 55(2), 168-78.
- Liu, H. F., Ke, W. L., Wei, K. K., & Hua, Z. S. (2013). Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(3-4), 322–346.



- Luhtanen, R., & Crocker, J. (1992). A collective self-esteem scale: Self-evaluation of one's social identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(3).
- Madera, J.M. (2013.) Best practices in diversity management in customer service organizations: an investigation of top companies cited by Diversity Inc. *Cornell Hospital Quarterly*, 54(2), 124–135.
- Mehta, C. and Theodore, N. (2006). Workplace safety in Atlanta's construction industry: institutional failure in temporary staffing arrangement. *Working USA*, 9, 59-77.
- Nath, P., Nachiappan, S., Ramanathan, R., (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view. *Industrial Market Management*, 39(2), 317-329.
- Papakostas N et al. (2010). Assembly Process Templates for the Automotive Industry. *3rd CIRP Conference on Assembly Technologies and Systems*. Norway: Tapir Uttrykk.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2002). Driving service effectiveness through employee–customer linkages. *Academy of Management Executive* 16, 73–85.
- Renate Ortlieb & Barbara Sieben. (2010) Migrants employees in Germany: Personnel Structures and Practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 29 (4): 364 – 379.
- Renate Ortlieb and Barbara Sieben. (2013) The Making of Inclusion as Structuration: Empirical evidence of a multinational company *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 235 – 248.
- Riana Van Den Bergh & Yvonne Du Plessis. (2011). Highly Skilled Migrant Women: A Career Development Framework. *Journal of Management Development*, 31(2), 142 – 158.
- Richard OC., Murthi BPS., and Ismail K. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long – term performance: the moderating role of environmental context. *Strategic Management Journal*, 28, 1213 – 1233.



- Sandra Mattsson, Malin Karlsson, Asa Fast-Berglund and Ida Hansson. (2014). Managing production complexity by empowering workers: six cases. *Variety Management in Manufacturing* 17: 212 – 217.
- Schleich H, J JS, Scavarda LF. (2007). Managing Complexity in Automotive Production. *ICPR 19th International Conference on Production Research*
- Spencer, S., Ruhs, M., Anderson, B., & Rogaly, B. (2007). Migrants lives beyond the workplace: The experiences of Central and East in the UK. Joseph Rowntree Foundation. Retrieved January 10, 2017, from: <http://www.jrf.org.uk/publications/experiencescentral-and-east-european-migrants-uk>.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768.
- Valenzuela, A. Jr, Theodore, N., Mele ´ndez, E. and Gonzalez, A.L. (2006), On the Corner: Day Labor in the United States, Los Angeles: UCLA Center for the Study of Urban Poverty.
- Yang, Ching-Chow, Yung-Tsan Jou, Lai-Yu Cheng, (2008.) The Development of Integrated CRM System and Analysis of Implementation among the Service Industries. Proceeding of the 9th Asia Pacific Industrial Engineering & Management System Conference (pp.1076 - 1083). Indonesia.
- Young, G., K. G. Smith, C. M. Grimm, (2000). Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level. *Competitive Activity and Performance Organization Science*, 7(3), 243-254.

