

# การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล

International Human Resource  
Management in the Digital Era



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดาพร อารักษ์สมบุรณ์

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล

ผู้เขียน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์
บรรณาธิการบริหาร	จุฑาทิพย์ สุกาญจนาศเรษฐ์
กองบรรณาธิการ	สาริณี สาณะเสน, กรัณชรัตน์ ทองคำ, ชุตติมา สัมพันธ์, ชนิทธิยา จันท์เกษมสุข
ศิลปกรรม	พลิชฐ์สัทคุณ จุลละมณฑล, วีรดิล ชำรงวิชัย

หนังสือเล่มนี้สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558 Copyright © 2022 ห้ามมิให้นำส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้เพื่อผลิตใหม่ ห้ามทำซ้ำ หรือละเมิดลิขสิทธิ์โดยส่งเนื้อหาสาระสำคัญ ทั้งทางอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการถ่ายเอกสาร ทำสำเนา หรือเก็บข้อมูลทุกรูปแบบ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์

### ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์.

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล.--นนทบุรี : สยามจุลละมณฑล,  
2568.  
324 หน้า.

1. ทรัพยากรมนุษย์. 2. ทูมนมนุษย์. I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-616-94955-5-0

พิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2568

### จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย

บริษัท สยามจุลละมณฑล จำกัด

เลขที่ 98/28 ถนนเขตอุตสาหกรรม ตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110

โทร. 063 451 9359, 061 519 3641, 092 425 5229

www.siamclmt.com • Email: contact@siamclmt.com

ราคา 395 บาท

## คำนำสำนักพิมพ์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร ทั้งของเอกชนและรัฐ เพราะทรัพยากรมนุษย์คือส่วนสำคัญซึ่งกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร ให้ดำเนินตามภารกิจตามที่กำหนดให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ในระดับประเทศไปถึงระดับโลก การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีความสำคัญไม่แพ้กัน เพราะคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ อาจเป็นตัวชี้วัดระดับการพัฒนาประเทศ รวมถึงระดับคุณภาพชีวิตของประชากรในประเทศ นั้น ๆ

ในอดีตทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความซับซ้อนมากนัก แต่ปัจจุบัน ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มนุษย์ใช้เวลาไม่นานสำหรับการเดินทางข้ามประเทศ และติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลา รวมถึงการเกิดขึ้นของปัญญาประดิษฐ์ซึ่งทำหน้าที่เหมือน ดั่งมนุษย์คนหนึ่ง ทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดความซับซ้อนจึงต้องใช้ทักษะที่ หลากหลายมากขึ้นเพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

หนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล ของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์ เล่มนี้จึงเหมาะแก่การเข้าถึงความเข้าใจและเสริมทักษะการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ในโลกปัจจุบันอย่างยิ่ง และสำนักพิมพ์สยามจุลละมณฑลหวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าองค์ความรู้ในหนังสือจะสร้างคุณูปการทางวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมี ความท้าทายในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สำนักพิมพ์สยามจุลละมณฑล

## คำนำผู้เขียน

ในยุคดิจิทัลที่โลกเชื่อมโยงถึงกันอย่างไร้พรมแดน การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรทั่วโลกใช้เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศจึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการผลักดันองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายท่ามกลางความหลากหลายของวัฒนธรรม กฎหมายแรงงาน และบริบททางธุรกิจที่แตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลยังได้พลิกโฉมวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลายมิติ ทั้งการสรรหา พัฒนา ประเมินผล และรักษาคคนเก่งในระดับโลก

หนังสือเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ความรู้และแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับนักศึกษา นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารคนในระดับนานาชาติ เนื้อหาแบ่งออกเป็น 10 บท เริ่มจากบทนำสู่ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล ตามด้วยการพิจารณาด้านวัฒนธรรม กฎหมายแรงงาน และกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทข้ามชาติ หนังสือยังเน้นถึงแนวปฏิบัติในการสรรหา พัฒนา และประเมินผลบุคลากรในระดับสากล รวมถึงการจัดการเมื่อบุคลากรกลับสู่ประเทศต้นทาง

การเขียนหนังสือเล่มนี้เกิดขึ้นจากการรวบรวมประสบการณ์ การวิจัย และการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน รวมถึงการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาและองค์กรต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล ผู้เขียนขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการทำให้หนังสือเล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นแหล่งความรู้และแนวทางเชิงปฏิบัติที่มีคุณค่าสำหรับการพัฒนาองค์กรในระดับสากล และจุดประกายให้เกิดการคิดเชิงกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริดาพร อารักษ์สมบูรณ์

18 มีนาคม 2568

# สารบัญ

<b>บทที่ 1</b>	<b>บทนำและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ</b>	<b>12</b>
	<b>ในยุคดิจิทัล</b>	
	นิยามและขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	16
	พัฒนาการด้านการค้าระหว่างประเทศ	20
	ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรข้ามชาติ	24
	ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	27
	บทบาทการทำงานแบบผสมผสานและการทำงานระยะไกลในระดับสากล	29
	ความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	30
	<b>ในยุคดิจิทัล</b>	
	บทสรุป	33
<b>บทที่ 2</b>	<b>การจัดการด้านวัฒนธรรมและกฎหมายแรงงานระหว่างประเทศ</b>	<b>36</b>
	วัฒนธรรมกับการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	38
	องค์ประกอบและระดับของวัฒนธรรมในธุรกิจระหว่างประเทศ	39
	การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการข้ามวัฒนธรรมในธุรกิจระหว่างประเทศ	42
	กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานข้ามวัฒนธรรม	48
	การจัดแบ่งคลัสเตอร์กลุ่มประเทศในมุมมองเชิงวัฒนธรรม	55
	กฎหมายแรงงานระหว่างประเทศ	57
	ประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	60
	บทสรุป	62
<b>บทที่ 3</b>	<b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับบริบทระหว่างประเทศ</b>	<b>63</b>
	พลวัตความสัมพันธ์ทุกระดับกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทสากล	65
	บริบทโลกกับการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	67
	บริบทระดับภูมิภาคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	69
	บริบทระดับประเทศในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	74
	แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศพัฒนาแล้ว	76
	กับประเทศกำลังพัฒนา	

มิติใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจระหว่างประเทศ	79
ประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	82
บทสรุป	84
<b>บทที่ 4 กลยุทธ์และโครงสร้างการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศ</b>	<b>87</b>
กลยุทธ์ในการเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ	89
กลยุทธ์ในการแข่งขันของธุรกิจระหว่างประเทศ	90
กลยุทธ์การมุ่งสู่ความสำเร็จของธุรกิจในระดับสากล	93
หลักการจัดโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ในยุคดิจิทัล	95
รูปแบบโครงสร้างองค์กรของธุรกิจระหว่างประเทศ	97
แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจระหว่างประเทศ	107
ประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	108
บทสรุป	111
<b>บทที่ 5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์</b>	<b>112</b>
แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	114
นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจระหว่างประเทศ	117
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	118
กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการเติบโตของธุรกิจระหว่างประเทศ	120
การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการควบรวมกิจการในธุรกิจระหว่างประเทศ	126
กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	129
ประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	136
บทสรุป	138
<b>บทที่ 6 การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ระดับสากล</b>	<b>141</b>
ความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในบริบทสากล	143
วิธีการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติงานต่างประเทศ	144
วิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารไปปฏิบัติงานต่างประเทศ	148
ปัจจัยการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติงานต่างประเทศ	150

	เกณฑ์การคัดเลือกและกระบวนการส่งทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติงาน ต่างประเทศ	151
	การประเมินความสำเร็จในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่ไป ปฏิบัติงานในต่างประเทศ	155
	ประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	156
	บทสรุป	167
<b>บทที่ 7</b>	<b>การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ระดับสากล</b>	<b>169</b>
	กรอบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ	171
	การพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ	173
	การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปฏิบัติงานในต่างประเทศ	176
	การปรับตัวกับความต่างทางวัฒนธรรมของทรัพยากรมนุษย์	179
	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	185
	แพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับโลก	188
	ประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	191
	บทสรุป	192
<b>บทที่ 8</b>	<b>การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการค่าตอบแทนระดับสากล</b>	<b>194</b>
	ความสำคัญและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ระหว่างประเทศ	196
	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้ในระดับสากล	197
	ตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสากล	199
	นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างประเทศ	200
	การจัดการสิทธิประโยชน์และสวัสดิการสำหรับทรัพยากรมนุษย์ ระหว่างประเทศ	202
	การปรับค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับบริบทระหว่างประเทศ	203
	ประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	204
	บทสรุป	206

<b>บทที่ 9</b>	<b>การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการกลับเข้าทำงานในประเทศต้นทาง</b>	<b>207</b>
	ความล้มเหลวจากการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศ	209
	การเตรียมการของทรัพยากรมนุษย์เมื่อถูกส่งตัวกลับเข้าทำงานในประเทศต้นทาง	211
	ประเด็นปัญหาในการรับทรัพยากรมนุษย์กลับเข้าทำงานในประเทศต้นทาง	213
	แนวทางการแก้ไขปัญหากลั้มกลับมาปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์	214
	กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์กลับเข้าทำงานในประเทศต้นทาง	216
	จริยธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศและความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทข้ามชาติ	218
	ประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	222
	บทสรุป	223
<b>บทที่ 10</b>	<b>บทสรุป ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ และทิศทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในอนาคต</b>	<b>227</b>
	บทสรุปการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล	228
	ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล	239
	ทิศทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในอนาคต	242
	ข้อจำกัดของหนังสือ และแนวทางวิจัยในอนาคต	243
	บทส่งท้าย: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล-ก้าวไปกับโลกที่เปลี่ยนแปลง	245
	<b>บรรณานุกรม</b>	<b>246</b>
	<b>ดรรชนี</b>	<b>259</b>

# สารบัญภาพ

## ภาพที่

1.1	โมเดล IHRM ในยุคดิจิทัล	14
1.2	พัฒนาการในการเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ	22
1.3	การทำงานของบริษัทข้ามชาติและรูปแบบการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างแดน	23
1.4	รูปแบบของพนักงานข้ามชาติ	25
2.1	องค์ประกอบของวัฒนธรรม	39
2.2	การจัดอันดับภาษาที่คนใช้มากที่สุดทั่วโลก	40
2.3	ระดับวัฒนธรรมที่สัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	42
2.4	มิติทางวัฒนธรรมของ เกิร์ต ฮอฟสเตด ในประเทศไทย	44
2.5	กรอบการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม	50
2.6	การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร	51
3.1	ความสัมพันธ์พหุระดับในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	66
3.2	ปัจจัยระดับประเทศที่กำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	75
4.1	กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจระหว่างประเทศ	91
4.2	การจำแนกทางเลือกการขยายตัวในประเทศและต่างประเทศ	93
4.3	โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล	96
4.4	การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นแผนกส่งออก	99
4.5	การจัดโครงสร้างองค์กรแบบการจัดตั้งฝ่ายต่างประเทศ	100
4.6	การจัดโครงสร้างองค์กรโดยยึดหลักผลิตภัณฑ์แบบสากล	101
4.7	การจัดโครงสร้างองค์กรตามเขตภูมิศาสตร์	102
4.8	การจัดโครงสร้างองค์กรโดยยึดหน้าที่	103
4.9	การจัดโครงสร้างองค์กรแบบผสม	104
4.10	การจัดโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์	105
4.11	การจัดโครงสร้างองค์กรแบบเครือข่ายข้ามชาติ	106
5.1	ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ของธุรกิจกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	115
5.2	โมเดลวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL analysis	116
5.3	กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	119

## ภาพที่

5.4	กลุ่มธุรกิจที่มีแนวโน้มการควบรวมกิจการ	129
5.5	วงจรการทำงานร่วมกันระหว่าง HR Analytics และ HR Dashboard	136
6.1	เป้าหมายการส่งทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ	143
6.2	การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายสัญชาติในแต่ละระดับของธุรกิจ	146
6.3	การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ	149
6.4	เกณฑ์การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ	152
6.5	กระบวนการส่งทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ	154
7.1	กรอบการพัฒนาสมรรถนะสำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ	172
7.2	การจัดการทรัพยากรมนุษย์บนฐานสมรรถนะ	174
7.3	การประยุกต์ใช้โมเดลสมรรถนะสำหรับกลุ่มพนักงานข้ามชาติ	175
7.4	กรอบอ้างอิงความสามารถทางภาษาของสหภาพยุโรป (CEFR)	177
7.5	การปรับตัวข้ามวัฒนธรรมรูปแบบตัวยู	180
7.6	การปรับตัวข้ามวัฒนธรรมรูปแบบตัวดับเบิลยู	181
7.7	ความสัมพันธ์ระหว่าง HR Tech, Competency, Global Readiness	190
9.1	ปัจจัยความล้มเหลวในการปฏิบัติงานระหว่างประเทศ	210
9.2	กลยุทธ์การกลับมาปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในประเทศต้นทาง	217
10.1	ความเชื่อมโยงเนื้อหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล	230
10.2	สรุปประเด็นสำคัญของเนื้อหาในส่วนที่ 4	239

# สารบัญตาราง

## ตารางที่

1.1	โครงสร้างเนื้อหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล	32
2.1	การเปรียบเทียบวัฒนธรรมของภูมิภาค ASEAN vs EU	52
2.2	การจัดแบ่งคลัสเตอร์กลุ่มประเทศในมุมมองเชิงวัฒนธรรม	55
2.3	ตัวอย่างข้อควรระวังประเด็นด้านวัฒนธรรมในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ	59
3.1	ความแตกต่างของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลังพัฒนา	77
3.2	ตัวอย่างประเทศที่มีนโยบายแรงงานข้ามชาติที่เป็นเอกลักษณ์	81
4.1	วิวัฒนาการการจัดโครงสร้างองค์กรสำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ	98
5.1	ลักษณะการบริหารงานตามปรัชญาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	121
5.2	การเปรียบเทียบความแตกต่างของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	123
5.3	กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องของตลาดหลักทรัพ์ที่เกี่ยวกับการควบรวมกิจการ	128
5.4	เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการใช้งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	130
5.5	ความเชื่อมโยงระหว่าง HR Analytics และ HR Dashboard ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล	135
7.1	การประยุกต์ใช้รูปแบบชีวนิเวศวิทยาของการพัฒนามนุษย์ในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของพนักงานข้ามชาติสำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ	183
10.1	สรุปประเด็นสำคัญของเนื้อหาในตอนที่ 1	232
10.2	สรุปประเด็นสำคัญของเนื้อหาในตอนที่ 2	234
10.3	สรุปประเด็นสำคัญของเนื้อหาในตอนที่ 3	237



# บทที่ 1

บทนำและความสำคัญ  
ของการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์  
ระหว่างประเทศ  
ในยุคดิจิทัล

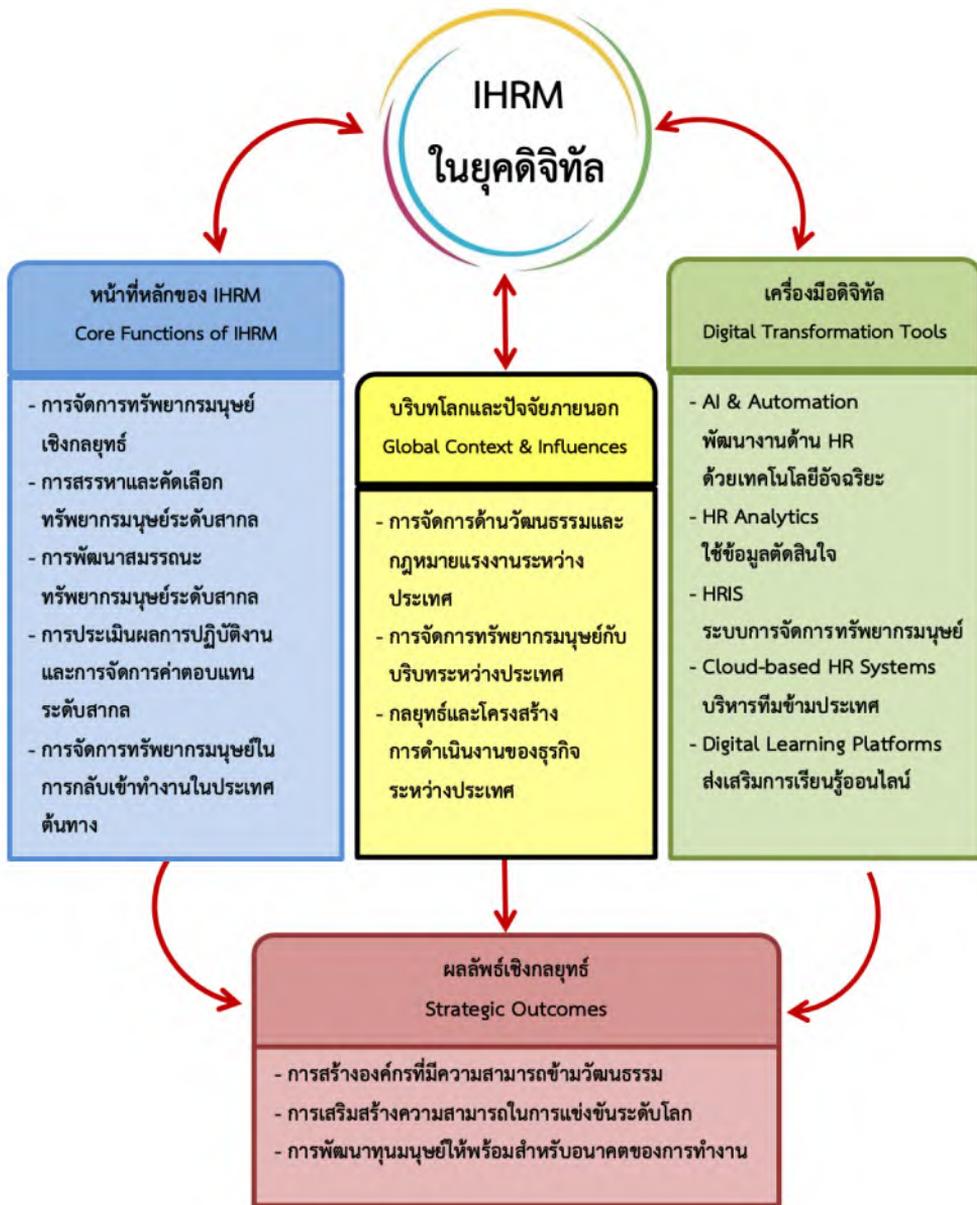
## บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล (digital transformation era) โลกธุรกิจกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม องค์กรธุรกิจข้ามชาติจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักของความสามารถในการแข่งขันระดับโลก

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (international human resource management: IHRM) ไม่ได้หมายถึงเพียงการบริหารคนข้ามชาติ แต่คือระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่ต้องคำนึงถึงความหลากหลายของบริษัทวัฒนธรรม กฎหมายแรงงานต่างประเทศ นโยบายข้ามชาติ และแนวโน้มเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล องค์กรจำเป็นต้องนำเครื่องมือและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data), การวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HR analytics) และระบบงานทรัพยากรมนุษย์ (HR systems) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทุนมนุษย์ข้ามพรมแดน

หนังสือเล่มนี้มุ่งเน้นให้ผู้อ่านเข้าใจทั้งในเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้จริง พร้อมชี้ให้เห็นว่า “ทุนมนุษย์” คือทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดในโลกยุคดิจิทัล และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยการเข้าใจในความซับซ้อนของบริษัทโลก การใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการออกแบบกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ฉะนั้นหนังสือเล่มนี้จึงไม่ได้เป็นเพียงตำราวิชาการ แต่ยังเป็นคู่มือสำหรับผู้นำ นักบริหาร และผู้ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมสำหรับโลกของการทำงานในอนาคต

ในส่วนแรกของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนขอแนะนำโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล หรือ “IHRM ในยุคดิจิทัล” เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการองค์ประกอบ 4 ส่วนหลัก สำหรับเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล



ภาพที่ 1.1 โมเดล IHRM ในยุคดิจิทัล  
ที่มา: ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์

ในยุคของการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล (digital economy) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ได้เผชิญกับพลวัตใหม่ที่ท้าทายและซับซ้อนยิ่งขึ้น ภาพโมเดล “IHRM ในยุคดิจิทัล” ที่ปรากฏข้างต้น ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักและการเชื่อมโยงที่สะท้อนถึง

ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทสากลอย่างรอบด้าน โดยเริ่มจาก “หน้าที่หลักของ IHRM” ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารคนในบริบทข้ามชาติ เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาสมรรถนะ และบริหารผลงานพนักงานจากหลายประเทศ ตลอดจนการกลับเข้าทำงานในประเทศต้นทาง ถัดมาคือ “บริบทโลกและปัจจัยภายนอก” ที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดการด้านวัฒนธรรม กฎหมายแรงงานระหว่างประเทศ บริบทระหว่างประเทศ กลยุทธ์และโครงสร้างการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงนี้ องค์กรจำเป็นต้องนำ “เครื่องมือดิจิทัล” มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น AI ในการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์, HR Analytics เพื่อการตัดสินใจ, HRIS ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และระบบเรียนรู้ออนไลน์ ข้อมูลและเทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถบริหารคนได้อย่างแม่นยำ ทันสมัย และทั่วถึง ทั้งหมดนี้ นำไปสู่ “ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์” ที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระดับโลก เสริมสร้างความสามารถในการทำงานข้ามวัฒนธรรม และพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับอนาคต ของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ในบทแรกนี้จะนำเสนอเนื้อหาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในหลักการพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ โดยเนื้อหาในบทนี้จะจะเป็นพื้นฐานสำคัญ สำหรับการเรียนรู้เนื้อหาในบทถัดไป ผู้ที่สนใจศึกษา นักศึกษา ผู้ที่ทำงานในองค์กรข้ามชาติหรือผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย ในยุคดิจิทัลควรศึกษาบทนี้อย่างละเอียด ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านสามารถมองเห็นความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์การค้าระหว่างประเทศกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบ ฉะนั้น เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจมากยิ่งขึ้น เนื้อหาการเรียนรู้ที่สำคัญในบทนี้จึงประกอบด้วย

- 1) นิยามและขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
- 2) พัฒนาการด้านการค้าระหว่างประเทศ
- 3) ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรข้ามชาติ
- 4) ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
- 5) บทบาทการทำงานแบบผสมผสานและการทำงานระยะไกลในระดับสากล
- 6) ความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล

## นิยามและขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (international human resource management: IHRM) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการดำเนินธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ โดยมีการพัฒนาและขยายขอบเขตอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจระดับโลก ในการจัดการนี้องค์กรต้องคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม กฎหมายแรงงานและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างกัน การพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความสำเร็จในระดับสากล ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามและคำอธิบายเกี่ยวกับ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ” ไว้ดังนี้

ทาริค และ ชูลเลอร์ (Tarique & Schuler, 2020) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทระหว่างประเทศ ซึ่งต้องพิจารณาความแตกต่างทางวัฒนธรรมและกฎหมายแรงงานที่มีอยู่ในแต่ละประเทศ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรที่ดำเนินงานในหลายประเทศ

ในขณะที่ บริสโค และคณะ (Briscoe et al., 2020) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการดำเนินงานในหลายประเทศ ซึ่งครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การจัดการค่าตอบแทน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

นอกจากนี้ ไฟว์เอเบิล (Fiveable, 2024) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายทั่วโลก โดยมีเป้าหมายในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการค่าตอบแทนของพนักงานในองค์กรข้ามชาติ

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ หมายถึง กระบวนการในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ดำเนินงานในบริบทระหว่างประเทศ ครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ตลอดจนการดูแลความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง โดยมีความแตกต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับประเทศตรงที่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรม กฎหมาย ภาษา เศรษฐกิจ และการเมืองของแต่ละประเทศที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่

ในยุคดิจิทัลและหลังการระบาดของ โควิด 19 นิยามของ IHRM ได้ขยายขอบเขตให้ครอบคลุมการบริหารพนักงานในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งพนักงานข้ามชาติ (expatriates) พนักงานท้องถิ่น (host country nationals) พนักงานจากประเทศที่สาม (third country nationals) ตลอดจนพนักงานที่ทำงานระยะไกล (remote workers) และทีมงานเสมือนจริง (virtual teams) ที่กระจายตัวอยู่ทั่วโลก การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศจึงเป็นศาสตร์และศิลป์ในการผสมผสานแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมาตรฐานสากล (global integration) เข้ากับการตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของแต่ละพื้นที่ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในบริบทที่มีความหลากหลายและซับซ้อน ขณะเดียวกันก็สามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถจากทั่วทุกมุมโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศมีความซับซ้อนและครอบคลุมหลายมิติ ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระดับโลก การพัฒนาศักยภาพพนักงาน การบริหารความหลากหลาย ไปจนถึงการปรับตัวต่อเทคโนโลยีดิจิทัลและความท้าทายใหม่ ๆ โดย ดีลอยท์ (Deloitte, 2024); ทาริก และคณะ (Tarique et al., 2024) ได้นำเสนอขอบเขตการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศไว้ 4 มิติที่สำคัญ ดังนี้

## 1. ขอบเขตเชิงภูมิศาสตร์และวัฒนธรรม

1.1 การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม องค์กรระหว่างประเทศต้องเผชิญกับความท้าทายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรม ภาษา และค่านิยมที่แตกต่างกัน การศึกษาล่าสุดของ โกช และ ชัตเตอร์จี (Ghosh & Chatterjee, 2023) พบว่าองค์กรที่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพมีผลประกอบการสูงกว่าคู่แข่งถึงร้อยละ 35 โดยเฉพาะในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

1.2 การปรับตัวต่อบริบททางกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ กฎหมายแรงงาน กฎระเบียบด้านการจ้างงาน และนโยบายภาษีมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกฎระเบียบท้องถิ่น ตามรายงานประจำปีขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO, 2024) พบว่า การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานท้องถิ่นเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

## 2. ขอบเขตด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.1 การสรรหาและคัดเลือกระดับโลก องค์กรระหว่างประเทศต้องพัฒนากลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกที่สามารถดึงดูดและประเมินผู้สมัครจากทั่วโลก การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการคัดกรองและประเมินผู้สมัครได้กลายเป็นแนวโน้มสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ โดย แมคคินซี แอนด์ คัมปะนี (McKinsey & Company, 2024) ได้รายงานไว้ว่า องค์กรที่ใช้ AI ในกระบวนการสรรหาบุคลากรสามารถลดระยะเวลาในการคัดเลือกได้ถึงร้อยละ 40 และเพิ่มคุณภาพของการจับคู่ระหว่างผู้สมัครกับตำแหน่งงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

2.2 การพัฒนาผู้นำระดับโลก การพัฒนาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ระดับโลกและความสามารถในการบริหารที่ข้ามวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ โดย ดีลอยท์ (Deloitte, 2024) พบว่าร้อยละ 78 ของบริษัทข้ามชาติมีการลงทุนในโปรแกรมการพัฒนาผู้นำที่มุ่งเน้นทักษะการจัดการความหลากหลายและความฉลาดทางวัฒนธรรม (cultural intelligence)

2.3 การบริหารผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนระดับโลก การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและแข่งขันได้ในตลาดโลกเป็นความท้าทายสำคัญ การวิจัยของ เวิลด์ แอท เวิร์ก (World at Work, 2024) พบว่า องค์กรระหว่างประเทศใช้รูปแบบค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นมากขึ้น โดยคำนึงถึงปัจจัยท้องถิ่นและค่าครองชีพที่แตกต่างกัน

## 3. ขอบเขตด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

3.1 การปรับตัวสู่การทำงานแบบผสมผสานหรือไฮบริดและทีมเสมือนจริง การระบาดของ โควิด 19 เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานไปสู่การทำงานระยะไกลและแบบไฮบริด โดย คูริเลียน และ เซโดวา (Kurilian & Sedova, 2023) สรุปรายว่าร้อยละ 67 ของบริษัทระดับโลกได้นำรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดมาใช้อย่างถาวร ส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องปรับตัวในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและการสนับสนุนการทำงานร่วมกันในทีมที่กระจายตัวทางภูมิศาสตร์

3.2 การใช้เทคโนโลยีด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR tech) และการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร (people analytics) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มากขึ้น โดย การ์ทเนอร์ (Gartner, 2024) พบว่า องค์กรที่ใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลในการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์มีอัตราการรักษานักงานสูงกว่าถึงร้อยละ 25 และมีประสิทธิผลในการสรรหาบุคลากรสูงกว่าร้อยละ 30

3.3 การใช้ AI และระบบอัตโนมัติในงานทรัพยากรมนุษย์ ปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติกำลังเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรระหว่างประเทศ การวิจัยของ อินสทิทิวต์ ฟอรั บิซิเนส แวลู หรือไอบีเอ็ม (Institute for Business Value: IBM, 2024) แสดงให้เห็นว่าร้อยละ 82 ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับโลกเชื่อว่า AI จะมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

#### 4 ขอบเขตด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

4.1 การสร้างนโยบายระดับโลกด้านความหลากหลาย (diversity) ความเท่าเทียม (equity) และการมีส่วนร่วม (inclusion) หรือ DEI องค์กรระหว่างประเทศต้องพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่นในแต่ละประเทศ การศึกษาของ แมคคินซี แอนด์ คัมปะนี (McKinsey & Company, 2023) พบว่า องค์กรที่มีความหลากหลายทางเพศและเชื้อชาติในระดับผู้บริหารมีผลประกอบการทางการเงินสูงกว่าคู่แข่งถึงร้อยละ 25

4.2 การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การดูแลสุขภาพกายและใจของพนักงานกลายเป็นประเด็นสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในช่วงหลังการระบาดของ โควิด 19 โดย โกลบอล เวลเนส อินสทิทิวต์ (Global Wellness Institute, 2024) รายงานว่า บริษัทที่ลงทุนในโปรแกรมสุขภาพของพนักงานได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) สูงถึง 6:1 ในรูปแบบของการเพิ่มผลิตภาพและการลดอัตราการลาออกกล่าวโดยสรุป ขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัลมีความซับซ้อนและกว้างขวาง ครอบคลุมทั้งมิติทางภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม เทคโนโลยี และความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระดับโลกจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของพนักงานทั่วโลก การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างชาญฉลาดและการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จในอนาคต

## พัฒนาการด้านการค้าระหว่างประเทศ

การค้าระหว่างประเทศ (international trade) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการเติบโตและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยประเทศต่าง ๆ ที่มีทรัพยากรแตกต่างกัน มีสนธิสัญญาของผู้บริโภคที่หลากหลาย และมีต้นทุนในการผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างกัน ทำให้แต่ละประเทศเกิดการค้าขายแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ทั้งนี้ในยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศเป็นไปในรูปแบบไร้พรมแดน ธุรกิจเข้าไปลงทุนในตลาดต่างประเทศมากขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากร แรงงาน การผลิต การตลาด ในประเทศที่เข้าไปลงทุน โดยบางธุรกิจอาจใช้รูปแบบเครือข่ายการผลิตข้ามชาติ (global production network) ในการวางแผนลงทุนในประเทศตามกลยุทธ์ของบริษัทแม่ ตัวอย่างเช่น ในอุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ในการพัฒนาธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจระดับโลก ธุรกิจส่วนใหญ่จะเริ่มต้นจากการดำเนินธุรกิจในท้องถิ่นก่อน เมื่อประสบความสำเร็จในท้องถิ่นก็จะขยายสู่ตลาดต่างประเทศ ตลาดหลายประเทศ และตลาดโลกในที่สุด ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามและคำอธิบายเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศไว้ ดังนี้

โฮบายา (Hobaya, 2015) กล่าวว่า ธุรกิจระหว่างประเทศ หมายถึง บริษัทที่มีรายได้หนึ่งในสี่จากการดำเนินงานนอกประเทศ หรือเป็นบริษัทที่มีสำนักงานใหญ่ในประเทศหนึ่งและมีหน่วยผลิตหรือบริการในอีกประเทศหนึ่ง ธุรกิจระหว่างประเทศจะอยู่ที่จุดตัดของการผลิตการค้าระหว่างประเทศ และการลงทุนข้ามพรมแดนเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศ

ในขณะที่ เรเวนฮิลล์ (Ravenhill, 2017) กล่าวว่า ธุรกิจระหว่างประเทศ หมายถึง บริษัทที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่มีการกระจายอำนาจโดยมีบริษัทลูกต่อไปยังบริษัทอื่น

ทั้งนี้ แดเนียลส์ และคณะ (Daniels et al., 2017) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ โดยสามารถแบ่งเป็น 5 ลำดับขั้น ดังนี้

**ขั้นที่ 1 การดำเนินธุรกิจภายในประเทศเพียงอย่างเดียว** บริษัทที่ดำเนินธุรกิจรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นผลิตเพื่อจำหน่ายภายในประเทศอย่างเดียว ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 บริษัทส่วนใหญ่ของสหรัฐอเมริกาดำเนินธุรกิจอยู่ในขั้นนี้ ตัวอย่างเช่น บริษัทโบเดอร์ เบียร์ (Bouldor Beer Company) ซึ่งผลิตเครื่องดื่มขายในเมืองโบเดอร์ (Boulder) รัฐโคโลราโด (Colorado) และแทบจะไม่ได้มีผลิตภัณฑ์ขายนอกรัฐเลย มีบริษัทอเมริกันไม่น้อยอยู่ในขั้นนี้แต่ก็มีจำนวนน้อยลง การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม และผลตอบแทนของบริษัทในขั้นที่ 1 นี้ จะถูก

กำหนดโดยปัจจัยของท้องถิ่นหรือระดับประเทศ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ใช้สำหรับการผลิตและการตลาดจะพิจารณาจากตลาดภายในประเทศอย่างเดียวกับที่มีอยู่ในประเทศหรือภูมิภาคเท่านั้น

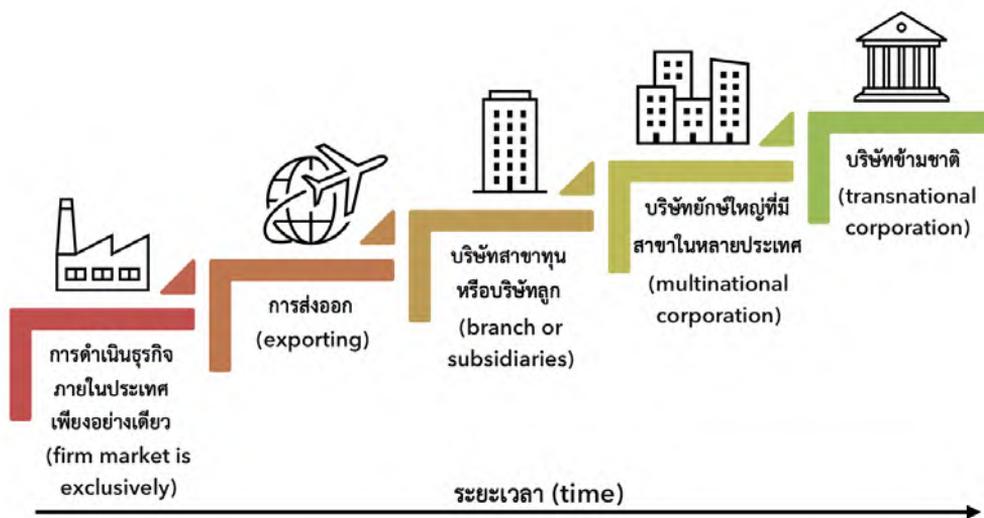
**ขั้นที่ 2 การส่งออก** ในขั้นนี้บริษัทขยายตลาดออกไปในต่างประเทศ แต่ยังคงกระบวนการการผลิตไว้ในประเทศ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในขั้นนี้ ควรสนับสนุนการส่งออกผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยการให้สิ่งจูงใจทางด้านผลตอบแทน การฝึกอบรมที่เหมาะสม และกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าต่างประเทศเป็นสำคัญ

**ขั้นที่ 3 บริษัทสาขาทุนหรือบริษัทลูก** เป็นขั้นที่บริษัทได้เคลื่อนกระบวนการผลิตบางส่วนออกนอกประเทศ ซึ่งโดยมากจะเป็นส่วนของการประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ เช่น บริษัทผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มของสหรัฐอเมริกาหลายแห่ง มีโรงงานผลิตเสื้อผ้าในประเทศแถบทะเลแคริบเบียน สาขาในต่างประเทศจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากสำนักงานใหญ่ ในขั้นที่ 3 นี้ สาขาจะมีผู้จัดการใหญ่เป็นชาวต่างประเทศ หรือที่เรียกว่า “ลูกจ้างจากต่างประเทศ (expatriates)” คือ ลูกจ้างจะมีสัญชาติเดียวกับบริษัทแม่ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในขั้นนี้จะเน้นที่การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม และการให้ค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างจากต่างประเทศ และรวมถึงการพัฒนานโยบายด้านบุคลากรสำหรับลูกจ้างซึ่งเป็นคนท้องถิ่นของสาขาต่างประเทศของบริษัทที่ไปตั้งอยู่

**ขั้นที่ 4 บริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีสาขาในหลายประเทศ** ในขั้นนี้บริษัทได้กลายเป็นบริษัทที่มีสาขาในหลายประเทศ คือ บริษัทมีกระบวนการประกอบและผลิตสินค้าในหลายประเทศทั่วโลก กระบวนการตัดสินใจของบริษัทในขั้นที่ 4 จะเป็นแบบกระจายอำนาจจากส่วนกลาง แต่ยังคงต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างบริษัทในประเทศและบริษัทต่างประเทศ เช่น บริษัทฟอร์ด (Ford Motor Company) และมาสด้า (Mazda Corp.) ร่วมมือกันผลิตรถบรรทุกในประเทศที่ได้ขยายศักยภาพในการผลิต โดยอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ยังคงเป็นของสำนักงานใหญ่ โดยทั่วไปแล้วจะดำเนินการโดยฝ่ายบุคลากรระหว่างประเทศ ในส่วนของการผลิตในต่างประเทศยังคงเป็นหน้าที่ของลูกจ้างจากต่างประเทศ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเหล่านี้ค่อนข้างซับซ้อนยุ่งยาก เพราะจะต้องรับมือกับลูกจ้างจากต่างประเทศ รวมทั้งครอบครัวเป็นจำนวนมาก สำหรับภารกิจที่ต้องทำในต่างประเทศยังรวมถึงเรื่องความหลากหลายและการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม

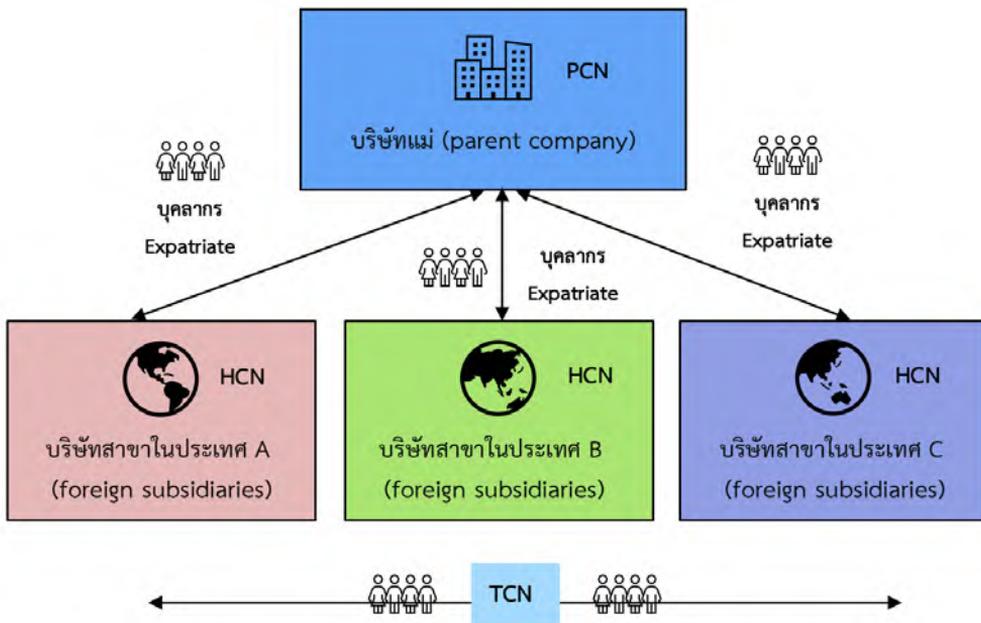
**ขั้นที่ 5 บริษัทข้ามชาติ** ในขั้นนี้บริษัทจะมีความเป็นนานาชาติอย่างสูงสุด บริษัทในต่างประเทศมีความเกี่ยวข้องกับบริษัทเมื่อน้อยมาก และรวมถึงสาขาในประเทศอื่นด้วยการประกอบการมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ธุรกิจมีอิสระในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

โดยมีการควบคุมน้อยมากจากสำนักงานใหญ่ คณะกรรมการของบริษัทประกอบด้วยคนจากหลายชาติ บริษัทลักษณะนี้มีอิสระในการจ้างคนจากประเทศต่าง ๆ เข้ามาทำงาน โดยไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มีสัญชาติเดียวกับบริษัทแม่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนนี้ ออกแบบมาเพื่อผสมผสานจากหลายเชื้อชาติ และมุ่งเน้นความร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร



ภาพที่ 1.2 พัฒนาการในการเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ  
ที่มา: ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์

ทั้งนี้ ดาวลิง และคณะ (Dowling et al., 2008) ได้อธิบายลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในระดับสากล การดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศต้องคำนึงถึงความแตกต่างในด้านวัฒนธรรม กฎหมาย ภาษา การเมือง และเศรษฐกิจในแต่ละประเทศที่องค์กรดำเนินงานอยู่ นอกจากนี้การดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศยังเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ซึ่งต้องทำให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก ฉะนั้นลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศ ประกอบด้วย บริษัทแม่ (parent company) ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศที่เจ้าของกิจการตั้งอยู่ (home country) และบริษัทลูกหรือสาขาบริษัทแม่ในต่างประเทศ (foreign subsidiaries) ซึ่งจะมีรูปแบบการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ (expatriation) ของธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งจะเรียกบุคลากรที่ถูกส่งตัวไปปฏิบัติงานในต่างประเทศว่า “Expatriate” หรือ “Expat” ดังภาพ



ภาพที่ 1.3 การทำงานของบริษัทข้ามชาติและรูปแบบการส่งบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างแดน  
ที่มา: ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์

1) ประเทศที่สำนักงานใหญ่หรือกิจการแม่ตั้งอยู่ (parent company national: PCN) หมายถึง การส่งบุคลากรของบริษัทแม่ไปปฏิบัติงานยังสาขาต่างประเทศ

2) ประเทศที่กิจการสาขที่ตั้งอยู่ (host country national: HCN) หมายถึง การใช้บุคลากรจากประเทศที่ธุรกิจเข้าไปลงทุน ปฏิบัติงานให้กับบริษัทลูก หรืออาจส่งเข้ามาปฏิบัติงานในบริษัทแม่

3) ประเทศอื่นใดที่ถูกจ้างโดยกิจการ (third country national: TCN) หมายถึง การใช้บุคลากรจากประเทศที่สาม (ที่มีใช้บุคลากรของบริษัทแม่หรือบริษัทลูก) เข้าไปปฏิบัติงานในอีกประเทศหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป เมื่อธุรกิจระหว่างประเทศมีการขยายธุรกิจเข้าไปลงทุนในต่างประเทศ ดังนั้นนโยบายการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ของธุรกิจจะต้องมีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ธุรกิจจึงมีการใช้บุคลากรของบริษัทแม่หรือสำนักงานใหญ่ ไปบริหารและควบคุมการดำเนินงานกับบริษัทลูกในต่างประเทศเพื่อให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานจากบริษัทแม่

## ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรข้ามชาติ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากล มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่องค์กรข้ามชาติขยายตัวอย่างรวดเร็วทั่วโลก เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่หลากหลายและมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ แต่ยังช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานจากภูมิหลังที่แตกต่าง (Briscoe et al., 2020; Tarique & Schuler, 2020)

ทั้งนี้แนวคิดเกี่ยวกับพนักงานข้ามชาติ (international employees) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานบุคลากรในระดับสากล ซึ่งบุคลากรเหล่านี้มักทำงานในประเทศอื่น ๆ นอกเหนือจากประเทศต้นทางของตน แนวคิดนี้มักนำมาใช้ในองค์กรที่มีการขยายธุรกิจระหว่างประเทศ โดย ปูซิก (Pucik, 1992) ได้กล่าวว่า พนักงานข้ามชาติสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบตามความแตกต่างของบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คือ 1) มุ่งเน้นธุรกิจ และ 2) มุ่งเน้นการเรียนรู้ ซึ่งในสมัยก่อนพนักงานข้ามชาติจะอยู่ในประเภทแรกคือ ต้องไปควบคุมการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัทลูก แต่ในระยะหลังบริษัทข้ามชาติได้ให้ความสนใจในการส่งพนักงานเพื่อให้มีโอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับพนักงานเองและตัวองค์กร นอกจากการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานข้ามชาติแล้ว ยังแบ่งพนักงานข้ามชาติตามระยะเวลาของโครงการที่ 1.4 อาจเป็นระยะสั้นคือ น้อยกว่า 1 ปี หรือระยะยาวคือ ตั้งแต่ 2 - 4 ปี ดังภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 รูปแบบของพนักงานข้ามชาติ  
ที่มา: ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์

ในยุคที่โลกเชื่อมโยงถึงกันอย่างไร้พรมแดน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติ (international human resource management) ได้รับความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการส่งพนักงานไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ หรือที่เรียกว่า “พนักงานข้ามชาติ (expatriates)” ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงผู้แทนขององค์กรในพื้นที่ที่ต่างวัฒนธรรมเท่านั้น หากแต่เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดกลยุทธ์ องค์กรความรู้ และวัฒนธรรมองค์กรไปทั่วโลก จากการวิเคราะห์แนวโน้มและบทบาทของพนักงานข้ามชาติ สามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่

1) **ตัวแทนบริษัท (corporate agency)** พนักงานข้ามชาติส่วนใหญ่จะถูกส่งไปทำงานเป็นระยะเวลาสั้น เพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทแม่เพื่อดำเนินการทำให้กิจกรรมทางธุรกิจของบริษัทลูกในต่างประเทศประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้ก่อนการเดินทาง ความต้องการหลักคือการสร้างระบบควบคุมจากสำนักงานใหญ่และการถ่ายทอดความรู้และวิธีการปฏิบัติ

2) **ผู้แก้ปัญหา (problem solver)** พนักงานข้ามชาติจะถูกส่งไปทำงานในระยะเวลาสั้น เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะเรื่องที่เกิดขึ้น ระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับระดับความยากในการแก้ปัญหาแต่ละกรณี ซึ่งไม่สามารถหาบุคคลในประเทศเจ้าบ้านจึงต้องอาศัยพนักงานจากบริษัทแม่เท่านั้น

3) **ผู้พัฒนาศักยภาพ (competence developer)** พนักงานข้ามชาติจะถูกส่งไปทำงานในระยะเวลายาวขึ้น เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้แก่ตัวพนักงานและองค์กรมากกว่าการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะจากบริษัทแม่ เนื่องจากบริษัทลูกมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่าง ๆ พร้อมอยู่แล้ว ดังนั้นพนักงานข้ามชาติเป็นเพียงผู้เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกัน

4) **ผู้สร้างประสบการณ์ (experience builder)** พนักงานข้ามชาติที่เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่จะได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในระยะเวลานาน เพื่อให้เกิดประสบการณ์ทำงานธุรกิจระหว่างประเทศ ก่อนจะมีการเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพของพนักงานระดับผู้บริหารและผู้จัดการ งานส่วนใหญ่ที่ต้องรับผิดชอบจะใช้เวลาไม่เกิน 1 ปี และจะหมุนเวียนไปประเทศต่าง ๆ รอบโลกหรือตามเขตภูมิภาคต่าง ๆ รูปแบบนี้มีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางในบริษัทข้ามชาติสัญชาติอเมริกัน ตัวอย่างเช่น บริษัท เจเนอรัล อิเล็กทริก หรือ จีอี (General Electric: GE) ได้ส่งพนักงานจำนวนร้อยละ 25 ไปทำงานในต่างประเทศเพื่อได้รับความรู้และประสบการณ์ที่บริษัทจะต้องประสบในอนาคต

กล่าวโดยสรุป รูปแบบของพนักงานข้ามชาติ สามารถแบ่งได้ตามบทบาทหน้าที่ ตำแหน่งงาน และแบ่งตามระยะเวลาของโครงการที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งพนักงานข้ามชาติในแต่ละรูปแบบนั้น ธุรกิจต้องมีแนวทางและวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันไป เพื่อให้การบริหารพนักงานข้ามชาติประสบความสำเร็จและสามารถนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจในระดับสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริสโค และคณะ (Briscoe et al., 2020) ; ไฟฟ์เอเบิล (Fiveable, 2024) ได้กล่าวว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากลมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรข้ามชาติในหลายด้าน ดังนี้

1) **การสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศช่วยองค์กรพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับตลาดต่างประเทศ ช่วยให้การดำเนินงานคล่องตัว และสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค

2) **การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศช่วยสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถรวมกลุ่มพนักงานจากภูมิหลังที่หลากหลายและสร้างความผูกพันในที่ทำงาน