

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติ
ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF MULTINATIONAL ENTERPRISES
IN LAOS PDR : A CASE STUDY OF SAVAN-SENO SPECIAL ECONOMIC ZONE

กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่

KANVALAI NONTAKAEW FERRY

วรรณภา ลือกิตินันท์

WANNAPA LUEKITINAN

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

FACULTY OF MANAGEMENT AND TOURISM, BURAPHA UNIVERSITY

จังหวัดชลบุรี

CHONBURI

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโอกาส ปัญหา และข้อควรคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อศึกษาวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามหน้าที่งาน รวมทั้งศึกษาวัฒนธรรมชาติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก คณะผู้วิจัยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้จัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นชาวไทยที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาด้านการบริหารแก่บริษัทลงทุนข้ามชาติในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน จำนวน 5 คน จาก 3 บริษัท

ผลการวิจัยพบว่า โอกาสในการดำเนินธุรกิจมาจากภาษี การลดค่าใช้จ่ายด้านค่าแรง ค่าสาธารณูปโภค ปัญหาที่พบประกอบด้วย ปัญหาด้านกำลังคน ปัญหาการลาออก ปัญหาเวลาการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านการติดต่อหน่วยงานราชการและกฎหมาย ข้อควรคำนึงถึง คือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยควรปรับตัวในการทำงาน ทำความรู้จักหน่วยงานทั้งเอกชนและราชการในพื้นที่ ต้องศึกษาภาษาและวัฒนธรรมประจำชาติ และควรมีชาวลาเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ บริษัททั้ง 3 แห่ง นำแนวทางการบริหารจากประเทศไทยมาใช้ โดยอาจไม่ได้นำมาทั้งหมด ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การตัดสินใจในการบริหารทั่วไป อำนาจจะอยู่ที่ สปป. ลาว การสรรหาและคัดเลือก ใช้ระบบจากประเทศไทย แต่มีการปรับให้เข้ากับลักษณะของพื้นที่ การฝึกอบรม มีการจัดการฝึกอบรมโดยใช้แนวทางของประเทศไทย ค่าตอบแทนยึดตามกฎหมายแรงงานของ สปป. ลาว โดยให้คล้ายคลึงกับประเทศไทย มีการปรับสวัสดิการตามลักษณะของพื้นที่ การประเมินผลการทำงาน ใช้แนวทางเดียวกับประเทศไทย การพนักงานสัมพันธ์ยังไม่ได้มีการนำมาใช้มากนัก การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามวัฒนธรรมชาติ โดยพนักงานชาวลาให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายในการทำงานเป็นหลัก และการสื่อสารเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป จะต้องให้เกียรติพนักงาน

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติ, เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน, สปป.ลาว

ABSTRACT

This qualitative study aimed to study the opportunities, issues and recommendations of human resource management (HRM), HRM functions and national culture influence on HRM of multinational enterprise in Laos PDR. The in-depth interview with purposefully sampling is used for collecting data. The key informants are 5 Thai executive managers, human resource (HR) managers and HR officers who work in 3 multinational enterprises in Savan-Seno Special Economic Zone, Laos PDR.

The findings were that the opportunities for investing in Savan-Seno Special Economic Zone are advantages in taxes and duties, lower labor cost, and lower infrastructure cost. The issues are manpower, resignation, operation time, government contact and law. The recommendations are Thai HR officers should adapt themselves to work with foreigners, make connection with government and other multinational enterprises. They should learn national language and culture and should have Laos work as the HR officers. The 3 multinational enterprises use HRM policies from Thailand, but not totally, they adapted the policies follow the environment. The enterprises adapt the recruitment and selection system with Laos, which followed Thai training system. Each enterprise followed Lao labor law for compensation system. They set their welfare similar to Thailand by following Lao culture and regulations. Performance appraisal approaches as same as in Thailand that the employee relation is not mention. National culture influences on HRM, Laos preferred to work with comfortable feeling, good communication and being respect.

Keywords : Multinational human resource management, Savan-Seno special economic zone, Laos PDR.

บทนำ

แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) เป็นเมืองที่มีธุรกรรมทางเศรษฐกิจสูงเป็นอันดับสอง รองจากนครหลวงเวียงจันทน์ เป็นจุดศูนย์กลางในการกระจายสินค้าไปยังแขวงใกล้เคียง เช่น คำม่วน สาละวัน รวมทั้งเวียดนามและไทย ซึ่งในปี พ.ศ. 2556 มีผู้ประกอบการจากประเทศไทยเข้าไปลงทุนในแขวงสะหวันนะเขตแล้ว ได้แก่ กลุ่มไทยฮั้วยางพารา กลุ่มน้ำตาลมิตรผลในนามบริษัทมิตรลาว กลุ่มดับเบิลเอในนามบริษัทไฮโยเอเอลลาว บริษัทสะพานก้าวหน้าการเกษตร บริษัทเคพี-นิซเซอิ มิซูกิ ลาว จำกัด กลุ่มบริษัทลาวเวิร์ด สถานเสริมความงามวุฒิศักดิ์คลินิก และธนาคารกรุงศรีอยุธยา เป็นต้น (พงษ์รัตน์ดาบุตรโต, 2556) เนื่องจากมีอาณาเขตติดกับจังหวัดมุกดาหารของประเทศไทย สามารถเดินทางได้โดยใช้สะพานมิตรภาพไทย-ลาว แห่งที่ 2 เป็นสะพานเชื่อมพรมแดน (พงษ์รัตน์ดา บุตรโต, 2556; กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2558) นอกจากนี้แขวงสะหวันนะเขตยังมีการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน เมื่อปี พ.ศ. 2546 ซึ่งถือเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษแห่งแรกของ สปป.ลาว โดยเน้นเป็นเขตการค้า อุตสาหกรรมและการบริการ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2558) รวมถึงเป็นเขตดึงดูดนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

โดยมีนโยบายยกเว้นภาษี และลดหย่อนภาษีอากรเป็นสิ่งจูงใจ ทั้งภาษีการค้า ภาษีการใช้ และภาษีเงินได้นิติบุคคล (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, ปัจจัยดึงดูดการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ สะหวัน-เซโน ของ สปป.ลาว, 2549) เพื่อส่งเสริมการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน การผลิตสินค้าเพื่อการส่งออก การสร้างแรงงาน การพัฒนาฝีมือแรงงาน และการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้แก่แรงงาน (พงษ์รัตน์ดา บุตรโต, 2556)

เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน ประกอบด้วยพื้นที่ 4 โซน ได้แก่ โซนเอ โซนบี โซนซี และโซนดี (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2555) มีการสนับสนุนส่งเสริมกิจการต่าง ๆ ได้แก่ กิจการผลิตสินค้า เสื้อผ้าสำเร็จรูป รองเท้า กิจการผลิตอาหารแปรรูป กิจการแปรรูปไม้ กิจการผลิตวัสดุก่อสร้าง กิจการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ กิจการขนส่ง กิจการผลิตเครื่องจักรกลการเกษตร กิจการค้าปลีก โรงแรม ธุรกิจท่องเที่ยว เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตพื้นที่โซนซี หรือสะหวันพาร์ค ที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่มากที่สุด มีความเจริญรุดหน้าไปมาก เนื่องจากบริษัท สะหวัน แปซิฟิก ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด กับกลุ่มทุนจากประเทศมาเลเซีย ได้ร่วมลงทุนพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน (พงษ์รัตน์ดา บุตรโต, 2556) และได้รับความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยี การก่อสร้างจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian development : ADB) เพื่อรองรับการลงทุนในอุตสาหกรรม การผลิตจากนักลงทุนต่างชาติ (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2555) และด้วยเหตุนี้เอง จึงทำให้แรงงานลาวหลั่งไหลเข้าสู่เศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน จำนวนมาก ในเดือนกุมภาพันธ์ 2559 มีบริษัทที่ดำเนินกิจการในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน จำนวนทั้งสิ้น 47 บริษัท จากการสำรวจพบว่ามีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยในระดับผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานประจำทั้งสิ้น 4 บริษัท ซึ่งทั้ง 4 บริษัทนั้น ถือเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีการลงทุนทั้งในประเทศไทย และ สปป.ลาว ทั้งนี้ปัญหาทางด้านแรงงานที่บริษัทต่าง ๆ ประสบเป็นอย่างมาก คือ ปัญหาเรื่องความถี่ของการเข้าออก-ออกของพนักงานลาวค่อนข้างสูง การใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานลาว การขาดงานของพนักงานลาว ในขณะที่ตลาดแรงงานใน สปป.ลาว ก็เกิดภาวะการขาดแคลนแรงงานค่อนข้างสูง (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557)

แม้ว่าประเทศไทยและ สปป. ลาวจะมีวิถีชีวิตใกล้ชิดกันมาอย่างยาวนาน แต่ขนบธรรมเนียมประเพณี มีความลึกซึ้งที่แตกต่างกัน การดำเนินธุรกิจ ใน สปป. ลาว จึงจำเป็นต้องศึกษาวัฒนธรรมประเพณีร่วมด้วย ผ โดยในการศึกษาของศุภชัย วรณเลิศสกุล (2553) เกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรคในการลงทุนจากประเทศไทย ในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน มีข้อเสนอแนะว่า ผู้ประกอบการไทยต้องเข้าใจถึงวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนลาว ตลอดจนวัฒนธรรมของ สปป.ลาว เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกับพนักงานลาว รวมถึงความบาดหมางระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง สอดคล้องกับ Ugoani (2016) ที่เสนอว่า องค์การระดับโลกจะสามารถแข่งขันได้หากสามารถปิดช่องว่างระหว่างการบริหารและวัฒนธรรมเพื่อให้บุคคลมีความสัมพันธ์ระหว่างกันได้อย่างมีสมานฉันท์ เพราะวัฒนธรรมนั้นมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการดำเนินการขององค์การ วัฒนธรรมชาตินั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Sparrow, Schuler, & Jackson, 1994) แม้ว่าปรกติแล้วกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะถูกกำหนดจากประเทศต้นทาง ซึ่งวัฒนธรรมชาติจะเป็นสิ่งกำหนดแนวปฏิบัติและพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับในแต่ละบริบท เช่น รางวัล การทำงานล่วงเวลา การทำงานระหว่างวันหยุดทางศาสนา และอื่น ๆ อีกทั้งวัฒนธรรมองค์การก็ได้รับผลจากวัฒนธรรมชาติของประเทศที่องค์การดำเนินงานอยู่ ซึ่งวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์การอาจมีความขัดแย้งกัน องค์การควรจะเอาวัฒนธรรมชาติเป็นหลักหรือวัฒนธรรมจากประเทศแม่เป็นหลักในการตัดสินใจ นักวิชาการมักจะเห็นว่าวัฒนธรรมชาตินั้นมีผลต่อค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมองค์การ

เมื่อได้ก็ตามที่วัฒนธรรมองค์กรที่มาจากบริษัทแม่ไม่ได้ปรับให้เข้ากันได้กับวัฒนธรรมชาติของพนักงานซึ่งอยู่ในประเทศนั้น ก็อาจมีส่วนก่อให้เกิดความขัดแย้งในใจ และหากพนักงานไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารต้องให้ความสนใจเรื่องการปรับให้เกิดความสมดุลในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งของตนกับการที่ปรับเข้ามาในองค์กรที่มีพนักงานที่เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมต่างออกไป (สุนันทา เสียงไทย, 2559) อีกทั้งเอกสารทางวิชาการหลายฉบับได้ระบุว่า บุคคลที่ไปทำงานต่างประเทศ หรือในพื้นที่ที่มีวัฒนธรรมต่างไปจากเดิม จะประสบกับปัญหาการปรับตัว องค์กรควรให้ความสำคัญกับนโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ และศาสนา (Crawley, Swailes, & Walsh, 2013) เช่นเดียวกับการศึกษาของ ฮอฟสเตด (Hofstede, 1994) ซึ่งกล่าวว่าวัฒนธรรมชาติมีผลต่อรูปแบบของพฤติกรรมในที่ทำงาน

หน่วยงานหนึ่งที่มีบทบาทความรับผิดชอบในการดูแล การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา บริหาร ค่าตอบแทน บริหารผลงาน รวมทั้งการพนักงานสัมพันธ์ อันเกี่ยวเนื่องกับความเป็นอยู่ การทำงานร่วมกันของพนักงาน คือ งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อกิจการมีการดำเนินงานในต่างประเทศ ซึ่งมีลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ที่แตกต่างกัน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติจำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรมชาติที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ เนื่องจากวัฒนธรรมมีผลต่อค่านิยม ความคิด ทศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ตลอดจนพึงระวังการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม (Discriminatory management) กับพนักงาน (Crawley, Swailes, & Walsh, 2013) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วยังพบว่า วัฒนธรรมชาติมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจระหว่างประเทศทั้งการวางแผนกลยุทธ์ การจัดองค์การ การติดต่อสัมพันธ์ (Graham, 2010) และการประเมินผลงาน (Luthans, D.H.Welsh, & Rosenkrantz, 1993) Aycan, et al. (2000) พบว่า วัฒนธรรมมีผลต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือก เช่น วัตถุประสงค์ เกณฑ์การคัดเลือก ทศนคติต่อวิธีการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งอาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมนั้นมีผลต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจและจัดการกำลังแรงงาน (Riyadh, Zaman, & Hasan, 2015)

ดังนั้นในการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว กรณีศึกษาเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการไทยที่จะเข้าไปลงทุน สปป. ลาว เป็นอย่างมากในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานด้านแรงงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมของ สปป.ลาว ตลอดจนเป็นกรณีศึกษาเชิงวิชาการที่จะสะท้อนให้เห็นถึงข้อควรคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาโอกาส ปัญหา และข้อควรคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว
2. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว ตามหน้าที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาว่าจ้างพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพนักงานสัมพันธ์
3. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมชาติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ผลการศึกษาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติในกรณีที่ผู้ประกอบการไทยไปลงทุนในต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความรู้และเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานในต่างประเทศ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นระบบเศรษฐกิจของประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันระหว่างประเทศ
2. หน่วยงานด้านแรงงานในภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ชมรม สมาคมทางด้านการบริหารงานบุคคล หรือองค์กรด้านแรงงาน สามารถนำผลการศึกษาไปเผยแพร่และขยายผลในการบริหารจัดการด้านแรงงาน
3. ผู้ประกอบการไทยสามารถนำกรณีศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางในการวางแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงในกรณีที่ไปลงทุนในต่างประเทศ สามารถนำไปวางแผนการจัดการแรงงานต่างชาติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมชาติ และบริบททางสังคมที่ไปลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน สปป.ลาว
4. ผลการศึกษาที่ได้รับเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีลักษณะการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน อันเป็นผลให้เกิดการพัฒนางานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ การทบทวนเอกสาร (Document review) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) และการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

1. การทบทวนเอกสาร เป็นการค้นหาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสารทางวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นโยบายทางเศรษฐกิจการลงทุนของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2558; ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2555; สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ เวียงจันทน์, 2559) แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (Crawley & Walsh, 2013; Nel & Sisavath, 2014; Sparrow & Jackson, 1994) สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ การจัดการข้ามวัฒนธรรม (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl, & Kurshid, 2000; Graham, 2010; Hoftede, 1994; Myloni, Harzing, & Mirza, 2004) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลระดับทุติยภูมิ (Secondary data) เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์รวมทั้งเพื่อนำมาเป็นส่วนประกอบในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในการวิจัย

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกผู้ให้สัมภาษณ์ (Key informant) ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์และเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทลงทุนข้ามชาติในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน สปป.ลาว ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-Face) ที่เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-constructed) โดยใช้แบบแนวทางสัมภาษณ์ (Interview guide) ซึ่งเป็นรายการหัวข้อและคำถามที่สร้างขึ้นและจัดลำดับไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ คณะผู้วิจัยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้จัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นชาวไทยที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาด้านการบริหารแก่บริษัทลงทุนข้ามชาติในเขต

เศรษฐกิจพิเศษสะ-หวัน เซโน คณะผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตในการสัมภาษณ์ไปยังผู้บริหารเขตเศรษฐกิจพิเศษสะ-หวัน-เซโน เพื่อแจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดการทำวิจัยและขอเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล และทำหนังสือถึงผู้บริหารบริษัทลงทุนข้ามชาติในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะ-หวัน-เซโน ที่มีผู้บริหารเป็นคนไทยแต่ละบริษัท เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งไม่เกิน 45 นาที จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นพบว่า มีบริษัทที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจำนวน 4 บริษัท และได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูลจำนวน 3 บริษัท โดยมีผู้บริหารและพนักงานชาวไทยทั้งสิ้น 5 คน ในระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น จะขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญบันทึกเทป และถ่ายรูป พร้อมจดบันทึกข้อมูลสำคัญ

3. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จะเป็นการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างที่พัฒนาข้อคำถามขึ้น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา และความถูกต้องของการใช้ภาษา หลังจากนั้นนำไปแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้กับพนักงานฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานต่างประเทศ จำนวน 1 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์ และระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจในข้อคำถาม และสามารถตอบคำถามได้

4. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เป็นการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับมาถูกต้องหรือไม่ โดยตรวจสอบจากแหล่งบุคคล หมายถึง ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่หากเปลี่ยนผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ขอสัมภาษณ์จากทั้งผู้บริหารและพนักงานชาวไทยที่ปฏิบัติงานใน สปป.ลาว นำบทสัมภาษณ์ที่พิมพ์เรียบร้อยแล้วส่งกลับให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ

5. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น คณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาใช้ในการระบุนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยดำเนินการร่วมกับข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร โดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แบบจัดหมวดหมู่ประเด็นสำคัญ (Categorical approach) อันเป็นกระบวนการวิเคราะห์โดยการเริ่มจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยของกระบวนการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ในระหว่างการดำเนินการระบุนการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการระบุนการสะท้อนควบคู่ไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการสะท้อนในแต่ละช่วงหรือแต่ละขั้นตอนควบคู่ไปกับการดำเนินการระบุนการวิจัยเพื่อเสริมสร้างให้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้มีความแม่นยำตรงมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกิจการของผู้ให้สัมภาษณ์

บริษัททั้ง 3 แห่งในการวิจัยครั้งนี้เป็นกิจการที่มีชาวต่างชาติถือหุ้นร่วมกับชาวลาว ที่ดำเนินธุรกิจ ในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะ-หวัน เซโน สปป.ลาว ซึ่งกิจการทั้ง 3 ล้วนแล้วแต่มีการดำเนินกิจการในประเทศไทย จึงโยกย้ายชาวไทยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน สปป.ลาว บริษัททั้ง 3 แห่งประกอบด้วย

บริษัท A เป็นกิจการผลิตสินค้า โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ในทวีปยุโรป มีการดำเนินงานในประเทศไทย และเปิดกิจการในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะ-หวัน เซโน สปป.ลาว โดยมีนักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยปฏิบัติงาน ใน สปป. ลาว และมีผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยในประเทศไทยเป็นผู้ให้คำปรึกษา และต้องเดินทางไปดูแลการดำเนินงานใน สปป. ลาวอย่างสม่ำเสมอ

บริษัท B เป็นกิจการผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ มีผู้ถือหุ้นชาวญี่ปุ่น ชาวไทยและชาวลาวที่เคยปฏิบัติงานในประเทศญี่ปุ่นและประเทศไทย โดยกิจการนี้เป็นกิจการหนึ่งในเครือบริษัทขนาดใหญ่ของ สปป.ลาว มีผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และนักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทย ที่เคยปฏิบัติงานในกิจการร่วมทุนในประเทศไทย

บริษัท C เป็นกิจการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ มีสำนักงานใหญ่อยู่ในทวีปเอเชีย มีการดำเนินงานในประเทศไทย และเปิดกิจการในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน สปป.ลาว โดยมีผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยปฏิบัติงานใน สปป. ลาว

2. โอกาส ปัญหา และข้อควรคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาวมีดังนี้

2.1 โอกาส ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าโอกาสเกิดจากการลงทุนในเขตเศรษฐกิจสะหวันเซโน ในเรื่องของภาษี การลดค่าใช้จ่ายด้านค่าแรง ค่าสาธารณูปโภค “โอกาส มันน่าจะเป็นเรื่องด้านภาษี” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559) “ ประธานจะตัดสินใจมาลงพื้นที่ ทราบเกี่ยวกับนโยบายของ สปป.ลาว เรื่องของส่งเสริมเขตส่งเสริมพิเศษที่สะหวันเซโน เซโนก็ทำให้มีความสนใจว่าต่อไป คือ หนึ่ง ที่ประเทศไทยภาคธุรกิจเรื่องการประกอบชิ้นส่วนที่มันต้องใช้แรงงานเยอะ ๆ เนี่ย มันค่อนข้างที่จะอยู่ลำบาก เพราะว่าค่าแรงที่ประเทศไทยก็จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ค่ะ ก็เลยมองว่า อีกสัก 4-5 ปี เนี่ยจะต้องมีปัญหาแน่นอน ซึ่งวิสัยทัศน์ของท่านประธานก็มองไว้อย่างนั้น แล้วก็มองว่าทางด้านลาวเขากำลังตื่นตัวเรื่องเขตเศรษฐกิจพิเศษในช่วงนั้นคะ ก็เลยมาเซอร์เวย์ ซึ่งทางทีมผู้มาเซอร์เวย์ก็เห็นว่า ที่นี้เหมาะสมที่จะลองก่อตั้งเป็นโรงงาน” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

2.2 ปัญหาที่ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยที่ปฏิบัติงานใน เขตเศรษฐกิจพิเศษ สะหวันเซโน พบประกอบด้วย

2.2.1 ปัญหาด้านกำลังคน เนื่องมาจากกำลังแรงงานที่มีไม่เพียงพอต่อความต้องการและแรงงานมีความต้องการทำงานราชการมากกว่าเอกชน อีกทั้งกำลังแรงงานบางส่วนไม่ได้มีความจำเป็นและความคุ้นเคยในการทำงานในอุตสาหกรรม เนื่องจากมีที่ดินทำกินและมีหนี้สินน้อย “ตอนนี้เราจะมีปัญหาแค่สรรหา ปัญหาเรื่องการสรรหามีแน่ เพราะว่าตอนนี้บริษัทที่อยู่ในโซนนั้นรับคนเยอะมาก ปัญหาอันดับหนึ่งน่าจะเป็นเรื่องการสรรหาของแต่ละที่” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559) “ปัญหาเรื่องการหาคนมาก ปัญหาเรื่องการสรรหาค่อนข้างจะยุ่ง” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559) “หมู่บ้านนี้แทบไม่มีวัยทำงานเลย เพราะว่าส่วนใหญ่ก็คือ จะข้ามไปฝั่งไทยหมด ส่วนบางหมู่บ้านก็มีคนวัยทำงาน แต่ก็ไม่ได้ตรงกับสเปคที่เราอยากได้” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

2.2.2 ปัญหาการลาออก อันเนื่องมาจากความจำเป็นในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมมีน้อย ทำให้แรงงานสามารถตัดสินใจลาออกได้ง่าย และยังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานในอุตสาหกรรมได้ อีกทั้งยังมีค่านิยมในการทำงานในภาคราชการ โดยการลาออกคือ การขาดงานไปจนกระทั่งสิ้นสุดการเป็นพนักงาน “พอเขามาอยู่คือ เหมือนว่าเขาไม่เคยออกจากบ้านพอมาอยู่ที่โรงงานวันแรก สองวันแรก เขาเหมือนปรับตัวไม่คุ้นชินกับโรงงานอย่างนี้ บางทีก็ไม่อยู่” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559) “ถึงแม้สวัสดิการจะดี แค่ว่าสามารถลาออกแล้วไปนอนอยู่บ้าน” “อัตราการลาออกเท่า ๆ กับอัตราการรับเข้า ในช่วงเริ่มต้น บางชิ้นหรือว่าบางฤดูที่เป็นอย่างเช่น ฤดูการเก็บเกี่ยวหรือฤดูการทำนาของเขาเนี่ย ในช่วงต้นคะออกประมาณ 50% ได้ โดยส่วนใหญ่พนักงานที่ออกก็จะอยู่ในระดับ 1- 2 เดือนเป็นช่วงที่เสี่ยง” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

2.2.3 ปัญหาเวลาการปฏิบัติงาน พนักงานลาวต้องการปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด ไม่มีความต้องการทำงานเป็นกะ หรือทำงานล่วงเวลา แม้ว่ากิจการจะมีความต้องการให้ปฏิบัติ “อีกปัญหาหนึ่ง คือ ต้องมีเข้ากะ ถ้าเข้ากะก็จะต้องเผื่อออกเยอะเลยล่ะ เพราะออกเยอะเหมือนกัน เขาไม่อยากทำงานกะ” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559) “ไม่ชอบทำโอเวอร์ไทม์ สมมติว่า คือจริง ๆ ถ้าสมมติว่าเรามีการเร่งด่วน ไม่ทำเลย น้อยที่จะทำ ไม่ค่อยทำ” (A1 นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

2.2.4 ปัญหาด้านการติดต่อหน่วยงานราชการและกฎหมาย เนื่องจากนักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยยังไม่มี ความชำนาญในการติดต่อกับราชการและกฎหมายแรงงานของลาว ทำให้เกิดปัญหาขึ้น อีกทั้ง ความชัดเจนของการปฏิบัติตามกฎหมายต่าง ๆ ยังมีความคลุมเครืออยู่ “ลักษณะที่นี่ยังกฎหมายจะค่อนข้าง คลุมเครือแล้วมันทำให้คนทำงานไม่เข้าใจ แต่พอไปถามคนทำงานที่ดูแลโดยตรง บางทีเขาก็ให้คำตอบเรา ไม่ถูกก็มี ใช่ ๆ เจ้าหน้าที่เขาเอง บางทีก็ไม่เข้าใจในกฎหมายที่เขาทำ บางทีเราเหมือนกับว่าเพื่อความชัดเจน ต้องการตรวจสอบหลาย ๆ ทาง” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

2.3 ข้อควรคำนึงถึง ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แนะนำข้อควรคำนึงถึงไว้ดังนี้

2.3.1 การรู้จักการปรับเปลี่ยน โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยควรจะต้องเตรียมตัว เพื่อการปรับตัวในการทำงาน โดยจะต้องพิจารณากำลังแรงงานอย่างที่เป็น และปรับตัวให้เข้ากับพื้นที่ให้ได้ “ต้องปรับทุกอย่าง ต้องถอยไปสักครั้งก็โล ไม่ใช่ว่าแค่ก้าวเดียว ถอยไปตั้งหลักก่อน จริง ๆ ค่ะ ไม่งั้นเราจะอยู่ไม่ได้ ถ้าเราแบบอยากให้มันเหมือนที่ไทยเลย มันทันใจไม่ได้” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559) “แต่พอไปที่ลาว บางอย่างเราต้องดึงออก เราไม่สามารถทำได้ แล้วเราก็ต้องปรับเปลี่ยน” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

2.3.2 การทำความรู้จักหน่วยงานทั้งเอกชนและราชการในพื้นที่ จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อ และขอความช่วยเหลือ “เรามีพันธมิตร เพื่อนที่เรารู้จักอยู่บริษัท นี้ก็ถามก็ดีกว่า” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559) “หากมีงานมาก็ช่วยเหลือ คนที่นี้จะชอบสังสรรค์ เวลามีปัญหาก็โทรหากันปรึกษากัน ทำความรู้จักกันไว้ก็ดี อาจจะต้องรู้จักผ่านคนอื่น มีคนแนะนำมาถึงจะ สนิทกันไว้ มีคอนเนกชันกันมา ทำกิจกรรมร่วมกัน งานบุญ งานแต่งก็ไปร่วมด้วย” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

2.3.3 การสื่อสาร ความเข้าใจภาษาและวัฒนธรรม ผู้ให้สัมภาษณ์แนะนำให้ผู้ปฏิบัติงาน ใน สปป.ลาว ควรจะต้องศึกษาภาษาประจำชาติ และวัฒนธรรม เพื่อความสะดวกและถูกต้อง เข้าใจตรงกัน ในการติดต่อสื่อสาร ส่วนการสื่อสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้ “เราก็ต้องพูดลาว ให้ได้ เพราะถ้าพูดได้ เราก็จะเข้าถึงเค้า พูดลาวได้เลย เรียนรู้ภาษาลาว วัฒนธรรมคนลาวให้มากที่สุด เราจะ เข้าถึงเค้าแล้วเค้าจะกล้าพูด” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559) “ควรที่จะศึกษาก่อนมาว่า วัฒนธรรมของที่นี่เป็นยังไง คนเขา นี่ ไม่ชอบเล่นอะไร ไม่ควรพูดเรื่องอะไร บางทีการใช้คำพูดก็ต้องระวัง” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559) “สปป.ลาวน่าจะง่ายสุดในเรื่องการสื่อสาร ถึงแม้จะมีปัญหา นิด ๆ จะต้องใจใสรายละเอียดเข้าไปข้างในลึก ๆ แต่ว่าคงจะง่ายกว่าที่เป็นเขมรหรือพม่า” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

2.3.4 ควรมีชาวลาวยเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากพนักงานชาวลาวจะมีความเข้าใจค่านิยม วัฒนธรรม ลักษณะของท้องถิ่นที่ดีกว่าชาวไทย นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทเป็นผู้วางระบบ กำกับ ดูแลการปฏิบัติงาน “น้องคนลาวที่ทำงานจะรู้เรื่องของท้องถิ่น คนในพื้นที่ เรื่องของท้องถิ่น เรื่องของการทำงานโดยน้องคนลาวทำ ส่วนคนไทยก็คือ คอยให้ระบบ คอยสอน คอยติดตาม” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559) “ที่นี้เขา prefer คนลาว เขาว่าจะเข้าใจกันมากกว่า จะได้เข้าถึงได้ง่ายกว่า โดยเอาคนในพื้นที่มาดูแล มาสอนโดยเรายังช่วยดูอยู่ จะดีกว่า” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

3. วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว จำแนกตามหน้าที่งาน

3.1 การนำวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ กิจกรรมทั้ง 3 แห่ง นำแนวทางการบริหารจากประเทศไทยมาใช้ โดยอาจไม่ได้นำมาทั้งหมด หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป โดยการตัดสินใจ พบว่าการตัดสินใจในการบริหารทั่วไป อำนาจจะอยู่ที่ สปป.ลาว หากเป็นเรื่องงบประมาณ มักจะตัดสินใจที่ประเทศไทย

3.2 การสรรหา และคัดเลือก พบว่าการสรรหาและคัดเลือก ใช้ระบบจากประเทศไทย แต่มีการปรับให้เข้ากับลักษณะของพื้นที่ เช่น การปรับเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน เอกสารที่ใช้ในการสมัครงาน อันเนื่องมาจากกำลังแรงงานมีลักษณะแตกต่างกับประเทศไทย ทั้งนี้แรงงานที่กล่าวถึงเป็นแรงงานในระดับปฏิบัติการ วิธีการสรรหา นั้น จะใช้วิธีการเข้าถึงพื้นที่เพื่อเชิญชวนให้สมัครงาน หรือใช้การบอกปากต่อปาก

3.3 การฝึกอบรม มีการจัดการฝึกอบรมโดยใช้แนวทางของประเทศไทย แต่ปัญหาที่พบคือ ขาดวิทยากร แนวทางการแก้ไขปัญหา คือ การส่งพนักงานไปอบรมที่ประเทศไทย

3.4 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ค่าตอบแทนแต่ละกิจการจะยึดตามกฎหมายแรงงานของ สปป.ลาว โดยค่าตอบแทนต่าง ๆ จะให้คล้ายคลึงกับประเทศไทย โดยจะต้องมีการปรับวันหยุด วันลา ตามวัฒนธรรม ประเพณี และกฎหมายของ สปป.ลาว เช่น วันหยุดช่วงปีใหม่อลาว รวมถึงสวัสดิการที่ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่า สวัสดิการของ สปป.ลาวดีกว่าไทย โดยจะต้องปรับสวัสดิการตามลักษณะของพื้นที่ สวัสดิการที่พบตรงกันทั้ง 3 กิจการคือ การจัดรถรับส่งให้ เนื่องจากพนักงานต้องเดินทางไกล และสภาพถนนยังไม่สะดวก ปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างกันเกี่ยวกับวันลามีลดลงเนื่องจากใช้การประชาสัมพันธ์ แจ้งให้พนักงานทราบบ่อยครั้ง

3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้แนวทางเดียวกับประเทศไทย โดยต้องชี้แจงให้พนักงานเข้าใจ แต่อาจต้องใช้การสื่อสารอย่างค่อยเป็นค่อยไป เกณฑ์อาจมีความแตกต่างกันไป เมื่อพนักงานมีปัญหาในการปฏิบัติงาน และผลการประเมิน นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องเชิญพนักงานมาชี้แจงให้เข้าใจในมาตรฐาน และการประเมิน และดำเนินการตามระบบการประเมินผลต่อไป

3.5 การพนักงานสัมพันธ์ หน้าที่งานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หน้าที่นี้ ยังไม่ได้มีการนำมาใช้มากนักในกิจการที่ สปป.ลาว และบทบาทของผู้แทนแรงงานยังไม่ชัดเจนนัก บางกิจการมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์

4. วัฒนธรรมชาติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เห็นว่า ต้องปรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยต้องเข้าใจและยอมรับลักษณะของบุคคล โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจว่าวัฒนธรรมมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ทั้งเวลาทำงาน และต้องการความสบายใจ ไม่ชอบให้พูดเสียงดัง เกรงใจคนต่างชาติ ไม่กล้าถามเมื่อสงสัย และการสื่อสารที่นักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยจะต้องใช้สื่อสารแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ดูต่ำกว่ากล่าว

“เราต้องแบบปรับตามวัฒนธรรมเค้าไปหมดเลย อย่างสมมติว่าช่วงแรก ๆ ที่บริษัทเข้าไปเนี่ย ก็มีลาไปทำนา มีลาไปนุ่งไปนี่ นั่นคือเราต้องให้เค้าลา ไม่งั้นเราจะไม่มีคนมาทำงานให้เราเลย” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559) “ปรับเยอะค่ะ เราต้องยอมรับตรงนั้นให้ได้ก่อน เหมือนว่า ถ้ายอมรับว่า มันไม่ได้เป็นแบบนั้นนะ มันยังไม่ถึงขั้นนั้นนะ คือ เรายอมรับตรงนั้นได้ มันจะทำให้เราปรับตัวกับคนได้ง่ายมากกว่า” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559) “ปรับให้เป็นไปตามวัฒนธรรมของเขา ต้องรู้ว่าเขาเป็นลักษณะอย่างไร มีนิสัยใจคายังไง เน้นเรื่องการสื่อสารและปรับความเป็นอยู่เขาให้เข้าใจถึงสังคมโรงงาน” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“คำพูดจะเป็นเรื่องที่สำคัญมากเป็นลำดับต้น ๆ อย่างบางที สิ่งที่เราพูด บางทีมันมีอารมณ์บวกเข้าไป น้องจะรู้สึก เราตำหนิเขาแหละ ทั้งที่เราไม่ได้พูดคำตำหนิ แต่มันมีอารมณ์ออกไปโดยคำพูดแรง ๆ เขาจะมีความรู้สึก เราตำหนิเขา น้องจะน้อยใจและก็จะไปแบบที่เขาไม่ชอบให้ใครไปพูดเสียงดัง ๆ ด้วย มันเป็นการทำให้เขารู้สึกอายขึ้น บางทีมันก็ไม่ได้ตั้งใจ ถ้าก็ต้องเรียกมาคุยแบบไม่ให้คนอื่นเห็น ถ้าจะดูโดยส่วนตัวก็จะเข้าห้องหน่อย” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559) “เราแค่บอกนิดนึงว่าทำตรงนี้ไม่สะอาด คือเค้าจะมองว่าเราดูเค้าแล้ว น้ำตาเริ่มคลอแล้ว จนเราต้องปรับเปลี่ยนคำพูดที่จะทำให้เค้ารู้สึกดีขึ้นมาทันที ทั้ง ๆ ที่เราไม่ได้ดูอะไรเค้ามากมาย” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

อภิปรายผล

1. ด้านโอกาส ปัญหา และข้อเสนอแนะ ผลการวิจัยพบว่า

1.1 โอกาสในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน สปป. ลาว กิจกรรมเห็นว่าการลงทุนใน สปป.ลาวนั้น เป็นเพราะการส่งเสริมการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ และค่าใช้จ่ายด้านแรงงานไม่สูง สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2557) รวมถึงจุดอ่อนของ สปป.ลาว ที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของจำนวนและคุณภาพของแรงงาน แม้ว่ารัฐบาล สปป.ลาว จะเห็นว่า มีแรงงานไร้ฝีมือ และกึ่งไร้ฝีมือในปริมาณเพียงพอจะใช้ในเขตเศรษฐกิจพิเศษฯ โดยเฉพาะแขวงสะหวันเขต มีแรงงานไร้ฝีมือ และกึ่งไร้ฝีมือในปริมาณเพียงพอจะใช้ในเขตเศรษฐกิจพิเศษฯ และค่าจ้างแรงงานต่ำ ประมาณ 40-50 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อเดือน แต่ผลการวิจัยกลับพบว่า กิจกรรมยังมีปัญหาในการสรรหาพนักงานมาทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nel and Sisavath (2014) ที่พบว่า อุปสรรคหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในลาวคือการขาดแคลนแรงงาน และผลการวิจัยของ World Bank (2016) ที่แสดงว่า ปัญหาอย่างหนึ่งของธุรกิจขนาดใหญ่ คือ แรงงานมีการศึกษาไม่เพียงพอ

1.2 ข้อควรคำนึงถึงที่สำคัญ คือ กิจกรรมต้องสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน นั้น สอดคล้องกับวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2557) รัฐมนตรี พงศ์วิทธิธรร, ภาคภูมิ ภักดีวิภาส, สุธีมนต์ ทรงศิริโรจน์ และ สาลินี ชัยวัฒน์พร (2559) และ พวงผกา กงเพชร, ดาวใจ ศรีลัมพ์, และ ปิยรัตน์ สิริคมสัน (2557) ที่เสนอว่า ควรสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ สปป.ลาว ทุกระดับเพื่อให้การติดต่อประสานงานมีความสะดวกรวดเร็ว และยังพบว่านักทรัพยากรมนุษย์ควรสามารถสื่อสารด้วยภาษาลาวได้ สอดคล้องกับ รัฐมนตรี พงศ์วิทธิธรร, ภาคภูมิ ภักดีวิภาส, สุธีมนต์ ทรงศิริโรจน์ และ สาลินี ชัยวัฒน์พร (2559) ที่เห็นว่านักธุรกิจไทยในลาวควรจะสามารถในการพูดภาษาลาว

1.3 ปัญหาย่างหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือปัญหาด้านกฎหมายที่นักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทย ต้องใช้เวลามากในการตีความกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานราชการตีความไม่เหมือนกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nel and Sisavath (2014) ที่กล่าวว่า กฎหมายต่าง ๆ ยังขาดประสิทธิภาพในการบังคับใช้ รวมทั้งการตีความ จากหน่วยงานผู้ปฏิบัติแตกต่างกัน มีความไม่แน่นอน และยังมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ พฤกษ์ เถาวิล และ สุธีร์ สาตราคม (2556) ที่พบว่า ปัญหาย่างหนึ่งในการบังคับใช้กฎหมายคือ เจ้าหน้าที่จำนวนมากไม่เข้าใจกฎหมายหรือ บังคับใช้ตามใจ

2. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า การสรรหาของกิจการทั้ง 3 นั้น จะใช้การสร้างที่น่าเชื่อถือ การประชาสัมพันธ์เข้าถึงแรงงานในหมู่บ้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร (2557) และ พฤกษ์ เถาวิล และ สุธีร์ สาตราคม (2556) ที่พบว่า ช่องทางสรรหาใน สปป.ลาวนั้น ยังไม่นิยมใช้อินเตอร์เน็ต แต่นิยมการประชาสัมพันธ์ ด้วยการออกสรรหาแรงงานในหมู่บ้านของแขวงต่าง ๆ อีกทั้งปัญหาเรื่องเอกสารการสมัครงานที่ทั้ง 3 กิจการ ให้สัมภาษณ์ว่าใช้บัตรประจำตัวประชาชน หรือเพียงทะเบียนบ้านก็เพียงพอ ไม่สามารถใช้เอกสารเหมือนกันในประเทศไทยได้ สอดคล้องกับ การศึกษาของ พฤกษ์ เถาวิล และ สุธีร์ สาตราคม (2556) ที่พบว่าอุปสรรคในการสมัครงานอย่างหนึ่งคือ อุปสรรคการทำบัตรประจำตัวประชาชน ประชาชนลาวส่วนใหญ่ไม่มีบัตรฯ หากกิจการต้องการรับสมัครเฉพาะผู้มีบัตรฯ แต่มักจะหาคนพร้อมสมัครงานได้ไม่มากนัก

3. ในแง่ของวัฒนธรรมนั้น พบว่า ลักษณะอย่างหนึ่งของพนักงานชาวลาว คือ ไม่ชอบการพูดเสียงดัง ดูว่า รวมทั้งความเกรงใจและไม่กล้าถามนั้น สอดคล้องกับมารยาททางธุรกิจและวัฒนธรรมของศูนย์พัฒนาการค้าและธุรกิจไทยในอาเซียน สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ เวียงจันทน์ สปป.ลาว (ศูนย์พัฒนาการค้าและธุรกิจไทยในอาเซียน, 2557) ที่อธิบายลักษณะคนลาวว่าเป็นผู้ที่ระมัดระวังการแสดงออกจึงทำให้ดูเป็นคนเชื่องช้า ไม่แสดงออกและไม่ซักถาม และหลีกเลี่ยงการทะเลาะเบาะแว้งต่อหน้า รวมถึงการรักษาหน้าตา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 การเดินทางไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ แม้ว่าจะเป็นประเทศที่มีความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรม จำเป็นอย่างยิ่งที่กิจการจะต้องให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจะต้องให้ความสนใจศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมชาติ วัฒนธรรมท้องถิ่น ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวทางการบริหารงานในแต่ละพื้นที่ และควรจะต้องศึกษาภาษาในพื้นที่เพื่อให้สามารถสื่อสารได้ เพราะความสามารถในการสื่อสารภาษาในพื้นที่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงพนักงาน สร้างความไว้วางใจได้ดีขึ้น ทั้งนี้ในการบริหารงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจลักษณะของบุคลากรในพื้นที่และยอมรับในลักษณะนั้น โดยจะต้องคิดหาวิธีการในการทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลตามต้องการ นอกจากนี้การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการและเอกชนอื่น ๆ มีความสำคัญ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศย่อมจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายข้อกำหนดของประเทศนั้น ๆ หากกิจการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานราชการแล้ว ก็เสมือนกับมีที่ปรึกษาปัญหาดัง ๆ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานเอกชน ก็มีช่วยในการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ

1.2 การนำเอานโยบายและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งในการวิจัยนี้คือ แนวปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์จากประเทศไทยไปใช้ในต่างประเทศนั้น จะต้องมีการปรับแนวทางขั้นตอนให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศนั้น ฉะนั้นนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษากฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถปรับแนวปฏิบัติให้เหมาะสมได้

1.3 หากผู้ลงทุนสนใจที่จะดำเนินกิจการใน สปป.ลาว ควรจะต้องคำนึงถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสำรวจตลาดแรงงานในพื้นที่ซึ่งในกรณีนี้มีปัญหาทั้งจำนวนและคุณภาพของแรงงาน ที่แม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานต่ำก็ตาม การสรรหานั้นต้องในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายซึ่งแนวทางที่เป็นสามารถใช้ได้คือ การสร้างความเชื่อถือโดยการใช้พนักงานที่อยู่ในพื้นที่อยู่แล้วเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ หรือหาเพื่อนญาติพี่น้องมาสมัครงาน ซึ่งก็คือการใช้วิธีการบอกปากต่อปาก และการให้พนักงานเป็นผู้แทนสรรหา การคัดเลือกจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับพื้นที่ การฝึกอบรมนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นปัญหาสิ่งที่ผู้ลงทุนสามารถทำได้คือ ร่วมกันสถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานราชการในการจัดการฝึกอบรมขึ้น หรืออาจจะต้องนำวิทยากร ผู้สอนไปจากสำนักงานในประเทศไทย เพื่อพัฒนา รวมทั้งอาจต้องคำนึงถึงระบบการสอนงาน การให้คำปรึกษา ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องชี้แจงให้พนักงานเข้าใจตั้งแต่แรก กำหนดวิธีการ และเกณฑ์การประเมินที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เมื่อพนักงานมีปัญหาจะต้องชี้แจงให้เข้าใจ คำตอบแทนและสวัสดิการ ผู้ลงทุนจะต้องศึกษากฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติ เพื่อปฏิบัติให้ถูกต้องทั้งในเรื่องค่าตอบแทน การคิดค่าล่วงเวลา และทำงานเป็นกะ ซึ่งมีความซับซ้อนกว่าประเทศไทย อีกทั้งต้องสำรวจความต้องการของพนักงานด้านสวัสดิการเพื่อจัดให้สวัสดิการดึงดูดพนักงาน ในการพนักงานสัมพันธ์นั้นผู้แทนแรงงานหรือสหภาพแรงงานยังไม่มีเข้มแข็งมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ลงทุนและนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสนใจต่อสภาพการทำงานของพนักงาน และการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการสร้างการพนักงานสัมพันธ์ที่ดี โดยการสื่อสารนั้นจะต้องให้เกียรติ ไม่ดูถูก หรือทำให้รู้สึกเสียหน้า อีกทั้งจะต้องมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอเพื่อทบทวนความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ และผู้ลงทุนควรจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานราชการและเอกชนในพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างกัน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษานักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยที่เดินทางไปปฏิบัติงานใน สปป.ลาว ในแขนงอื่นเพื่อเปรียบเทียบแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัญหา อุปสรรคที่พบ และแนวทางการปรับตัว

2.2 ควรศึกษาแนวทางการถ่ายทอดนโยบาย แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจระหว่างประเทศที่มาจากประเทศอื่น ๆ ที่ดำเนินกิจการใน สปป.ลาว

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยชิ้นนี้ได้รับทุนสนับสนุนจาก คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา และสำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พนักงานผู้ปฏิบัติงานชาวไทยที่ปฏิบัติงาน ณ สถานประกอบการในประเทศไทย และในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

เอกสารอ้างอิง

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. (2557). *รอบรู้เรื่องการลงทุนในอาเซียน : สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2558). *เขตเศรษฐกิจพิเศษ สะหวัน-เซโน จุกพลัดโฉมการลงทุนใน สปป.ลาว*. กรุงเทพมหานคร : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ.
- จิระประภา อัครบวร. (2557). การศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียนปี พ.ศ. 2557-2558. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 6(2), 4-25.
- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (2549). *ปัจจัยดึงดูดการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ สะหวัน-เซโน* ของ สปป.ลาว. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.
- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (2555). *เขตเศรษฐกิจพิเศษ Savan-SENO...แรงขับเคลื่อน เศรษฐกิจสำคัญทางภาคกลางของ สปป.ลาว*. กรุงเทพมหานคร : ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.
- พงษ์รัตนดา บุตรโต. (2556). *โอกาสทางการค้าและการลงทุนในแขวงสะหวันนะเขต สปป. ลาว*. กรุงเทพมหานคร : กรมการค้าต่างประเทศ.
- พฤกษ์ เกาถวิล และ สุธีร์ สาตราคม. (2556). สปป.ลาว: อุปสรรคการค้ากับควบคุมของรัฐตามกรอบ MOU ระหว่างประเทศด้านการจ้างงาน. *วารสารสังคมลุ่มน้ำโขง*, 9(2), 25-54.
- พวงผกา กงเพชร, ดาวใจ ศรีลัมพ์ และ ปิยรัตน์ สิริคมสัน. (2557). การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อความสำเร็จในการประกอบกิจการในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว). *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 6(2), 117-125.
- รัฐันท์ พงศ์วิทธิธรร, ภาคภูมิ ภัควิภาส, สุธินันต์ ทรงศิริโรจน์ และ สาลินี ชัยวัฒนพร. (2559). แนวทางการ จัดการข้ามวัฒนธรรมทางธุรกิจต่อสถานภาพผู้ประกอบการไทยในวัฒนธรรมลาว: หลวงน้ำทา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 10(4), 47-59.
- ศุภชัย วรรณเลิศสกุล. (2553). เขตเศรษฐกิจพิเศษ-เซโน: โอกาสและอุปสรรคสำหรับการลงทุนจากประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มอบ.*, 1(12), 70-80.
- ศูนย์พัฒนาการค้าและธุรกิจไทยในอาเซียน. (2557). *มารยาททางธุรกิจและวัฒนธรรม*. สืบค้นเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2560, จาก สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ เวียงจันทน์ <http://cks.ditp.go.th/>
- สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557). *รายงานสรุปผลการสำรวจพื้นที่ชายแดนและ เขตเศรษฐกิจพิเศษไทย ลาว เวียดนาม*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ เวียงจันทน์. (2559). *รัฐบาล สปป.ลาวตั้งเป้าพัฒนาเศรษฐกิจ 5 ปีข้างหน้าให้เติบโตไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 7.5*. ข่าวเด่นประจำสัปดาห์ : สปป.ลาว.
- สุนันทา เสี่ยงไทย. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในเมืองไทย. *วารสารญี่ปุ่นศึกษา*, 32(2), 1-17.

- Aycan, Z., N. Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Crawley, E., Swailes, S., & Walsh, D. (2013). *Introduction to International Human Resource Management*. United Kingdom : Oxford University Press.
- Graham, J. L. (2010). Chapter 18: John L. Graham: Culture and Human Resources Maanement. In A. M. Rugman (Eed.), *The Oxford handbook of international business (2nd ed ed.)*. Oxford : Oxford University Press.
- Holtede, G. (1994). The business of International Business is Culture. *Inteernational Business Review*, 1(3), 1-14.
- Luthans, F., D. H. Wesh, & Rosenkrantz, S. A. (1993). What do Russian Managers Really Do? An Observational Study with Comparison to US Manager'. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 741-762.
- Nel, P. S., & Sisavath, M. (2014). *International Human Resource Management in the Context of Human Capital of Multi-national Organization in Loas*.
- Riyadh, M. H. H., Zaman, S., & Hasan, M. M. (2015). Impact of Culture on HRM practices: a Comparative Study between foreign MNCs and South Asian Companies in South Asia. *Journal of Business and Management*, 17(6), 15.
- Sparrow, P., Shuler, R., & Jackson, S. (1994). Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2).
- The World Bank Group. (2016). Enterprise Surways: Lao PDR 2016 Country Profile. Washington.
- Ugoani, J. N. N. (2016). Cultural dimensions in global human resource management: Implication for Nigeria. *Independent journal of management & production*, 7(3), 27.

ผู้เขียนบทความ

ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณภา ลือภิตินันท์

อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

E-mail : kanvalai@go.buu.ac.th

อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

E-mail : wannapa.w236@yhao.com

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

มหาวิทยาลัยบูรพา

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข

อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131