



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในระดับนานาชาติ



# สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

สารบัญภาพ

สารบัญตาราง

บทที่ 1	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ	1
1.1	บทนำ	1
1.2	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติคืออะไร	3
1.3	ศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติมีองค์ประกอบอย่างไร	7
1.3.1	การบริหารข้ามวัฒนธรรม	7
1.3.2	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงเปรียบเทียบ	8
1.3.3	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ	10
1.4	รูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ	12
1.4.1	สำนักงานใหญ่ของบริษัทข้ามชาติ	12
1.4.2	สำนักงานสาขาของบริษัทข้ามชาติจากประเทศอื่นที่ตั้งอยู่ ณ ประเทศแม่	14
1.4.3	บริษัทภายในประเทศ	15
1.4.4	หน่วยงานราชการและองค์การนอกภาครัฐ	16
1.5	การพัฒนาไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ	17
1.5.1	การคัดเลือกประเทศ	17
1.5.2	การจัดบุคลากรเข้าทำงาน	17
1.5.3	การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน	17
1.5.4	ค่าตอบแทน	17
1.5.5	การทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกหรือการปรับตัวให้เข้ากับแต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละประเทศ	18
1.6	ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับภายในประเทศ	18
1.7	การจัดตั้งหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติขึ้นในองค์กร	19

1.8 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติเชิงกลยุทธ์ (Strategic International Human Resource Management)	22
1.9 แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติเชิงกลยุทธ์	24
1.10 บทสรุป	25
<b>บทที่ 2 การกำหนดโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การที่ดำเนินธุรกิจในระดับนานาชาติ</b>	<b>27</b>
2.1 บทนำ	27
2.2 กรณีศึกษาที่ 2.1 บริษัทผู้ผลิตสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ ซีอี โคมินท์ (Comex) จำกัดมหาชน	29
2.3 กรณีศึกษาที่ 2.2 บริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์ป้องกันประเทศไทย ซีอี ไตรยูเนียน กรุ๊ป จำกัด (GTHM) (Thai Union Group Public Company Limited) จำกัด มหาชน จำกัดมหาชน	30
2.4 โครงสร้างขององค์การสำหรับองค์การที่ดำเนินธุรกิจในระดับนานาชาติ	32
2.4.1 วิธีการของบรรษัทข้ามชาติ	33
2.5 ขอบเขตของการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	43
2.5.1 การอนุญาตให้ใช้สิทธิ (Licensing) และการรับจ้างผลิต (Subcontracting)	43
2.5.2 การผลิตโดยอ้อม (Outsourcing)	44
2.5.3 การกระจายสิทธิ (Offshoring)	45
2.5.4 การตั้งสำนักงานสาขาขึ้นเองในต่างประเทศ (Wholly Owned Subsidiary) ที่ 100 เปอร์เซ็นต์ (Wholly Owned Subsidiary)	46
2.5.5 การควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions)	47
2.5.6 บริษัทร่วมลงทุนระหว่างประเทศ (International Joint Ventures)	48
2.5.7 บริษัทร่วมทุนกับต่างประเทศ	50
2.5.8 บริษัทร่วมทุน: รูปแบบของการตั้งสำนักงานสาขา	51
2.6 ขั้นตอนในการเลือกวิธีการเข้าตลาดต่างประเทศและ พิจารณาถึง คู่แข่งในตลาดต่างประเทศ	51
2.6.1 บริษัทที่แข่งขันในตลาดต่างประเทศของวิธีการเข้าตลาดต่างประเทศ และการตั้งสำนักงานสาขา คู่แข่งในตลาดต่างประเทศ	51
2.6.2 ขั้นตอนในการพิจารณาของวิธีการเข้าตลาดต่างประเทศและ การตั้งสำนักงานสาขา คู่แข่งในตลาดต่างประเทศ	53
2.7 การออกแบบโครงสร้างขององค์กร	58
2.8 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ และการออกแบบโครงสร้าง ขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจในระดับนานาชาติ	60

2.9 งานวิจัยด้านโครงสร้างและผลการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ	61
2.10 องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับนานาชาติ	62
2.11 บทสรุป	64
<b>บทที่ 3 ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ</b>	<b>65</b>
3.1 บทนำ	65
3.2 วัฒนธรรมมีความสำคัญอย่างไร	66
3.3 คำจำกัดความของวัฒนธรรม	68
3.4 มาทำความเข้าใจกับคำว่า “วัฒนธรรม” ในรูปแบบของโมเดลหัวหอม	69
3.5 วัฒนธรรมของแต่ละประเทศและแต่ละภูมิภาค	72
3.5.1 งานวิจัยของศาสตราจารย์กัท ฮอฟส์ทีด (Geert Hofstede)	72
3.5.2 งานวิจัยของศาสตราจารย์ฟอนส์ ทรมพีนาส (Fons Trompenaars)	73
3.6 การจำแนกกลุ่มประเทศตามมุมมองเชิงวัฒนธรรม	75
3.7 การจำแนกกลุ่มประเทศจากมุมมองของนักปฏิบัติที่มีประสบการณ์	76
3.8 ผลกระทบจากการที่มองความแตกต่างของวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ง่ายจนเกินไป	77
3.9 วัฒนธรรมของแต่ละประเทศและวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ	78
3.10 กรณีศึกษาที่ 3.1 แมคโดนัลด์ (McDonald's) กับการบริหารธุรกิจในระดับนานาชาติ	79
3.11 การบรรจบกัน (Convergence) และ/หรือการแยกออกจากกัน (Divergence) ของวัฒนธรรมในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก	80
3.12 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ	81
3.12.1 ปัญหาทั่วไปที่พบในงานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ	82
3.12.2 รูปแบบของงานวิจัยในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ	82
3.12.3 กรณีของการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรหรือพนักงาน	83
3.12.4 ข้อสมมติฐานเบื้องต้น	83
3.12.5 ความยุ่งยากซับซ้อนในการทำวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ	84
3.12.6 ปัญหาเรื่องความเท่าเทียมกันในการดำเนินการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ	85
3.13 บทสรุป	87

<b>บทที่ 4</b>	<b>การบริหารพนักงานข้ามชาติ</b>	<b>89</b>
4.1	บทนำ	89
4.2	กรณีศึกษาที่ 4.1 ธนาคารเอชเอสบีซี (HSBC) และการบริหารพนักงานข้ามชาติ	90
4.3	บริบทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพนักงานข้ามชาติในปัจจุบัน	91
4.3.1	การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)	95
4.3.2	การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)	98
4.3.3	การเตรียมพร้อม (Preparation)	102
4.3.4	การปรับตัว (Adjustment)	103
4.3.5	การให้รางวัลและผลตอบแทน (Rewards)	105
4.3.6	การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)	110
4.3.7	การกลับสู่สำนักงานใหญ่ในประเทศแม่ (Repatriation)	111
4.4	การบริหารพนักงานข้ามชาติในมุมมองของพนักงาน	113
4.5	บทสรุป	114
<b>บทที่ 5</b>	<b>การบริหารความหลากหลายในองค์กร</b>	<b>115</b>
5.1	บทนำ	115
5.2	กรณีศึกษาที่ 5.1 การบริหารความหลากหลายในองค์กรของฟาร์มาโค (PharmaCo) ในประเทศอินเดีย	115
5.3	กรณีศึกษาที่ 5.2 การบริหารความหลากหลายในองค์กรของเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP Group)	118
5.4	ความหลากหลายในรูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงานข้ามชาติ	120
5.5	ความหลากหลายในคุณลักษณะของพนักงาน	124
5.6	ผู้หญิงกับการเป็นพนักงานข้ามชาติ	125
5.7	พนักงานข้ามชาติที่มีคู่สมรสที่มีหน้าที่การงานเป็นของตนเอง (Dual-career Couples)	129
5.8	ทีมข้ามวัฒนธรรม (Multi-cultural Team)	131
5.9	กลยุทธ์ในการบริหารทีมข้ามวัฒนธรรม	135
5.10	การบริหารความหลากหลายในองค์กรกับผลประกอบการขององค์กร	138
5.11	บทสรุป	139

บทที่ 6	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ	141
6.1	บทนำ	141
6.2	ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและผลกระทบที่มีต่อการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ	142
6.3	การบูรณาการหรือการรวมกิจการให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ	143
6.3.1	รูปแบบการสงวนรักษาไว้ซึ่งอัตลักษณ์เดิม (Preservation)	144
6.3.2	รูปแบบการดูดซับ (Absorption)	145
6.3.3	รูปแบบย้อนกลับ (Reverse Merger)	146
6.3.4	รูปแบบการรวมประโยชน์ของทั้ง 2 องค์การ (Best of Both)	147
6.3.5	รูปแบบการปฏิรูป (Transformation)	148
6.4	ประเด็นความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ	149
6.4.1	การประเมินวัฒนธรรมองค์การในขั้นตอนของการตรวจสอบและประเมินสถานะ ทรัพย์สิน และหนี้สินขององค์การหรือบริษัทที่จะขายกิจการ	150
6.4.2	การตรวจสอบและประเมินคุณภาพของพนักงานหรือทุนมนุษย์ในองค์การหรือบริษัทที่จะขายกิจการ และการคัดเลือกทีมผู้บริหาร	152
6.4.3	การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	153
6.4.4	การรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ/พนักงานดาวเด่น	154
6.4.5	การสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่	155
6.4.6	การบริหารให้การบูรณาการหรือการรวมองค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายหลังการควบรวมกิจการเป็นไปอย่างราบรื่น	157
6.5	กรณีศึกษาที่ 6.1 บริษัทไทยยูเนียน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (Thai Union Group Public Company Limited) กับการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ	160
6.6	บทสรุป	161
บรรณานุกรม		163