การจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล 4.0
CROSS-CULTURAL STAFF MANAGEMENT IN THE ERA OF DIGITAL 4.0

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล*
Pravej Maharutsakul

Received: August 29 , 2019
Revised: September 13, 2019
Accepted: September 30, 2019

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในยุคดิจิทัล 4.0 และวิธีการจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล 4.0 การจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล 4.0 ต้องอาศัยผู้บริหารและพนักงานที่มีความรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางการพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด เข้าใจวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นสากล เข้าใจปัจจัยความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และรู้ลักษณะงานในยุคดิจิทัล 4.0 เป็นอย่างไรจึงจะสังเคราะห์วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิผลไม่ว่าจะเป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องผสานเอาวัฒนธรรมการทำงานแบบสากลเป็นแนวปฏิบัติ มีกลวิธีการสรรหาว่าจ้างที่ต้องใช้คนต่างวัฒนธรรม การฝึกอบรมให้พนักงานที่มีที่มาต่างวัฒนธรรมสามารถร่วมงานกันได้ มีการคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ขององค์การ การทำงานเป็นกลุ่มคณะ และการควบคุมคุณภาพ

คำสำคัญ : การจัดการ, พนักงานต่างวัฒนธรรม, ยุคดิจิตอล 4.0

ABSTRACT

This article aims to study the success factors in human resource management of the organization in the era of digital 4.0 and how to manage

* Teacher, Mahachulalongkornrajavidyalaya Universty, Nakhon Sawan Campus

cross- cultural staff in the era of digital 4.0. Management of cross-cultural staff in the era of digital 4.0 requires executives and employees with knowledge and understanding of the environment both inside and outside the organization that has changed amid the development of dramatically increase technology. They understand the international work culture, understand the success factors of human resource management of the organization and knowing how the work in the era digital age 4.0. Organizations are to effectively synthesize in the era of digital 4.0 human resource management methods such as planning a human resource strategy that must integrate international work culture, have recruitment tactics that require people from different cultures, training employees that cross cultures to work together, realizing the ability to pay compensation and benefits of the organization, working as a group and quality control.

Keywords : Management, Cross-Cultural staff, the Era of digital 4.0

1.บทนำ

เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดส่งผลกระทบต่อการค้า การลงทุน และการดำเนินงานของทุกองค์การอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคสังคมและภาคเอกชนต่างได้รับผลกระทบหไปตามๆกัน พัฒนาการดังกล่าวมีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่เน้นหน้าที่เฉพาะด้านและจำกัดขอบเขตงานตามโครงสร้าง กลไกการทำงานแบบเดิม กลายเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การ พัฒนาการเทคโนโลยีดิจิทัลแบบก้าวกระโดดทำให้การเรียนรู้ของพนักงานตามไม่ทันอัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีหลายองค์การพยายามปรับตัวโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิตและบริหารงาน เช่นรถไฟความเร็วสูง อุตสาหกรรมการบิน อุตสาหกรรมอิเลคทรอนิกส์ อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ ธุรกิจซอฟท์แวร์ ฯลฯ ลักษณะงานดังกล่าวจึงต้องนำเข้าพนักงานที่ไทยยังพัฒนาไม่ได้ หรือพัฒนาไม่ทันต่อการใช้งาน จึงมีความจำเป็นในการสรรหาพนักงานที่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง อย่างไรก็ดี อีกด้านหนึ่งไทยยังมีความจำเป็นในการพัฒนาอุตสาหกรรมพื้นฐานไม่ว่าจะเป็น

อุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับการเกษตร การก่อสร้าง ฯลฯ ยังต้องการแรงงานไร้ฝีมือที่นำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้สภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของภาคผลิตไทยเผชิญกับ 4 สถานการณ์ที่ต้องการจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรม ได้แก่ (1) พนักงานที่มีศักยภาพสูงทางเทคโนโลยี (2) แรงงานวิชาชีพที่เกิดเนื่องจากอาเซียนได้ข้อตกลงร่วมกันให้มีการจ้างงานเสรีใน 8 สาขาอาชีพ ได้แก่วิศวกร พยาบาล สถาปนิก การสำรวจ บัญชี ทันตแพทย์ และแพทย์ (3) พนักงานท้องถิ่นในกรณีที่บริษัทสัญชาติไทยไปลงทุนในต่างแดน และ (4) แรงงานไร้ฝีมือที่นำเข้าของภาคอุตสาหกรรมพื้นฐาน

การจะจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรมได้อย่างไรนั้น ก่อนอื่นต้องมาทำความเข้าใจแนวคิดการบริหารงานบุคคล (personnel administration; PA) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management; HRM) ต่างกันอย่างไร เนื่องจากความเข้าใจในความต่างมีส่วนช่วยออกแบบวิธีการจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรมได้อย่างดี ทั้งสองแนวคิดเป็นเรื่องของการจัดการพนักงานเหมือนกัน แต่มีปรัชญาในการจัดการต่างกันตรงที่การบริหารงานบุคคล (PA) ซึ่งเฟื่องฟูในปลายศตวรรษที่ 20 (1970s) เป็นการเน้นการควบคุมกำกับดูแลพนักงานให้ทำงานตามที่กำหนด ตามคำสั่ง และตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดข้อตกลงร่วมกัน มีความไว้วางใจต่อกัน และให้มีการควบคุมตนเอง (Gardner and Palmer,1992) ที่สำคัญคือมีการบูรณาการงาน HRM เข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์การ อธิบายขยายความการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างจากการบริหารงานบุคคล อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ **หนึ่ง** การทำงานเปลี่ยนจากการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มคณะ (team work) **สอง** ผู้บริหารสายงานผลิต (line manager) แสดงบทบาทหน้าที่ในการใช้ทรัพยากรเพื่อมุ่งทำกำไรมากกว่าการจัดการงานบุคคล และ**สาม** การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์การ ถ้าพิจารณาให้ละเอียดลึกลงไปทุกหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การพัฒนาและการรักษาพนักงานคนเก่งคนดีต้องมีส่วนสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์การ (Wilhelm,1990 :30) จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งเทคโนโลยี ส่งผลให้คนในวงการ HRM ต้องปรับวิธีคิดและการกระทำ

สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจการค้าการลงทุนดังกล่าว มีส่วนในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานของพนักงาน ความจริงในทางปฏิบัติหากพิจารณาให้ละเอียด วัฒนธรรมองค์การคือจุดร่วมของปฏิสัมพันธ์

ระหว่างปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งจะถูกถ่ายทอดเป็นวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานเรียกว่า“วัฒนธรรมการทำงาน” ดังนั้น การจัดการพนักงานที่มีที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันได้ดีนั้น นอกจากมีความเข้าใจปัจจัยสภาพแวดล้อมแล้วยังต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมการทำงาน ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และลักษณะงานในยุคดิจิตอล 4.0 ดังต่อไปนี้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล 4.0

2.2 เพื่อศึกษาวิธีการจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล 4.0

3. อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การและอุปนิสัยส่วนตัวมีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เมื่อพูดถึงวัฒนธรรมองค์การควรทำความเข้าใจความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” ให้ตรงกันก่อนที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมการทำงาน กล่าวคือบางคนเข้าใจวัฒนธรรมไปคนละทางกล่าวคือบางคนนึกถึงการแสดงออกของคนในสังคม บางคนนึกถึงสิ่งปลูกสร้าง วัดวาอาราม บางคนนึกถึงบ้านเรือน ฯลฯ ความเข้าใจดังกล่าวถูกบางส่วนความหมาย“วัฒนธรรม”นั้น ครอบคลุมความคิด การกระทำและสิ่งประดิษฐ์ ดังนั้นการจัดการคนต่างวัฒนธรรมจึงต้องศึกษาทำความเข้าใจทั้งที่เป็นความคิด การกระทำ หรือสิ่งประดิษฐ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสามผสมกัน

วัฒนธรรมเป็นลักษณะร่วมของชุมชน สังคมและประเทศ ต่างจากอุปนิสัยส่วนตัวเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล แม้คิด กระทำหรือประดิษฐ์สิ่งที่มีลักษณะเหมือนกับวัฒนธรรมของชุมชน สังคม ประเทศ เราก็ไม่เรียกว่าวัฒนธรรม มองในแง่ของการทำงานในที่แห่งเดียวกันจึงมีวัฒนธรรมร่วมกันเรียกว่า “วัฒนธรรมองค์การ ; organization culture” ซึ่งเป็นส่วนผสมของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติ มาตรการที่มีคุณค่าและมีส่วนทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ทัศนคติ ความเป็นมาตรฐาน ขวัญกำลังใจ รวมทั้งความรู้สึกที่มีต่อองค์การ (Pettinger,2000) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นบทสรุปวิถีการทำงานร่วมกันในลักษณะรวมหมู่ (collective ways of work) หรือบางครั้งเรียกว่า“วัฒนธรรมการทำงาน”

วัฒนธรรมองค์การมีส่วนทำให้พนักงานละทิ้งอุปนิสัยส่วนตัวไว้ข้างหลังแล้วปฏิบัติงานและยอมรับวัฒนธรรมองค์การ อย่างไรก็ดี บ่อยครั้งพนักงานมีความเห็นต่อวิธีการทำงานที่ไม่ตรงกัน โดยแยกไม่ออกว่าอะไรเป็นวัฒนธรรมองค์การ อะไรเป็นอุปนิสัยส่วนตัว หรืออะไรเป็นวัฒนธรรมสากล ดังตาราง(Edwards & Rees,2011:173)

แสดงอุปนิสัยส่วนตัว วัฒนธรรมการทำงานสากลและวัฒนธรรมทำงานแบบดั้งเดิม

วัฒนธรรมทำงานดั้งเดิม	วัฒนธรรมการทำงานสากล	อุปนิสัยส่วนตัว
1.ความชำนาญตามหน้าที่	ความรู้ที่ครอบคลุมและหลากหลาย	ความรู้เฉพาะหน้าที่
	การทำงานแบบคู่ขนานหรือทำพร้อมกัน	
2.การจัดลำดับความสำคัญ	ให้ความสำคัญกับกระบวนการ	ความสามารถในการคิด
		ความยืดหยุ่น
3.ให้ความสำคัญกับโครงสร้าง	ให้ความสำคัญทีมงาน รับผิดชอบทั้งทีม	
4.ความรับผิดชอบส่วนตัว	เปลี่ยนแปลงเมื่อมีโอกาส	มีความหวั่นไหวเรื่องส่วนตัว
5.การคาดการณ์	เปิดกว้างที่จะรับสิ่งใหม่	มีการพิจารณา/วินิจฉัยก่อนจะเปลี่ยนแปลง
6.อบรมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง		ขอเรียนรู้ก่อนจึงจะทำงาน

การที่พนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นสากลจึงเป็นต้นทุนในการปรับวิธีคิดให้ต่างจากอุปนิสัยส่วนตัว เพื่อรองรับการทำงานที่มาพร้อมกับเทคโนโลยียุคดิจิทัล 4.0 พนักงานต้องพร้อมที่จะรื้อถอนวิธีคิดวิธีทำงานแบบเดิมและอุปนิสัยส่วนตัว โดยปรับตัวยอมรับเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก(disruptive technology) ลักษณะการทำงานในยุคดิจิทัล 4.0 จะมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการทำงานเพื่อเชื่อมโยงธุรกรรมกันทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทางการเงิน (financial technogogy) และอนุพันธ์ทางการเงิน (derivative money) ที่มีการซื้อขาย จ่ายโอน การสั่งซื้อหรือขายผ่านสื่อสารออนไลน์ได้ทั่วโลก (e–marketing) การสั่งหุ่นยนต์ให้

ทำงานแทนมนุษย์ การควบคุมเครื่องจักรสมองกล ตลอดจนความสามารถใช้ข้อมูลจำนวนมหาศาล(big data) จัดการงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความถูกต้อง(accuracy) แม่นยำ (validity) และความเร็ว(speed) ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

มีข้อสังเกตประการหนึ่ง การทำงานที่เป็นอุปนิสัยส่วนตัวมีความใกล้ชิดกับวัฒนธรรมดั้งเดิม และเข้ากันไม่ค่อยได้กับวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นสากล ในการทำงาน บางครั้งแยกไม่ออกว่าสิ่งใดเป็นเรื่องส่วนตัวสิ่งใดเป็นเรื่องส่วนรวม จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนอุปนิสัยส่วนตัวของพนักงาน แล้วให้ยึดเอาวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นสากล เช่น การทำงานแบบกลุ่มคณะ(team work) หรือการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีโอกาส การเปิดกว้างเพื่อรับสิ่งใหม่ ฯลฯ วัฒนธรรมดังกล่าวขัดแย้งกับอุปนิสัยส่วนตัวที่ไม่ชอบการทำงานเป็นกลุ่มคณะและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความสำเร็จเหล่านั้นมีส่วนสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยเช่นกัน ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การก็สนับสนุนให้ปัจจัยความสำเร็จทำหน้าที่ได้สมบูรณ์ ต่างเกื้อกูลสนับสนุนซึ่งกันและกัน

4. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ นอกจากขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังมีปัจจัยพื้นฐานที่มีส่วนทำให้พนักงานองค์การสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิผล ดังนี้

1) ประวัติความเป็นมาและประเพณีปฏิบัติ ที่เชื่อมโยงกับปณิธานและความคาดหวังของผู้ก่อตั้งแล้วกำหนดเป็นนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) ลักษณะเป้าหมายที่กำหนด ที่คำนึงถึงต้นทุนและทรัพยากรที่ถูกใช้อย่างคุ้มค่า หรือกำหนดเป้าหมายที่ยึดเอาประสิทธิผลเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จ

3) เทคโนโลยี การทำงานในอดีตเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของพนักงานและเครื่องจักร โดยมีการออกแบบการเคลื่อนไหวของร่างกายสัมพันธ์กับการทำงานของเครื่องจักร (Taylor,1911) ปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและเครื่องจักรเป็นไปในลักษณะของการสั่งการควบคุมผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปให้เครื่องจักรสมองกลทำงานแทนมนุษย์

4) ขนาดขององค์การ องค์การที่มีสินทรัพย์มากและมีสภาพคล่องรวมทั้งมีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ

5) สถานที่ตั้งขององค์กรหรือโรงงาน มีความสำคัญต่อการจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรม

6) อดีต ปัจจุบัน และอนาคต มีส่วนทำให้เกิดความภูมิใจในความสำเร็จในอดีตและพร้อมที่จะสานต่อเจตนารมณ์ที่เป็นที่ยอมรับของสังคมและลูกค้า

7) ลักษณะการจัดการ (management style) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ลักษณะท่าทีของผู้บริหารยังสะท้อนถึงวัฒนธรรมขององค์การ

8) ประเภทองค์การ ทัศนคติและความรู้สึกของพนักงานในองค์การต่างประเภทกัน มีวิธีคิดและทัศนคติในการทำงานต่างกัน

9) ลักษณะของกิจกรรม กิจกรรมเป็นผลพวงมาจากวัตถุประสงค์ขององค์การ หลายคนตัดสินใจเข้าทำงานในองค์กรรัฐต้อง เนื่องจากเห็นว่ากิจกรรมงานมีระเบียบและกฎหมายให้อำนาจกระทำตามขั้นตอนแล้วให้รู้สึกปลอดภัย ต่างจากองค์กรเอกชนให้ความสำเร็จมากกว่าขั้นตอนรายละเอียด

ปัจจัยความสำเร็จทั้งเก้าสื่อถึงวัฒนธรรมองค์การ และไม่ได้มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานเท่านั้น ยังมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์การ ผู้บริหารที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ สามารถที่จะออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การโดยวิเคราะห์ปัจจัยภายในไม่ว่าจะเป็นความคาดหวังของพนักงาน บุคลิกภาพผู้บริหาร ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญของพนักงาน ความปรารถนาของพนักงาน เทคโนโลยี ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ (empowerment) ระบบการสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นภาพพจน์ การยอมรับจากสังคม การยอมรับในมาตรฐานและชื่อเสียงขององค์การ (Dockthaisong,2007)

5.ลักษณะงานในยุคดิจิทัล 4.0

การจัดการองค์การยุคดิจิทัล 4.0 เป็นยุคที่มีการใช้เทคโนโลยีจัดการกระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการผลิตที่อยู่ในรูปของหุ่นยนต์หรือเครื่องจักรสมองกลที่เป็นปัญญาประดิษฐ์ เพื่อช่วยผ่อนแรงคนทำงาน แทนคนงาน ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ลดเวลาในการผลิต ทำให้กระบวนการผลิตมีความถูกต้องแม่นยำสูง รวมทั้งได้ผลผลิตตรงตามความต้องการของลูกค้า ลักษณะการผลิตจะไม่มีการผลิตคราวละมาก ๆ เช่นในอดีต แล้วเก็บไว้ในคลังสินค้าแล้ว

รอคำสั่งซื้อ (inventory) การจัดการงานยุคดิจิทัล 4.0 จะมีการออกแบบองค์การและระบบงานเพื่อรองรับพนักงานที่เกิดหลังรุ่นเบบี้บูม (baby boom) ที่เรียกว่า Generation Y (เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523–2540) และ Generation Z (เกิดหลังปี พ.ศ. 2540 ขึ้นไป) ซึ่งคนรุ่นนี้มีความคุ้นเคยและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีโทรคมนาคมควบคู่ไปกับการดำรงชีวิตประจำวัน คนเหล่านี้ใช้คอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ท โทรศัพท์ ผ่านโปรแกรมปัญญาประดิษฐ์ต่าง ๆได้อย่างคล่อแคล่ว เป็นยุคที่คนคุยกับเครื่องมือ เครื่องจักร (cybernetic) มีการติดต่อสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายทั้งตามสายและไร้สาย ยุคนี้วิทยาการและเทคโนโลยีถูกนำมาใช้ในกิจกรรมทางการค้าอุตสาหกรรม การลงทุนและการจัดการงาน รวมทั้งในชีวิตประจำวันอย่างกว้างขวาง

พนักงานที่ทำงานในองค์การต่างสัญชาติที่เข้ามาลงทุนไทยจำต้องเรียนรู้วัฒนธรรมการจัดการของประเทศเจ้าของทุน ไม่ว่าจะเป็นญี่ปุ่น จีน สหรัฐอเมริกา ฯลฯ อีกด้านหนึ่งกรณีที่คนไทยไปลงทุนในต่างประเทศ เช่นเวียดนาม เขมร ลาว พม่า ผู้ประกอบการและผู้บริหารที่เป็นคนไทย จำเป็นต้องเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของคนท้องถิ่น ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ สภาพงานดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของดรัคเกอร์ (Peter F. Drucker อ้างถึงใน Heller,2000:22) กล่าวว่าการประกอบธุรกิจ เป็นการทดสอบสมมุติฐานในสามด้านได้แก่ **หนึ่ง** สภาพแวดล้อมขององค์การ **สอง** พันธกิจขององค์การ และ**สาม** ขีดความสามารถในการนำพาองค์การบรรลุพันธกิจ จะเห็นว่าสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมการทำงานมีส่วนอย่างสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์การ

6. การจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรม

การจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรมได้ดีเพียงใด ขึ้นอยู่กับอุปนิสัยส่วนตัวและโลกทัศน์ของผู้บริหารที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานต่างวัฒนธรรม หากไม่เข้าใจ สิ่งที่เกิดตามมาจะทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปในทางข่มกันทางวัฒนธรรม ซึ่งไม่ใช่สิ่งองค์การปรารถนา สิ่งที่ปรารถนาขององค์การคือการสร้างขีดความสามารถในการดำเนินงาน (core competency) ด้วยวิธีการจัดการพนักงานที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ดังนี้

1) การเปิดกว้างทางความคิดและสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน พนักงานสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นที่คิดไม่เหมือนตนเองได้ดี

2) คำนึงถึงผลประโยชน์และความอ่อนไหวต่อความรู้สึกของเพื่อนพนักงาน พนักงานต้องเคารพวัฒนธรรมที่ต่างจากวัฒนธรรมของตน ให้เกียรติและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

3) สามารถทำงานที่มีความหลากหลายและซับซ้อน กล้าเผชิญกับความไม่แน่นอนและพัฒนากลยุทธ์ในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

4) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (synergy) และบูรณาการหน้าที่และทรัพยากรในการจัดการ

5) ความซื่อสัตย์ มีความกล้าที่จะยอมรับและแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด พนักงานต้องไม่ยอมรับการกระทำที่ขัดต่อคุณธรรมและจริยธรรม ขัดต่อธรรมาภิบาลในการทำงาน ไม่ท้าทายต่อต้านกฎระเบียบ มองกฎระเบียบเป็นเครื่องมือมิใช่เป้าหมาย ทำงานอย่างตรงไปตรงมา (integrity) มีความโปร่งใส (transparency) มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองและพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้ เป็นต้น

6) การสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม การทำงานต้องมุ่งสร้างคุณค่าในทุกกิจกรรมงานให้มีมูลค่ามากกว่าต้นทุนค่าใช้จ่าย หรือก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

กระบวนทัศน์ในการจัดการทั้งหกดังกล่าวเป็นวัฒนธรรมการทำงานสากล และเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างขีดความสามารถขององค์การ มองผิวเผินดูเหมือนจะเป็นเรื่องนามธรรม แต่มีพลังที่ในการขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตต่อเนื่อง และที่สำคัญต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาในการจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล 4.0 ต้องมีความเข้าใจลักษณะงานในยุคดิจิทัล แล้วออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่างวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับงานยุค 4.0 ทำได้อย่างไร ทางหนึ่งที่ทำได้ อาจต้องศึกษาวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติแล้วนำมาเป็นแบบอย่าง

6.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิตอล 4.0

การทำงานร่วมกับพนักงานที่ถูกกล่อมเกลาจากสังคมและวัฒนธรรมต่างกัน วิธีการคิดและการกระทำย่อมต่างกันไม่มากก็น้อย การจะทำงานไปด้วยกันได้ด้วยกลวิธี “แสวงจุดร่วมสงวนจุดต่าง” การปรับเปลี่ยนอุปนิสัยส่วนตัวและวัฒนธรรมการทำงานแบบดั้งเดิมไปสู่วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นสากล การจะกระทำดังกล่าวได้เบื้องต้นต้องทำความเข้าใจในประเด็นคำถามทั้งหกประการต่อไปนี้ แล้วพยายามค้นหาคำตอบเพื่อหาทางออก

1) วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นสากลและแบบท้องถิ่นมีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไร จะให้เป็นวัฒนธรรมร่วมกันได้หรือไม่ แสวงหาส่วนที่สามารถปรับเข้ากับวิธีการทำงานของสังคมท้องถิ่นนั้นได้หรือไม่

2) ระบบการศึกษา ประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์ นโยบาย และระบบเศรษฐกิจของประเทศที่องค์การตั้งอยู่ มีความเป็นมาอย่างไร

3) ความคิดและคุณค่าทางวัฒนธรรมที่ต่างกันอย่างไร

4) วางแผนใช้วัฒนธรรมที่มีคุณค่าร่วม(core value) เพื่อความสำเร็จขององค์การได้อย่างไร

5) วัฒนธรรมและกิจการของลูกค้าในประเทศที่ไปลงทุนเป็นอย่างไร

6) วิถีชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานต่างวัฒนธรรมเป็นอย่างไร

ประเด็นคำถามดังกล่าวผู้บริหารต้องตอบให้ได้ แล้วนำไปสังเคราะห์ได้วิธีการทำงาน บางครั้งจำเป็นต้องมีวิธีการทำกิจกรรมร่วมกัน มีการทำงานในรูปของโครงการ การวิจัยร่วมหรือทำกิจกรรมในรูปของคณะกรรมการ ที่สำคัญควรให้มีพนักงานต่างวัฒนธรรมร่วมเป็นกรรมการ วิธีการที่นิยมกันคือการสร้างบรรยากาศที่เน้นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไม่ควรใช้ระบบสั่งการแต่ควรกระตุ้นให้ตระหนักรู้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจและการลงทุน สร้างสำนึกความรับผิดชอบต่อผลประกอบการขององค์การ เป็นต้น

6.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์บริษัทข้ามชาติ

การบริหารจัดการของบริษัทข้ามชาติเป็นการจัดการความแตกต่างและการบูรณาการวัฒนธรรมการทำงานที่ต่างกัน ลอเร้นจ์และโรส (Lawrence and Lorsch,1967) ได้อธิบายว่าการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพคือการจัดการความหลากหลายของปัจจัยสภาพแวดล้อม เป็นการหาความพอดีที่เป็นจุดร่วมในท่ามกลางความแตกต่าง และการบูรณาการปัจจัยสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสมลงตัวเพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์การทำงานอย่างประสานสอดคล้องกันที่มุ่งบรรลุเป้าหมายร่วมกัน อย่างไรก็ดี การจัดการปัจจัยสภาพแวดล้อมหนีไม่พ้นที่ต้องอยู่ภายใต้กฎกติกาของระบบเศรษฐกิจและการเมือง กล่าวคือองค์การต่างสัญชาติที่ลงทุนในประเทศไทยหรือที่นักลงทุนไทยไปลงทุนในต่างประเทศจะเป็นไปได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบต่อประเทศที่ตั้งองค์การและวิสัยทัศน์ระดับนานาชาติ (global vision) และขึ้นอยู่กับรูปแบบและบริบทของความเป็นสากลในการค้าอุตสาหกรรม ระบบผลิต ตลาดผลิตภัณฑ์และพนักงานที่ต้องดูแล (Tayeb,1996)

คำถามที่ตามมาเกี่ยวกับ HRM ในบริษัทต่างชาติ มีวิธีจัดการองค์การเครือข่ายอย่างไร มีความจำเป็นต้องใช้นโยบายที่กำหนดมาจากองค์การแม่หรือไม่ บริษัทสาขาที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศมีวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยังต้องคำนึงถึงนโยบายบริษัทแม่หรือไม่ การจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูกมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ล้วนเป็นคำถามที่ท้าทายที่จะค้นหาคำตอบ วิธีการที่ง่ายคือเลือกปฏิบัติที่เหมือนกับนโยบายด้าน HRM ของบริษัทแม่ แต่มิใช่วิธีที่ดีเสมอไป วิธีที่ควรทำคือหาจุดร่วมที่ไปด้วยกันได้กับวัฒนธรรมการทำงานของคนท้องถิ่นและเข้ากันได้กับนโยบายด้าน HRM ของบริษัทแม่ เช่นการปฏิบัติต่อพนักงานท้องถิ่นอย่างเสมอภาค ไม่มีการแบ่งแยกเพศ เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว นโยบายเงินเดือนค่าจ้างที่แข่งขันได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลงาน (result oriented) เป็นต้น การนำนโยบายจากบริษัทแม่ปรับใช้กับบริษัทลูกเครือข่าย (subsidiaries) บางครั้งดูเหมือนจะเป็นความแตกต่างในเชิงคุณภาพระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ (Schuler, et al.,1993) แต่ในทางปฏิบัติมิได้ขัดแย้งกันเสียทีเดียว การดำเนินการยังสามารถสนองตอบความต้องการลูกค้าในแต่ละท้องถิ่นได้ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น กล่าวโดยสรุป การนำนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากบริษัทแม่ไปปฏิบัติในบริษัทลูกที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ ผู้บริหารบริษัทลูกต้องวิเคราะห์ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นช่องว่างและช่องว่างนั้นห่างกันมากน้อยเพียงใด มีสิ่งใดที่เหมือนหรือใกล้เคียงกันที่สามารถปฏิบัติได้ ส่วนที่เป็นช่องว่างต้องปรับพัฒนาอย่างไร โดยไม่ขัดแย้งกับนโยบายของบริษัทแม่

ในทางปฏิบัติที่เป็นจริง พนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทลูก มิได้ปฏิบัติงานอยู่ในสังคมปิด ความจริงเขายังอยู่ในโลกที่มีการติดต่อสื่อสารทางวัฒนธรรม วิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งเป็นองค์ประกอบของสังคม พนักงานคนท้องถิ่นที่บริษัทลูกตั้งอยู่ได้มีการเรียนรู้และถ่ายทอดระหว่างกันทั้งทางตรงและอ้อมไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณค่า (value) ทัศนคติ (attitudes) และพฤติกรรม (behaviors) รวมทั้งองค์ประกอบในการทำงาน การจัดการองค์การไม่ได้ต่างกันราวฟ้ากับดิน การทำงานจึงมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมและทัศนคติ ไม่ว่าจะเป็นการบังคับบัญชา การให้เกียรติผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ และการติดตามเป้าหมายงานของกลุ่มและบุคคล จริยธรรมในการทำงาน สำนึกของความเป็นเจ้าของ(sense of belonging) เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงานที่เหมือนกันทั้งบริษัทลูกและบริษัทแม่ ดังนั้นในการปฏิบัติงานจึงยากที่จะแยกอิสระจากค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมของสังคม (Hofstede,1980 ; Tayeb,1988)

สภาพแวดล้อมขององค์การไม่ว่าจะเป็นนโยบายรัฐบาล อุตสาหกรรมสัมพันธ์ กฎ

กฎหมาย กลุ่มการเมือง กลุ่มกดดัน กลุ่มผลประโยชน์ หรือข้อตกลงในการลงทุน ฯลฯ ล้วนมีผลทั้งโดยตรงและอ้อมต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ดังนั้นบริษัทข้ามชาติที่มาลงทุนในไทยต้องเรียนรู้และปรับตัวไม่ให้ขัดกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว ทำนองเดียวกันบริษัทไทยที่ไปลงทุนในต่างแดนต้องศึกษาเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของชนชาติต่างแดน อาจปรับนโยบายและการปฏิบัติให้ไม่ขัดกับวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคมที่บริษัทตั้งอยู่ ในขณะเดียวกันก็ไม่ให้ขัดแย้งกับนโยบายด้าน HRM ขององค์การแม่ การวิธีดังกล่าวอาจทำได้ด้วยการบูรณาการวัฒนธรรมระหว่างองค์การแม่ (master organization) และองค์การลูกในลักษณะของการแสวงหาจุดร่วมและกำหนดบทบาทหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

1) วางแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์การควรมีการวางแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์การ แผนควรมีความสอดคล้องกับนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การแม่ อย่างไรก็ดี บางครั้งต้องยอมให้ค่านิยมประเพณี เงื่อนไขในการทำงานบางอย่างของสังคมที่ไปลงทุน นำมากำหนดเป็นแผนได้ เป็นการลดความเข้มงวด ขัดแย้งกัน แม้ไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การแม่ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลทางธุรกิจ โดยต้องไม่ขัดหลักจริยธรรมธุรกิจหรือกฎหมายของประเทศตน ในกรณีที่ยอมไม่ได้ถ้าเป็นเงื่อนไข ค่านิยมที่ไม่ดี เช่นการทุจริตเพื่อให้ได้เปรียบในการลงทุน หรือส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน ฯลฯ

2) การสรรหาว่าจ้าง นโยบายการสรรหาคนมาเพิ่ม หรือทดแทนกรณีที่กิจการขยายการลงทุน หรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อาจแบ่งเป็นสองลักษณะได้แก่ (1) สำหรับตำแหน่งที่สำคัญในระยะแรกยังต้องอาศัยผู้บริหารจากองค์การแม่ แต่ควรเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่น สามารถสื่อสารกับคนท้องถิ่นได้ยิ่งดี (2)กรณีที่เป็นคนท้องถิ่นสมัครทำงานเขาต้องมีพร้อมที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การแม่

3) การฝึกอบรม การฝึกอบรมถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการพัฒนาพนักงานต่างวัฒนธรรม แผนการฝึกอบรมต้องพัฒนาทักษะที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการส่งสินค้าไปขายในตลาดระหว่างประเทศ (international market) การฝึกอบรมควรชี้ให้เห็นว่าการที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จต้องทำอย่างไร โดยมีตัวอย่างที่สำเร็จให้ศึกษา และกรณีใดที่นำไปสู่ความล้มเหลว อาจมีหลายรูปแบบที่ทำให้พนักงานเข้าใจ การฝึกอบรมแต่ละคนแต่ละตำแหน่งหน้าที่อาจใช้เวลาไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs)

โดยทั่วไปพนักงานควรได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรทั้งที่จัดภายในและภายนอกองค์กรเฉลี่ยรวม 10 วันต่อคนต่อปี (Burton,et al., 1999 :103)

4) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ควรคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์การ บางกรณีองค์การแม่ยอมให้องค์การลูกกำหนดนโยบายตามองค์การแม่ โดยให้องค์การลูกสามารถกำหนดนโยบายการบริหารเงินเดือนค่าตอบแทนตามหลักการขององค์การแม่ ส่วนใหญ่แล้วองค์การแม่จะมีการกำหนดนโยบายที่มีความยืดหยุ่นเพื่อใช้กับองค์การลูกที่ไปลงทุนในต่างประเทศ อย่างไรก็ดี ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์บางอย่างเช่น สวัสดิการ บำเหน็จ หรือค่ารักษาพยาบาล ยังต้องปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศที่ไปลงทุน

5) การทำงานเป็นกลุ่มคณะ การทำงานเป็นกลุ่มคณะ ควรเป็นหัวข้อหนึ่งในการฝึกอบรมพนักงาน องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่มคณะและพัฒนาให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ จะมีส่วนพัฒนาจิตสำนึกในการทำงานเป็นกลุ่มคณะ ผลดีที่ตามมาคือมีส่วนทำให้พนักงานคิดและตระหนักถึงส่วนรวมองค์การ ในการพัฒนาพนักงานให้ทำงานเป็นกลุ่มคณะควรเชื่อมโยงกับระบบจูงใจและระบบให้รางวัลตอบแทน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องนำเอาผลงานกลุ่ม ผลงานของส่วนงาน ฝ่ายงานมาเป็นเกณฑ์ประกอบการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจ

6. การควบคุมคุณภาพ คุณภาพเป็นการทำได้ตามข้อกำหนด (meet requirements) การทำงานต้องคำนึงถึงคุณภาพ เนื่องจากคุณภาพเป็นมาตรฐานของผู้บริโภคที่ส่งต่อไปยังผู้ผลิตว่าการที่ผู้ผลิตจะขายสินค้าและบริการได้ สินค้าและบริการต้องมีมาตรฐานเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า

7. บทสรุป

การจัดการพนักงานต่างวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล 4.0 ผู้บริหารและพนักงานต้องมีความรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางการพัฒนาเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด เข้าใจวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นสากล เข้าใจปัจจัยความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เมื่อรู้ว่าลักษณะงานในยุคดิจิทัล 4.0 เป็นอย่างไร จึงจะสังเคราะห์วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิผลไม่ว่าจะเป็นวางแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องผสานเอาวัฒนธรรมการทำงานแบบสากลเป็นแนวปฏิบัติ มีกลวิธีการสรรหาว่าจ้างที่ต้องใช้คนต่างวัฒนธรรม การฝึกอบรมให้พนักงานที่มี

วัฒนธรรมต่างกันร่วมงานกันได้ คำนึงถึงความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ขององค์การ การทำงานเป็นกลุ่มคณะ และการควบคุมคุณภาพ

References

Burton,F. et al.,(1999).*International Business Organization; Subsidiary Management, Entry Strategies and Emerging Market*. New York : ST.Martin's press,Inc.

Dockthaisong,B.(2007)**.***Human Capital*.Bangkok : Pimtawan.

Edwards,T. & Rees,C.(2011). *International Human Resource Management.* 2nd ed.New York : Pearson.

Gradner ,M. and G.Palmer.(1992). *Employment Relations.* Melbourne : Macmillan.

Heller,R.(2000).*Drucker,P.Busness Masterminds : The Gurus Who Transformed the Business World.* London : Dorling Kindersley.

Hofstede,G.(1980). *Culture's Consequences: International difference in Work Related Values* .Bevery Hills, California : Sage.

Lawrence,P. & Lorsch,J.(1967)**.***Organizations and Environment.* Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Pettinger,R. (2000). *Mastering Organizational Behaviour.* London: MACMILLAN PRESS LTD.

Tayeb, M.H.(1996).*The Management of the Multicultural Workforce.* Chichester: Wiley.

_____.(1988). *Organizations and National Culture.* London: Sage.

Taylor,F.W. (1911).*The Principles of Scientific Management.* New York: Harper Brother.

Wilhelm,W.R. (1990). Revitalizing the Human Resource Management Function in a Mature,Large corporation. *Human Resource Managemen.* (29),129-44.