



ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ: หลักฐานเชิง  
ประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร



โดย  
นางสาวพนิดา นิลอรุณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2560  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ:  
หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัด  
สมุทรสาคร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2560  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF MIGRANTS WORKER  
MANAGEMENT CAPABILITY : AN EMPIRICAL EVIDENCE OF SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES IN SAMUTSAKORN PROVINCES



By  
MISS Panida NINAROON

A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements  
for Doctor of Philosophy (Management)  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2017  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการ  
แรงงานข้ามชาติ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

โดย พนิดา นิลอรุณ

สาขาวิชา การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจริญลักษณ์

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คนบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัตน์วงศ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจริญลักษณ์ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทนา แสนสุข )

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ )

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ )

57604932 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาชุมชนบัณฑิต

คำสำคัญ : ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ/ ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน/ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย/ ความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์/ ประสิทธิภาพในการผลิต/ ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า/ ผลการดำเนินงานขององค์กร

นางสาว พนิดา นิลอรุณ: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิต 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิตที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานขององค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลความตระหนักในคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ 5) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา รวมทั้งการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยแบบผสานวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารกิจการหรือผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทภาคผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 351 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ และวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีปรากฏการณ์วิทยาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารกิจการที่อยู่ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทภาคผลิตจำนวน 5 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิต 2) ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า 3) ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานขององค์กร 4) ความตระหนักในคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้นผ่านเกณฑ์ โดยค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 146.284 ที่ระดับความมีนัยสำคัญเท่ากับ 0.239 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 1.083 ค่า CFI เท่ากับ 0.998 ค่า GFI เท่ากับ 0.962 ค่า AGFI เท่ากับ 0.956 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.015 ประโยชน์จากการวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติและสามารถใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการสำหรับแรงงานข้ามชาติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิต อีกทั้งสามารถนำไปพัฒนาเป็นต้นแบบสำหรับอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ ที่มีการใช้แรงงานข้ามชาติ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและผลกระทบเชิงบวกในการยกระดับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งสามารถนำหลักฐานเชิงประจักษ์จากการวิจัยในครั้งนี้เพื่อยกตัวอย่างให้ชัดเจนขึ้น

57604932 : Major (Management)

Keyword : MIGRANT WORKER MANAGEMENT CAPABILITY/ WORKER AWARENESS/ DIVERSITY MANAGEMENT CAPABILITY/ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM EXCELLENCE/ PRODUCTION EFFICIENCY/ EFFECTIVE CUSTOMER RESPONSE/ ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

MISS PANIDA NINAROON : THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF MIGRANTS WORKER MANAGMENT CAPABILITY : AN EMPIRICAL EVIDENCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN SAMUTSAKORN PROVINCES THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR DR. VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

This research aims to 1) investigate migrant worker management capability which affects human resource management excellence and production efficiency 2) investigate human resource management system excellence and production efficiency which affect effective customer responses. 3) investigate effective customer responses which affects organization performance 4) investigate worker awareness and diversity management capability which affect migrant worker management capability. This study is mixed methods applying both quantitative and qualitative research. The sample of quantitative research consists of 351 manufacturing sectors of small and medium enterprises in Samutskorn province. A research instrument is a questionnaire and the statistics to test an assumption are confirmatory factor analysis second order. The qualitative research uses a phenomenology study utilizing an in-depth interview method. The key informant includes 5 chief executives and human resource managers from the manufacturing sectors of small and medium enterprises in Samutskorn province that received the certificate of Good Labour Practices (GLP) in 2017 from Department of Labour Protection and Welfare.

The results of hypothesis testing show that 1) migrant worker management capability has a direct effect on human resource management excellency and production efficiency 2) human resource management excellence and production efficiency have a direct effect on effective customer response 3) effective customer response has a direct effect on organizational performance 4) worker awareness and diversity management capability have a direct effect on migrant worker capability.

The research results reveal that the model base on assumption is in harmony with the empirical data by chi-square equaled to 146.284, p-value of chi-square equals to 0.239, the ratio of chi-square to the degrees of freedom equaled to 1.083, CFI equaled to 0.998, GFI equaled to 0.962, AGFI equaled to 0.956 and RMSEA equaled to 0.015. The value of this research is to explain the casual relationship and effect of migrant worker capability as well as suggest useful information regarding migrant worker management for the manufacturing sectors of small and medium enterprises.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผศ.ดร.วิโรจน์ เกษภา  
ลักษณะ และผศ.ดร.จันทนา แสนสุข ซึ่งได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ กลั่นกรอง และตรวจสอบความ  
ถูกต้องตลอดเวลาการศึกษาในครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ร.ท.หญิง ดร.เกตุศิริ เจริญวิศาล ประธานสอบ  
วิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.ธินันท์รัฐ รัตนพงษ์ภิญโญ และผศ.พ.ต.ท.ดร.เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ กรรมการสอบ  
วิทยานิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลา รวมทั้งการชี้แนะแนวทางและให้ความรู้อันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในครั้งนี้  
เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.ชุตินาถ ตรีวิบูลย์ ผศ.ดร.บัณฑิต ผังนิรันดร์ และ คุณสมนึก  
งามนิธิพร ในความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำคำแนะนำไปปรับปรุงเครื่องมือวิจัย  
จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สำนักงานจัดหางานและสำนักงาน  
ประกันสังคม จังหวัดสมุทรสาคร ที่ให้การอนุเคราะห์ข้อมูลซึ่งมีความสำคัญต่อการวิจัยครั้งนี้ ทำให้การ  
ดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและขอขอบพระคุณผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด  
ย่อมภาคผลิตของจังหวัดสมุทรสาคร ที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและเป็น  
ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สถานที่ทำงานที่เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยศึกษา  
ต่อในระดับปริญญาเอก ขอขอบคุณอาจารย์ชลภััสสรณ์ สิทธิรงค์ชัย อาจารย์ภัญญานันท์ อนันต์มานะ และ  
อาจารย์สุวิดา พลุฑชอาณาจักร คณาจารย์ในสาขาการจัดการทุนมนุษย์และองค์การ เพื่อนร่วมงานที่คอยแบ่งเบ  
ภาระหน้าที่หลักของผู้วิจัย รวมถึงกำลังใจจนทำให้ผู้วิจัยก้าวผ่านอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จในครั้งนี้ได้

ขอขอบคุณ ดร.ฐิติมา พูลเพชร ตลอดจนเพื่อนร่วมรุ่น ระดับปริญญาเอกที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขรวมถึงให้  
การช่วยเหลือที่ดีเสมอมา ขอขอบคุณ คุณสุชน ทิพย์ทิพากร พี่ชายและเพื่อนร่วมรุ่นทั้งปริญญาโทและปริญญา  
เอกสำหรับความช่วยเหลือและอาสาในการหาข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัว คุณพ่อ คุณแม่ น้องชาย คุณกรกวรรณ ขอวิฒนะกุล  
สำหรับแรงผลักดัน รวมถึงการให้โอกาสและให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมาจนผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา คุณค่า  
หรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดา มารดาครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน  
แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

พนิดา นิลอรุณ

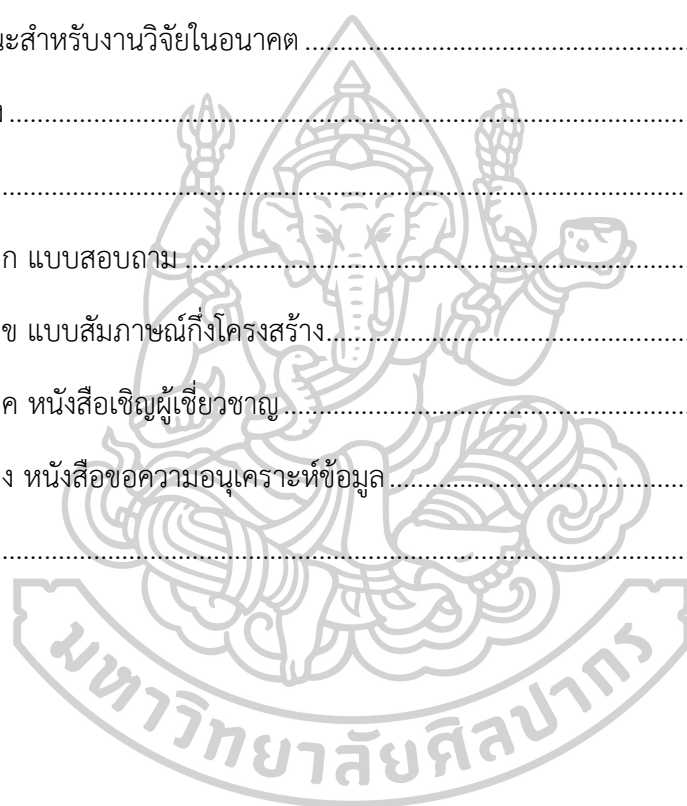
## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ท
บทที่ 1 .....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
คำถามของงานวิจัย.....	10
สมมติฐานการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 .....	17
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
บริบทแรงงานข้ามชาติวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร .....	17
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	21
การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย.....	25
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ .....	28
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย .....	66



การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุของการสร้างความสามารถในการจัดการ แรงงานข้ามชาติ .....	83
ตัวแปรควบคุม .....	90
บทที่ 3 .....	93
วิธีดำเนินการวิจัย .....	93
ระเบียบวิธีวิจัย .....	96
การวิจัยเชิงปริมาณ .....	96
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ .....	96
การสุ่มตัวอย่าง .....	96
ตัวแปรที่ศึกษา .....	97
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย .....	97
การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	98
การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย .....	103
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย .....	103
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย .....	105
การวิจัยเชิงคุณภาพ .....	107
ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยคุณภาพ .....	107
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ .....	107
การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	107
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	108
บทที่ 4 .....	110
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	110
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ .....	111
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ .....	186

บทที่ 5 .....	217
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	217
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ .....	217
การสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	221
อภิปรายผลการวิจัย .....	225
ประโยชน์ของการวิจัย .....	244
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต .....	252
รายการอ้างอิง .....	290
ภาคผนวก .....	290
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	291
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง .....	300
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ .....	304
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล .....	320
ประวัติผู้เขียน .....	323



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ .....	35
ตาราง 2 จำนวน และร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	113
ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม .....	114
ตารางที่ 4 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติด้านศักยภาพในการจ้างงาน .....	117
ตารางที่ 5 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต .....	118
ตารางที่ 6 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านการพัฒนาทักษะแรงงาน .....	119
ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านความสามารถในการสื่อสาร .....	120
ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านการดำเนินการตามกฎหมาย .....	121
ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านอัตราการลาออก .....	122
ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความเชี่ยวชาญในทักษะงาน .....	123
ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสำเร็จในสายงาน .....	124
ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการผลิตด้านความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต .....	125
ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการผลิต ด้านความสำเร็จของคุณภาพสินค้า .....	126

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการผลิต ด้านความสำเร็จในการส่งมอบ.....	127
ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า.....	128
ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ด้านความสำเร็จในการรักษาฐานลูกค้า.....	129
ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน .....	130
ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน .....	131
ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ด้านการให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน.....	132
ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ด้านการยึดหลักความเท่าเทียม.....	133
ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ด้านการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน.....	134
ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน .....	135
ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล .....	137
ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม .....	138
ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร .....	139
ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติตามจำนวนแรงงาน.....	140

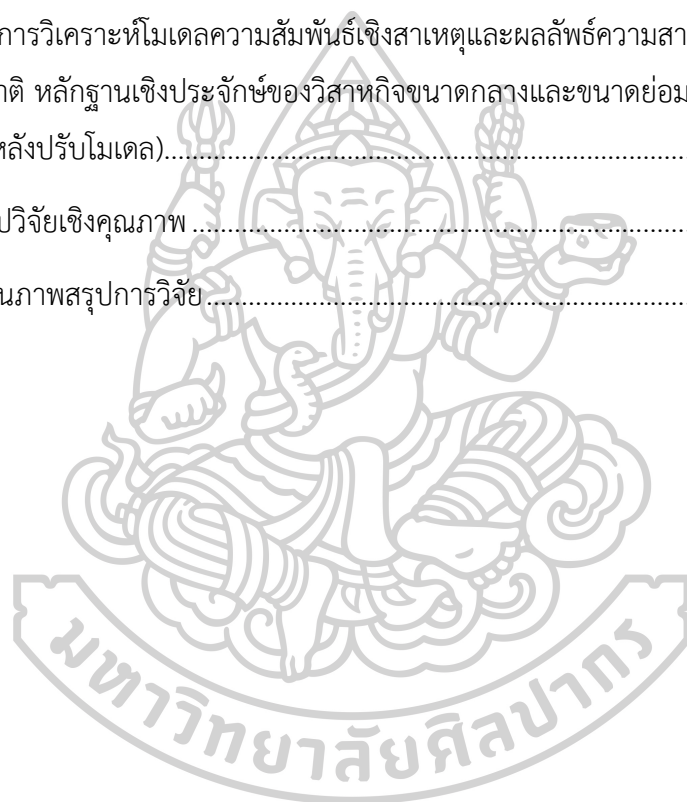
ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลการดำเนินงานขององค์การตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร .....	140
ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลการดำเนินงานขององค์การตามจำนวนแรงงาน .....	141
ตารางที่ 29 ค่าความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกต .....	141
ตารางที่ 30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต.....	143
ตารางที่ 31 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ .....	145
ตารางที่ 32 สรุปล่องค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ .....	146
ตารางที่ 33 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	148
ตารางที่ 34 สรุปล่องค์ประกอบหลักความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	149
ตารางที่ 35 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันประสิทธิภาพในการผลิต .....	150
ตารางที่ 36 สรุปล่องค์ประกอบหลักประสิทธิภาพในการผลิต .....	152
ตารางที่ 37 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ..	153
ตารางที่ 38 สรุปล่องค์ประกอบหลักประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า.....	154
ตารางที่ 39 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์การ.....	155
ตารางที่ 40 สรุปล่องค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์การ.....	156
ตารางที่ 41 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน .....	157
ตารางที่ 42 สรุปล่องค์ประกอบหลักความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน .....	158
ตารางที่ 43 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการความหลากหลาย .....	160
ตารางที่ 44 สรุปล่องค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการความหลากหลาย.....	161
ตารางที่ 45 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ .....	163

ตารางที่ 46	สรุปองค์ประกอบความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ.....	164
ตารางที่ 47	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหาร ทรัพยากรมนุษย์.....	166
ตารางที่ 48	สรุปองค์ประกอบหลักความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	167
ตารางที่ 49	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันประสิทธิภาพในการผลิต.....	168
ตารางที่ 50	สรุปองค์ประกอบหลักประสิทธิภาพในการผลิต.....	169
ตารางที่ 51	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า .....	170
ตารางที่ 52	สรุปองค์ประกอบหลักประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า.....	172
ตารางที่ 53	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักผลการ ดำเนินงานขององค์การ.....	173
ตารางที่ 54	สรุปองค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์การ.....	174
ตารางที่ 55	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน .....	175
ตารางที่ 56	สรุปองค์ประกอบหลักความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน.....	176
ตารางที่ 57	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันด้านความสามารถในการจัดการ ความหลากหลาย.....	177
ตารางที่ 58	สรุปองค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการความหลากหลาย.....	178
ตารางที่ 59	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถใน การจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ใน เขตจังหวัดสมุทรสาคร หลังปรับโมเดล(.....	180
ตารางที่ 60	ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย.....	181
ตารางที่ 61	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	184

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	26
ภาพที่ 2 Conceptual Framework .....	27
ภาพที่ 3 อิทธิพลการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติกับความเป็นเลิศในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการผลิต .....	67
ภาพที่ 4 อิทธิพลการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติกับความเป็นเลิศในระบบ บริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการผลิต .....	74
ภาพที่ 5 อิทธิพลประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้ามีอิทธิพลต่อผลดำเนินการขององค์กร.....	77
ภาพที่ 6 อิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กรโดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน .....	82
ภาพที่ 7 อิทธิพลความตระหนักของคุณค่าแรงงานมีอิทธิพลต่อเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการ แรงงานข้ามชาติ .....	83
ภาพที่ 8 อิทธิพลของความสามารถการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถใน การจัดการแรงงานข้ามชาติ .....	87
ภาพที่ 9 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย .....	94
ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ....	146
ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ .	149
ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพในการผลิต .....	151
ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า .....	154
ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์กร .....	156
ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน.....	158
ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการความหลากหลาย...	161
ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ....	164

ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ .	167
ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันประสิทธิภาพในการผลิต .....	169
ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า .....	171
ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันผลการดำเนินงานขององค์การ .....	174
ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน .....	176
ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความสามารถในการจัดการความหลากหลาย... ..	178
ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการ แรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัด สมุทรสาคร (หลังปรับโมเดล).....	181
ภาพที่ 25 สรุปรวิจัยเชิงคุณภาพ .....	213
ภาพที่ 26 แผนภาพสรุปรการวิจัย.....	215





## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์จำนวนแรงงานข้ามชาติมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นในหลายประเทศทั่วโลกมีคนจำนวน 200 ล้านคนหรือมากกว่าร้อยละ 3 ของจำนวนประชากรทั่วโลกอาศัยอยู่ต่างถิ่นกำเนิด (Ruback et al. 2004) ซึ่งตามสถิติขององค์การสหประชาชาติในปี 2013 มีแรงงานข้ามชาติจากทั่วโลกเป็นจำนวนถึง 232 ล้านคน จากการอพยพของแรงงานข้ามชาติส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะประชากรศาสตร์ จึงทำให้มีการเคลื่อนย้ายธุรกิจเพิ่มขึ้นเพื่อตั้งฐานการผลิตตามประเทศที่มีกำลังแรงงานเพียงพอ เนื่องจากคุณลักษณะของแรงงานข้ามชาติมีความเหมาะสมกับต้นทุนด้านแรงงานแต่ยังขาดทักษะด้านฝีมือในงาน (OECD, 2012, Ortlieb and Sieben, 2013) ดังนั้นหลายประเทศจึงหันมาให้ความสำคัญโดยการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับการพัฒนาแรงงานข้ามชาติมากขึ้น (International Organization for Migration, 2009) เดิมการอพยพเข้ามาของแรงงานข้ามชาติมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (Chin, 2002) โดยแรงงานข้ามชาติจะอยู่ในส่วนงานทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งในการจ้างงานแรงงานข้ามชาติมาจากวัตถุประสงค์สองประการด้วยกัน ได้แก่ ประการแรก คือ การจ้างงานที่มาพร้อมการแก้ปัญหาผู้อพยพและในทางกลับกันประการสอง คือ การจ้างงานเพื่อเพิ่มผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจศาสตร์ ซึ่งในประการที่สองนั้นพบว่า แรงงานข้ามชาติเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันเศรษฐกิจของประเทศนั้นๆ (Gaugler et al, 1985, Martin, 1991, Weber, 2004) ด้วยสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปองค์การจึงมีความแตกต่างกันทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงการกระบวนกรดำเนินงานให้มีความเป็นนานาชาติมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านตลาดแรงงาน (Tung, 1995) จึงทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานใหม่ จากการเคลื่อนย้ายแรงงานดังกล่าวจึงเป็นที่มาของกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ ทำให้เกิดการขาดแคลนทักษะแรงงานในเศรษฐกิจและตลาดแรงงานโลกและการเข้าถึงสังคมวัฒนธรรมอันหลากหลายได้ง่ายยิ่งขึ้น (Howe-Walsh and Schyns, 2010)

ในบริบทประเทศไทยมีจำนวนแรงงานข้ามชาติที่ได้รับอนุญาตทำงานที่ราชอาณาจักรประจำเดือนธันวาคม 2560 จำนวนทั้งสิ้น 2,062,807 คน (สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว, 2561) หากพิจารณาตามสถานการณ์แรงงานข้ามชาติในจังหวัดสมุทรสาครมีจำนวน 300,066 คน เป็นแรงงาน

จากประเทศเพื่อนบ้าน 3 สัญชาติ จำนวน 288,658 คน ประกอบด้วย เมียนมาร์ ลาว และกัมพูชา (สำนักงานจัดหางาน, 2560) ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างด้านแรงงาน เนื่องจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจทำให้เกิดธุรกิจหลากหลายประเภท จึงเป็นเหตุให้ต้องจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นตามการจำนวนของธุรกิจ แต่เนื่องด้วยแรงงานไทยมีความต้องการผลตอบแทนที่สูง อีกทั้งมีปริมาณวัยทำงานไม่เพียงพอและมีแนวโน้มอยู่ในวัยพึ่งพาเพิ่มขึ้น จึงอาจเป็นสาเหตุทำให้ปริมาณแรงงานไทยไม่เพียงพอต่อการจ้างงานในภาคธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยการหันมาใช้แรงงานข้ามชาติปฏิบัติงานในกิจการเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นแรงงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำ สามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีได้ ดังนั้นผู้ประกอบการมีความกังวลเกี่ยวกับต้นทุนแรงงาน หรือต้นทุนค่าจ้าง ผลประโยชน์อื่นที่นอกเหนือจากค่าจ้างกดดันให้องค์กรต้องจ้างแรงงานต่างด้าวมากขึ้นเพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันด้านต้นทุน (Piriya Pholphirul, 2013) นอกจากนี้จากรายงานสถานการณ์การค้ามนุษย์ (US's Trafficking in Persons Report: TIP Report) ของสหรัฐอเมริกาเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557 นั้น สหภาพยุโรป (EU) ได้ประกาศให้ใบเหลือง โดยเป็นการประกาศเตือนอย่างเป็นทางการเพื่อผลักดันให้รัฐบาลไทยแก้ไขปัญหาการจัดการแรงงานและคุ้มครองการทำงานของแรงงานข้ามชาติ เนื่องจากปัญหาการประมงที่ผิดกฎหมายไม่เป็นไปตาม IUU Fishing (Illegal, Unreported and Unregulated Fishing) กล่าวคือ การทำประมงผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน และไร้การควบคุม ซึ่งก่อนหน้านั้นในปี 2554 – 2556 ประเทศไทยถูกจัดอันดับ Tier 2 Watch List หมายถึง ประเทศในกลุ่มที่ต้องจับตามอง จนกระทั่งในเดือนมิถุนายน ปี 2557 ประเทศไทยถูกลดอันดับลงอยู่ในกลุ่ม Tier 3 หมายถึง ประเทศที่ดำเนินการไม่สอดคล้องกับมาตรฐานขั้นต่ำตามกฎหมายด้านการค้ามนุษย์ของสหรัฐอเมริกาและไม่ได้ใช้ความพยายามอย่างมีนัยสำคัญที่จะแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ โดยไทยถูกจัดกลุ่ม Tier 3 เป็นระยะเวลา 2 ปี จนกระทั่งในวันที่ 30 มิถุนายน ปี 2559 ถูกจัดอันดับเพิ่มขึ้นอยู่ในกลุ่ม Tier 2 จนปัจจุบัน รัฐบาลจึงประกาศบังคับใช้ พระราชกำหนดการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2560 เพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์ดังกล่าว อีกทั้งยังเป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นในการออกมาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาแรงงานต่างด้าวที่มีปัญหามายาวนาน (พริมา อัครยุทธ, 2558; ศูนย์ข้อมูลและข่าวสืบสวนเพื่อสิทธิพลเมือง, 2559; พงศ์ศรีธัญย์ อัครชัยโสภณ, 2560) แต่ถึงกระนั้นจากการสำรวจพื้นที่เมียนมาทาวนในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า การประกาศใช้พระราชกำหนดแรงงานต่างด้าวส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจด้านการบริโภคของแรงงานข้ามชาติ แสดงให้เห็นถึงการลดลงของแรงงานข้ามชาติ อาจส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงานและความท้าทายด้านต้นทุนด้านแรงงานในกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (พงศ์ศรีธัญย์ อัครชัยโสภณ, 2560) ซึ่งตามสถิติแรงงานข้ามชาติของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในเดือนกันยายน ปี 2559 นั้น จังหวัดสมุทรสาครมีจำนวนแรงงานข้ามชาติที่ได้รับอนุญาตทำงานมากเป็นอันดับสองของประเทศรอง

จากกรุงเทพมหานคร (สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2559) และมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทภาคผลิตจำแนกตามจำนวนการจ้างงานรวมทั้งสิ้น 94,434 สถานประกอบการ (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558) โดยจังหวัดสมุทรสาครเป็นพื้นที่ตั้งของอุตสาหกรรมประมง อาหารทะเลแช่แข็งและแปรรูปอาหารที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ ซึ่งพบว่าแรงงานข้ามชาติชาวพม่าส่วนใหญ่ได้รับการจ้างงานจากอุตสาหกรรมประมงและอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร รวมทั้งยังกระจายตัวอยู่ในธุรกิจก่อสร้างและแม่บ้าน (ศูนย์ข้อมูลและข่าวสืบสวนเพื่อสิทธิพลเมือง, 2559) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าพื้นที่จังหวัดสมุทรสาครจึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้มุ่งเน้นการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ Small and Medium Enterprise (SMEs) โดยมุ่งเน้นขยายรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับผู้ประกอบการ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ผู้ประกอบการด้านการผลิตนั้นสามารถขยายปริมาณการขายอีกด้วย ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันโดยมุ่งหวังให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีศักยภาพในการจัดระบบการผลิตและให้บริการจากฐานรายได้เดิมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น และเศรษฐกิจไทยมีเสถียรภาพและมีอัตราการขยายตัว เฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเป็นประเทศที่มีรายได้สูงภายในปี 2575 ในส่วนของมิติแรงงานนั้นการแย่งชิงแรงงานที่มีทักษะเฉพาะด้านหรือหลายด้าน (Multi - Skill) ในตลาดแรงงานสูงขึ้น โดยแรงงานต้องมีการปรับตัวพัฒนาศักยภาพให้มีทักษะเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับกำลังแรงงานของกลุ่มประเทศที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุลดลงจะนำไปสู่การเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามชาติมากขึ้น ประเทศต่างๆจึงพยายามใช้ประโยชน์จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในการดำเนินการเคลื่อนย้ายแรงงานเข้ามาทำงานในประเทศมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องมีการปรับตัวเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน ดังนั้นเชิงความสามารถในด้านการจัดการแรงงาน จึงถือว่าเป็นปัจจัยประการสำคัญที่จะส่งเสริมให้กิจการมีผลการดำเนินงานที่ดี เนื่องจากแรงงานเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบันได้ ซึ่งการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะช่วยผลักดันให้กิจการมีรูปแบบการบริหารแรงงานข้ามชาติอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรได้

ในยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ได้วางแผนการส่งเสริมและสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้ในระดับโลก จำเป็นต้องสร้างแรงงานที่มีทักษะและความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตามกรอบยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศไทย มีเป้าหมายใน

การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของกลุ่มอุตสาหกรรม โดยเพิ่มการใช้งานด้านดิจิทัลในการบริหารจัดการการผลิตในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งการเพิ่มผลิตภาพนั้นต้องส่งเสริมการนำทักษะองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการรูปแบบใหม่เข้ามาสนับสนุนในกระบวนการผลิตและการประกอบการ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) เนื่องจากการเพิ่มผลิตภาพเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของ ภาคอุตสาหกรรม และช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืน ตามแผนแม่บทการเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพของภาคอุตสาหกรรม พ.ศ. 2559-2564 เพื่อต่อยอดการพัฒนาผลิตภาพของภาคอุตสาหกรรมไทยอย่างต่อเนื่องไปสู่ Industry 4.0 โดยในแผนแม่บทนั้นกล่าวว่า การเพิ่มผลิตภาพในธุรกิจนั้นจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการผลิต พร้อมทั้งการเพิ่มผลิตภาพแรงงานหรือบุคลากรภาคอุตสาหกรรมโดยการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของภาคอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านผลิตภาพภาคอุตสาหกรรม ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2559) ซึ่งจะเห็นได้ว่ารัฐบาลมีนโยบายผลักดันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคผลิตให้มีการพัฒนาปรับตัวเข้าสู่ความสามารถทางการแข่งขัน จึงมีความต้องการในการจ้างงานเพิ่มขึ้นซึ่งการพัฒนาแรงงานในภาคผลิตไม่เน้นเฉพาะความเพียงพอในกระบวนการผลิตเพียงเท่านั้น แต่ยังคงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาด้านทักษะฝีมือของแรงงานเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงจำเป็นต้องมีการรูปแบบการบริหารแรงงานข้ามชาติที่เพิ่มศักยภาพให้กับแรงงานข้ามชาติ รวมไปถึงเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรอีกด้วย

การดำเนินงานในด้านแรงงานในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น พบว่า การเข้าถึงแหล่งทุนเป็นสิ่งสำคัญที่เชื่อมโยงไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยจะนำไปสู่กระบวนการจัดการบุคลากร เริ่มต้นจากการสรรหา การพัฒนาทักษะ การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และการจัดการตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมุ่งเน้นการจัดการรูปแบบใหม่และความเป็นระเบียบแบบแผน มีการแบ่งแยกขอบเขตงานอย่างชัดเจน เช่น เจ้าของกิจการต้องมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (Debi and Pawan, 2008) ซึ่งในประเด็นปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางนั้น ยังพบอีกว่า ปัจจัยความกระตือร้น สมรรถนะ ทรัพยากรและความผูกพันของผู้ประกอบการจะช่วยทำให้งานดำเนินไปได้อย่างสำเร็จลุล่วง ส่วนกลุ่มวิสาหกิจขนาดย่อมจะมุ่งเน้นความไม่เป็นทางการและไม่มีโครงสร้างกระบวนการทำงานที่ช่วยลดต้นทุนและสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (Ritchie, 1993, Scott et al., 2008) อีกทั้งสมรรถนะของผู้ประกอบการที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรประกอบไปด้วยทักษะ ความเชี่ยวชาญ การแก้ปัญหา และความสามารถในการประยุกต์ โดยในปัจจุบันด้านความเชี่ยวชาญนั้นเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจ และมีความรู้ทั่วไป (Dullayaphut and Untachai, 2014) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดการด้านแรงงานในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ แต่ถึงกระนั้นก็ไม่ใช่ว่าผู้ประกอบการทั้งหมดที่มีวิสัยทัศน์จนสร้างขีดความสามารถให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้าไปได้ แม้จะมุ่งเน้นความไม่เป็นที่ทางการและการลดโครงสร้างการดำเนินงาน ซึ่งการจัดการแรงงานไม่สามารถใช้เทคนิคที่มีความเฉพาะตายตัว แต่การจัดการต้องมีวิธีการที่คำนึงถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นในแต่ละวันของการทำงาน (Matlay, 1999) โดยสังเกตได้จากองค์การจะไม่ยอมรับแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นทางการ กระบวนการ การควบคุมหรือกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพบว่าปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อการบริหารจัดการแรงงานในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Debi and Pawan, 2008) จากที่กล่าวไปนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังไม่เล็งเห็นความสำคัญและไม่มีโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการกับแรงงานข้ามชาติ เนื่องจากรูปแบบของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่เป็นเจ้าของธุรกิจเพียงคนเดียว จึงทำให้การบริหารงานยังขาดโครงสร้างทางการจัดการที่จะสามารถผลักดันให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ขอบเขตการศึกษาเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติ พบว่า การศึกษาส่วนใหญ่มุ่งหาผลลัพธ์ในเชิงการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของแรงงานข้ามชาติในองค์การ แต่ยังคงขาดการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการแรงงานข้ามชาติในมิติกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นศึกษาแนวทางการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีกระบวนการสรรหาคัดเลือก ดึงดูด รักษา และพัฒนาแรงงานข้ามชาติซึ่งมีความแตกต่างจากแรงงานทั่วไป (Dorsch, Suutari and Brewster, 2013) อีกทั้งจากการศึกษาที่ผ่านมายังพบว่าในหลายองค์การต้องเผชิญกับความหลากหลายด้านแรงงาน กล่าวคือ มีแรงงานข้ามชาติหลายสัญชาติในองค์การ ซึ่งยังไม่มีแนวทางการบริหารแรงงานข้ามชาติภายใต้บริบทความแตกต่างเท่าใดนัก ทำให้จำเป็นต้องมีการประยุกต์กระบวนการบริหารแรงงานในมุมมองนานาชาติ (Howe-Walsh and Schyns, 2010) ซึ่งประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดการแรงงานข้ามชาติให้มีแนวทางเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับแรงงานข้ามชาติกำลังอยู่ในความสนใจของบริบทระดับนานาชาติ (Chris and Robert, 2009) ในอนาคตจึงควรให้ความสำคัญกับแรงงานข้ามชาติภายใต้เงื่อนไขในการจ้างงาน, การสรรหาแนวใหม่, กระบวนการสร้างโอกาส และการรักษาแรงงาน อีกทั้งแนวปฏิบัติเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติมีมาตรฐานการจ้างงานอยู่ในระดับน้อย เช่น นายจ้างบางรายมีการจ่ายค่าแรงที่ต่ำมากและไม่ปฏิบัติตามกฎหมายที่ควบคุมมาตรฐานวิธีปฏิบัติต่อแรงงานข้ามชาติ ดังนั้นการศึกษากิจการจัดการแรงงานข้ามชาติจึงมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ

ทางด้านบริหารต่อแรงงานข้ามชาติให้ครอบคลุมคุณลักษณะเฉพาะของแรงงานข้ามชาติ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Ruhs, 2009, Fitzgerald, 2007)

ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีวัตถุประสงค์ในเชิงควบคุมและเชิงการสร้างความสัมพันธ์ โดยการมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กรส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ (Whitener, 2001) โดยศักยภาพในการจัดการแรงงานนั้นยังเป็นการวางแผนทางบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งองค์กรควรมีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบการจัดการที่มีขอบเขตเกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การบริหารผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน การจัดการความเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถด้านการจัดการแรงงานดังกล่าวจะผลักดันให้องค์กรอยู่รอดในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงได้ (Karen Becker and Michelle Smidt, 2015) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ (Durrani and Rajagopal, 2015) การมุ่งเน้นความสามารถในเครื่องมือการบริหารแรงงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต่างๆ ไม่สามารถปฏิเสธได้ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนแนวทางการปฏิบัติด้านแรงงาน โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของแรงงานในการสร้างแนวทางการจัดการแรงงาน อีกทั้งยังมีการวางแผนสิ่งจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแรงงาน รวมถึงศักยภาพในการคัดเลือกแรงงาน โดยมีกระบวนการทดสอบก่อนการจ้างงาน ซึ่งพบว่าหากองค์กรใดมีการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยลดอัตราการลาออกมากกว่าองค์กรที่ไม่มีแนวปฏิบัติในการจัดการแรงงานดังกล่าว (Cho et al., 2006) อัตราการไหลเวียนของแรงงานจึงเป็นผลมาจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ แนวทางการบริหารแรงงานควรเปิดกว้างเพื่อสร้างโอกาสทางการจ้างงาน เมื่อรับแรงงานเข้าสู่ระบบแล้วควรสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานเพื่อรักษาพนักงาน ในมิติอุตสาหกรรมการผลิตมีการจัดการเชิงทรัพยากรมนุษย์นั้นมีระบบการบริหารแรงงาน ซึ่งความสามารถในการจัดการแรงงานจะแปรผันไปขนาดและประเภทของอุตสาหกรรมนั้นๆ (Cech, 2015) ดังนั้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยมีกระบวนการบริหารที่เหมาะสมต่อบริบทของแรงงานข้ามชาติและองค์กรส่งผลให้มีการอัตราการคงอยู่ของแรงงานดีขึ้นและมีพฤติกรรมทุ่มเทในการทำงานจนสามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร (Fitzgerald, 2007., Holgate, 2005., Ruhs, 2007) ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติจึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องมีศักยภาพในการบริหารแรงงานข้ามชาติย่อมนำไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ที่ดีส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ พบว่าสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ศักยภาพในการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติ คือ องค์กรมีการตระหนักถึง

ความสำคัญของแรงงานและมีการบริหารความหลากหลาย โดยองค์การมีความตระหนักถึงคุณค่าของแรงงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สัมผัสไม่ได้แต่สำคัญยิ่งในการดำเนินงานขององค์การไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นหากองค์การที่มีนโยบายที่มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์เช่นนี้ย่อมนำไปสู่แนวทางในการจัดการแรงงานที่สอดคล้องกับในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการบูรณาการความหลากหลายของแรงงานกับบริบทขององค์การ เน้นความยืดหยุ่นและมีคุณภาพในการบริหารงาน (Guest, 2007) รวมไปถึงแนวทางปฏิบัติในการจัดการแรงงานต้องดำเนินไปอย่างเท่าเทียมบนมิติความหลากหลาย ซึ่งศักยภาพในการจัดการแรงงานจึงควรมีวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ จึงจะสามารถดึงศักยภาพของแรงงานมาขับเคลื่อนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การนั้น (Kepes and Delery., 2007) นอกจากนี้การมุ่งเน้นวัฒนธรรมที่เป็นแรงเสริมในการปรับตัวกับมุมมองความหลากหลายได้เนื่องจากแรงงานข้ามชาติมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกับวัฒนธรรมองค์การ จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ (Looi et al., 2004) การหลอมรวมทางวัฒนธรรมของคนในบริบทที่มีองค์การต้องเผชิญกับความหลากหลายทางเชื้อชาติของแรงงานการบริหารแรงงานต่างสัญชาติให้มีการทำงานให้สอดคล้องกลมกลืนกันและสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้นั้นนำไปสู่ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยมีกระบวนการเริ่มจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร รวมไปถึงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เกิดความเชี่ยวชาญ รวมไปถึงการจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ทำงานแก่กัน โดยคำนึงถึงการบริหารงานบนความแตกต่างและอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้น รวมไปถึงการรักษาภาวะเยียบและการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงาน (Renate Ortlieb and Barbara Sieben., 2013) ดังนั้นสรุปได้ว่า การตระหนักในคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลายเป็นปัจจัยสาเหตุที่นำไปสู่ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ส่วนมุมมองการศึกษาเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยนั้น นับตั้งแต่รัฐบาลประกาศนโยบายค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท เริ่มใช้ตั้งแต่ 1 มกราคม 2556 ทำให้ส่งผลด้านการบริหารแรงงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงมีการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบและแนวทางปรับตัว กล่าวคือ กลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ในภาคการผลิต กลุ่มภาคเหนือพบว่า นโยบายการปรับค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ส่งผลให้ต้นทุนทางการผลิตและต้นทุนธุรกิจสูงขึ้นและผู้ประกอบการบางรายไม่ทราบแน่ชัดเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติดังกล่าวต้องนำมาใช้กับแรงงานข้ามชาติหรือไม่ (ชัยวุฒิ ตั้งสมชัยและปิยพรรณ กลั่นกลิ่น, 2559) ซึ่งสอดคล้องกับสุขชน ทิพย์ทิพากรและวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ ศึกษาเรื่องแนวทางการปรับตัวของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายค่าจ้างขั้นต่ำ 300 บาทต่อวัน: กรณีศึกษา จังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักจ้างแรงงานข้ามชาติมากกว่า

แรงงานไทย เนื่องจากแรงงานข้ามชาติไม่เลือกงานสามารถทำงานได้ในทุกสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นงานสกปรก งานหนัก รวมไปถึงไม่คำนึงถึงสวัสดิการมากนัก ทำให้การจ้างแรงงานข้ามชาติสามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานปฏิบัติงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ (สุชน ทิพย์ทิพากร และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, 2558) ในส่วนของปัจจัยการจ้างแรงงานข้ามชาติเนื่องจากการขาดแคลนแรงงานทุกระดับฝีมือ ด้านคุณสมบัติ ด้านต้นทุน และด้านการปกครองดูแลแรงงาน ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการตัดสินใจเลือกจ้างแรงงานข้ามชาติมากกว่าแรงงานไทย (อัชฌาพร คงแจ้, 2553, อภิญญา พัฒนกิจเจริญชัย, 2554, อติทยา สุวรรณโณ และคณะ, 2557, อรรถพงษ์ ลิ้มปัทมาญจนวัฒน์, 2558) ซึ่งการบริหารแรงงานข้ามชาติควรมุ่งเน้นการทำสร้างความเข้าใจในระเบียบและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรนั้นๆ รวมไปถึงการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงสร้างสรรค์ โดยการอิสระในการทำงานและเปิดโอกาสให้ได้รับงานที่สามารถใช้อำนาจในการตัดสินใจเอง จะทำให้แรงงานข้ามชาติสามารถทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผลผลิตขององค์กรได้ (พระมหาแพง เตชสีโล, 2556) นอกจากนี้ยังพบว่าศักยภาพในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยประกอบไปด้วยด้านฝีมือแรงงาน ด้านคุณภาพชีวิต ด้านความผูกพันองค์กร และด้านแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งยังส่งผลต่อผลการดำเนินงานทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินของกิจการอีกด้วย (พนิดา นิลอรุณ และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, 2557) จะเห็นได้ว่าจากบริบทของประเทศไทยผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้แรงงานข้ามชาติมีจำนวนเพิ่มขึ้นเนื่องจากผลประโยชน์ทางด้านต้นทุนแรงงาน แต่ยังคงขาดองค์ความรู้ทางด้านการจัดการแรงงานข้ามชาติ การศึกษาครั้งนี้จึงสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับการพัฒนาแนวทางเพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากที่กล่าวไปข้างต้นจะเห็นได้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นมีบริบทที่สอดคล้องกับการใช้แรงงานข้ามชาติ กล่าวคือ การใช้แรงงานข้ามชาติเป็นกำลังหลักในการผลิตจะช่วยลดต้นทุนทางธุรกิจ อีกทั้งสภาพแวดล้อมในกระบวนการผลิตอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของแรงงานไทย แต่สำหรับแรงงานข้ามชาติไม่พบว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการแรงงานข้ามชาติและละเลยการปฏิบัติที่อาจสร้างแรงจูงใจแก่แรงงานข้ามชาติในฐานะกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร โดยมุ่งเน้นการสร้างแนวทางการบริหารแรงงานข้ามชาติเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการจัดการแรงงานให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากการศึกษาปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ รวมไปถึงความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์การดำเนินงานของ



องค์การ ทั้งนี้ผลที่ได้จากการศึกษายังสามารถนำไปเป็นข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ศักยภาพในการจัดการแรงงานในภาคธุรกิจอื่นและหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งนำไปใช้ในการวาง นโยบายบริหารองค์การด้านแรงงานที่มุ่งสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมซึ่งเป็นธุรกิจสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจระดับฐานรากสู่เศรษฐกิจระดับประเทศต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการ แรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร โดยมี วัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีต่อความเป็นเลิศใน ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีต่อประสิทธิภาพใน การผลิต
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิผลการ ตอบรับจากลูกค้า
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า
5. เพื่อทดสอบอิทธิพลประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ
6. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อม ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผล การตอบรับจากลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
7. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อม ต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีประสิทธิภาพในการผลิตและประสิทธิผลการตอบรับจาก ลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน
8. เพื่อทดสอบอิทธิพลความตระหนักถึงคุณค่าของแรงงานที่มีต่อความสามารถในการจัดการ แรงงานข้ามชาติ
9. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความสามารถใน การจัดการแรงงานข้ามชาติ
10. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนา รวมทั้งการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการ จัดการของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาค ผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร

### คำถามของงานวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามสำหรับงานวิจัยดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติส่งผลต่อความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครอย่างไร

2. ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครอย่างไร

3. ความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าของของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครอย่างไร

4. ประสิทธิภาพในการผลิตส่งผลต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครอย่างไร

5. ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครอย่างไร

6. ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครอย่างไร

7. ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประสิทธิภาพในการผลิตและประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครอย่างไร

8. ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครอย่างไร

9. ความสามารถในการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครอย่างไร

10. แนวทางการพัฒนาของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตในจังหวัดสมุทรสาครเป็นอย่างไร

### สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ  
หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็น  
เลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ  
ประสิทธิภาพในการผลิต

สมมติฐานที่ 3 ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ  
ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

สมมติฐานที่ 4 ประสิทธิภาพการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของ  
องค์กร

สมมติฐานที่ 6 ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผล  
การดำเนินงานขององค์กร โดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลการ  
ตอบรับจากลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานที่ 7 ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผล  
การดำเนินงานขององค์กร โดยมีประสิทธิภาพในการผลิตและประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าทำ  
หน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

สมมติฐานที่ 8 ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการ  
จัดการแรงงานข้ามชาติ

สมมติฐานที่ 9 ความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ  
ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ประเภทการผลิต จำนวน 94,434 สถาน  
ประกอบการ

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ (Population) ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่มีจำนวน  
ทั้งสิ้น 94,434 สถานประกอบการ เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตัวอย่าง คือ 10 - 20 เท่าต่อตัวแปร

สังเกต 1 ตัวแปร (Kline, 2011) การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกต 21 ตัวแปร ได้ตัวอย่างคือ 210 - 410 สถานประกอบการ ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมด 351 ฉบับ จึงเป็นไปตามเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีสมการโครงสร้าง

1.3 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (non probability sampling) ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) การเก็บข้อมูลที่หลากหลายทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โพรธิสิตา, 2554) โดยเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยเก็บรวบรวมเก็บข้อมูล มิถุนายน 2560 – มีนาคม 2561

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Antecedent Variable) ระหว่างตัวแปรผลลัพธ์ (Consequence Variable) ประกอบด้วยตัวแปร 2 กลุ่ม ดังนี้

4.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 2 ตัวแปร

4.1.1 ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน 2) การยึดหลักความเท่าเทียม และ 3) การมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน

4.1.2 ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน 2) การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล และ 3) การมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

4.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่

4.2.1 ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ศักยภาพการจ้างงาน 2) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) การพัฒนาทักษะแรงงาน 4) ความสามารถในการสื่อสาร และ 5) การดำเนินการตามกฎหมาย

4.2.2 ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) อัตราการลาออก 2) ความชำนาญในทักษะงาน และ 3) ความสำเร็จในสายงาน

4.2.3 ประสิทธิภาพการผลิต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต 2) ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า และ 3) ความสำเร็จในการส่งมอบ

4.2.4 ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า 2) ความสำเร็จในการรักษารูปลักษณ์ลูกค้า

4.2.5 ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน 2) ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน (Worker Awareness: WA)** หมายถึง การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับคุณค่าของคนในฐานะแรงงานที่ขับเคลื่อนองค์การอย่างเท่าเทียม โดยเล็งเห็นศักยภาพ ทักษะ ความรู้ แรงจูงใจ ทักษะคติของแรงงาน ซึ่งแรงงานจะแสดงออกในรูปแบบการปฏิบัติงาน

1.1 **การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน (Value Worker Orientation: VWO)** หมายถึง องค์การใส่ใจถึงคุณประโยชน์ของแรงงานที่สามารถสร้างสรรค์องค์การให้สำเร็จไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้โดยมุ่งเน้นทำความเข้าใจกับทัศนคติของแรงงานที่มีต่อองค์การ พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนทักษะ ความรู้ ความสามารถของแรงงาน

1.2 **การยึดหลักความเท่าเทียม (Equality Management: EM)** หมายถึง การจัดการด้านแรงงานที่มุ่งเน้นหลักบริหารที่มีความเป็นธรรมในมิติความหลากหลายของแรงงาน

1.3 **การมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน (Worker Response: WR)** หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจต่อพนักงาน เพื่อมุ่งหวังให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานสอดคล้องกับองค์การ

2. **ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management Capability: DMC)** หมายถึง กระบวนการในการบริหารคุณลักษณะที่แตกต่างของแรงงานข้ามชาติให้เกิดการรับรู้และพฤติกรรมตอบสนองไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.1 **การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (Flexible Management Orientation: FMO)** หมายถึง การจัดการแรงงานที่ใช้เครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลายสามารถเปลี่ยนแปลงการบริหารตามลักษณะปัจเจกบุคคล

2.2 **การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล (Diversity Competency Integration: DCI)** หมายถึง ความสามารถในการสร้างคุณค่าจากศักยภาพเฉพาะตัวของแรงงานแต่ละคน เพื่อให้เกิดการทำงานที่ไปยังทิศทางเดียวกันและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

**2.3 การมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (Adaptive Orientation: AO)** หมายถึง การตระหนักถึงสภาพการณ์ภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมุ่งปรับปรุงเครื่องมือทางการบริหารที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ อยู่เสมอ

**3. ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (Migrants Worker Management Capability: MWMC)** หมายถึง ศักยภาพในการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีกระบวนการทำงานตามนโยบายขององค์กร เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

**3.1 ศักยภาพในการจ้างงาน (Employment Potential: EP)** หมายถึง ความสามารถในการมุ่งแสวงหา ดึงดูดแรงงานใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร และมีกระบวนการคัดเลือกแรงงานที่มีทักษะความเชี่ยวชาญที่ตรงกับตำแหน่งงานนั้นๆ

**3.2 การส่งเสริมคุณภาพชีวิต (Quality of Life Enhancement: QLE)** หมายถึง การมุ่งเน้นการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างเป็นธรรม เพื่อส่งเสริมคุณภาพสังคมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

**3.3 การพัฒนาทักษะแรงงาน (Skill Development: SD)** หมายถึง การวางแผนพัฒนาแรงงานในการปรับปรุงความสามารถในการทำงานทั้งด้านเทคนิคและพฤติกรรมของแรงงานเพื่อเพิ่มความสามารถเดิมที่มีอยู่ของแรงงาน รวมถึงการตระหนักถึงการสร้างความท้าทายในงาน โดยการเพิ่มภาระหน้าที่หรือความรับผิดชอบแก่แรงงาน เพื่อให้ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน

**3.4 ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Capability: CC)** หมายถึง ศักยภาพในกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและแรงงาน โดยสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนภายใต้ภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

**3.5 การดำเนินการตามกฎหมาย (Legal Management: LM)** หมายถึง การดำเนินงานต่างๆเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติ โดยยึดหลักปฏิบัติตามข้อบังคับหรือกฎหมายอย่างเคร่งครัด

**4. ความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System Excellence: HRMSE)** หมายถึง ความสามารถในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความโดดเด่นในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งวัดผลลัพธ์จากความสำเร็จของแรงงานในด้านจำนวนการหมุนเวียนของแรงงาน ทักษะความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน รวมถึงความสำเร็จตามสายงานการปฏิบัติงานของแรงงานข้ามชาติ

**4.1 อัตราการลาออก (Turn Over Rate: TOR)** หมายถึง จำนวนการไหลเข้าออกของแรงงานเป็นไปตามแผนการกำลังคน

**4.2 ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน (Expert Work: EP)** หมายถึง ความชำนาญในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายอันเนื่องมาจากการฝึกฝนและพัฒนาจากการสนับสนุนขององค์กร

**4.3 ความสำเร็จในสายงาน (Career Path Success: CPS)** หมายถึง ความสำเร็จก้าวหน้าตามสายงานอาชีพที่เป็นไปตามแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

**5. ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency: PE)** หมายถึง กระบวนการผลิตที่ดำเนินการเพื่อให้ได้ผลผลิต (Output) ตามเป้าหมายหรือสูงสุด จากการใช้ปัจจัยการผลิต (Input) ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าหรือน้อยที่สุด

**5.1 ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต (Cost Reduction Capacity: CRC)** หมายถึง ศักยภาพในการจัดการระบบการผลิตที่มุ่งเน้นการลดปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิตลง แต่ผลลัพธ์ยังคงเดิมหรือเพิ่มขึ้น

**5.2 ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า (Product Quality Success: PQS)** หมายถึง กระบวนการผลิตสินค้าเป็นไปตามมาตรฐาน โดยคำนึงถึงวัตถุดิบ กระบวนการผลิต เพื่อลดความผิดพลาดส่งผลให้สินค้ามีคุณภาพตามมาตรฐาน

**5.3 ความสำเร็จในการส่งมอบ (Delivery Success: DS)** หมายถึง ระบบการจัดการด้านบริการส่งมอบได้มาตรฐาน โดยมุ่งเน้นการจัดส่งที่รวดเร็วและรักษาคุณภาพของสินค้าให้คงเดิมจนถึงมือลูกค้า

**6. ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า (Effective Customer Response: ECR)** หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยลูกค้าจะตอบสนองจากการแสดงออกทางพฤติกรรม ทักทาย จากพื้นฐานความต้องการของลูกค้า

**6.1 ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (Demand Response Capability: DRC)** หมายถึง ศักยภาพในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงต่อพฤติกรรมของลูกค้า โดยพิจารณาจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์

**6.2 ความสำเร็จในการรักษาฐานลูกค้า (Customer Relationship Success: CRS)** หมายถึง ความสามารถในการรักษาอัตราการคงอยู่ลูกค้าเก่า รวมถึงความสำเร็จในการกลับมาซื้อซ้ำ โดยการสร้างความพึงพอใจเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

**7. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance: OP)** หมายถึง ผลลัพธ์จากการบริหารงานขององค์กร โดยปรากฏในรูปแบบเป็นตัวเงิน (Financial), รูปแบบไม่เป็นตัวเงิน (Non - Financial)

**7.1 ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial Organizational Performance Success: FOPS)** หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่วัดมูลค่าจากกำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขาย

7.2 ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน(Non - Financial Organizational Performance Success: NFOPS) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่วัดจากการได้รับการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ และมีภาพลักษณ์ที่ดีจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย





## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้ทบทวนทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ นำไปสู่การกำหนดรูปแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ และผลการดำเนินงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ภาคการผลิต โดยมีเนื้อหาประกอบไปด้วย 5 ตอน ดังนี้

1. บริบทแรงงานข้ามชาติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
3. การพัฒนากรอบแนวคิดวิจัย
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย
6. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุของการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

#### บริบทแรงงานข้ามชาติวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาคร

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ Small and Medium Enterprises ประกอบด้วยกิจการ 3 ประเภท ประกอบด้วย กิจการผลิต กิจการค้าส่งค้าปลีก และกิจการบริการ ซึ่งในการศึกษานี้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับกิจการผลิตสินค้า หมายความว่าครอบคลุมถึง การผลิตที่เป็นลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยความหมายที่เป็นสากลของการผลิตก็คือ การเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยเครื่องจักรกล หรือเคมีภัณฑ์ โดยไม่คำนึงว่างานนั้นทำโดยเครื่องจักรหรือด้วยมือ ทั้งนี้กิจการผลิตสินค้าในที่นี้รวมถึงการแปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตรอย่างง่ายที่มีลักษณะเป็นการอุตสาหกรรม การผลิตที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจชุมชน และการผลิตที่เป็นการประกอบอุตสาหกรรมในครัวเรือนด้วย ซึ่งตามกฎหมายกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวร (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558) ไว้ดังนี้ วิสาหกิจขนาดย่อม คือ การจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมูลค่าสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท ส่วนวิสาหกิจขนาดกลาง คือ การจ้างงาน 50 - 200 คน และมูลค่าสินทรัพย์ถาวร 50 - 200 ล้านบาท

ในจังหวัดสมุทรสาครมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทภาคผลิตจำแนกตามจำนวนการจ้างงานรวมทั้งสิ้น 94,434 สถานประกอบการ (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม, 2558) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้มุ่งเน้นการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ Small and Medium Enterprise (SMEs) โดยมุ่งเน้นขยายรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับผู้ประกอบการ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ผู้ประกอบการด้านการผลิตนั้นสามารถขยายปริมาณการขายอีกด้วย ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันโดยมุ่งหวังให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีศักยภาพในการจัดระบบการผลิตและให้บริการจากฐานรายได้เดิมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น และเศรษฐกิจไทยมีเสถียรภาพและมีอัตราการขยายตัว เฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเป็นประเทศที่มีรายได้สูงภายในปี 2575 เนื่องจากการแข่งขันในตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหลากหลาย ทำให้รูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มีวัฏจักรชีวิตสั้นลง รวมไปถึงการวิธีการบริหารจัดการหากภาคธุรกิจโดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถปรับตัวได้ทันอาจเกิดความสูญเสียของผลประกอบการและความสามารถในการแข่งขันได้ แต่หากสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตก็จะสามารถเพิ่มผลประกอบการได้เช่นกัน ในส่วนของมิติแรงงานนั้นการแย่งชิงแรงงานที่มีทักษะเฉพาะด้านหรือหลายด้าน (Multi - Skill) ในตลาดแรงงานสูงขึ้น โดยแรงงานต้องมีการปรับตัวพัฒนาศักยภาพให้มีทักษะเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับกำลังแรงงานของกลุ่มประเทศที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุลดลงจะนำไปสู่การเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามชาติมากขึ้น ประเทศต่างๆจึงพยายามใช้ประโยชน์จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในการดำเนินการเคลื่อนย้ายแรงงานเข้ามาทำงานในประเทศมากยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญนอกเหนือจากเป้าหมายการเคลื่อนย้ายแรงงานของการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจแล้ว ในกรอบความร่วมมืออาเซียนยังมุ่งหวังพัฒนาให้ประเทศสมาชิกเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว โดยให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เข้าไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค โดยเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมุ่งสร้างผู้ประกอบการใหม่ให้มีทักษะในการทำธุรกิจ โดยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิต รวมไปถึงการจัดการ การขาย หรือเป็น Smart SMEs เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและชุมชน ทั้งนี้ยังตั้งเป้าให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มขีดความสามารถโดยส่งเสริมการรวมกลุ่มเป็นคลัสเตอร์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในลักษณะห่วงโซ่ มูลค่าและการเชื่อมโยงกับธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งการสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศโดยการกำหนดนโยบายและมาตรการเพื่อจูงใจให้บริษัทขนาดใหญ่ที่มีการค้าและการลงทุนในต่างประเทศเป็นผู้สนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้สามารถเข้าสู่ตลาดต่างประเทศและห่วงโซ่การผลิตของโลก ตลอดจนส่งเสริมบทบาทของภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

จังหวัดสมุทรสาครจัดเป็นพื้นที่รองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจและขับเคลื่อนอุตสาหกรรมทางการผลิตเพื่อส่งออกต่างประเทศ เนื่องด้วยจังหวัดตั้งอยู่ชายฝั่งทะเลจึงทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางภูมิศาสตร์ อีกทั้งรัฐบาลยังสนับสนุนให้เป็นแหล่งอุตสาหกรรมการผลิตและการแปรรูปอาหาร จังหวัดสมุทรสาครจึงเป็นศูนย์กลางในการซื้อขายผลิตภัณฑ์อาหารทะเลมากที่สุดของประเทศ ดังนั้นความต้องการด้านแรงงานจึงมีปริมาณมากในกิจการต่อเนื่องประมง เพื่อให้เพียงพอต่อปริมาณการผลิตในส่วนของอุตสาหกรรมต่อเนื่องประมง (ศูนย์วิจัยการย้ายถิ่นแห่งเอเชีย, 2556) จังหวัดสมุทรสาครตั้งอยู่ภาคกลาง ของประเทศไทยในเขตปริมณฑล เป็นจังหวัดชายฝั่งทะเลอ่าวไทย มีพื้นที่ 872.374 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 545,216 ไร่ ห่างจากกรุงเทพมหานคร 42 กิโลเมตรโดยมีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดนครปฐม ทิศใต้ติดทะเล อ่าวไทย ทิศตะวันออก ติดต่อกับกรุงเทพมหานคร จังหวัดสมุทรสาครเป็นเมืองเศรษฐกิจที่มีศักยภาพทั้งทางด้านกิจการอุตสาหกรรม การประมง และการเกษตรกรรม จากข้อมูลสถิติผลิตภัณฑ์มวลรวม (GPP) ประจำปี พ.ศ. 2557 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) พบว่าสภาพเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัดสมุทรสาครขยายตัวจากปีก่อน จังหวัดสมุทรสาครยังเป็นจังหวัด 1 ใน 10 ของประเทศที่มีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดต่อหัวสูงตลอดมา นอกจากนั้นจังหวัดสมุทรสาครยังเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพเอื้อต่อการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม เนื่องจากอยู่ในเขตปริมณฑล กรุงเทพมหานคร มีการคมนาคมขนส่งที่สะดวกและรวดเร็ว ประกอบกับมีโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยการผลิตที่เหมาะสมต่อการลงทุน จึงมีผู้ประกอบการด้านธุรกิจอุตสาหกรรมให้ความสนใจมาลงทุนตั้งโรงงานอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดสมุทรสาครเป็นจำนวนมาก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2512 – 2559 จังหวัดสมุทรสาคร มีโรงงานอุตสาหกรรมตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 5,916 แห่ง เงินลงทุน 792,976.28 ล้านบาท ลูกจ้างในโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 435,445 คน (สำนักงานจังหวัดสมุทรสาคร, 2560)

ตามข้อมูลสถิติของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2559) พบว่า จำนวนการจ้างแรงงานในอุตสาหกรรม 315,506 คน หากพิจารณาตามสถานการณจำนวนแรงงานข้ามชาติในจังหวัดสมุทรสาครมีจำนวน 300,066 คน เป็นแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้าน 3 สัญชาติ จำนวน 288,658 คน ประกอบด้วย เมียนมาร์ จำนวน 258,767 คน ,ลาว จำนวน 10,066 คน และกัมพูชา จำนวน 19,825 คน (สำนักงานจัดหางาน, 2560) จากการศึกษาของ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2550) พบว่า กิจการในภาคการเกษตร ประมง และกิจการต่อเนื่องประมงมีความต้องการแรงงานข้ามชาติมากกว่าแรงงานชาวไทย ซึ่งสอดคล้องกับ ศูนย์วิจัยการย้ายถิ่นแห่งเอเชีย (2556) ที่พบว่า นายจ้างมีความต้องการจ้างแรงงานข้ามชาติในกิจการประมงและแปรรูปอาหารทะเลมากกว่าร้อยละ 66 ซึ่งตามสถิติแรงงานข้ามชาติของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในเดือนกันยายน ปี 2559 นั้น จังหวัดสมุทรสาครมีจำนวนแรงงานข้ามชาติที่ได้รับอนุญาตทำงานมากเป็นอันดับสองของประเทศรองจากกรุงเทพมหานคร (สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนา

สังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2559) จังหวัดสมุทรสาครเป็นพื้นที่ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม โดยลักษณะของธุรกิจมีความต้องการใช้แรงงานข้ามชาติในภาคการผลิตเป็นจำนวนมากและมีแนวโน้มความต้องการอยู่อัตราที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมต่อเนื่องประมงทะเลและอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ซึ่งพบว่าซึ่งลักษณะงานดังกล่าวเป็นงานสกปรก (Dirty) เป็นงานยากลำบาก (Difficult) และ เป็นงานที่ต้องเสี่ยงกับอันตราย (Dangerous) ดังนั้นแรงงานชาวไทยส่วนใหญ่จึงหลีกเลี่ยงงานประเภทดังกล่าว

ในปี พ.ศ. 2554 ความหนาแน่นของประชากรในจังหวัดสมุทรสาครมีความหนาแน่นสูงที่สุดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง โดยมีอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรอย่างช้า ๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นภาคการเกษตร รองลงมาคือภาคบริการและภาคอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังมีแรงงานข้ามชาติสัญชาติพม่า เป็นแรงงานทดแทนที่สำคัญ โดยส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งกิจการที่มีความต้องการจ้างแรงงานข้ามชาติมากที่สุด คือ กิจการด้านการประมงทะเล กิจการต่อเนื่องประมงและก่อสร้างตามลำดับ ในปี พ.ศ. 2552 คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 เห็นชอบให้คนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมืองสัญชาติ พม่า ลาว กัมพูชา ที่อาศัยอยู่ในราชอาณาจักรไปขึ้นทะเบียนและขออนุญาตทำงานได้ทั้งหมดแรงงานส่วนใหญ่จะอยู่ในกิจการต่อเนื่องประมงทะเลมากที่สุด รองลงมาคือประมงทะเล ซึ่งแรงงานพม่าจะมีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ ลาว และกัมพูชา ตามลำดับ ซึ่งแรงงานข้ามชาติในแต่ละปีมีจำนวนขึ้นลงในแต่ละจังหวัดต่างกันไปตามค่าแรง โดยจังหวัดสมุทรสาครมีค่าแรงขั้นต่ำสูงสุดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง ทำให้แรงงานข้ามชาติบางส่วนก็เคลื่อนย้ายไปทำงานในจังหวัดสมุทรสาครเพิ่มขึ้น หากพิจารณายุทธศาสตร์การพัฒนาของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง ซึ่งรวมถึงจังหวัดสมุทรสาคร มียุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมในสังคม โดยมุ่งสร้างโอกาสให้ทุกคนในสังคมไทยเข้าถึง บริการทางสังคมที่มีคุณภาพและสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรี โดยเฉพาะกลุ่มคนยากจน คนด้อยโอกาส แรงงานนอกระบบ แรงงานต่างด้าว รวมทั้งชนกลุ่มน้อยและต่างชาติพันธุ์ สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งทุน ปัจจัย โครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรที่จะเป็นฐานการประกอบอาชีพที่มั่นคง ยกระดับรายได้ สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิตให้ทุกคนในสังคมไทย สนับสนุนให้ประชาชนทุกคนได้รับการคุ้มครองสิทธิพื้นฐานอันพึงมีพึงได้ เข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอภาค การทำและบังคับใช้กฎหมายให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคน สร้างความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจของระบบบริหารราชการแผ่นดินบนพื้นฐานของ การใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรมและจริยธรรม และหลักผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ รวมทั้งยึดหลักความมีอิสระและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์และสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมแก้ไข (สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2, 2556)

จากที่กล่าวไปข้างต้นจะเห็นว่า จังหวัดสมุทรสาครมีพื้นที่ติดชายฝั่งทะเลซึ่งเหมาะกับการเป็นฐานการผลิตอาหารทะเลแปรรูป ทำให้จัดเป็นพื้นที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ รัฐบาลจึงให้การสนับสนุนและผลักดันการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อการเติบโตด้านเศรษฐกิจ ดังนั้นความต้องการด้านแรงงานจึงอยู่ในอัตราที่สูง แต่เนื่องจากลักษณะงานที่สภาพแวดล้อมไม่ดีนักจึงทำให้แรงงานไทยไม่นิยมทำงานลักษณะนี้ สถานประกอบการจึงหันมาใช้แรงงานข้ามชาติเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิต ซึ่งมีความจำกัดด้านต้นทุนอยู่แล้วจึงมีความเหมาะสมในการใช้แรงงานข้ามชาติที่มีค่าตอบแทนในอัตราที่ต่ำ แต่ถึงกระนั้นด้วยลักษณะส่วนใหญ่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีโครงสร้างการบริหารจัดการแบบไม่เป็นทางการจึงทำให้ขาดรูปแบบที่เพิ่มความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติอย่างเป็นรูปธรรม

### ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยที่ใช้อธิบายความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social identity theory) กล่าวคือ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่สอดคล้องกับโครงสร้างทางสังคมกับลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล 2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource - based view) กล่าวคือ เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นอธิบายความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างมีคุณค่าเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 2 ทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยได้ทบทวนศึกษาจนสามารถสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social identity theory)

ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับบุคคลที่กำหนดพื้นฐานทางสังคมด้วยลักษณะส่วนตัวและสังคม (Tajfel, 1982) อัตลักษณ์ของบุคคล กล่าวคือ ความแตกต่างระหว่างลักษณะ ประกอบด้วยอุปนิสัยและความสามารถส่วนบุคคล ส่วนในมิติอัตลักษณ์ทางสังคม กล่าวถึง การรับรู้ของความ เป็นอยู่ในสังคมมนุษย์ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากความคิดส่วนบุคคลที่เป็นตัวขับเคลื่อนจากความรู้ของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มสังคมนั้นๆ ด้วยกันจนไปสู่ค่านิยมและอารมณ์ที่เป็นส่วนสำคัญให้เกิดอัตลักษณ์ของสมาชิกบุคคล (Ashforth and Mael, 1989) องค์ประกอบที่เป็นตัวชี้วัดการพัฒนาอัตลักษณ์ส่วนบุคคลไปสู่อัตลักษณ์ทางสังคม ประกอบด้วย ด้านการรับรู้ (Cognitive) ด้านการประเมิน (Evaluative) และด้านความรู้สึก (Affective) ด้านการรับรู้ของอัตลักษณ์ทางสังคมกล่าวถึง การตระหนักของส่วนบุคคลของสมาชิกรวมมาเชื่อมโยงกับกระบวนการจำแนกส่วนบุคคล โดยกระบวนการจำแนกส่วนบุคคลนั้น แต่ละบุคคลจะนำไปใช้กับอัตลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเกิดผลลัพธ์มากมายใน

กลุ่มสมาชิกและอัตลักษณ์ทางสังคม ดังนั้นบุคคลมักจะจำแนกพื้นฐานจากลักษณะของตนเอง เช่น ความผูกพันในงาน เชื้อชาติ และเพศ (Luhtanen and Croker, 1992)

สำหรับองค์การที่เป็นสถานที่รวบรวมของคนมากมาย ก่อให้เกิดกลุ่มคนขึ้นภายในองค์การ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีวิธีการ ความเชื่อ และแนวทางให้เป็นไปตามบริบทขององค์การจนนำไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังได้ (Hsu and Hannan, 2005) นอกจากนี้ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม จำแนกลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลนั้นๆ กล่าวคือ ลักษณะทางกายภาพ เช่น เพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ภูมิหลัง ศาสนา สถานะทางสังคม เป็นต้นซึ่งคนที่มีลักษณะพื้นฐานคล้ายคลึงกันก็จะรวมกลุ่มกัน เรียกว่าเป็นสังคมเดียวกัน และมักจะผลัดคนที่มีลักษณะแตกต่างจากกลุ่มออกไปจนเกิดการตั้งกลุ่มใหม่ตามมา (Haslam, 2002, Brunetto and Farr Wharton, 2002, Tajfel and Turner, 1986) จากที่กล่าวมาข้างต้นยังสอดคล้องกับ Hornsey and Hogg, 1999 กล่าวว่า บุคคลมักจะมีอคติกับบุคคลที่มีลักษณะหรืออัตลักษณ์ทางสังคมแตกต่างไปจากตนเองและกลุ่มตนเอง เช่น การมีความเชื่อว่าผู้ชายย่อมมีอำนาจมากกว่าผู้หญิง การมีอคติทางเชื้อชาติ มีการเหยียดสีผิว หรือการมีอคติต่อชนกลุ่มน้อย ล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาในระดับกลุ่มที่ส่งผลในระดับองค์การต่อไป ในระดับกลุ่มจะสร้างทัศนคติในเชิงลบแก่สมาชิกในกลุ่มได้ (Hornsey and Hogg, 1999) อันจะทำให้ส่งผลไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับความแตกต่างภายในกลุ่มจนนำไปสู่ความมีอคติของสมาชิกในกลุ่มเกิดผลกระทบเชิงลบต่อพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และยิ่งพบว่าทำให้เกิดการไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันของบุคคลที่มีเชื้อชาติต่างกัน สีผิวต่างกัน (Ely, 1995)

ความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่มนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างทางสังคมและสัมพันธภาพภายในองค์การ แม้ในเชิงบวกอัตลักษณ์ทางสังคมเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และการช่วยเหลือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (Ely and Thomas, 2001) องค์การจำเป็นต้องมีวิธีการที่หลากหลายในการบริหารพนักงานในองค์การที่มีความหลากหลายไม่ว่าจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ซึ่งองค์การควรมีการจัดการที่สร้างการดึงดูด การจูงใจ และธำรงรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานให้กับองค์การ โดยผู้บริหารนั้นควรมีความรู้ความเข้าใจในเอกลักษณ์ที่หลากหลายของพนักงานและเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับการจัดการอัตลักษณ์เฉพาะของพนักงานในองค์การ ซึ่งปัจจัยความหลากหลายของพนักงานนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดี ดังนั้นองค์การต้องให้การสนับสนุนปัจจัยต่างๆที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่พนักงานได้แสดงออกถึงศักยภาพ โดยการมุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงบูรณาการกลยุทธ์ การมอบหมายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานที่มีความท้าทาย และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมการไม่แบ่งแยกในการดำเนินงาน (Glastra and Meerman, 2012)

ด้านความขัดแย้งภายในกลุ่มมากจากความหลากหลายที่มากเกินไปของสมาชิกในกลุ่ม อีกทั้งยังส่งผลถึงความพึงพอใจและความสัมพันธ์ในการร่วมงานของสมาชิกในกลุ่มอีกด้วย (Triandis et al,

1993) ดังนั้นแม้ความหลากหลายจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการด้านต่างๆขององค์กร แต่ก็ยังพบว่าหากลักษณะบุคคลมีความคล้ายคลึงกันก็จะสามารถหลอมหลวมและประสานงานได้ดี (Huo, 2003) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมและกระบวนการตั้งคืดความคล้ายคลึงกัน เป็นการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการจำแนกลักษณะทางสังคมจากคนภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม ในกรณีของผู้อาศัยอยู่ต่างประเทศนั้น การจำแนกลักษณะทางสังคมในกลุ่มพรรคพวกนิยมหรือการเลือกปฏิบัติขึ้นอยู่กับความรู้ความเหมือนหรือแตกต่างของประเทศเจ้าบ้าน (Tajfel et al. 1971, Tajfel and Turner, 1979) นอกจากนี้ผู้ที่อาศัยอยู่ต่างประเทศจะคำนึงถึงวัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้านเนื่องจากมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรมด้วย (Black and Gregersen, 1991., Lomax, 2001) กล่าวคือ การช่วยให้แรงงานข้ามชาติสามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับลักษณะทางสังคมของประเทศเจ้าบ้านได้ ทั้งนี้สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึง คือ ความแตกต่างของรูปแบบการบริหาร โดยต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล นำความสามารถที่หลากหลายเหล่านั้นมาแสดงเป็นศักยภาพที่สามารถผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร ต้องสร้างอัตลักษณ์องค์กรที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ส่วนบุคคล จึงจะสามารถลดผลกระทบเชิงลบกับการดำเนินงานขององค์กรลงได้ ซึ่งจะนำมาสู่ผลดีทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร (Biga, 2007)

จากการทบทวนทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสาเหตุ คือ ตัวแปรความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน การยึดหลักความเท่าเทียมกัน และการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน กับตัวแปรความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล และการมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ด้านศักยภาพการจ้างงาน ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการพัฒนาทักษะแรงงาน ด้านความสามารถในการสื่อสาร และด้านการดำเนินการตามกฎหมาย โดยสรุปว่า องค์กรจำเป็นต้องใช้อัตลักษณ์ทางสังคมของบุคคลแต่ละคนในองค์กรนำมาเป็นข้อมูลที่ใช้สำหรับการออกแบบการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติที่เกิดประสิทธิภาพต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

## 2. ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource - Based View)

ทรัพยากร หมายถึง สินทรัพย์ (Assets) ความสามารถ (Capabilities) กระบวนการในการทำงานขององค์กร (Organization Process) เอกลักษณ์หรือคุณสมบัติของธุรกิจ (Firm Attributes) ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge) โดยทรัพยากรดังกล่าวเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร อีกทั้งยังสามารถควบคุมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรดังกล่าว

ได้ (Barney, 1991) รวมถึงยังเป็นสิ่งที่กำหนดรวมทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (Nath et al., 2010) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based Theory) โดยนักวิชาการชื่อ Barney ในวารสารทางการจัดการ (Journal of Management) ในปี ค.ศ. 1991 หลังจากนั้นมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย และมีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน พัฒนาการทางแนวคิดจึงเปลี่ยนมาเป็นทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร โดยมุ่งทำความเข้าใจในมุมมองทุกด้านขององค์กรซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญยิ่ง (Ketchen and Wright, 2011) กล่าวคือ ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร มุ่งอธิบายถึง ทรัพยากรในองค์กรมีบทบาทในการปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการธุรกิจทุกกระบวนการขององค์กรซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด โดยหากองค์กรใดนั้นมีศักยภาพในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่าได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรนั้นก็มีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งรายอื่น ด้วยคุณลักษณะของความสามารถของทรัพยากร คือ การเกิดมูลค่าเพิ่ม (Valued) การเป็นทรัพยากรที่หาได้ยาก (Rarity) การมีทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบยาก (Imitability) และการมีทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) (Barney, 1991; Young et al., 2000)

ทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource Base View of the Firm) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าของทรัพยากรใดๆ ที่องค์กรมีแล้วสามารถเพิ่มคุณค่าเป็นตัวเงิน สิ่งที่ทำได้ยาก มีความยากต่อการลอกเลียนแบบ และไม่อาจหาสิ่งใดมาแทนที่ได้ (Barney, 1991) โดยสามารถสร้างความยั่งยืนทางการแข่งขันด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) (Eisenhardt and Martin, 2000) เนื่องจากความพร้อมทางทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งควรพิจารณาจากทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (capabilities) ที่องค์กรมีเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและวางแผนเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ให้สอดคล้องต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบัน (Wernerfelt, 1991) ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรทั้งหมดที่ตนเองมีภายในองค์กรประกอบด้วย ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ โรงงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร ที่ดิน สินค้าคงคลัง ลูกหนี้ เงินฝากธนาคาร และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (intangible) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ วัฒนธรรมองค์กร ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และความน่าเชื่อถือขององค์กร เป็นต้น โดยองค์กรจะประสบความสำเร็จในระยะยาวหากมีวิเคราะห์ความสามารถของทรัพยากรภายในองค์กร (Fahy and Smithee, 1999)

มุมมองระหว่างทรัพยากรและสินค้านั้น มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ สินค้าจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทั้งหลายเพื่อการผลิต ส่วนทรัพยากรส่วนใหญ่ก็ถูกนำไปใช้เพื่อการผลิตสินค้า

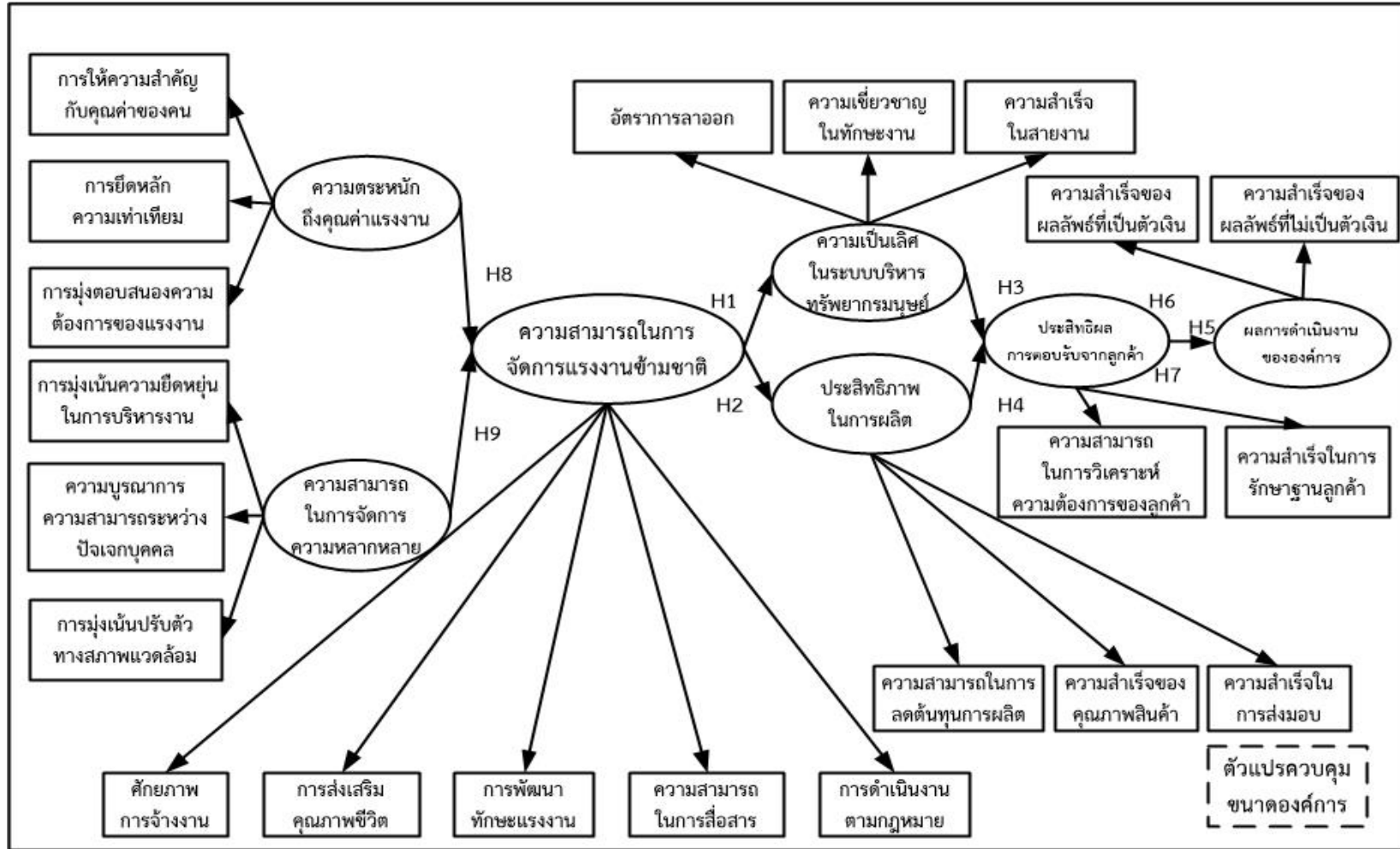


เช่นกัน ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การจึงขึ้นอยู่กับตำแหน่งของทรัพยากร (Resource Positions) (Wernafelt, 1984.) ซึ่งการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสอดคล้องกับมุมมองพื้นฐานทรัพยากร เนื่องจากองค์การมีทรัพยากรจำนวนมาก ซึ่งมีความเฉพาะและเป็นเอกลักษณ์ จึงสามารถนำมาสร้างความแตกต่างและพัฒนาได้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นอีกหนึ่งทรัพยากรที่มีคุณค่า มีเอกลักษณ์ และยากต่อการลอกเลียนแบบ (Barney, 1991., Grant, 1991., Wernafelt, 1991) ซึ่งรูปแบบการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ออกแบบบนมุมมองพื้นฐานทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Friedmann et al, 2008)

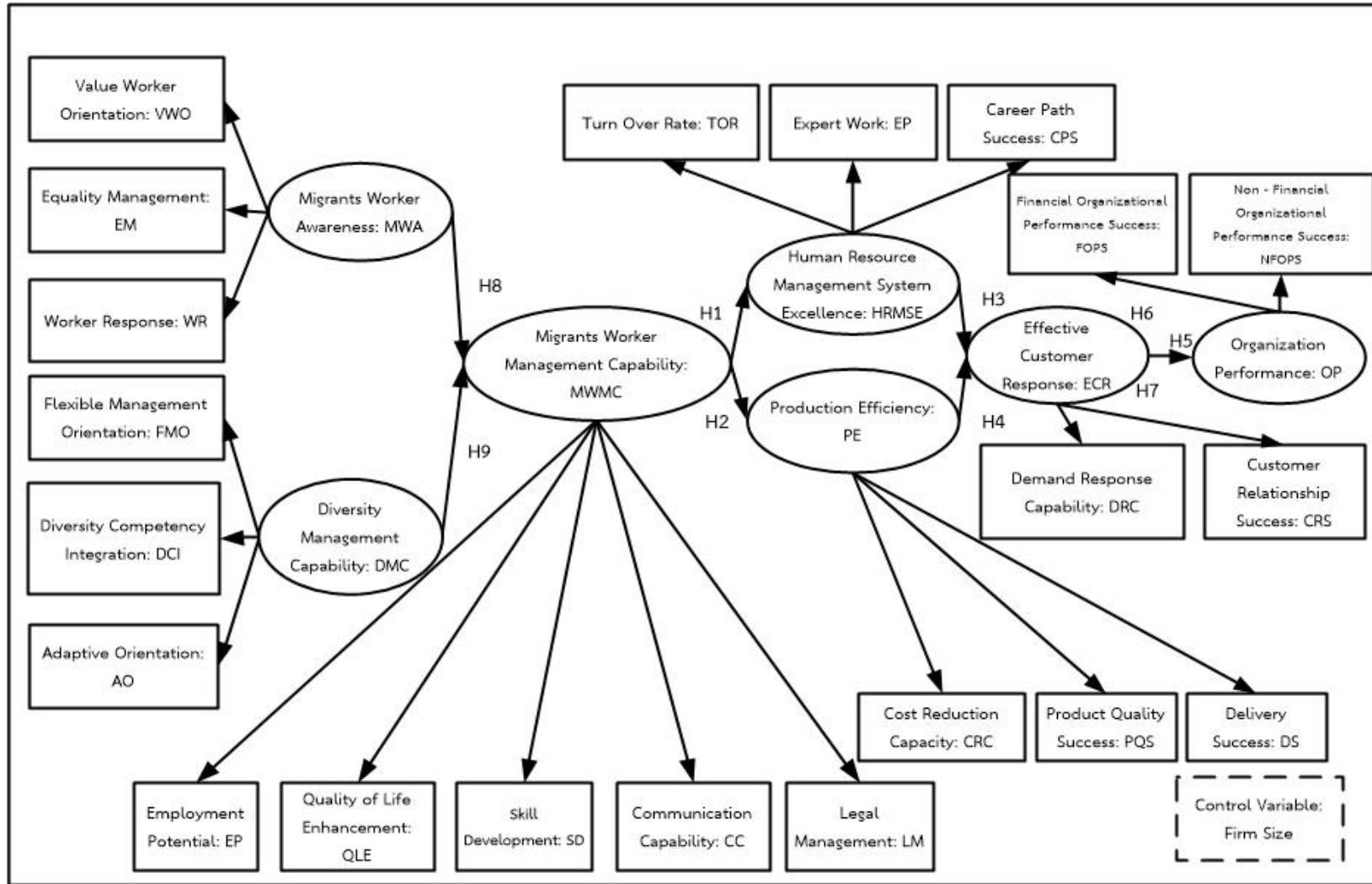
จากการทบทวนทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยผลลัพธ์ คือ ตัวแปรความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ อัตราการลาออก ความชำนาญในทักษะงาน และความสำเร็จในสายงาน ตัวแปรประสิทธิภาพในการผลิต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต ความยืดหยุ่นในการผลิต และความสามารถในการเพิ่มผลผลิต ตัวแปรประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ความจงรักภักดีของลูกค้า ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และความสำเร็จในการรักษาสถานลูกค้า ตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน

### การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 2 ทฤษฎีตามที่กล่าวมาแล้วนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด ซึ่งประกอบไปด้วย ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน (Migrants Worker Awareness) ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management Capability) ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (Migrants Worker Management Capability)ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System Excellence) ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า (Effective of Customer Response) และผลการดำเนินงานขององค์การ (Organization Performance) ตามภาพประกอบที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2 Conceptual Framework

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมรวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ดังนี้

### 1. แนวคิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (Migrants worker management capability)

แรงงานข้ามชาติ (Migrant Worker, Migrant Labour) คือ บุคคลที่อพยพมาเพื่อการทำงาน รวมทั้งหมายถึงบุคคลที่อพยพมาเพื่อทำงาน, บุคคลที่ได้กระทำทำข้อตกลงไว้ในระยะยาว และบุคคลที่ทำสัญญาไว้ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง (Athukorala, 1993) จากการศึกษาของ Cerdin และคณะ พบว่า แรงจูงใจในการอพยพเข้ามาทำงานของแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลต่อความต้องการยกระดับคุณภาพชีวิตของตนเองและความต้องการสำเร็จด้านอาชีพในประเทศที่อพยพเข้ามาทำงานอย่างมีนัยสำคัญ (Cerdin et al, 2011) ซึ่งปัจจัยสาเหตุในแรงจูงใจสำหรับการอพยพประกอบไปด้วย แรงจูงใจในการค้นคว้า, การศึกษา, ความต้องการสร้างครอบครัว, ความต้องการมีสถานะทางการเงินที่ดีขึ้น, และความต้องการสร้างอาชีพ (McKenna and Richardson, 2007, Tharmaseelan et al, 2010) นอกจากนั้นยังพบว่า ปัจจัยด้านเครือข่ายสามารถเป็นแรงเสริมในการสร้างบทบาททางอาชีพให้กับแรงงานข้ามชาติ หากองค์กรมีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งในและนอกองค์กรจะส่งผลในระยะยาวต่อความเป็นมืออาชีพในการทำงานซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในอาชีพของแรงงานข้ามชาติ (Volpe and Murphy, 2011) ซึ่งแรงงานข้ามชาติที่เป็นผู้หญิงมักจะประสบความสำเร็จในอาชีพอยู่ในระดับสูง เนื่องจากมีการเข้าถึงเครือข่ายในเชิงลึกมากกว่าแรงงานข้ามชาติผู้ชายไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายและโอกาสในระดับท้องถิ่นตามที่อยู่อาศัย (Caliguiri and Lazarova, 2002, Osland, 2000) ทั้งนี้ด้านโครงสร้างองค์กรยังส่งผลต่อความสำเร็จทางอาชีพของแรงงานข้ามชาติ ไม่ว่าจะเป็นมิติองค์กรและมิติปัจเจกบุคคล รวมถึงบริบทสังคมทางการเมืองและวัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้าน ต่างส่งผลให้เกิดอิทธิพลเชิงบวกต่อเส้นทางความสำเร็จในอาชีพของแรงงานข้ามชาติ (Volpe and Murphy, 2011)

สำหรับความสำคัญที่องค์กรควรส่งเสริมให้มีการจ้างงานแรงงานข้ามชาติ เนื่องจากว่าความสามารถด้านความเป็นมืออาชีพของแรงงานข้ามชาตินั้นเมื่อเปรียบเทียบกับค่าจ้างและทักษะถือว่าคุ้มค่ากว่าแรงงานอื่นๆ (Dench et al., 2006) การจ้างงานแรงงานข้ามชาติสามารถทำให้ลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะแรงงานข้ามชาติไม่เกียจงาน แม้มีการจ่ายค่าจ้างในอัตราที่ต่ำ และมีเงื่อนไขการทำงานที่ยุ่ยาก (Rodriguez., 2004) ประกอบกับในสถานการณ์ตลาดแรงงานมีการขาดแคลนแรงงานเกิดขึ้น การจ้างงานแรงงานข้ามชาติจึงเป็นวิธีการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

ได้อีกทางหนึ่ง นอกจากนั้นภูมิหลังของแรงงานข้ามชาติยังสร้างความสามารถเฉพาะที่รองรับความแตกต่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้ กล่าวคือ ทักษะด้านภาษา ความรู้เกี่ยวกับประเทศบ้านเกิด เครื่องมือต่างๆ เป็นต้น (Syed., 2008) ดังนั้นการเตรียมพร้อมสถานการณ์ภาวะการผันผวนต่างๆ รวมไปถึงสภาวะการขาดแคลนแรงงาน ฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายองค์การต่างก็ต้องเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยต้องเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการวางแผนในขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้คุณสมบัติที่เหมาะสมตามตำแหน่งงานและจำนวนพนักงานที่เพียงพอต่อความต้องการในแต่ละส่วนงาน ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่ง ดังนั้นหากองค์กรมีระบบการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพแล้วนั้น ย่อมส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมาจากความสามารถในการจัดการบุคลากรในองค์กร โดยการแสวงหาพนักงานให้มีคุณลักษณะเหมาะสมและมีจำนวนตรงตามความต้องการได้ทันทั่วทั้งที่ตามเวลาที่ต้องการ จึงส่งผลให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันที่ทวีความรุนแรงในการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี (Sims & Manz, 1996, Cascio, 1998) ซึ่งองค์กรต้องมีศักยภาพในเชิงพลวัต หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการบริหารภายในองค์กรให้มีความบูรณาการกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว นับได้ว่าความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นบทบาทสำคัญที่ส่งเสริมให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดี ในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการพนักงานภายในองค์กรนั้นเปรียบเป็นกระบวนการที่เป็นศักยภาพที่จำเป็นขององค์กรในเชิงพลวัต เนื่องจากระบบการจัดการพนักงานหรือแรงงานต้องมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนระบบการจัดการภายในให้มีความสอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพด้านสมรรถนะองค์กรอยู่ในระดับสูงจะสามารถประยุกต์การจัดการภายในให้ดำรงอยู่ได้สภาวะแวดล้อมในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็วและทันทั่วทั้งที่ตามความสามารถเฉพาะขององค์กร เพราะฉะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องอาศัยความสามารถจากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญและการทุ่มเทกับการปฏิบัติงานจนสำเร็จ ดังนั้นจะเห็นว่าความสามารถในการจัดการพนักงานในองค์กรจึงเป็นศักยภาพสำคัญที่สามารถสร้างความเป็นเลิศให้องค์การสมรรถนะสูงในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการส่งเสริมพัฒนาทักษะและพฤติกรรมในการทำงานที่เชื่อมโยงกันในเชิงพลวัต จากที่กล่าวมาข้างต้นความสามารถในการจัดการแรงงานจึงเป็นที่ยอมรับว่าสามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ (Barney, 1991; Wright et al., 2001; Bhattacharya et al., 2007, Cetindamar et al., 2009)

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการความเสี่ยงบนพื้นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่เน้นมีการศึกษาแบ่งการบริหารพนักงานในองค์กรเป็นมีการจัดการด้านบุคลากร (Staffing) โดยเป็นส่วนงานที่เริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาบุคลากร รวมไปถึงมีกระบวนการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐานและมีวิธีการที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีการจัดการด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน (Performance management & compensation) ซึ่งกระบวนการต้องมีความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนโดยจะใช้เกณฑ์ในการพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระบบแม่นยำและได้มาตรฐานสำหรับทุกตำแหน่งงานในองค์กร รวมทั้งการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change management) และด้านเทคโนโลยี (Technology) เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง องค์กรจำเป็นต้องมีการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและนำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความเชี่ยวชาญจนมีความสามารถเชิงการแข่งขันได้ และสุดท้ายองค์กรต้องมีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบการจัดการ (HRM & management systems approach) ที่สอดคล้องไปกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อเป็นการวางแผนวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีได้ (Karen Becker and Michelle Smidt, 2015) นอกจากนี้การบริหารพนักงานในองค์กรมีวัตถุประสงค์อยู่ 2 มิติ คือ มิติการควบคุม กล่าวคือ การมุ่งเน้นบรรทัดฐาน การสนับสนุน รางวัล และการติดตามพฤติกรรมพนักงาน ส่วนมิติการสร้างความผูกพัน คือ การมุ่งเน้นการสนับสนุนพนักงานเพื่อให้แสดงอัตลักษณ์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และการทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและมีประสิทธิภาพ (Whitener, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับ Katou ได้แบ่งระบบการจัดการพนักงานในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนออกเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรกคือแนวปฏิบัติของการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการดึงดูดและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และส่วนที่สองคือแนวปฏิบัติของการให้รางวัลและแรงงานสัมพันธ์ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อธำรงรักษาและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Katou, 2015) ในภาคอุตสาหกรรมบริการมีระบบในการเพิ่มศักยภาพในการบริหารพนักงานประกอบไปด้วยการคำนึงถึงคุณลักษณะของตลาดแรงงาน โดยมีการกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงานของพนักงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาก่อนตัดสินใจเข้าสู่กระบวนการสรรหาพนักงาน ซึ่งมีแนวทางในการคัดเลือกที่สอดคล้องกับคุณสมบัติที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความสามารถและทักษะตรงตามความต้องการ เมื่อพนักงานเข้าสู่กระบวนการทำงานแล้วนั้นในลำดับต่อไปองค์กรต้องมีแนวทางการรักษาพนักงาน โดยการบริหารค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมทั้งที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการต่างๆ ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้ เพื่อสร้างการรับรู้ไปสู่การเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานต่อไป นอกจากนี้ต้องมีการจัดอบรมและพัฒนาทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อการพัฒนาต่อยอดไปสู่การปฏิบัติงานที่มีความสร้างสรรค์และการ

ประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ และประการสุดท้ายองค์การควรมีการวางแผนความสำเร็จของสายงานอาชีพไว้อย่างชัดเจน ซึ่งพนักงานทุกคนต่างต้องการความมั่นคงและความก้าวหน้าในชีวิต การสร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนให้กับพนักงานจะสามารถเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทุ่มเทปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นเพราะมีการรับรู้ถึงผลตอบแทนที่จะได้รับอนาคตอย่างชัดเจน ทั้งนี้ศักยภาพในการจัดการพนักงานนั้นสิ่งที่เป็นหัวใจในการบริหารให้ประสบความสำเร็จต้องยึดหลักการบริหารพนักงานในองค์การโดยคำนึงถึงบริบทของตลาดแรงงานนั้นๆ (Baum, 2012)

การอพยพเข้าสู่ประเทศเจ้าบ้านเพื่อแสวงหาการทำงานที่สามารถยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นนั้น ทำให้บ่อยครั้งที่แรงงานข้ามชาติต้องเผชิญกับภาวะเครียดจากสภาพจิตใจที่ย่ำแย่อันเนื่องมาจากการอพยพเข้ามาอาศัยในสังคมใหม่ๆ ซึ่งต้องประสบกับสถานการณ์ความแตกต่างจากที่อยู่อาศัยเดิม ไม่ว่าจะเป็นการเลือกปฏิบัติต่อแรงงานข้ามชาติ, สถานภาพทางสังคม, ความแตกต่างทางด้านภาษาและเชื้อชาติ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนำไปสู่ภาวะการกดดันระดับสูง (Li et al, 2006, Li et al, 2007) ภาวะความเสี่ยงที่แรงงานข้ามชาติต้องเผชิญในการทำงานที่พบได้แก่ การจ่ายค่าแรงต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนด, การดำเนินการที่ผิดกฎหมาย, การทำงานที่อันตราย, การถูกกดขี่ข่มเหง, การถูกแยกจากครอบครัว, การเลือกปฏิบัติ และลักษณะการถูกมองเป็นศัตรูทางการเมือง (Hovy, 2000, Massey and Sanchez, 2010, Ullmann et al, 2011) องค์การจึงควรส่งเสริมโอกาสที่เท่าเทียมกันในการทำงาน ซึ่งพบว่าโอกาสในการทำงานของแรงงานข้ามชาติไม่มีความเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับแรงงานที่เกิดในประเทศนั้นๆ แรงงานข้ามชาติมักได้รับค่าแรงในอัตราที่ต่ำ (Fertig and Schurer, 2007) และมักได้รับงานที่ใช้ทักษะฝีมือต่ำซึ่งเกินกว่าการรับรอง (Holgate, 2005, Tuner, 2010) ทำให้ได้ผลคะแนนที่นำมาใช้เป็นการประเมินผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย (Roth et al, 2003) นอกจากนี้ยังพบกับอุปสรรคในการพัฒนาอาชีพ (Kamenou and Fearful, 2006) และการเลือกปฏิบัติ (Ogbonna and Harris, 2006) แรงงานข้ามชาติทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความหลากหลายมากขึ้น (Holvino et al, 2004, Roberson, 2006) องค์การต้องมีการบริหารงานอย่างครอบคลุม แรงงานข้ามชาติที่มีทักษะหลากหลาย และมุมมองโครงสร้างองค์การ รวมทั้งกลยุทธ์และกระบวนการทำงาน อีกทั้งต้องคำนึงถึงค่านิยมและบรรทัดฐานขององค์การ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะสามารถทำให้เกิดความยุติธรรมและโอกาสในความเท่าเทียมให้กับแรงงานทุกคน (Shore et al, 2011)

แรงงานข้ามชาติภาคอุตสาหกรรมต้องเผชิญหน้ากับการบริหารงานที่ลำเอียงและการเลือกปฏิบัติของสภาพการทำงาน กระแสแรงงานข้ามชาติในขณะนั้นได้สร้างความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงคุณภาพของแรงงาน เนื่องจากประสิทธิภาพกำลังคนในอุตสาหกรรมสมัยใหม่ไม่เพียงพอ (Gutman, 1973) จากการศึกษาของ Tharmaseelan พบว่า ทัศนคติต่อแรงงานข้ามชาติหญิงมักถูก

เลือกปฏิบัติและมีการเหยียดเชื้อชาติอย่างรุนแรงโดยความไม่มีความชอบธรรม ซึ่งการกระทำดังกล่าวขัดขวางความสำเร็จทางอาชีพของแรงงานข้ามชาติ (Tharmaseelan, 2009) ส่งผลให้แรงงานข้ามชาติที่ต้องเผชิญกับการบริหารงานในลักษณะชาติความเป็นธรรมเช่นนี้ แรงงานข้ามชาติเหล่านั้นจะรู้สึกว่าองค์กรนั้นไม่สามารถทำให้ตนเองประสบความสำเร็จได้ก็จะทำให้ลาออกไปสู่องค์กรที่ตนคิดว่าจะสามารถนำพาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติด้านแรงงาน คือ โปรแกรมการมีส่วนร่วมของการจัดการแรงงาน (Labor – management participation programs) การวางแผนสิ่งจูงใจ (Intencive plans) และแบบทดสอบก่อนการจ้างงาน (Pre – employment test) หากองค์กรใดมีการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยลดอัตราการลาออกมากกว่าองค์กรที่ไม่มีแนวปฏิบัติในการจัดการแรงงานดังกล่าว (Cho et al., 2006) อีกทั้งองค์กรควรมีแนวทางจัดการพนักงาน คือ การเปิดโอกาสทางการจ้างงาน การสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานเพื่อรักษาพนักงาน และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมที่เป็นแรงเสริมในการปรับตัวกับมุมมองความหลากหลายได้ (Looi et al., 2004) จากการศึกษาของ Mor Barak พบว่า ด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ บรรทัดฐานและค่านิยมระดับบุคคลมีความสัมพันธ์กับความหลากหลาย, ด้านองค์กร ได้แก่ ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทั้งสองด้านส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงาน โดยผลลัพธ์ของการรับรู้ดังกล่าวประกอบไปด้วย ความเป็นดีอยู่ในระดับบุคคล, ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลในชิ้นงาน (Mor Barak, 2000) ซึ่งสอดคล้องกับ Shore และคณะ พบว่า การรับรู้ระดับบุคคลมีความสัมพันธ์กับบรรทัดฐานส่วนรวม โดยพนักงานมีการรับรู้เรื่องชีวิตการเป็นอยู่ที่ดีและคงความเป็นเอกลักษณ์ภายในในกลุ่มการทำงาน ส่วนตัวแปรอิสระ ได้แก่ ชื่อเสียง, ลักษณะการบริหารแบบครอบคลุม (ระบบความเป็นธรรมและความหลากหลาย), ภาวะผู้นำ (การบริหารงานตามกลยุทธ์ ค่านิยม และการตัดสินใจ), และแนวทางปฏิบัติที่ครอบคลุม (การส่งเสริมความพึงพอใจในงานของกรมีชีวิตอยู่และความต้องการเป็นตัวเอง) (Shore et al, 2011)

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการแข่งขันที่รุนแรง การจัดการด้านแรงงานต้องมีกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับ การดึงดูด การสรรหา การรักษาความสามารถ ประสิทธิภาพ และความหลากหลายของกำลังแรงงาน (Durrani and Rajagopal, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับ Renate Ortlieb and Barbara Sieben ได้ศึกษาเรื่อง The Making of Inclusion as Structuration: Empirical evidence of a multinational company. พบว่า วิธีการที่ทำให้เกิดการเกิดการหลอมรวมกันของคนในองค์กร โดยในการศึกษานี้มุ่งพิจารณากลุ่มแรงงานข้ามชาติในบริษัทข้ามชาติและศักยภาพการรวมตัวของคนต่างสัญชาติที่จะมาพัฒนาวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายนั้น ต้องมีวิธีการปฏิบัติอยู่ 3 ประการ คือ มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร, มีการฝึกอบรมและพัฒนา และมีการจัดงานเพื่อพบปะสังสรรค์ แต่ต้องคำนึงถึง



แรงงานข้ามชาติในแต่ละคนในเรื่องกฎระเบียบและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงานบนความแตกต่างและอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้น (Renate Ortlieb and Barbara Sieben., 2013)

ความสำเร็จขององค์การเกิดขึ้นจากความสามารถของการบริหารพนักงานในองค์การ โดยการสร้างความสามารถในการบริหารคนมี 3 แนวทาง ประกอบไปด้วย การดำเนินกลยุทธ์ การเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลง และการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะเป็นวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หากมีการดำเนินการก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอีกด้วย โดยควรมีการสร้างทักษะ ประสบการณ์ หรือความสามารถ จะช่วยสนับสนุนและเกิดการบูรณาการทางการเงิน กลยุทธ์ เทคนิค และความสามารถขององค์การ (A. Esmaeili. 2012) ความสามารถในการจัดการแรงงานของอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศจีนนั้น มีระบบการบริหารแรงงานประกอบไปด้วย การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การอบรมและพัฒนา (Cech, 2015)

การจัดการแรงงานข้ามชาติให้มีศักยภาพโดยการนำวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาบริหารจัดการส่งผลให้มีการแลกเปลี่ยนกำลังแรงงานภายในองค์การน้อยลง กล่าวคือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เมื่อนำมาใช้ในการจัดการแรงงานข้ามชาติโดยการปรับเปลี่ยนวิธีการให้มีความเหมาะสมนั้น เป็นการทำให้แรงงานข้ามชาติมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น จึงทำให้องค์การลดอัตราการลาออกของแรงงานลงได้ ซึ่งทำให้เกิดการจ้างงานที่เป็นธรรมและแรงงานเกิดความเต็มใจในการทำงานส่งผลต่อพฤติกรรมความทุ่มเทในการทำงานจนสามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การ (Fitzgerald, 2007., Holgate, 2005., Ruhs, 2007) ความสามารถ หรือ สมรรถนะ (capability) หมายถึง ศักยภาพหรือความสามารถขององค์การในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การอย่างเหมาะสม เพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยความสามารถขององค์การเป็นมุมมองด้านกระบวนการ กล่าวคือ ความสามารถขององค์การมีเป้าหมาย คือ การเพิ่มขีดความสามารถด้านประสิทธิผลของผลิตภาพหรือกระบวนการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเกิดจากการใช้ทรัพยากรทั้งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ใหม่ จากความหลากหลายและบุคลากรในองค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การ (Amit and Shoemaker, 1993., Day, 1994.) ศักยภาพในการจ้างงานแรงงานข้ามชาติถือว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มุ่งวางแผนการสร้าง ความผูกพันของแรงงานข้ามชาติในระยะยาว เพื่อลดอัตราการลาออกในแรงงาน อีกทั้งส่งผลต่อการลดต้นทุนขององค์การอีกด้วย จากการวิเคราะห์โรงงานอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในสหราชอาณาจักร พบว่า การจ่ายค่าแรงงานต่ำส่งผลต่อการตั้งใจลาออกของแรงงาน โดยแรงงานจะมองหาการจ้างงานที่เพิ่มค่าตอบแทนมากกว่าองค์การเดิม (Elger and Smith, 1998) ซึ่งสอดคล้องกับระดับการลาออกที่สูง

ของแรงงานข้ามชาติมีผลมาจากนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ต่ำและปัจจัยด้านการบริหารเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชาการ ซึ่งแรงงานข้ามชาติมีความเห็นว่าปัจจัยสองประการดังกล่าวส่งผลให้ขาดโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย (Grimshaw et al, 2000)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การจัดการแรงงานข้ามชาติเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งขอบเขตงานการจัดการแรงงานมีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกแรงงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยมาจากการพิจารณาคุณสมบัติให้ตรงกับเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้ เมื่อรับแรงงานเข้าสู่การทำงานแล้วองค์การต้องมีการธำรงรักษานักงานให้ปฏิบัติงานในห้องค์การด้วยความทุ่มเทและใช้ความสามารถให้ได้มากที่สุดด้วยการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทักษะของแรงงานให้เกิดความเชี่ยวชาญเพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตให้กับงานและผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ควรมีการต้องคำนึงถึงการบริหารค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินซึ่งในส่วนของนี้สามารถนำไปสู่การส่งเสริมให้แรงงานมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์การควรสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยการบูรณาการคุณลักษณะของแรงงานข้ามชาติและองค์การให้เกิดศักยภาพในการจัดการแรงงานที่นำมาเป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและปฏิบัติได้ในบริบทแห่งความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ดังนั้นผู้วิจัยให้นิยามแนวคิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หมายถึง ศักยภาพในการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีกระบวนการทำงานตามนโยบายขององค์การ เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ผ่านมาผู้วิจัยได้สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Nithya Tharmaseelan et.al. (2009) Migration and Career Sucess: Testing a Time - Sequenced model.	Career Development International	ตัวแปรผลลัพธ์	แรงงานข้ามชาติ ชาวศรีลังกาในประเทศ นิวซีแลนด์	แรงงานข้ามชาติมีความต้องการสำเร็จในด้านอาชีพ จึงย้ายถิ่นมาทำงานนอกภูมิลำเนาเดิม ซึ่งมีการศึกษาใน 2 มิติ ได้แก่ มิติแรก คือ ก่อนอพยพเข้ามาทำงาน (Pre - Migration) ประกอบไปด้วย ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) และ ด้านแรงจูงใจ ส่วนมิติที่สอง คือ หลังอพยพเข้ามาทำงาน (Post - Migration) ประกอบไปด้วย การบูรณาการทางสังคม (Social Integration) และการจัดการด้านอาชีพ (Career self - Management) นั้น พบว่า ปัจจัยด้านทุนมนุษย์ การบูรณาการทางสังคม และการจัดการด้านอาชีพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จทางอาชีพ
Woo Gon Kim et.al. (2016) Antecedents and Outcomes of Migrant Workers Sociocultural Adjustment in the Hospitality Industry.	International Journal of Hospitality Management	ตัวแปรกลาง, ตัวแปรผลลัพธ์	อุตสาหกรรมท่องเที่ยว	การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและการมุ่งเน้นวัฒนธรรมหลักมีความสัมพันธ์กับปรับเปลี่ยนสังคมวัฒนธรรมของแรงงานข้ามชาติ ซึ่งการปรับเปลี่ยนสังคมวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกกับความพึงพอใจในชีวิตอันส่งผลกับความตั้งใจในการลาออก

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Chris Forde & Robert Mackenzie. (2009) Employers' Use of Low - Skilled Migrant Workers Assessing the Implications for Human Resource Management.	International Journal of Manpower	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทที่ใช้แรงงานข้ามชาติในสหราชอาณาจักร	แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีวิธีการไม่แข็ง (Hard Approach) และ วิธีการไม่นุ่มนวล (Soft Approach) ซึ่งสำหรับแรงงานข้ามชาติที่มีทักษะต่ำเหมาะสำหรับวิธีการไม่แข็งจะสามารถช่วยรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มผลกำไรดำเนินงานให้กับองค์กร
Arther Morgan & Jocelyn Finnier. (2009) Migrant Workers and the Changing Phycological Contract.	Jornal of European Industry Training.	ตัวแปรกลาง	แรงงานข้ามชาติในสหราชอาณาจักร	การสร้างรูปแบบพันธะสัญญาเชิงจิตใจ (Phycological Contract) ในกลุ่มแรงงานข้ามชาติ เกิดจากการเพิ่มขึ้นของแรงงานข้ามชาติในองค์กรต่างๆ การรักษาจำนวนแรงงานให้คงอยู่นั้น ต้องมีขอบเขตความสามารถ คือ การสรรหา (Recruitment) การฝึกอบรม (Training) และการถ่ายทอดลงสู่ปฏิบัติ (Deployment) ซึ่งทำให้แรงงานเชื่อมั่นถึงความปลอดภัยในการทำงานและ

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
				การสนับสนุนอุปกรณ์หลักในการปฏิบัติงานให้ครบถ้วน
zNik Theodore. et.al. (2009) Worker Centers: Defending Labor Standards for Migrant Workers in the Informal Economy.	International Journal of Manpower.	ตัวแปรกลาง	อุตสาหกรรมก่อสร้าง	ศูนย์ปฏิบัติการแรงงาน (Worker Center) มีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้างที่ใช้ตลาดแรงงานข้ามชาติชั่วคราว (Casual Labor Market) และยังเป็นส่วนทำให้เกิดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้จ้างและแรงงานข้ามชาติ
Renate Ortlieb & Barbara Sieben. (2010) Migrants employees in Germany: Personnel Structures and Practice.	Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal.	ตัวแปรสาเหตุ	แรงงานข้ามชาติในเยอรมันนี	กลยุทธ์ความหลากหลายประกอบไปด้วย 1. การเพิ่มคุณค่าผ่านแรงงานข้ามชาติ (Adding value through mere labour) 2. การเพิ่มคุณค่าผ่านภูมิหลังการย้ายถิ่น (Adding value through migration background) 3. การไม่เลือกปฏิบัติ (Anti - discrimination) 4. การเรียนรู้ (Learning) และ 5. การยกเว้น (Exclusion) นั้นมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะส่วนบุคคลและการปฏิบัติงาน กล

ตารางที่ 1 สรุปบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
				<p>ยุทธศาสตร์ที่ดีสำหรับการสร้างโอกาสในการจ้างงานและโอกาสทางอาชีพสำหรับแรงงานข้ามชาติที่มีทักษะ องค์การต้องมุ่งเน้น กลยุทธ์ความหลากหลายด้าน การเรียนรู้ของแรงงานข้ามชาติ</p>
<p>Riana Van Den Bergh &amp; Yvonne Du Plessis. (2011) Highly Skilled Migrant Women: A Career Development Framework.</p>	<p>Journal of Management Development</p>	<p>ตัวแปรผลลัพธ์</p>	<p>แรงงานข้ามชาติ เพศหญิงในเนเธอร์แลนด์</p>	<p>การพัฒนาความสำเร็จทางอาชีพของแรงงานข้ามชาติหญิงทักษะสูงนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์จากมิติอาชีพก่อนอพยพ (Pre – Migration career) และ มิติอาชีพหลังอพยพ โดยในมิติแรกอาชีพก่อนอพยพนั้น ประกอบไปด้วย การสะสมความรู้ของทุนมนุษย์ การฝังตัวของลักษณะงาน และ โครงสร้างที่จำกัด ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการย้ายถิ่นในการประกอบอาชีพ เพื่อต้องการค้นหาประสบการณ์ การลี้ภัย การสร้างครอบครัว สถานะการเงินที่ดีกว่า การสร้างอาชีพ และการติดตามคู่สมรส จากนั้นแรงงานข้ามชาติกลุ่มนี้จะเกิดการบูรณาการความรู้และ</p>

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
				<p>ประสบการณ์ของตนเองเข้ากับสังคมของประเทศที่อพยพ กล่าวคือ ยังคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเองแต่มีการประยุกต์ให้เข้ากับวัฒนธรรมของประเทศนั้น</p>
<p>Renate Ortlieb et al. (2013) Assigning Migrants to Customer Contact Jobs: a Contact-Specific Exploration of The Business Case for Diversity.</p>	<p>Review of Managerial Science</p>	<p>ตัวแปรสาเหตุ, ตัวแปรกลาง, ตัวแปรผลลัพธ์</p>	<p>บริษัท ในเยอรมันนี้ที่มี ความหลากหลายด้านเชื้อชาติ</p>	<p>ความแตกต่างทางเชื้อชาติของแรงงานและลูกค้าเป็นความท้าทายขององค์กรที่ต้องดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลาย ซึ่งความหลากหลายเป็นประเด็นหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นเกี่ยวกับการติดต่อกับลูกค้า โดยการบูรณาการการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานความหลากหลาย วิเคราะห์การมอบหมายงานติดต่อกับลูกค้าให้กับแรงงานข้ามชาติ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการทำงานที่ดี จนสามารถสร้างประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นความหลากหลายทางเชื้อชาติของแรงงานข้ามชาติ</p>

ตารางที่ 1 สรุปบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
				ส่งผลกระทบต่อทางบวกต่อการตอบรับของลูกค้าและส่งผลประโยชน์ต่อองค์กร
Ijntao Zhang et al. (2009) Discrimination Experience and Quality of Quality of Life Among Rural-to-Urban migrants in China: The Mediation Effect of Expectation-reality Discrepancy.	Journal of the International Society of Quality of Life Research	ตัวแปรสาเหตุ	แรงงานข้ามชาติในเมืองปักกิ่ง ประเทศจีน	ประสบการณ์การเลือกปฏิบัติของแรงงานอพยพจากชนบทสู่ชุมชนเมืองทำให้แรงงานมีคุณภาพชีวิตที่ต่ำ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวต้องผ่านตัวแปรกลาง คือ ข้อแตกต่างระหว่างความคาดหวังก่อนอพยพและความเป็นจริงหลังอพยพ
Noreen et al. (2014) The Consequences of Migration to The United States for Short-Term Changes in The	Demography Journal	ตัวแปรกลาง	การ จัด การ สุข ภา พ ของ แรงงานข้ามชาติ สัญชาติเม็กซิกัน	การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการด้านสุขภาพของแรงงานข้ามชาติมีความสำคัญมากและส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของแรงงานข้ามชาติ ดังนั้นต้องมีกระบวนการวางแผนด้านสุขภาพอย่างทันท่วงทีเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดต่อ



ตารางที่ 1 สรุปบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Health of Mexican Immigrants				สุขภาพของแรงงานข้ามชาติ ซึ่งปัจจัยความสามารถในการจัดการเรื่องสุขภาพมีผลต่อคุณภาพชีวิตของแรงงานข้ามชาติ
Renate Ortlieb and Barbara Sieben. (2013) The Making of Inclusion as Structuration: Empirical evidence of a multinational company.	Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal.	ตัวแปรกลาง	บริษัทข้ามชาติ	วิธีการที่ทำให้องค์กรเกิดการหลอมรวมกันของคนในองค์กร โดยในการศึกษาครั้งนี้มุ่งพิจารณากระบวนการรวมตัวของคนต่างสัญชาติที่จะมาพัฒนาวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายนั้นต้องมีวิธีการปฏิบัติอยู่ 3 ประการ คือ มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีการฝึกอบรมและพัฒนา และมีการจัดงานเพื่อพบปะสังสรรค์ แต่ต้องคำนึงถึงแรงงานข้ามชาติในแต่ละคนในเรื่องกฎระเบียบและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารงานบนความแตกต่างและอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้น

ตารางที่ 1 สรุปบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Surang Nuchprayoon & Sakchai Kaewzaithim. (2009) Screening for Intestinal Parasitic Infections Among Myanmar Migrant Worker in Thai Food Industry: A High-Risk Transmission	Immigrant Minority Health	ตัวแปรกลาง	อุตสาหกรรมอาหาร จังหวัดสมุทรสาคร ประเทศไทย	แรงงานข้ามชาติสัญชาติเมียนมาร์ในอุตสาหกรรมอาหาร จังหวัดสมุทรสาคร ประเทศไทย การจัดการด้านสุขภาพของแรงงานข้ามชาติเป็นปัญหาที่ผู้ประกอบการต้องจัดการด้านสุขอนามัยในสถานที่ทำงานและการตรวจสุขภาพก่อนเข้ามาทำงาน เพื่อต้องการให้เกิดความปลอดภัยของอาหารสำหรับอุตสาหกรรมอาหาร
Yuping Mao. (2015) Investigating Chinese Migrants' Information-Seeking Patterns in Canada: Media Selection and Language Preference.	Global Media Journal	ตัวแปรกลาง	กลุ่มของแรงงานข้ามชาติสัญชาติจีนในแคนาดา	ช่องทางในการเข้าสู่ข้อมูลมีความสัมพันธ์กับความไวของความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยศึกษาในกลุ่มของแรงงานข้ามชาติสัญชาติจีนในแคนาดา นั้น แรงงานข้ามชาติสัญชาติจีนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง โดยการอ่านหนังสือพิมพ์ที่เป็นภาษาอังกฤษ โดยจะค้นหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานและการพัฒนาอาชีพมากที่สุด นอกจากโดยภาพรวมแล้วแรงงานข้าม

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
				<p>ชาตินักชาวจีนยังเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อโทรทัศน์ และวิทยุกระจายเสียงเป็นภาษาอังกฤษมากกว่า รับชมรับฟังเป็นภาษาจีน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไวในความแตกต่างทางวัฒนธรรม กล่าวคือ แรงงานข้ามชาติสัญชาติจีนมีทัศนคติที่ดีในการปรับตัว เคารพ และยอมรับในวัฒนธรรมของสถานที่ที่อพยพ</p>
<p>Catherine Poulter and Janet Sayers. (2015) Retention of Skilled Migrants in The New Zealand Dairy Industry.</p>	<p>New Zealand Journal of Employment Relations</p>	<p>ตัวแปรกลาง, ตัวแปรผลลัพธ์</p>	<p>อุตสาหกรรมนมในนิวซีแลนด์</p>	<p>การรักษาแรงงานข้ามชาติที่มีฝีมือ (Skilled Migrant) เป็นประเด็นสำคัญในอุตสาหกรรมต่างๆ จากการศึกษาแรงงานข้ามชาติที่มีฝีมือในอุตสาหกรรมนม นิวซีแลนด์นั้น เกิดการพัฒนา รูปแบบของการรักษาแรงงานข้ามชาติที่มีฝีมือโดยองค์การต้องมีปัจจัยสำคัญ 6 ประการ คือ 1) ความภูมิใจในองค์การ (Pride in the industry) 2) โอกาสการพัฒนาทางอาชีพ (Opportunities for career advancement) 3) การส่งเสริมทักษะและ</p>

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
				<p>ความรู้ (Skill and knowledge enhancement)            4) ความผูกพันกับองค์กร (Commitment in the industry) 5) การมีส่วนร่วมในงาน (Enjoyment of the job) และ 6) ความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน (Good work relationship) นอกจากนี้ในการศึกษาด้วยวิธีเชิงคุณภาพยังพบว่า องค์กรต้องพัฒนาการบริหารอีก 4 ประการ คือ 1) การฝึกปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน (Work practices and pay) 2) การสื่อสารด้านกลยุทธ์จากองค์กร (A coordinated communication strategy from the industry) 3) การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการอพยพตามรัฐบาล (More efficient government immigration process) และ 4) การตั้งนโยบายที่บูรณาการวัฒนธรรมและสังคม (Coordinated policy around cultural and social integration)</p>

ตารางที่ 1 สรุปบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
<p>Hyungmin Park. (2010) Exploring The Migrant Experiences of Myanmar Male Social Activists in South Korea: A Cultural – Historical Activity Theory.</p>	<p>Dissertation Publishing</p>	<p>ตัวแปรกลาง</p>	<p>อาสาสมัครชาวเมียนมาร์ในประเทศเกาหลีใต้</p>	<p>อาสาสมัครชาวเมียนมาร์ใน Myanmar Association in Korea (MA) เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าว ได้แบ่งปันประสบการณ์การใช้ชีวิตในฐานะการเป็นอาสาสมัครที่ทำหน้าที่แบ่งปันแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม ที่ปรึกษาให้กับแรงงาน และสร้างความตระหนักด้านการเมืองให้กับแรงงานข้ามชาติสัญชาติพม่า นั้น ประสบการณ์ทำงานเกี่ยวกับกลุ่มคนเชื้อชาติเดียวกันต้องมีคุณสมบัติที่จำเป็น คือ ความรับผิดชอบและความเสียสละ ใช้ชีวิตด้วยความสำนึกอย่างแรงกล้าของอาชีพทางการเมือง มีความมั่นใจว่าต้องมีชีวิตรอดในสังคมเกาหลี ใช้ชีวิตอยู่บนความแตกต่างหลากหลายได้ไม่ชอบงานประจำ และต้องติดต่อกับประสบการณ์ใหม่ๆเสมอ</p>

ตารางที่ 1 สรุปบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
<p>Yingchun Peng et al. (2010) Factors Associated with Health – Seeking Behavior Among Migrant Workers in Beijing, China.</p>	<p>Health Service Research</p>	<p>ตัวแปรกลาง</p>	<p>แรงงานข้ามชาติ ใน ป ก กิ่ง ประเทศจีน</p>	<p>ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการรักษาสุขภาพของแรงงานข้ามชาติในปักกิ่ง ประเทศจีน นั้น ลักษณะทางประชากรสังคมมีอิทธิพลทางบวกต่อการตัดสินใจเข้ารับบริการด้านสุขภาพยามเจ็บป่วย และระบบบริการด้านสุขภาพยังไม่มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับแรงงานข้ามชาติ ดังนั้นควรจัดให้มีนโยบายการประกันสุขภาพสาธารณะและโปรแกรมที่จะช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการรับบริการด้านสุขภาพมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงด้านสุขภาพและสร้างความเท่าเทียมในการเข้ารับบริการด้านสุขภาพของแรงงานข้ามชาติ ซึ่งลักษณะทางประชากรสังคมมีอิทธิพลทางบวกต่อการตัดสินใจเข้ารับบริการด้านสุขภาพยามเจ็บป่วย และระบบบริการด้านสุขภาพยังไม่มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับแรงงานข้ามชาติ</p>

ตารางที่ 1 สรุปบททวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Robert Tierney. (2006) Inter – Ethnic and Labour – Community Coalitions iin Class Struggle in Taiwan Since the Advent of Temporary Immigration.	Journal of Organization Change Management.	ตัวแปรสาเหตุ	แรงงานข้ามชาติในไต้หวัน	แรงงานข้ามชาติในไต้หวันถูกเหยียดเชื้อชาติถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มเชื้อชาติที่มีค่าแรงต่ำและให้ความสำคัญกับงานน้อยที่สุด นอกจากนั้นแรงงานข้ามชาติยังถูกละเลยจากสหภาพแรงงาน อย่างไรก็ตามแรงงานข้ามชาติมีโอกาสประสบความสำเร็จเนื่องจากการเคลื่อนย้ายแรงงานโดยการรวมอำนาจระหว่างเชื้อชาติและการร่วมมือกันของสหภาพแรงงาน องค์กรท้องถิ่น และหน่วยงานด้านสิทธิมนุษยชน
Marion Joppe. (2012) Migrant Workers: Challenges and Oppornities in Addressing Tourism Labour Shortages.	Tourism Management	ตัวแปรกลาง	อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	แรงงานข้ามชาติในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยเฉพาะโรงแรมและภัตตาคารนั้นเติบโตอย่างรวดเร็วมาก เนื่องจากความท้าทายและความผันผวนด้านฤดูกาลท่องเที่ยวของธุรกิจท่องเที่ยว จึงทำให้มีการจ้างงานแรงงานข้ามชาติซึ่งมีค่าจ้างที่ถูกกว่าแรงงานทั่วไป โดยไม่สนใจการเข้ามาของ

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
				<p>แรงงานข้ามชาติทั้งถูกต้องและไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในกลุ่มประเทศบ้านเกิดนั้นๆของแรงงานข้ามชาติต้องการพัฒนาความสามารถของแรงงานข้ามชาติโดยการฝึกอบรมตามที่ประเทศจ้างงานต้องการและสนับสนุนตามความต้องการ พร้อมทั้งการสร้างความรู้ความผูกพันในองค์กรให้เหมาะสมสามารถพัฒนาค่าจ้างของแรงงานข้ามชาติได้ ดังนั้นการฝึกอบรมแรงงานข้ามชาติตามที่ประเทศจ้างงานต้องการและสนับสนุนตามความต้องการ พร้อมทั้งการสร้างความรู้ความผูกพันในองค์กรให้เหมาะสมสามารถพัฒนาค่าจ้างของแรงงานข้ามชาติได้</p>
<p>Hania Janta et al. (2011) Migrant Networks, Language Learning and Tourism Employment.</p>	<p>Tourism Management</p>	<p>ตัวแปรกลาง</p>	<p>อุตสาหกรรมท่องเที่ยว</p>	<p>เพื่อนร่วมงาน (Co-worker) เพื่อนร่วมสัญชาติ (Co-Nationals) และลูกค้า (Customer) เป็นส่วนช่วยในกระบวนการฝึกทักษะด้านภาษาให้กับแรงงานข้ามชาติ โดยการเรียนรู้การใช้ภาษาของ</p>



ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
				แรงงานข้ามชาติสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
Qunyan Zhong. (2015) Changes in Two Migrant Learners' Beliefs, learning Strategy Use and Language Achievements in a New Zealand Context.	System Journal	ตัวแปรกลาง	แรงงานข้ามชาติ ในนิวซีแลนด์	ความสัมพันธ์ของการสื่อสารของแรงงานข้ามชาติ ในนิวซีแลนด์ ประกอบไปด้วย ความเชื่อของผู้ เรียนรู้อารมณ์ของผู้เรียน และความสำเร็จทางภาษาของ ผู้เรียน
Lu Wei and Fangfang Gao. (2017) Social Media, Social Intergration and Subjective well-being Among New Urban Migrants in China.	Telemateics and Informatics.	ตัวแปรกลาง	แรงงานข้ามชาติ ในประเทศจีน	การใช้สื่อสังคม (Social Media) ของแรงงานข้าม ชาติในถิ่นเมืองมีอิทธิพลต่อความสุขเชิงอัตวิสัย (Subjective well-being) และมีอิทธิพลทางอ้อม โดยผ่านการบูรณาการทางสังคม

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Bo Wang et al. (2010) The Influence of Social Stigma and Discriminatory Experience on Psychological Distress and Quality of Life among Rural - to Urban Migrants in China.	Social Science & Medicine	ตัวแปรสาเหตุ	แรงงานข้ามชาติในประเทศจีน	การรับรู้การตีตราว่าด้อยค่าจากสังคมและประสบการณ์จากการถูกเลือกปฏิบัติมีอิทธิพลเชิงบวกกับคุณภาพชีวิตและความกดดันทางจิตใจ
Noraini M.Noor and Muhamad Nabil Shaker (2017) Perceived Workplace Discrimination, Coping and Phycological Distress Among Unskilled Indonesian Migrant Workers in Malaysia.	International Journal of Intercultural Relations	ตัวแปรสาเหตุ	แรงงานสัญชาติอินโดนีเซียในมาเลเซีย	การเลือกปฏิบัติมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความกดดันทางจิตใจ และการรับมือกับปัญหามีความสัมพันธ์ต่อความวิตกกังวลของแรงงานไร้ทักษะสัญชาติอินโดนีเซียที่ทำงานในมาเลเซีย

จากตารางที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ พบว่า แรงงานข้ามชาติเริ่มเข้ามามีบทบาทในหลากหลายองค์การทั้งภาคผลิตและบริการ ซึ่งต่างก็เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้มีผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย จากการศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่มักศึกษาในระดับบุคคล โดยการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของแรงงานข้ามชาติในประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรม และด้านสุขภาพ ในการศึกษาครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาในระดับองค์การ ในประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยเชื่อมั่นว่าหากองค์การใดมีการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติด้วยระบบที่เหมาะสมกับลักษณะของแรงงานข้ามชาติ ย่อมทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์การ จึงสามารถนำผลการศึกษาวางนโยบายเพื่อให้ผู้ประกอบการตระหนักถึงความสำคัญต่อการพัฒนาระบบบริหารแรงงานข้ามชาติซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้อธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมและทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร จะพบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรขององค์การ ซึ่งมุ่งเน้นในทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกำลังในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การได้ สำหรับการศึกษาครั้งนี้ คือ แรงงานข้ามชาติ ซึ่งลักษณะของแรงงานข้ามชาติมีความแตกต่างกับแรงงานไทย จึงทำให้ในองค์การมีความหลากหลายของแรงงานในด้านต่างๆ ดังนั้นหากองค์การตระหนักถึงคุณค่าของแรงงานข้ามชาติและมีความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ย่อมทำให้นำไปสู่การออกแบบกระบวนการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีรูปแบบเหมาะสมทั้งลักษณะแรงงานและบริบทขององค์การ ทำให้เกิดการบูรณาการบริหารองค์การให้ส่งผลสู่ผลการดำเนินงานขององค์การได้

กล่าวโดยสรุปคือ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ศักยภาพในการจ้างงาน (Employment Potential) 2) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต (Quality of life Enhancement) 3) การพัฒนาทักษะแรงงาน (Skill Development) 4) ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Capability) และ 5) การดำเนินการตามกฎหมาย (Legal Management) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1.1 ศักยภาพในการจ้างงาน (Employment Potential)

ศักยภาพในการจ้างงาน หมายถึง ความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกแรงงาน โดยการมุ่งแสวงหา ดึงดูดแรงงานใหม่เข้ามาทำงานในองค์การ และมีกระบวนการคัดเลือกแรงงานที่มีทักษะความเชี่ยวชาญที่ตรงกับตำแหน่งงานนั้นๆ (Fernandez-Araro, 1999; Carnevale and Stone, 1994; Graziano et al., 2007; Eagly and Karau., 2002)

กิจกรรมพื้นฐานของการจัดการพนักงานในองค์กร คือ การจ้างงาน ซึ่งถ้าองค์กรมีการบริหารจัดการที่ดีเหมาะสมแล้วจะสามารถทำให้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Royce, 2007) การจ้างงานพนักงานใหม่โดยคำนึงถึงขนาดขององค์กร เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งประกอบไปด้วย การสรรหา การรับสมัคร การคัดเลือก คุณสมบัติ และการคัดเลือก (Fernandez-Araro, 1999) ในกรณีที่ระบบการจ้างงานไร้ประสิทธิภาพจะนำไปสู่การขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ระดับผลการปฏิบัติงานต่ำ ขาดโอกาสทางธุรกิจ และอัตราการลาออกสูง (Garavan et al., 1995) สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติการจ้างงานกับผลการดำเนินงานขององค์กร ควรมีกลยุทธ์องค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่จะมุ่งเน้นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกลงไปปฏิบัติจริง ดังนั้นสิ่งสำคัญขององค์กรควรมีนโยบายการจ้างงานที่เป็นธรรม โดยเฉพาะองค์กรที่มีแรงงานที่หลากหลาย (Durrani and Rajagopal, 2015) ซึ่งพบว่า แนวปฏิบัติทางการจ้างงานที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยต้องมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อนนำกลยุทธ์ไปใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกต่อไป (Garavan et al., 1995)

การจ้างงาน คือ แนวทางปฏิบัติในการได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมตรงกับความต้องการในตำแหน่งงานและบริบทขององค์กร โดยมีการคัดเลือกบนพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ และปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งแนวทางการคัดเลือกต้องปราศจากอคติ การจ้างงานที่เป็นธรรมต้องยุติธรรมต่อผู้เข้าสมัครทุกคน ตามนโยบายการไม่เลือกปฏิบัติต่อเพศ ศาสนา อายุ เชื้อชาติ หรือปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ (Durrani and Rajagopal, 2015) ซึ่งสอดคล้องกับ จริยธรรมในการจ้างงาน ต้องประกอบไปด้วย ความเที่ยงธรรม ความยุติธรรม ความเหมาะสม และการแยกแยะระหว่างความดีและความเลว (Koza, 2004) และ หลักการปฏิบัติที่สะท้อนถึงคุณธรรม ความเชื่อ และความยุติธรรม (Hinman, 2003) การจ้างงานที่เป็นธรรมควรเป็นหลักในการจัดการแรงงานที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน และการบริหารงานทั่วไป (Tracey and Nathan, 2002., Raub et al., 2006) อีกทั้งนำไปสู่การสรรหาและการคัดเลือกที่เหมาะสม การส่งเสริมความหลากหลายจากการไม่เลือกปฏิบัติทำให้ได้แรงงานที่มีศักยภาพ (Carnevale and Stone, 1994., Graziano et al., 2007., Eagly and Karau., 2002) ในทางกลับกัน หากมีการจ้างงานที่ไม่เหมาะสมสามารถทำให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กระบวนการจ้างงานจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรดำเนินไปสู่ความสำเร็จ (Kleiner, 2000)

กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกของแรงงานข้ามชาติเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และยังทำให้เกิดความสามารถทางการจัดการแรงงานข้ามชาติ รูปแบบของการสรรหาและการคัดเลือกมีแนวโน้มการใช้ปัจจัยด้านจิตวิทยาเข้ามาพิจารณาร่วมกับการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ใบบรรณางาน (Job description) ใบบแสดงคุณสมบัติ (Job specification) วิธีการสรรหา

(Recruitment method) และกระบวนการคัดเลือก (Selection processes) เพื่อยืนยันการได้แรงงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Newell, 2005) ความสำเร็จของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกต้องมีวิธีการผสมผสานระหว่างรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) เพื่อทดสอบศักยภาพด้านต่างๆ ของแรงงาน ทั้งด้านที่สามารถทดสอบได้ด้วยการใช้แบบทดสอบในการวัดคุณสมบัติจนถึงด้านที่ไม่สามารถวัดได้จากแบบทดสอบ เช่น ทักษะคิด หรือความสามารถในการปฏิบัติงานประจำอย่างต่อเนื่อง การใช้รูปแบบไม่เป็นทางการโดยการสัมภาษณ์ หรือพูดคุยให้เกิดความผ่อนคลายจะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงลักษณะเฉพาะตัวออกมาได้ ซึ่งรูปแบบนี้ส่งผลให้เพิ่มศักยภาพในการพิจารณาในกระบวนการคัดเลือกเพิ่มขึ้น (Newell, 2005, Windolf and Wod, 1988)

สำหรับศักยภาพในการดึงดูดแรงงาน องค์การควรคำนึงการเลือกสถานที่ทำงานของแรงงานอพยพ จากการศึกษาพบว่า ความสามารถในการจ้างงานควรพิจารณาถึงปัจจัยการเลือกพื้นที่ในการปฏิบัติงานของแรงงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยการเลือกสถานที่ในการทำงานของแรงงานอพยพจากชนบทส่วนใหญ่มักย้ายจากจังหวัดบ้านเกิดมาทำงานที่อื่น กล่าวคือ การเลือกทำงานในสถานที่ที่ไม่ใช่ถิ่นกำเนิดเดิม (Shaoquan Liu et al, 2014) ซึ่งการเลือกสถานที่ทำงานของแรงงานอพยพจากชนบทนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ภายในและภายนอก สำหรับประเภทแรก คือ ภายใน คือ มิติส่วนบุคคล ปัจจัยที่ส่งผลต่อมิติส่วนตัวประกอบไปด้วยอายุ เพศ และการศึกษา ยกตัวอย่างเช่น แรงงานที่มีอายุมากมักเลือกสถานที่ทำงานที่ใกล้ภูมิลำเนาเดิม ส่วนแรงงานที่มีอายุน้อยมักเลือกสถานที่ทำงานที่ห่างไกลจากภูมิลำเนาเดิม ปัจจัยด้านเพศ พบว่า แรงงานอพยพเพศชายมีอัตราส่วนมากกว่าแรงงานอพยพหญิงในการจ้างงานนอกภาคการเกษตร (Li, 2008) ส่วนด้านการเลือกสถานที่ทำงานนั้น แรงงานอพยพหญิงมีความเป็นไปได้ว่ามักจะเลือกสถานที่ใกล้ภูมิลำเนาเดิมมากกว่าเพศชาย (Chen et al, 2006, Fu and Grabriel, 2012, Thissen et al, 2010) ส่วนปัจจัยด้านการศึกษา พบว่า แรงงานอพยพที่มีระดับการศึกษาที่สูงมักเลือกทำงานนอกภูมิลำเนาบ้านเกิด นอกจากนั้นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะครอบครัว พบว่า เด็กรุ่นใหม่ที่มีขนาดต้องเป็นวัยแรงงานในครอบครัว มักเลือกสถานที่ทำงานไกลจากบ้านเกิด (Mullan et al, 2011, Alasia et al, 2009, Gray, 2009, Shi et al, 2007) ในประเภทที่ 2 มิติภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อม ประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านสังคมองค์การ ด้านเศรษฐกิจ และเพื่อร่วมสัญชาติ (Ding et al, 2005, Zhao, 2002) ปัจจัยด้านเครือข่ายทางสังคม (Social Media) ส่งผลกระทบต่อเคลื่อนย้ายแรงงานออกนอกภูมิลำเนา เนื่องจากครอบครัวเปิดโอกาสในการทำงานนอกสถานที่เกิด เพราะสามารถติดต่อสื่อสารผ่านทางเครือข่ายสังคมดังกล่าวได้ (Zhang et al, 2008)

การศึกษาเกี่ยวกับการจ้างงานที่ผ่านมา หลายงานวิจัยใช้ทฤษฎีแรงผลัก (Push) ประกอบไปด้วย การว่างงาน จำนวนงานมีน้อย และผลตอบแทนต่ำ ส่วนทฤษฎีแรงดึง (Pull) ประกอบไปด้วย

โอกาสในการทำงานและความน่าดึงดูดของผลตอบแทน (Chase, 1999, Hare, 1999, Li and Han, 2010, Sridhar et al, 2013) ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวใช้อธิบายแรงจูงใจในการเลือกเข้าทำงานของแรงงานอพยพ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาในพื้นที่ชนบทเพื่อพัฒนาเขตเศรษฐกิจ จึงปรับเป็น Double – Pull (ประกอบด้วย โอกาสการทำงานในท้องถิ่น ระดับของผลตอบแทน ความปลอดภัยทางสังคม) โดยใช้เป็นการดึงดูดแรงงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการจ้างงานขององค์กร (Lin, 2006, Qi et al, 2012) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้อธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมและทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรจะพบว่า การจ้างงานในแรงงานข้ามชาติมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน ซึ่งลักษณะของแรงงานข้ามชาติมีทัศนคติไม่เลือกงานจึงมีความเหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อมในการทำงานของกิจการภาคผลิต เมื่อเชื่อมโยงกับกระบวนการจ้างงานซึ่งเป็นส่วนแรกในการสรรหาให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมกับงาน องค์กรจึงต้องมีระบบการจ้างงานที่สามารถดึงดูดและคัดเลือกแรงงานข้ามชาติที่มีคุณสมบัติความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน เพื่อการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้

## 1.2 การส่งเสริมคุณภาพชีวิต (Quality of life Enhancement)

การส่งเสริมคุณภาพชีวิต หมายถึง การตระหนักถึงการพัฒนาชีวิตแรงงานให้มีความเป็นอยู่ที่ดี โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการด้านค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างเป็นธรรม เพื่อสร้างสังคมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น (Schnurry et al, 2006; Scogin, 2007)

องค์การสหประชาชาติสุขภาพ (The World Health Organization: WHO) ได้นิยามความหมายของคำว่าคุณภาพชีวิตไว้ว่า การรับรู้ระดับบุคคลต่อความเป็นอยู่ในชีวิตท่ามกลางวัฒนธรรมและควมมีคุณค่าของตนเอง ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมาย ความคาดหวัง ความมีมาตรฐานและการพิจารณา แนวคิดดังกล่าวยังส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตในด้านสุขภาพร่างกาย สภาพจิตใจ ระดับของการพึงพาอาศัย ความสัมพันธ์ทางสังคม และความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมรอบตัว (WHOQOL Group, 1994) งานวิจัยที่ผ่านมาจึงศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ถึงคุณภาพชีวิตของแรงงานข้ามชาติ (Saxena and Orley, 1997) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรับรู้ถึงคุณภาพชีวิตของแรงงานข้ามชาติประกอบไปด้วย การเจ็บป่วยทางร่างกายและจิตใจ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับระดับคุณภาพชีวิตของแรงงานข้ามชาติส่วนมากจึงศึกษาเกี่ยวกับการมุ่งทำความเข้าใจและพัฒนากระบวนการยกสถานะทางสุขภาพ การเป็นอยู่ที่ดี และสุขภาพจิต ท่ามกลางการให้ความหมายกับคุณค่าของชีวิตที่แตกต่างกัน เช่น การอพยพย้ายถิ่นฐานเพื่อการหางานที่ยกระดับชีวิตให้ดีขึ้น (Schnurry et al, 2006, Scogin, 2007; Chipure and Bramston, 2003)

เหตุผลประการแรกที่ทำให้แรงงานข้ามชาติต้องการอพยพเข้ามาทำงานในประเทศอื่นๆ เนื่องจากต้องการโอกาสในการถูกจ้างงานที่ดีกว่าการทำงานในประเทศตนเอง (Baum, 2012) เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีมากขึ้น ดังนั้นแรงงานข้ามชาติย่อมคาดหวังจะประสบความสำเร็จในการทำงานนอก

ประเทศ ซึ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต (Quality of Life: QOL) จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมและการรักษาเป็นตัววัดผลของการรับรู้ถึงความเป็นอยู่ที่ดีของระดับบุคคล เช่น กลุ่มแรงงานข้ามชาติ ผู้ลี้ภัย และผู้เจ็บป่วยทั้งหลาย (Browne, 1996, Chipure and Bramston, 2003, Ghazinour and Richter, 2004, Bayram et al, 2007) ขอบเขตของการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตยังรวมไปถึงการสร้างความพึงพอใจในชีวิตและความรู้สึกถึงความเป็นอยู่ที่ดี รวมทั้งการแสดงความพึงพอใจหรือความสุขโดยรวมของระดับบุคคล (Chipure and Bramston, 2003)

จากการศึกษาของ Nithya Tharmaseelan และคณะพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จทางอาชีพของแรงงานข้ามชาติ โดยศึกษาใน 2 มิติ ได้แก่ มิติแรก คือ ก่อนอพยพเข้ามาทำงาน (Pre - Migration) ประกอบไปด้วย ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) และ ด้านแรงจูงใจ ส่วนมิติที่สอง คือ หลังอพยพเข้ามาทำงาน (Post - Migration) ประกอบไปด้วย การบูรณาการทางสังคม (Social Integration) และการจัดการด้านอาชีพ (Career self - Management) นั้น ปัจจัยด้านทุนมนุษย์ การบูรณาการทางสังคม และการจัดการด้านอาชีพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จทางอาชีพของแรงงานข้ามชาติ (Nithya Tharmaseelan et.al.,2009) สอดคล้องกับ Riana Van Den Bergh & Yvonne Du Plessis ได้ศึกษาเรื่อง Highly Skilled Migrant Women: A Career Development Framework. พบว่า การพัฒนาความสำเร็จทางอาชีพของแรงงานข้ามชาติหญิงทักษะสูงนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์จากมิติอาชีพก่อนอพยพ (Pre - Migration career) และมิติอาชีพหลังอพยพ โดยในมิติแรกอาชีพก่อนอพยพนั้น ประกอบไปด้วย การสะสมความรู้ของทุนมนุษย์ การฝังตัวของลักษณะงาน และโครงสร้างที่จำกัด ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดแรงจูงใจในการย้ายถิ่นในการประกอบอาชีพเพื่อต้องการค้นหาประสบการณ์ การลี้ภัย การสร้างครอบครัว สถานะการเงินที่ดีกว่า การสร้างอาชีพ และการติดตามคู่สมรส จากนั้นแรงงานข้ามชาติกลุ่มนี้จะเกิดการบูรณาการความรู้และประสบการณ์ของตนเองเข้ากับสังคมของประเทศที่อพยพ กล่าวคือ ยังคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเองแต่มีการประยุกต์ให้เข้ากับวัฒนธรรมของประเทศนั้นได้ ดังนั้นองค์การควรมีนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการเอาใจใส่แรงงานข้ามชาติหญิง (Riana Van Den Bergh & Yvonne Du Plessis., 2011)

แรงงานข้ามชาติต้องเผชิญกับความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งทำให้เกิดการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทสังคมวัฒนธรรมนั้น กระบวนการดังกล่าวทำให้แรงงานข้ามชาติได้รับทักษะตามบทบาทหน้าที่ในฐานะสมาชิกหนึ่งของสังคมใหม่นอกประเทศ (Macionis and Gerber, 2010) ตามงานวิจัยของ Woo Gon Kim และคณะ พบว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceive Organization Support) และการมุ่งเน้นวัฒนธรรมหลัก (Dominant cultural Orientation) ต่างมีความสัมพันธ์กับการปรับเปลี่ยนสังคมวัฒนธรรมของแรงงานข้ามชาติ ซึ่งการปรับเปลี่ยนสังคมวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) อันจะนำไปสู่การตั้งใจ

ลาออก (Turnover Intention) ของแรงงานข้ามชาติ แต่เป็นที่น่าสนใจว่า ปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีค่าความสัมพันธ์มากกว่าปัจจัยการมุ่งเน้นวัฒนธรรมหลักอย่างมีนัยสำคัญ (Woo Gon Kim et.al., 2016) จึงจะเห็นได้ว่าองค์กรต้องมีการสนับสนุนปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงานจะทำให้แรงงานข้ามชาติเกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติทางสังคมวัฒนธรรม นอกจากนั้นการใช้สื่อสังคม (Social Media) ของแรงงานข้ามชาติในถิ่นเมืองมีอิทธิพลต่อความสุขเชิงอัตวิสัย แรงงานข้ามชาติจะตีค่าความสุขของปัจเจกบุคคล (Subjective well-being) และมีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านการบูรณาการทางสังคม (Lu Wei and Fangfang Gao, 2017)

ในมุมมองของการวัดเรื่องการจัดการด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ การส่งเสริมเรื่องสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ตัวอย่างเช่น อัตราการได้รับอันตรายและการเจ็บป่วย อัตราการเสียชีวิต บรรยากาศที่ปลอดภัยหรือวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความปลอดภัย ความเปื้อนหายในงาน และความเครียด (Karen Becker and Michelle Smidt, 2015) โดยงานวิจัยของ Arther Morgan & Jocelyn Finnier พบว่า การสร้างรูปแบบพันธะสัญญาเชิงจิตใจ (Psychological Contract) ในกลุ่มแรงงานข้ามชาติ เกิดจากการเพิ่มขึ้นของแรงงานข้ามชาติในองค์กรต่างๆ การรักษาจำนวนแรงงานให้คงอยู่ในนั้น ต้องมีขอบเขตความสามารถ คือ การสรรหา (Recruitment) การฝึกอบรม (Training) และการถ่ายถอดลงสู่ปฏิบัติ (Deployment) ซึ่งทำให้แรงงานเชื่อมั่นถึงความปลอดภัยในการทำงานและการสนับสนุนอุปกรณ์หลักในการปฏิบัติงานให้ครบถ้วน (Arther Morgan & Jocelyn Finnier., 2009) แสดงให้เห็นถึงประเด็นเรื่องสุขภาพเชื่อมโยงถึงการทำงานและระดับคุณภาพชีวิตของแรงงานข้ามชาติ จากงานวิจัยของ Surang Nuchprayoon & Sakchai Kaewzaithim พบว่า แรงงานข้ามชาติสัญชาติเมียนมาร์ในอุตสาหกรรมอาหาร จังหวัดสมุทรสาคร ประเทศไทย โดยการจัดการด้านสุขภาพของแรงงานข้ามชาติในแรงงานข้ามชาติจำนวน 248 ราย ซึ่งพบว่าปัญหาด้านสุขภาพทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการตรวจสุขภาพเบื้องต้นก่อนเข้าทำงานและจัดการระบบดูแลด้านสุขภาพเพื่อความปลอดภัยของอุตสาหกรรมอาหาร (Surang Nuchprayoon & Sakchai Kaewzaithim, 2009) องค์กรจึงควรมุ่งเน้นการรักษาสุขภาพของแรงงานข้ามชาติโดยการสนับสนุนการรักษาสุขภาพที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของแรงงาน ซึ่งจากการศึกษาของ Yingchun Peng et al. พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการรักษาสุขภาพของแรงงานข้ามชาติในปักกิ่ง ประเทศจีนนั้น ลักษณะทางประชากรสังคมมีอิทธิพลทางบวกต่อการตัดสินใจเข้ารับบริการด้านสุขภาพยามเจ็บป่วย และระบบบริการด้านสุขภาพยังไม่มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับแรงงานข้ามชาติ ดังนั้นควรจัดให้มีนโยบายการประกันสุขภาพสาธารณะและโปรแกรมที่จะช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการรับบริการด้านสุขภาพมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงด้านสุขภาพและสร้างความเท่าเทียมในการเข้ารับบริการด้านสุขภาพของแรงงานข้ามชาติ (Yingchun Peng et al., 2010) โดยปัจจัยด้านสุขภาพของแรงงานเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ



Noreen et al. พบว่า การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการด้านสุขภาพของแรงงานข้ามชาติมีความสำคัญมากและส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของแรงงานข้ามชาติ ดังนั้นต้องมีกระบวนการวางแผนด้านสุขภาพอย่างทันท่วงทีเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดต่อสุขภาพของแรงงานข้ามชาติ (Noreen et al., 2014) แสดงให้เห็นว่าองค์กรควรมีนโยบายการบริหารงานเกี่ยวกับด้านสุขภาพของแรงงานเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของแรงงานต่อไป

การปฏิบัติต่อแรงงานเรื่อง ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของแรงงาน นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของการส่งเสริมการสรรหา การธำรงรักษาพนักงาน และการลดความขัดแย้งในชีวิตการทำงานของพนักงาน หากองค์กรสามารถดูแลพนักงานด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจะทำให้ดึงดูดพนักงานเข้าสู่องค์กรได้ และพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมภายในองค์กร (Beauregard and Henry, 2009) โดยงานวิจัยของ Nik Theodore และคณะ พบว่า ศูนย์ปฏิบัติการแรงงาน (Worker Center) มีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้างที่ใช้ตลาดแรงงานข้ามชาติชั่วคราว (Casual Labor Market) และยังเป็นส่วนทำให้เกิดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้จ้างและแรงงานข้ามชาติ (Nik Theodore. et.al., 2009) สอดคล้องกับ Jintao Zhang et al. พบว่า ประสบการณ์การเลือกปฏิบัติของแรงงานอพยพจากชนบทสู่ชุมชนเมืองทำให้แรงงานมีคุณภาพชีวิตที่ต่ำ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวต้องผ่านตัวแปรกลาง คือ ข้อแตกต่างระหว่างความคาดหวังก่อนอพยพและความเป็นจริงหลังอพยพ (Jintao Zhang et al., 2009) ซึ่งการยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงานข้ามชาติ องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนให้กับแรงงานข้ามชาติ จากงานวิจัยของ Renate Ortlieb & Barbara Sieben ได้ศึกษาเรื่อง Migrants employees in Germany: Personnel Structures and Practice. พบว่า เนื่องจากองค์กรที่มีการใช้แรงงานข้ามชาติจะมีความหลากหลายในเรื่องของเชื้อชาติหรือวัฒนธรรม ดังนั้นองค์กรต้องใช้กลยุทธ์ความหลากหลายในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงานข้ามชาติ ซึ่งประกอบไปด้วยการเพิ่มคุณค่าผ่านแรงงานข้ามชาติ (Adding value through mere labour) โดยแรงงานข้ามชาติที่ตั้งใจปฏิบัติงานนอกถิ่นฐานนั้นมักต้องการแสวงหาความมั่นคง ความสำเร็จจากการปฏิบัติงานจึงตัดสินใจในการย้ายถิ่นฐาน องค์กรจึงควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการส่งเสริมเรื่องการยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ไม่ว่าจะในด้านสถานที่ในการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยและสะดวกสบาย ยังรวมไปถึงการจัดสวัสดิการที่ชีวิตได้ถึงามีคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นการเพิ่มคุณค่าผ่านภูมิหลังการย้ายถิ่น (Adding value through migration background) โดยการเปิดโอกาสให้แรงงานข้ามชาติมีพื้นที่ในการแสดงออกทางวัฒนธรรมหรือประเพณีปฏิบัติของตนเอง เพื่อเป็นการผ่อนคลายและลดความกดดันจากการย้ายถิ่น สิ่งสำคัญอีกประการคือการไม่เลือกปฏิบัติ (Anti - discrimination) ซึ่งความแตกต่างของแรงงานข้ามชาติอาจมักเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกแยกขึ้นในองค์กรได้ การบริหารที่คำนึงความเท่าเทียมกันของคนในองค์กร โดยไม่ใช้เกณฑ์การพิจารณาทางเชื้อชาติในการแบ่งแยกย่อม

ส่งเสริมการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของแรงงานข้ามชาติได้ อีกทั้งการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning) ให้กับแรงงานข้ามชาติไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ในการทำงานและวัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้านจะช่วยส่งเสริมให้แรงงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่การประยุกต์ใช้และสร้างความเข้าใจเกิดการผสมผสานในการดำรงชีพขึ้นได้อย่างมีคุณภาพ นอกจากนั้นในบางกรณีองค์การควรให้การยกเว้น (Exclusion) ในบางประการที่เป็นสิ่งเฉพาะเจาะจงของแรงงานข้ามชาติ อาจจะเป็นเรื่องวัฒนธรรมและธรรมเนียมปฏิบัติบางประการที่ไม่สามารถพึงปฏิบัติได้ องค์การควรตระหนักและใส่ใจ แรงงานก็ จะมีความพึงพอใจในงานและชีวิตส่วนตัวที่มีคุณภาพดีขึ้น ปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมานั้นมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะส่วนบุคคลและการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการสร้างโอกาสในการจ้างงานและโอกาสทางอาชีพสำหรับแรงงานข้ามชาติที่มีทักษะองค์การต้องมุ่งเน้น กลยุทธ์ความหลากหลายด้าน การเรียนรู้ของแรงงานข้ามชาติ (Renate Ortlieb & Barbara Sieben., 2010)

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้อธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมและทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐาน ทรัพยากร จะพบว่า แรงงานข้ามชาติมีเป้าหมายในการอพยพย้ายถิ่นฐานเพื่อต้องการความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจากเดิม ดังนั้นหากองค์การสามารถให้ปัจจัยที่ส่งเสริมให้แรงงานข้ามชาติยกระดับคุณภาพชีวิต ของตนเองได้ ย่อมส่งผลให้แรงงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเกิดการรับรู้จากสิ่ง สนับสนุนขององค์การอันจะนำไปสู่การทุ่มเทปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

### 1.3 การพัฒนาทักษะแรงงาน (Skill Development)

การพัฒนาทักษะแรงงาน หมายถึง การวางแผนพัฒนาแรงงานในการปรับปรุงความสามารถ ในการทำงานทั้งด้านเทคนิคและพฤติกรรมของแรงงานเพื่อเพิ่มความสามารถเดิมที่มีอยู่ของแรงงาน รวมถึงการตระหนักถึงการสร้างความท้าทายในงาน โดยการเพิ่มภาระหน้าที่หรือความรับผิดชอบแก่ แรงงาน เพื่อให้ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน ส่งผลให้แรงงานนำความรู้ที่ได้ไปปรับปรุงและ สร้างสรรค์การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (Pfeffer, 1998; Delery and Shaw, 2001; Riana van et al, 2011)

ปัจจุบันความรู้และทักษะเป็นสิ่งสำคัญของนวัตกรรมในสังคมฐานความรู้ การออกแบบ นวัตกรรมขึ้นอยู่กับ การได้รับความรู้และเข้าใจธุรกิจ จากนั้นปรับเปลี่ยนการรับรู้ดังกล่าวไปสร้าง ผลิตภัณฑ์ใหม่ (Gimienne, 2013) โดยความสามารถของแรงงานนั้นประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งต่างก็มีความสำคัญกับการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ในการทำงานและนำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์การ (Khorasani and Eidi, 2010) ดังนั้นการพัฒนาทักษะแรงงาน ต้นทุนแรงงานและคุณภาพของแรงงาน ต่างเป็นปัจจัยสำคัญ ในการศึกษาด้านการจัดการองค์การ (Toulemonde, 2006) การอบรมเป็นการบริหารอีกด้านหนึ่งที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับบุคลากร ไม่เพียงแต่เป็นการพัฒนาทักษะของในระดับบุคคล แต่ยังเป็น การสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนขององค์การอีกด้วย (Pfeffer, 1998)

องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมไปถึงการมอบอำนาจในงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความพยายามในตัวพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์การที่วางไว้ (Delery and Shaw, 2001)

ผลลัพธ์ของการพัฒนาทักษะแรงงานประการสำคัญที่สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการพัฒนาแรงงานข้ามชาติ คือ ความสำเร็จในสายอาชีพ ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้แรงงานข้ามชาติประสบความสำเร็จในการทำงานดังกล่าวนี้มีผลมาจากการบูรณาการทางสังคมของการปรับตัวของแรงงานข้ามชาติ โดยการรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนเอง พร้อมกับการประยุกต์วัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้านจากการสนับสนุนทางสังคม (Riana van et al, 2011) องค์การจึงควรมีการบริหารที่คำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์การและวัฒนธรรมดั้งเดิมของแรงงานข้ามชาติเพื่อบูรณาการการบริหารที่มุ่งผลลัพธ์สู่ความสำเร็จในอาชีพ

การรักษาแรงงานข้ามชาติที่มีฝีมือ (Skilled Migrant) เป็นประเด็นสำคัญในอุตสาหกรรมต่างๆ จากการศึกษาแรงงานข้ามชาติที่มีฝีมือในอุตสาหกรรมนม นิวซีแลนด์นั้น เกิดการพัฒนาารูปแบบของการรักษาแรงงานข้ามชาติที่มีฝีมือโดยองค์การต้องมีปัจจัยสำคัญในกระบวนการพัฒนาแรงงานข้ามชาติ ประกอบไปด้วยการสร้างคามภูมิใจในองค์การ (Pride in the industry) องค์การต้องสร้างความผูกพันให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งที่ได้ปฏิบัติงานขององค์การ ต่อไปองค์การต้องวางแนวทางเพื่อส่งเสริมโอกาสการพัฒนาทางอาชีพ (Opportunities for career advancement) เนื่องจากแรงงานข้ามชาติที่มีฝีมือต่างแสวงหาการพัฒนาเส้นทางอาชีพของตนเองให้ดียิ่งขึ้น หากองค์การมีแผนการพัฒนาทักษะที่ชัดเจนและสัมผัสได้ย่อมส่งผลให้แรงงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น นอกจากนั้นองค์การจำเป็นต้องส่งเสริมด้านทักษะและความรู้ (Skill and knowledge enhancement) โดยการสนับสนุนปัจจัยต่างๆที่นำไปสู่การพัฒนาความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่เพิ่มศักยภาพในตัวแรงงาน เนื่องจากแรงงานข้ามชาติที่มีฝีมือต้องการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การเพิ่มความท้าทายในงาน การให้อำนาจความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นจึงจะสามารถก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์การ (Commitment in the industry) จนทำให้เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นอกจากนั้นองค์การต้องเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในงาน (Enjoyment of the job) เพราะแรงงานต้องการสร้างความท้าทายและแสดงศักยภาพในตัวเอง การได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในงานจะทำให้แรงงานรู้สึกได้ใช้ศักยภาพที่มีของตนเองเป็นการพัฒนาทักษะความถนัดของตนเอง ประการสุดท้าย องค์การควรส่งเสริมให้มีบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน (Good work relationship) ซึ่งการเรียนรู้ที่ดีย่อมเกิดจากสัมพันธภาพที่ดีของเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน นอกจากนั้นในการศึกษาด้วยวิธีเชิงคุณภาพยังพบว่า การพัฒนาทักษะแรงงานให้ประสบความสำเร็จนั้นองค์การต้องพัฒนากระบวนการบริหารแรงงานเกี่ยวกับการฝึกปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน (Work practices and pay) โดยการทดลองงานและระบบการจ่ายค่าตอบแทน

ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน อีกทั้งต้องมีการสื่อสารด้านกลยุทธ์จากองค์กร (A coordinated communication strategy from the industry) ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย กระจายลงสู่แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงกระบวนการตามรัฐบาล (More efficient government immigration process) โดยการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎบังคับของรัฐบาลอย่างเคร่งครัด และประการสุดท้ายขององค์กรควรตั้งนโยบายที่บูรณาการวัฒนธรรมและสังคม (Coordinated policy around cultural and social integration) เพื่อสร้างสมดุลในการดำเนินชีวิตของแรงงานข้ามชาติ อีกทั้งยังเป็นสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานหรือการใช้ชีวิต ซึ่งจะส่งผลให้แรงงานมีการปรับตัวเข้ากับบริบทขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและไม่มีปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน (Catherine Poulter and Janet Sayers., 2015)

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้อธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมและทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร จะพบว่า แรงงานข้ามชาติมีความต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานของตนเอง ดังนั้นองค์กรควรสนับสนุนให้แรงงานข้ามชาติฝึกอบรมตนเองในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและการรับรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนางานของตนเอง ซึ่งองค์กรควรวางแผนการพัฒนาแรงงานข้ามชาติไว้อย่างชัดเจน จึงจะสามารถทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นมีความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะตัวและสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้

#### 1.4 ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Capability)

ความสามารถในการสื่อสาร หมายถึง ศักยภาพในกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและแรงงาน โดยสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทั้งมุมมองด้านภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Guo and DeVetz, 2006; Brown, 2008)

เนื่องจากบริบทของแรงงานข้ามชาติทำให้เกิดความแตกต่างอย่างมากไม่ว่าจะเป็นภาษา วัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ ภูมิหลัง และอุดมการณ์ทางการเมือง ทำให้แรงงานข้ามชาติต้องปรับตัว การดำเนินชีวิตใหม่ การจ้างงานแรงงานข้ามชาติจึงจำเป็นต้องคำนึงเรื่องความสามารถทางการใช้ภาษาในการทำงานด้วย แรงงานข้ามชาติจึงต้องได้รับการฝึกฝนและสนับสนุนให้เกิดทักษะทางด้านภาษา (Guo and DeVetz, 2006) จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า สิ่งสำคัญที่สามารถทำให้แรงงานข้ามชาติพัฒนาทักษะทางด้านภาษาได้นั้นเกิดจากประสบการณ์ส่วนบุคคลของแรงงานข้ามชาติเอง และการบริหารความหลากหลายขององค์กรด้วย สมรรถนะทางภาษาจะช่วยให้แรงงานข้ามชาติใช้ชีวิตในสถานที่ทำงานได้ดียิ่งขึ้น (Brown, 2008) ในขณะเดียวกันหากแรงงานข้ามชาติขาดสมรรถนะทางภาษาไปก็จะเป็นการเข้าถึงข่าวสารข้อมูลหรือการได้รับการสนับสนุนใดๆจากองค์กรมีความจำกัด รวมไปถึงขาดการเข้าถึงทางสังคม (Spencer et al, 2007) มากไปกว่านั้น ทักษะทางด้านภาษาสามารถทำให้แรงงานข้ามชาติสามารถใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญด้านภาษาในอนาคต เมื่อ

ย้ายกลับบ้านเกิดหรือการย้ายงานไปยังพื้นที่อื่นๆ (William and Balaz, 2008) ซึ่งทักษะด้านภาษาของประเทศเจ้าบ้านมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ทำงานของแรงงานข้ามชาติ (Dustmann and Fabbri, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Chen and Starosta พบว่า คุณลักษณะแบบพูดหรือเขียนได้สองภาษา (Bilingual Characteristic) และความไวในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการเปิดรับข้อมูลข่าวสารของแรงงานข้ามชาติ (Chen and Starosta, 1998) อีกทั้งแรงงานข้ามชาติที่มีทักษะทางด้านภาษาอยู่ในระดับต่ำมักปฏิบัติงานมักดำรงตำแหน่งระดับล่าง รวมถึงต้องปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข และขาดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง (Wright and Pollert, 2006) แต่กรณีการรวมกลุ่มของแรงงานข้ามชาติในสัญชาติเดียวกันเป็นปัญหาและส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารได้ เนื่องจากการใช้ภาษาถิ่นในการสื่อสารทำให้ขาดการเรียนรู้ด้านภาษาของประเทศเจ้าบ้าน (Adler and Adler, 1999) ดังนั้นองค์กรต้องใช้ทั้งสองภาษาในสื่อการสื่อสารขององค์กรผ่านช่องทางที่หลากหลาย รวมทั้งสื่อทางสังคม (Social Media) นั้นสามารถสร้างการรับรู้ได้ดีกับแรงงานข้ามชาติ (Noreen et al, 2014)

ความไวในการสื่อสารด้านพหุวัฒนธรรมขององค์กรถือเป็นความสามารถประการสำคัญสำหรับแรงงานข้ามชาติในการบูรณาการในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลในประเทศของเจ้าบ้าน การสื่อสารด้านพหุวัฒนธรรมที่ดีนั้นต้องมาจากความสนใจในวัฒนธรรมนั้นๆ จะทำให้เกิดความไวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เคารพวัฒนธรรมอื่นๆ (Bhawuk, 2006) ความไวด้านพหุวัฒนธรรม หมายถึง ความสามารถระดับบุคคลที่พัฒนาอารมณ์ในเชิงบวกที่ส่งผลต่อความเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการสื่อสารด้านพหุวัฒนธรรม ความไวด้านพหุวัฒนธรรมจะเป็นตัวแทนที่ส่งผลกระทบต่อทุกด้านของความสามารถทางการสื่อสารด้านพหุวัฒนธรรม และทำให้บุคคลแสดงการกระทำที่มาจากแรงขับภายในจากความเข้าใจ การตระหนัก และการยอมรับท่ามกลางวัฒนธรรมอันหลากหลาย (Chen and Starosta, 1998) ซึ่งในการสร้างแนวคิดความไวด้านพหุวัฒนธรรมประกอบไปด้วยการยอมรับในตนเอง การติดตามตนเอง การเปิดกว้างทางความคิด การมีความเห็นอกเห็นใจ การเชื่อมโยงปฏิริยาตอบสนอง และการไม่ด่วนตัดสินใจ (Chen and Starosta, 2000) ความไวด้านพหุวัฒนธรรม เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเรียนรู้วัฒนธรรมอื่นของแรงงานและแรงขับภายในด้านวัฒนธรรมในประเทศเจ้าบ้าน หากแรงงานข้ามชาติมีความไวด้านพหุวัฒนธรรมจะสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้เร็วในการทำงาน ย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นด้วย

องค์กรควรสื่อสารกับแรงงานข้ามชาติ โดยการให้ข้อมูลและสนับสนุนแรงงานข้ามชาติ เพื่อให้แรงงานข้ามชาติปรับตัวยอมรับกับความแตกต่างในสถานที่ทำงาน ทั้งนี้การกำหนดขอบเขตการทำงาน โดยการประนีประนอม ทำความเข้าใจร่วมกันในกฎระเบียบการทำงาน (Caligiuri, 2000)

องค์ประกอบทางด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของบุคคลในองค์การมีอิทธิพลต่อการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์การ (Chatman and Flynn, 2001) การสื่อสารต้องมีทักษะการสื่อสารแบบเปิด โดยการใช้บทสนทนา การยกตัวอย่าง ระหว่างหัวหน้าและพนักงานจะสามารถส่งสารไปยังพนักงานได้อย่างเข้าใจตรงกัน ทำให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จตามความต้องการได้ (Anastasia, 2014) ดังนั้นการสื่อสารเป็นเรื่องจำเป็นมาก หากเกิดกรณีวิกฤติทางเศรษฐกิจ หัวหน้างานก็สามารถสื่อสารกับพนักงานได้ถึงผลกระทบต่อองค์การ เมื่อพนักงานเกิดการรับรู้ก็เกิดการพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างคุณค่าประโยชน์ต่อองค์การได้ ดังนั้นองค์การควรมีศักยภาพในการสื่อสารนโยบายหรือข้อมูลต่างๆ โดยการสื่อสารที่ชัดเจนตามวัตถุประสงค์นั้นๆ (Nishii et al., 2008)

องค์การต้องมีช่องทางสำหรับการสื่อสารสู่แรงงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับแรงงาน ซึ่งแรงงานข้ามชาติอาจมีข้อจำกัดในด้านความรู้ความเข้าใจภาษาของประเทศเจ้าบ้าน จากการศึกษาของ Yuping Mao พบว่า ช่องทางในการเข้าสู่ข้อมูลมีความสัมพันธ์กับความไวของความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยศึกษาในกลุ่มของแรงงานข้ามชาติสัญชาติจีนในแคนาดานั้น แรงงานข้ามชาติสัญชาติจีนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ป็นประโยชน์ต่อตนเอง โดยการอ่านหนังสือพิมพ์ที่เป็นภาษาอังกฤษ โดยจะค้นหาข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานและการพัฒนาอาชีพมากที่สุด นอกจากนี้โดยภาพรวมแล้ว แรงงานข้ามชาติชาวจีนยังเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อโทรทัศน์และวิทยุกระจายเสียงเป็นภาษาอังกฤษมากกว่ารับชมรับฟังเป็นภาษาจีน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไวในความแตกต่างทางวัฒนธรรม กล่าวคือ แรงงานข้ามชาติสัญชาติจีนมีทัศนคติที่ดีในการปรับตัวเคารพ และยอมรับในวัฒนธรรมของสถานที่ที่อพยพ (Yuping Mao., 2015) นอกจากนี้ยังพบว่า แรงงานข้ามชาติใช้สื่อทางสังคม (Social Media) ในการแสดงออกถึงความสุขเชิงอัตวิสัย (Subjective well-being) โดยการตีค่าความสุขในระดับปัจเจกบุคคลผ่านสื่อทางสังคม ซึ่งมีผลมาจากการบูรณาการทางสังคม (Lu Wei and Fangfang Gao, 2017) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของแรงงานข้ามชาติ แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารขององค์การมีผลกระทบต่อการทำงานด้านวัฒนธรรมของแรงงานข้ามชาติ ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องมีความสามารถทางการสื่อสารที่ทำให้แรงงานข้ามชาติเกิดทัศนคติและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความสำเร็จในการเรียนรู้ภาษา ส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Hania Janta et al. พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายทางสังคมกับกระบวนการเรียนรู้ทางภาษาของแรงงานข้ามชาติชาวโปแลนด์ในสหราชอาณาจักรนั้น แรงงานข้ามชาติใช้บทบาทในการทำงานเป็นส่วนสนับสนุนในการเรียนรู้ด้านภาษา เช่น ผู้ร่วมงาน คนร่วมสัญชาติ และลูกค้า ทั้งในสถานที่ทำงานและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับระดับการใช้ภาษามีความแตกต่างกันตามอาชีพ เริ่มจากความรู้ด้านภาษาก่อนย้ายมาทำงานจนได้งาน, ระหว่าง

การจ้างงานและหลังจากออกจากงาน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Hania Janta et al., 2011) และสอดคล้องกับ Qunyan Zhong. ได้ศึกษาเรื่อง Changes in Two Migrant Learners' Beliefs, learning Strategy Use and Language Achievements in a New Zealand Context พบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ของการสื่อสารของแรงงานข้ามชาติในนิวซีแลนด์ ประกอบไปด้วย ความเชื่อของผู้เรียนรู้, วิธีของผู้เรียน และความสำเร็จทางภาษาของผู้เรียน โดยศึกษาระยะยาวจากกลุ่มตัวอย่างแรงงานข้ามชาติที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านภาษา นอกจากนี้ยังพบว่าวิธีการใหม่ที่จะทำให้แรงงานข้ามชาติมีความสำเร็จทางด้านภาษา คือ วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Qunyan Zhong., 2015) องค์กรมีส่วนช่วยทำให้แรงงานข้ามชาติเข้าใจในความซับซ้อนของการเรียนรู้ทางภาษาโดยการสนับสนุนให้แรงงานเกิดความผูกพันและความคุ้นชินในการใช้ภาษาของประเทศเจ้าบ้านจะส่งผลให้ตัวแรงงานเองพัฒนาทักษะการใช้ภาษาด้วยตนเองจากการปฏิบัติงาน จากการศึกษาความสามารถทางภาษากับแรงงานข้ามชาติในอุตสาหกรรมบริการนั้นพบว่า วิธีสร้างการเรียนรู้และพัฒนาทักษะทางภาษาของแรงงานข้ามชาติให้ประสบผลสำเร็จนั้นมาจากกระบวนการสรรหาแรงงานที่มีคุณลักษณะตรงตามตำแหน่งงาน โดยการทดสอบวัดคุณสมบัติทางภาษาก่อนการปฏิบัติงานและเมื่อเข้าสู่กระบวนการทำงาน ประสบการณ์ด้านภาษาของแรงงานข้ามชาติจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมจากเดิม รวมไปถึงการได้รับการเรียนรู้จากการสนับสนุนการฝึกอบรมซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะแรงงานจากองค์กร รวมทั้งการให้ความสำคัญในการบริหารความหลากหลายอีกด้วย โดยความสามารถในการจัดการความหลากหลายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความสามารถในการสื่อสารของแรงงานข้ามชาติ (Janta et al, 2011) สอดคล้องกับการศึกษาของ Granovetter พบว่า ทักษะการเรียนรู้ทางภาษาเกิดจากเครือข่ายจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งรูปแบบกายภาพและเสมือนจริงต่างเป็นช่องทางในการสื่อสารข้อมูล หากขาดปัจจัยสภาพแวดล้อมอาจทำให้การติดต่อระหว่างบุคคลลดลงได้ ซึ่งการรับส่งข้อมูลในกระบวนการสื่อสารสามารถทำได้หลากหลายช่องทาง ทั้งนี้องค์กรต้องมีกระบวนการพัฒนาทักษะด้านภาษา โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการออกแบบการจ้างงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้และง่ายต่อการพัฒนาทักษะทางภาษาและการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมโดยการใช้รูปแบบเสมือนจริงเข้ามาส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะทางภาษาของแรงงานข้ามชาติ เช่น การสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (Internet Chat Room) และเครือข่ายทางสังคม (Social Networking Sites) (Granovetter, 1998) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทักษะด้านการสื่อสาร องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดการให้แรงงานข้ามชาติมีศักยภาพในการใช้ภาษา เนื่องจากพบว่าสามารถส่งผลให้ประสิทธิภาพและคุณภาพกับผลผลิตขององค์กร (Devine et al, 2007, Lucas and Mansfield, 2008, Lyon and Sulcova, 2009)

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้อธิบายด้วยนำทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมและทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร จะพบว่า คุณลักษณะของแรงงานข้ามชาติมีความแตกต่างกับแรงงานไทยทั้งเรื่องภาษาและสังคมวัฒนธรรม ดังนั้นองค์การควรตระหนักถึงกระบวนการสื่อสารสู่แรงงานข้ามชาติ โดยการบูรณาการให้เกิดการเรียนรู้ทักษะทางด้านภาษาและสังคมผ่านช่องทางต่างๆขององค์การ ซึ่งการส่งเสริมปัจจัยต่างที่เอื้อต่อแรงงานข้ามชาติได้ฝึกฝนภาษาและปรับตัวเข้ากับสังคมวัฒนธรรมได้ ก็จะสามารถส่งผลให้แรงงานข้ามชาติปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การได้

### 1.5 การดำเนินการตามกฎหมาย (Legal Management)

การดำเนินงานตามกฎหมายแรงงาน หมายถึง การดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติ โดยยึดหลักปฏิบัติตามข้อบังคับหรือกฎหมายอย่างเคร่งครัด (Robert Tierney., 2006; Mehta and Theodore, 2006)

ในปี ค.ศ. 1992 ประเทศไทยเริ่มเจริญเติบโตมากขึ้นจึงเป็นผลพวงให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน ซึ่งในขณะนั้นประเทศไทยไม่เคยมีนโยบายนำเข้าแรงงานจากต่างประเทศ ด้วยเหตุนี้เองจึงเป็นจุดเริ่มต้นให้แรงงานข้ามชาติจากประเทศเพื่อนบ้านต่างก็ไหลเข้าสู่ระบบแรงงานของประเทศไทย ทำให้ต้องเผชิญกับวิกฤติการหาวิธีการจัดการกับแรงงานข้ามชาติเหล่านี้ โดยสามารถแบ่งนโยบายนโยบายเกี่ยวกับการบริหารแรงงานข้ามชาติ 2 ช่วง ได้แก่ ก่อนปี ค.ศ. 2001 (ค.ศ. 1992 - 2000) รัฐบาลได้ผ่อนผันให้แรงงานข้ามชาติสามารถทำงานได้เฉพาะพื้นที่และตามกิจการที่กำหนดเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงาน จนกระทั่งเข้าสู่ช่วงที่ 2 หลังปี ค.ศ. 2001 รัฐบาลจึงได้เปิดให้มีการขึ้นทะเบียนแรงงานข้ามชาติทั่วประเทศโดยไม่จำกัดพื้นที่และประเภทกิจการ เพราะต้องการทราบถึงข้อมูลของแรงงานข้ามชาติ และหลังจากนั้นมีการเปิดให้ต่ออายุเป็นระยะเฉพาะแรงงานข้ามชาติที่เคยขึ้นทะเบียนแล้วเท่านั้น เหตุเพราะต้องการจำกัดจำนวนแรงงานข้ามชาติ ซึ่งอย่างไรก็ตามทำให้ภาคเอกชนจำเป็นต้องแอบลักลอบนำเข้าแรงงานข้ามชาติที่หลบหนีเข้าเมืองมาทดแทนแรงงานที่หายไป ทำให้รัฐบาลขาดรายได้จากการขึ้นทะเบียนแรงงานข้ามชาติ ส่งผลให้มีแรงงานข้ามชาติหลบหนีเข้ามาทำงานเพิ่มมากขึ้น ในทางกลับกันจำนวนแรงงานข้ามที่มาขอต่ออายุการทำงานก็ลดลง จึงทำให้รัฐบาลต้องเปิดขึ้นทะเบียนแรงงานข้ามชาติทั่วประเทศในทุกอุตสาหกรรมอีกครั้งในปี ค.ศ. 2003 จนกระทั่งในปี ค.ศ. 2008 มีพระราชบัญญัติแรงงานต่างด้าวเกิดขึ้น เพื่อให้มีหลักปฏิบัติที่มีความชัดเจนขึ้นในเรื่องหน่วยงานที่รับผิดชอบอำนาจหน้าที่และบทลงโทษตามกฎหมาย (กิริยา กุลกลการม, 2553)

จากการศึกษาพบว่า แรงงานข้ามชาติมักได้รับการตอบรับที่ดีจากเจ้าของประกอบการ เนื่องจากมีค่าแรงในราคาต่ำกว่าแรงงานอื่น ซึ่งสอดคล้องกับ Marion Joppe ได้ศึกษาเรื่อง Migrant Workers: Challenges and Oppornities in Addressing Tourism Labour Shortages. พบว่า แรงงานข้ามชาติในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยเฉพาะโรงแรมและภัตตาคารนั้นเติบโตอย่างรวดเร็ว



มาก เนื่องจากความท้าทายและความผันผวนด้านฤดูกาลท่องเที่ยวของธุรกิจท่องเที่ยว จึงทำให้มีการจ้างงานแรงงานข้ามชาติซึ่งมีค่าจ้างที่ถูกกว่าแรงงานทั่วไป โดยไม่สนใจการเข้ามาของแรงงานข้ามชาติ ทั้งถูกต้องและไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในกลุ่มประเทศบ้านเกิดนั้นๆของแรงงานข้ามชาติต้องการพัฒนาความสามารถของแรงงานข้ามชาติโดยการฝึกอบรมตามที่ประเทศจ้างงานต้องการและสนับสนุนตามความต้องการ พร้อมทั้งการสร้างความรู้ความผูกพันในองค์การให้เหมาะสมสามารถพัฒนาค่าจ้างของแรงงานข้ามชาติได้ (Marion Joppe., 2012) อีกทั้งยังพบว่ามีผู้ประกอบการจำนวนมากที่ขาดจริยธรรมในการจ้างงานแรงงานข้ามชาติ โดยไม่คุ้มครองแรงงานข้ามชาติและมักใช้ฉวยโอกาสกับแรงงานข้ามชาติที่ต้องการงานเร่งด่วน ซึ่งผู้ประกอบการจะใช้โอกาสดังกล่าวในการกดค่าแรงและไม่มีหลักประกันความปลอดภัยในการทำงาน (Gordon, 2005, Theodore et al, 2006, Valenzuela, 2002, Valenzuela et al, 2006) เนื่องจากปัจจุบันมีแรงงานข้ามชาตินอกระบบที่ยังเข้ามาอย่างผิดกฎหมาย ผู้ประกอบการบางรายจึงกดค่าแรงให้ต่ำกว่าจากราคาจ่ายค่าแรงตามกฎหมาย, การปล่อยให้แรงงานข้ามชาติทำงานนอกระบบที่โดยลำพังการปฏิเสธความรับผิดชอบในกรณีที่แรงงานข้ามชาติได้รับบาดเจ็บระหว่างปฏิบัติงานโดยไม่มีประกันภัยความปลอดภัยสำหรับแรงงานข้ามชาติ, และการกระทำทารุณกรรมกับแรงงานข้ามชาติในการทำงาน (Mehta and Theodore, 2006) อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Robert Tierney พบว่า แรงงานข้ามชาติในไต้หวันถูกเหยียดเชื้อชาติถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มเชื้อชาติที่มีค่าแรงต่ำและให้ความสำคัญกับงานน้อยที่สุด นอกจากนั้นแรงงานข้ามชาติยังถูกละเลยจากสหภาพแรงงาน อย่างไรก็ตามแรงงานข้ามชาติมีโอกาสประสบความสำเร็จเนื่องจากการเคลื่อนย้ายแรงงานโดยการรวมอำนาจระหว่างเชื้อชาติและการร่วมมือกันของสหภาพแรงงาน องค์กรท้องถิ่น และหน่วยงานด้านสิทธิมนุษยชน (Robert Tierney., 2006)

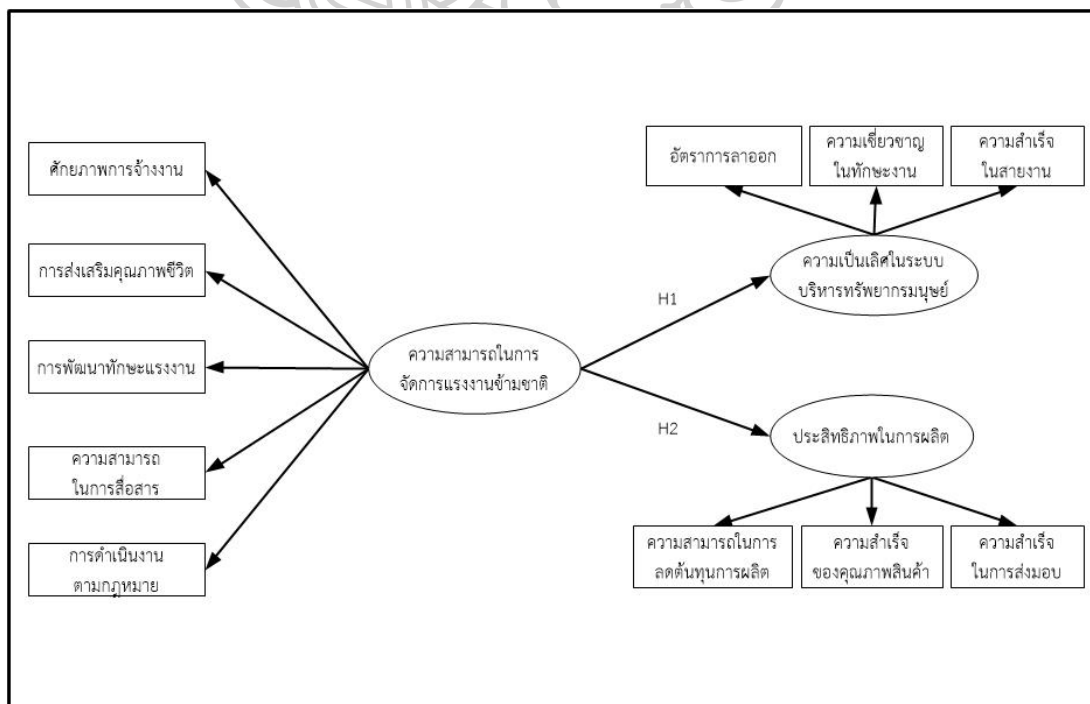
การดำเนินการให้กับแรงงานข้ามชาตินั้น จากการศึกษาของ Hyungmin Park. พบว่าอาสาสมัครชาวเมียนมาร์ใน Myanmar Association in Korea (MA) เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าว ได้แบ่งปันประสบการณ์การใช้ชีวิตในฐานะการเป็นอาสาสมัครที่ทำหน้าที่แบ่งปันแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมที่ปรึกษาให้กับแรงงาน และสร้างความตระหนักรู้ด้านการเมืองให้กับแรงงานข้ามชาติสัญชาติพม่า นั้น ประสบการณ์ทำงานเกี่ยวกับกลุ่มคนเชื้อชาติเดียวกันต้องมีคุณสมบัติที่จำเป็น คือ ความรับผิดชอบและความเสียสละ ใช้ชีวิตด้วยความสำนึกอย่างแรงกล้าของอาชีพทางการเมือง มีความมั่นใจว่าต้องมีชีวิตรอดในสังคมเกาหลี ใช้ชีวิตอยู่บนความแตกต่างหลากหลายได้ไม่ชอบงานประจำ และต้องติดต่อกับประสบการณ์ใหม่ๆเสมอ (Hyungmin Park., 2010) แสดงให้เห็นความต้องการความเชื่อมั่นไว้วางใจในประเทศที่ตนเข้ามาทำงาน การนำคนที่มีเชื้อชาติเดียวกันมาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาบริการและให้คำแนะนำ แรงงานก็จะรู้สึกไว้นั่นเองเชื่อใจที่จะแบ่งปันปัญหาต่างๆ องค์กรจึงควรเล็งเห็นความสำคัญของการดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการที่ถูกต้อง

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้อธิบายด้วยนำทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมและทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร จะพบว่า แรงงานข้ามชาติเป็นจำนวนมากต้องพบเจอกับการเลือกปฏิบัติและวิตรอนสิทธิจากนายจ้าง เนื่องจากการละเลยไม่เห็นความสำคัญของแรงงานข้ามชาติ หากองค์การกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับการคุ้มครองสิทธิของแรงงานข้ามชาติ ย่อมทำให้องค์การมีความน่าเชื่อถือ แรงงานมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานในองค์การ ก็จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแรงงานข้ามชาติได้

### ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อสังเคราะห์และนำมาเป็นแนวทางในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่จะศึกษา และพัฒนาไปสู่การตั้งสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้

1. อิทธิพลของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านศักยภาพการจ้างงาน (Employment Potential) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต (Quality of life Enhancement) การพัฒนาทักษะแรงงาน (Skill Development) ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Capability) และการดำเนินการตามกฎหมาย (Legal Management) ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System Excellence) ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพประกอบที่ 3



ภาพที่ 3 อิทธิพลการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติกับความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการผลิต

### 1.1 ความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System Excellence)

ความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสำเร็จในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยมีหลักการหรือแนวทางในการปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ยึดถือหลักปฏิบัติที่มุ่งเน้นการให้บริการต่อแรงงาน ความเอาใจใส่ในการให้ข้อมูลที่เป็นสิทธิประโยชน์กับแรงงาน มีเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงและแม่นยำ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของคนในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) อัตราการลาออก 2) ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน และ 3) ความสำเร็จในสายงาน (Gary, 2005; Subramony, 2009; Chui and Peng, 2008; Robinson and Rousseau, 1994)

แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับพนักงานในองค์กรมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจ จึงทำให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีทิศทางเดียวกันของพนักงานในองค์กร ซึ่งแนวทางดังกล่าวมาจากการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างความเลิศให้กับองค์กร โดยมาจากกระบวนการที่ประกอบไปด้วย 1) การสรรหาและจ้างงานพนักงานที่มีกระบวนการทำให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงาน 2) ระบบการประเมินผลงานที่ได้มาตรฐานและพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และ 4) การธำรงรักษาพนักงาน โดยการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานในองค์กรจะส่งผลให้ลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้ (Gary, 2005)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทุกมิติขององค์กรที่ต่างก็มีความสัมพันธ์กับพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การให้รางวัล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Desler, G, 2008) ซึ่งองค์กรต้องมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายขององค์กรและการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องและมุ่งสู่วัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร (Griffiths, Lloyd-Walker and Williams, 1999) โดยขีดความสามารถทางทรัพยากรขององค์กรนั้นเป็นปัจจัยหลักภายในองค์กรที่สามารถสร้างความยั่งยืนกับความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เพราะฉะนั้นหากองค์กรใดมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หาได้ยาก ไร้คู่แข่ง หรือไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ ที่เป็นพนักงานคุณภาพสูง มีสมรรถนะสูง จนคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมก็สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ได้เช่นกัน (Miller, 1998) ซึ่งไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรด้านเงินทุน รวมไปถึงศักยภาพและสมรรถนะขององค์กรนั้นต่างก็เป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการจัดการให้สามารถดำรงอยู่ได้กับสภาพแวดล้อมภายนอก (Prahalad & Hamel, 1990)

แรงงานข้ามชาติมีแนวโน้มอัตราการลาออกสูงขึ้นและไม่มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ในมุมมองด้านต้นทุนแรงงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงต้นทุนคงที่ของขั้นตอนสรรหาและฝึกอบรม ซึ่งจากต้นทุนเหล่านั้นไม่สามารถเรียกเก็บได้แรงงานข้ามชาติที่มีค่าแรงต่ำ (Woo Gon Kim et.al., 2016) ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรและนำพาองค์กรก้าวสู่ความสำเร็จได้ ทั้งด้านกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร และสิ่งสำคัญที่สุดคือทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน (Stone, 2006) ดังนั้นการพิจารณาความสำคัญของบทบาทตามตำแหน่งของแรงงานข้ามชาติในการแก้ไขปัญหาในระยะสั้น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจึงต้องคำนึงถึงสังคมวัฒนธรรมของกลุ่มแรงงานข้ามชาติที่มีภาวะเสี่ยงการลาออกสูง จากการสำรวจข้อมูลจาก Institute of Personal and development ของสหราชอาณาจักรได้สำรวจคนทำงานจำนวน 1,000 คน พบว่า วิทยาลัยในองค์กรต่างๆเชื่อว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรนั้นสามารถนำไปสู่ระดับความพึงพอใจในงานที่สูง ความมั่นใจในงาน แรงจูงใจ และลดระดับความกดดันในการปฏิบัติงานได้ (Guest, 1999) อีกทั้งระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถผลักดันบุคคลและองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานที่สำเร็จตามเป้าหมายได้ (Subramony, 2009) นอกจากนี้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างพันธะสัญญาทางจิตใจที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติเชิงบวกและพฤติกรรมตอบสนองของพนักงาน ซึ่งทัศนคติและพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันขององค์กร ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี พฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน (Chui and Peng, 2008, Robinson and Rousseau, 1994) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านปัจจัยด้านผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม (Reader et al., 2012) ในมิติของความสำเร็จผลการดำเนินการ องค์กรนั้นมีความซับซ้อนทางสังคมและความหลากหลายของกิจกรรม ซึ่งผลลัพธ์ คือ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ (Porter, 1980) มีนักวิจัยหลายท่านได้ประเมินความรู้อะไรและทักษะของทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรผ่านทางเครือข่ายสังคม ความสามารถเชี่ยวชาญ และการมุ่งเน้นการบริการ (Acquaah, 2007, Cabello-Mediana et al., 2011)

การศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์มีประเด็นสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรกระบบทรัพยากรมนุษย์ (HR System) เกี่ยวกับการตั้งนโยบายทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกิจกรรมด้าน

การจ้างงานแรงงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร, ประการที่สองนโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR Policies) เกี่ยวกับการวางโครงสร้างกิจกรรมที่มุ่งเน้นแรงงานซึ่งส่งผลกระทบต่อแนวปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ นโยบายทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ในระบบทรัพยากรมนุษย์ และประการสุดท้ายแนวปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์และระบบทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนและสรรหาคุณสมบัติของแรงงานที่ตรงตามความต้องการขององค์กร ตลอดจนการคัดเลือกจนถึงกระบวนการชำระรักษาแรงงาน (Kepes and Delery, 2007., Jiang et al., 2012) นอกจากนี้ตัวชี้วัดความสำเร็จของระบบทรัพยากรมนุษย์, นโยบายทรัพยากรมนุษย์ และแนวปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 1) การส่งเสริมทักษะแรงงาน ซึ่งอยู่ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรม ขั้นตอนดังกล่าวจะสามารถช่วยให้มั่นใจว่าแรงงานมีทักษะ ความรู้ และความสามารถตรงกับตำแหน่งงาน 2) การส่งเสริมด้านแรงจูงใจ ซึ่งอยู่ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจอื่นๆ ขั้นตอนดังกล่าวจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ 3) การส่งเสริมด้านโอกาส ซึ่งอยู่ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การออกแบบงาน การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน ขั้นตอนดังกล่าวจะช่วยให้แรงงานได้ใช้ศักยภาพที่มีในการปฏิบัติงานภายใต้เป้าหมายขององค์กร การส่งเสริมทั้ง 3 ประการดังกล่าวจะช่วยให้แรงงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรให้อยู่ในระดับสูงเช่นกัน (Lepak et al., 2006., Batt, 2002)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อความผูกพันและแรงจูงใจของพนักงาน (Whitener, 2001) ซึ่งประกอบไปด้วย แนวปฏิบัติในการจ้างงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การแข่งขัน ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การฝึกอบรม และการพัฒนา (Youndt et al, 1996) ในมุมมองภาพรวมผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกในวงกว้างเกี่ยวกับสังคม (Jackson, Shuler and Jiang, 2014) อีกทั้งงานวิจัยยังพบว่า ประสิทธิภาพของการนำระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในองค์กรเป็นการผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กร (Lepak et al., 2006., Subramony, 2009) งานวิจัยส่วนใหญ่มักศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งอธิบายว่าจะบริหารระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Zacharator, et al., 2005)

ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ เกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดีขึ้นกับพนักงาน เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานแล้ว จะทำให้พนักงานมีความเต็มใจในการทำงาน (Grigoroudis and Siskos, 2010) เกิดความจงรักภักดีและพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน

เพิ่มขึ้น (Heskett, Sasser, and Schlesinger, 1997) ความจงรักภักดีของพนักงานหมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรและมีความเชื่อมั่นในการทำงานให้กับองค์กร โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด มีการวางแผนเพื่อปกป้องรักษาองค์กร และไม่คิดจะค้นหางานอื่นๆ ให้กับตนเอง ซึ่งระดับความจงรักภักดีจะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน อันจะส่งผลไปถึงความเต็มใจในการให้บริการต่อลูกค้าอีกด้วย (Reichheld, 1996) ซึ่งองค์กรควรกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ โดยผลลัพธ์ของทุกกลยุทธ์ต้องออกแบบกระบวนการที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ความคาดหวังในผลสำเร็จควรประกอบไปด้วย 1) ความผูกพัน เกิดจากระดับนโยบายทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติที่ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรได้ 2) ความสามารถ เกิดจากระดับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่ดึงดูด พัฒนา และรักษาความรู้ของพนักงานได้ 3) ความเหมาะสม เกิดจากระดับความเหมาะสมของการเตรียมพร้อมด้านนโยบายทรัพยากรมนุษย์ระหว่างกลุ่มการทำงาน (Beer et al., 1984, Dyer and Holder, 1988) นอกจากนี้ยังประกอบด้วย 4) ผลงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่สามารถบรรลุความสำเร็จได้ และ 5) ความยืดหยุ่น ความคาดหวังเกี่ยวกับกำลังแรงงานจะสามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อม (Bamberger and Meshoulam, 2000)

ประสิทธิผลจากการจัดการแรงงานข้ามชาติสามารถวัดได้จากศักยภาพของตัวแรงงาน ความสำเร็จในอาชีพเป็นปัจจัยประการหนึ่งในการชีวิตถึงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จของแรงงาน ในอดีตฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีบทบาทในการจัดฝึกอบรมแรงงาน แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงแนวคิด โดยการมีบทบาทในการแนะนำแนวทางในการก้าวสู่ความสำเร็จทางตำแหน่งของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้แรงงานได้เลือกสิ่งที่ต้องการพัฒนาตนเอง (Kuijpers et al, 2006) บริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันส่งผลกระทบสู่ความสำเร็จของอาชีพ กล่าวคือ ความรู้ความสามารถและทักษะของแรงงานเกิดจากการบูรณาการจากความเป็นมืออาชีพและชีวิตส่วนตัว (Arnold and Cohen, 2008) ดังนั้นแรงงานข้ามชาติต้องการยกระดับความสำเร็จของตนเองหลังจากย้ายเข้ามาสู่สังคมวัฒนธรรมแบบใหม่ องค์กรต้องสนับสนุนปัจจัยต่างๆ ที่จะเอื้อสู่ความสำเร็จทางอาชีพ ด้วยการวางแผนด้านอาชีพ, การสร้างเครือข่ายในองค์กร, การค้นหาข้อมูลใหม่ๆ, และการศึกษาต่อในอนาคต (Reardon et al, 2006) ซึ่งสมรรถนะทางอาชีพวัดได้จาก การพัฒนาความสามารถด้านอาชีพ, ข้อมูลการสะท้อนกลับจากความสามารถ, การสะท้อนกลับของแรงจูงใจ, การศึกษางานที่ได้รับมอบหมาย, การควบคุมงาน และเครือข่าย จากปัจจัยดังกล่าวต่างก็ส่งผลต่อความสำเร็จทางอาชีพของแรงงานข้ามชาติ (Kuijpers and Scheerens, 2006, Arnold and Cohen, 2008 ) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการดังกล่าวล้วนแล้วแต่เป็นบทบาททางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ต้องมีระบบการจัดการเกี่ยวกับแรงงานให้เกิดประสิทธิผลก็จะไปสู่ความสำเร็จจากศักยภาพการจัดการแรงงานข้ามชาติ

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้อธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร จะพบว่า องค์การที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีกระบวนการดำเนินงานที่ครอบคลุมและสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติได้เป็นอย่างดี ซึ่งความสำเร็จจากศักยภาพในการจัดการแรงงานข้ามชาติจะส่งผลให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งกับตัวแรงงานข้ามชาติและองค์การ ทั้งในด้านการสร้างคุณค่าให้กับแรงงานข้ามชาติทำให้มีทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์การ อีกทั้งยังมีความรู้ความเชี่ยวชาญในทักษะการปฏิบัติงานที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ นอกจากนี้การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังทำให้แรงงานข้ามชาติยังประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการจากการมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นเลิศนั้นย่อมก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีต่อองค์การ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาตินำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติกับความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 1** ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## 1.2 ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency)

ประสิทธิภาพในการผลิต หมายถึง กระบวนการผลิตที่ดำเนินการเพื่อให้ได้ผลผลิต (Output) ตามเป้าหมายหรือสูงสุด จากการใช้ปัจจัยการผลิต (Input) ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าหรือน้อยที่สุด ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต 2) ความยืดหยุ่นในการผลิต 3) ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Heilala and Voho, 2001, Schleich, J Js and Scavada, 2007, Papakostas, 2010)

ธุรกิจภาคอุตสาหกรรมต้องพบกับความท้าทายครั้งยิ่งใหญ่การการเพิ่มขึ้นของความซับซ้อนในการจัดการด้านการผลิต (ElMaraghy W et al., 2012) ไม่ว่าจะเป็น ความยืดหยุ่นในการบริหารสูง (Manage High Flexibility), การลดขนาดรุ่นการผลิต (Small Batch Sizes), ปริมาณสินค้าขนาดเล็ก (Small Product Volume), การแปรผันที่สูง (High Number of Variants) ในขณะที่ต้องใช้ต้นทุนการผลิตต่ำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต (Heilala and Voho, 2001, Schleich, J Js and Scavada, 2007, Papakostas, 2010) ความซับซ้อนของระบบการผลิตสามารถนิยามได้ว่า “ความยากในการทำ ความเข้าใจ, อธิบาย, พยากรณ์หรือควบคุม” (Sivadasan et al., 2006) ดังนั้นในสภาวะการณ์อันซับซ้อนของการผลิตบทบาทของมนุษย์หรือพนักงานในองค์การมีความสำคัญยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้ (Oborki P, 2003) เนื่องจากมนุษย์มีความยืดหยุ่นในการจัดการผลิตและสามารถควบคุมความซับซ้อนและบริบทแบบพลวัตได้ (Billings, 1997., Fasth et al.

2009.) วิธีการจัดการความซับซ้อนและความหลากหลายของกระบวนการผลิตจึงเชื่อมโยงกับการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งมีตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพในการผลิต ประกอบไปด้วย การลดความผิดพลาดในกระบวนการผลิต, การมุ่งความสำเร็จสู่การมีสินค้าคุณภาพสูง, การมุ่งความสำเร็จสู่การทำงานตามเงื่อนไขอย่างเคร่งครัด, กระบวนการผลิตที่รวดเร็ว, การปรับเปลี่ยนเครื่องจักรอย่างรวดเร็ว และการลดต้นทุน (Hu et al., 2008, Heilala and Voho, 2001, Schleich, J Js and Scavada, 2007, Papakostas, 2010) กลยุทธ์ในการจัดการผลิตให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเนื่องจากระบบการผลิตมีความซับซ้อนและไม่สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้ ซึ่งกลยุทธ์การบริหารที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการผลิต เช่น การลดความเสี่ยง การควบคุมความไม่แน่นอน การควบคุมระบบและการรักษาประโยชน์ให้เกิดมากที่สุดในระบบ (Kreimeyer and Lindemann, 2011., ElMaraghy W et al., 2012) การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการผลิตที่ผ่านมามักใช้วิธีการศึกษาแบบทดสอบทฤษฎีเพื่อยืนยัน เนื่องจากมีทฤษฎีมากมายรองรับแนวคิดดังกล่าว (Orfi et al., 2011., Calinescu et al., 1998., Frizelle and Suhov, 2001) ซึ่งการศึกษาแบบนี้เพื่อหาค่าประกอบและเครื่องมือที่สำคัญสู่การพัฒนาไปยังการศึกษาด้านจิตใจ (Wu et al., 2007., Zhy et al., 2008) เพื่อศึกษาการรับรู้ของแรงงานและวิธีการที่แรงงานมีการรับรู้ที่ต่างกัน เช่น ทศนคติส่วนบุคคลในการทำงานกับกลุ่มคนที่มีการรับรู้แตกต่างกัน (Gullander et al., 2011) การรับรู้ในงานของแรงงานเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารสำเร็จและใช้ในการออกแบบระบบการผลิต (Grote, 2004., Mavrikios et al., 2007) โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิต (output) สูงสุดจากการใช้ปัจจัยการผลิต (input) ตามจำนวนที่กำหนดให้หรือการผลิตให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดให้โดยใช้ปัจจัยการผลิตจำนวนน้อยที่สุด

กระบวนการผลิตซึ่งเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยด้านกำลังแรงงาน มีการวางแผนความต้องการกำลังแรงงานในระยะยาว จึงจะทำให้สามารถดึงดูดแรงงานที่มีความหลากหลายทั้งอายุ ทักษะ และสุขภาพ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นคุณสมบัติที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต (Chii et al, 2012., Regeringen, 2012) ความพึงพอใจของพนักงานจะสร้างการบริการที่ดีกว่าผ่านการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Yoon and Suh, 2003) อีกทั้งพนักงานจะอุทิศตนปฏิบัติงานด้วยการบริการที่มีคุณภาพสูง ซึ่งการบริการที่มีคุณภาพจึงมาจากความพึงพอใจของพนักงาน (Yee, Yeung, and Cheng, 2008) ดังนั้นหากองค์กรต้องการความมีประสิทธิภาพในการผลิต จึงจำเป็นต้องสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sandra Mattsson, et al. เรื่อง Managing production complexity by empowering workers: six cases. พบว่า การจัดการการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงนั้น ปัจจัยการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการผลิต (Sandra Mattsson, et al., 2014) เนื่องจาก

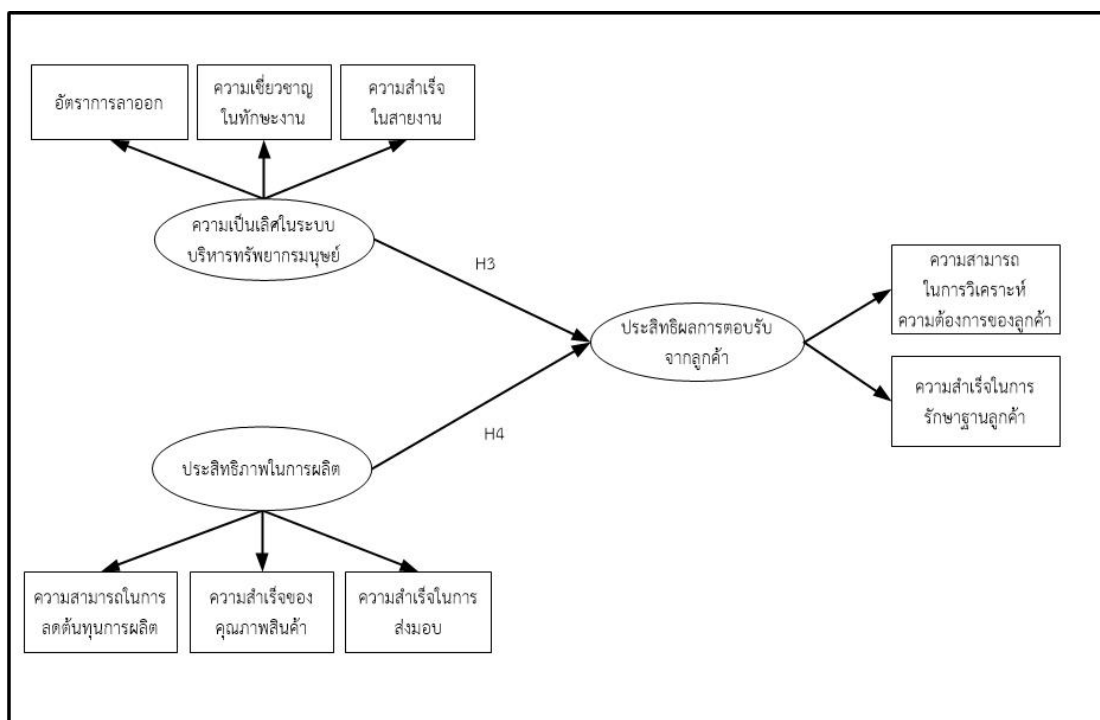


การจัดการผลิตปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น หลายองค์การจึงหันมาใช้วิธีการให้มอบอำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน แม้การนำไปปฏิบัติเป็นไปได้ค่อนข้างยาก (Bowen D. and Lawler EE., 1992) การศึกษาของ Lewchuk W and Roberson B. พบว่า ปัจจัยการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงานส่งผลต่อการประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน หากองค์การไม่มีนโยบายส่งเสริมการมอบอำนาจให้กับพนักงานจะทำให้ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน (Lewchuk W and Roberson B., 1997) นอกจากนี้การศึกษานี้ของ Ahanotu ND เรื่อง Empowerment and Production Workers: A Knowledge – Based Perspective ยังพบว่า นโยบายการบริหารพนักงานโดยการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงานส่งผลถึงการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานจะมีโอกาสได้ทดลองปฏิบัติงานต่างๆจากการพิจารณาตัดสินใจด้วยตัวเอง อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนานวัตกรรมในการทำงานซึ่งยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการผลิต (Ahanotu ND, 1997) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้อธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร จะพบว่า ประสิทธิภาพในการผลิต มีความสัมพันธ์กับแรงงาน โดยหากองค์การมีศักยภาพในการจัดการแรงงานข้ามชาติให้เกิดการรับรู้และพฤติกรรมและสอดคล้องกับกระบวนการผลิต ย่อมตอบสนองต่อประสิทธิภาพในการผลิตไปในทิศทางที่ดีขึ้น ดังนั้นองค์การจะมีกระบวนการจัดการระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตขององค์การ อีกทั้งมีการจัดการผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งทำให้มีระบบการผลิตที่มีความเฉพาะตัวตามบริบทขององค์การส่งผลให้เกิดการจัดการทรัพยากรในองค์การที่ยากต่อการเลียนแบบนำไปสู่ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์การที่สูงขึ้นได้

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาตินำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติกับประสิทธิภาพในการผลิต ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 2** ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการผลิต

2. ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพประกอบที่ 4



ภาพที่ 4 อิทธิพลการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติกับความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการผลิต

## 2.1 ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า (Effective of Customer Response)

ประสิทธิผลของการตอบรับจากลูกค้า หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยลูกค้าจะตอบสนองจากการแสดงออกทางพฤติกรรม ที่ศนคติ จากพื้นฐานความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความจงรักภักดีของลูกค้า 2) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ 3) ความสำเร็จในการรักษาสถานลูกค้า (Yang et. Al., 2008.; Mendoza et al., 2007; Foley&Fahy, 2009)

จากกระบวนทัศน์เดิมมีกลยุทธ์การบริหารที่มุ่งเน้นการผลิตเปลี่ยนผ่านมายังกระบวนทัศน์ปัจจุบันที่กลยุทธ์มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก (Alshawi et.al, 2011) นอกจากนั้นการสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรในระยะยาวนั้น ไม่เพียงแต่ดึงดูดลูกค้ารายใหม่เท่านั้น สิ่งสำคัญคือควรรักษาสถานลูกค้าเก่าซึ่งมีความจงรักภักดี (Yang et. Al., 2008.; Mendoza et al., 2007) การมุ่งเน้นลูกค้าขององค์กร โดยการรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า แล้วนำมาวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์ตามความต้องการของลูกค้า (Day, 1994; Hult et al.; 2005; Theoharakis & Hooley, 2008; Feng et al., 2012; Liu Ke et al., 2013) องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการพิจารณาความต้องการของลูกค้าจากพื้นฐานข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าและการตอบรับจากลูกค้า ซึ่งจากปัจจัยด้านการตัดสินใจและด้านการตอบสนองต่อการซื้อสินค้า สามารถนำข้อมูลมาพัฒนาให้เกิดกลยุทธ์ในการ

ผลิตสินค้าให้ตรงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด (Foley&Fahy, 2009) องค์กรที่สามารถดำเนินการสร้างความเข้มแข็งทางด้านการจัดการข้อมูลความต้องการพื้นฐานของลูกค้าได้ ไม่ว่าจะ เป็น ความต้องการสินค้าของลูกค้า การปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการ และการพยากรณ์ความต้องการของสินค้าได้ (Danneels, 2003; Theoharakis & Hooley, 2008; Feng et al., 2012) ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เช่น การส่งมอบที่พิเศษ และการจัดส่งที่เที่ยงตรง จะส่งผลต่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าและการตอบรับที่ดีของลูกค้า (Martin & Grbac, 2003) องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าควรคำนึงถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงลูกค้า ซึ่งสิ่งสำคัญคือความรวดเร็วในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า เพราะธรรมชาติของลูกค้ามีความเป็นพลวัตสูง กล่าวคือ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นองค์กรต้องพิจารณาลูกค้าทั้งในปัจจุบันและมีการวางแผนเพื่อพยากรณ์แนวโน้มความต้องการของลูกค้าด้วย (Lin & Germain, 2004; Feng et al., 2012) ข้อมูลดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ได้จากรายงานการขายและการสำรวจพฤติกรรมของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจซื้อ ความพึงพอใจต่อสินค้า และการกลับมาซื้อซ้ำ ความถี่ของพฤติกรรมสามารถสะท้อนให้เห็นถึงปฏิภณระหว่างองค์กรและลูกค้า ซึ่งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตสินค้าและยังส่งผลกระทบต่อการครองครองส่วนแบ่งทางการตลาดได้อีกด้วย (Brown & Eisenhardt, 1995; Day, 1994; Feng et al, 2012) การมุ่งเน้นลูกค้าและการมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งสองปัจจัยเป็นส่วนขับเคลื่อนให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร สิ่งสำคัญในกระบวนการมุ่งเน้นลูกค้าต้องเริ่มต้นจากการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยการกระจายสินค้าในระยะเวลาที่สั้นที่สุด องค์กรจึงจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบรวดเร็วและเป็นปัจจุบันที่สุด (real-time) มีเนื้อหาข้อมูลที่สมบูรณ์ตามความรู้ของลูกค้า ซึ่งทั้งหมดเป็นข้อมูลที่ส่งผลการตอบรับที่ดีของลูกค้า (Kirea et al. 2005; Liu et al, 2013) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Barney, 1991)

องค์กรควรสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจให้กับแรงงาน เมื่อแรงงานมีความพึงพอใจในงานจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเช่นกันและยังสามารถเพิ่มผลประโยชน์ให้กับองค์กรอีกด้วย (Pugh, Dietz Wiley, and Brooks, 2002) ซึ่ง Renate Ortlieb และคณะได้ศึกษาเรื่อง Assigning migrants to customer contact jobs: a contact-specific exploration of the business case for diversity พบว่า ความแตกต่างทางเชื้อชาติของแรงงานและลูกค้าเป็นความท้าทายขององค์กรที่ต้องดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลาย ซึ่งความหลากหลายเป็นประเด็นหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นเกี่ยวกับการติดต่อกับลูกค้า โดยการบูรณาการการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานความหลากหลาย วิเคราะห์การมอบหมายงานติดต่อกับลูกค้าให้กับแรงงานข้ามชาติ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเชิงบวกในการตอบรับ

ของลูกค้าได้ดี จนสามารถสร้างประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Renate Ortlieb et al. 2013)

การรับรู้ในการจัดการด้านแรงงานจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้แรงงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง (Tsaur and Lin, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Allison และคณะ พบว่า ในอุตสาหกรรมบริการควรมีการส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการด้านภาวะทางอารมณ์ให้กับแรงงาน เนื่องจากแรงงานมีการตอบสนองของพฤติกรรมที่สอดคล้องกับอารมณ์ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการให้บริการกับลูกค้า ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า ความตั้งใจในการซื้อซ้ำ และความตั้งใจในการให้ข้อเสนอแนะ โดยผ่านความสำเร็จของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ประการ ประกอบด้วย การส่งเสริมทักษะ การส่งเสริมแรงจูงใจ และการส่งเสริมโอกาสในความก้าวหน้าในงาน (Allison et al., 2015)

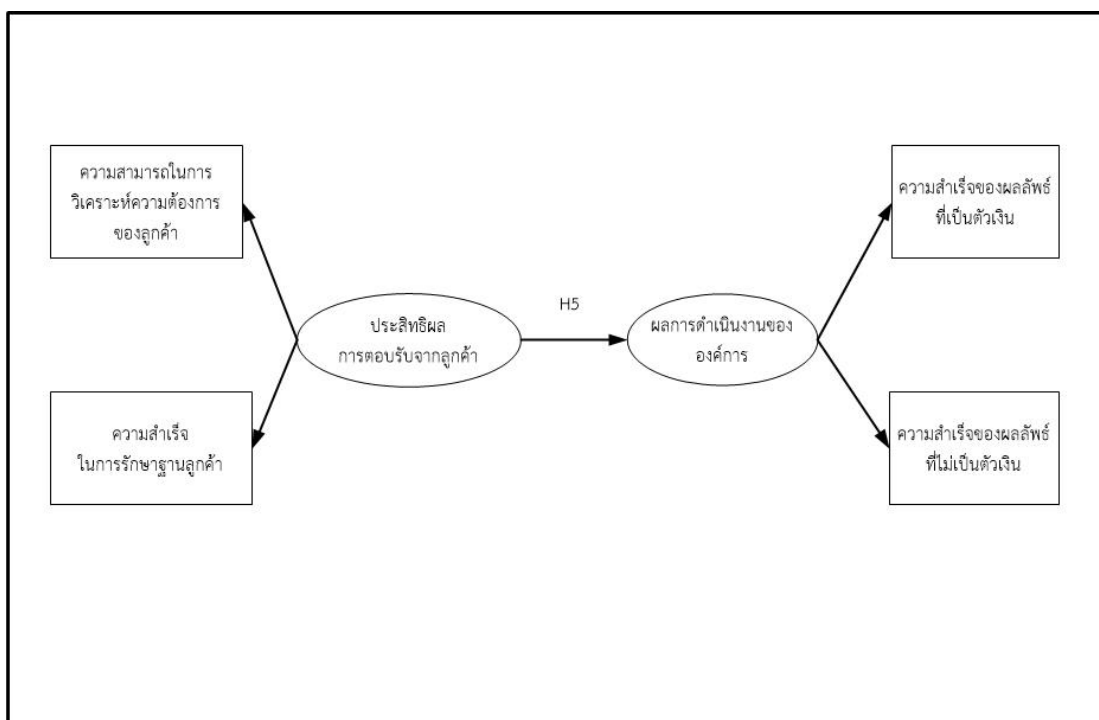
อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้อธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร จะพบว่า ลูกค้าถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับการรักษาลูกค้า ซึ่งผลลัพธ์จากความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรในองค์กรทั้งด้านการจัดการแรงงานและกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของลูกค้า อันจะนำไปสู่การเกิดการรับรู้และทัศนคติที่ดีต่อองค์กรจนเกิดพฤติกรรมการซื้อซ้ำของลูกค้า องค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิตนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิตกับประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 3** ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

**สมมติฐานที่ 4** ประสิทธิภาพในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับ จากลูกค้า

3. ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพประกอบที่ 5



ภาพที่ 5 อิทธิพลประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินการขององค์กร

### 3.1 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance)

ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์จากการบริหารงานขององค์กร โดยปรากฏในรูปแบบเป็นตัวเงิน (Financial) คือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่วัดมูลค่าจากกำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขาย และรูปแบบไม่เป็นตัวเงิน (Non - Financial) คือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่วัดมูลค่าจากความพึงพอใจของลูกค้า ความจงรักภักดีของลูกค้า ความรวดเร็วในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ (Richard et al, 2007; Tracey, Vonderembse and Lim, 1999)

ผลการดำเนินงาน หมายถึง การมุ่งเน้นพฤติกรรมในการกระทำในสิ่งที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม (Kotze, 2006) โดยจุดมุ่งหมายของผลการดำเนินงานขององค์กรอาจวัดได้จาก การประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่วางไว้ จากตัวชี้วัดที่ได้ตั้งเป็นเกณฑ์ตามมิติต่างๆแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร ซึ่งไม่อาจกำหนดได้ว่ามีมิติใดบ้าง เนื่องจากบางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่งในขณะที่อาจไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรหนึ่งก็เป็นได้ (Singer & Edmondson, 2008) จากการศึกษาแนวคิดด้านผลการดำเนินการขององค์กรส่วนใหญ่มักประกอบไปด้วย 2 มิติ ได้แก่ มิติผลลัพธ์ทางการดำเนินการ คือ การเพิ่มผลผลิต (Productivity) การเจริญเติบโตและความคิดสร้างสรรค์ (Growth and creativity) และมิติผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial outcome) คือ การเติบโตของยอดขาย (Sales growth) , ROE (Return On Equity) และ ROA (Return On Assets) (Jiang et al, 2012) สอดคล้องกับ ผลการดำเนินงานขององค์กร คือ ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของ

ธุรกิจ ประกอบไปด้วยผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial) ได้แก่ รายได้ในการประกอบการตามเป้าหมาย การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non - Financial) ได้แก่ ศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การกลับมาซื้อซ้ำ จำนวนการเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ ความมีชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร (Jantana, 2010., Viroj, 2009.) ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดองค์ประกอบของผลการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1. ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial Performance) ได้แก่ กำไร (Profit) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA) และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) 2. ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ทางการตลาด (Product Market Performance) ได้แก่ ยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด และ 3. ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ได้แก่ ผลตอบแทนโดยรวมแก่ผู้ถือหุ้น (Total shareholder return) และมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ (Economic Value Added) (Richard et al, 2007) และสอดคล้องกับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) คือ ผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ 2 รูปแบบ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านรายได้ที่เป็นตัวเงิน (Income) คือ รายได้ในการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาดจากการรักษาลูกค้าเก่า และการดึงดูดลูกค้าใหม่ ส่วนรูปแบบที่ 2 ได้แก่ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงธุรกิจ (Business Image) คือ ความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือในศักยภาพการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีรูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จนเกิดการรู้จักและสามารถตอบสนองความพึงพอใจและการยอมรับของลูกค้า (ศุภางค์ นันทา, 2555) ระดับของผลการดำเนินงานกำหนดให้มีองค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า โดยวัดจากการรับรู้ถึงคุณค่าของสินค้า อัตราการคงอยู่ของลูกค้า และจำนวนการบอกต่อของกลุ่มลูกค้าและผลการดำเนินการทางการตลาด โดยวัดจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น และอัตราการเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด (Tracey, Vonderembse and Lim, 1999)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) นับได้ว่าเป็นตัวแปรตามที่ได้รับค่านิยมในการศึกษาปัจจัยที่ส่งกระทบต่อตัวแปรอิสระ โดยนักวิชาการจำนวนมากต่างก็มีวิธีการสร้างเกณฑ์การวัดหรือมาตรฐานการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การดำเนินการผลิต (Operations) การเงิน (Financial) กฎหมาย (Legal) และการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) (ระบิล พันภัย, 2557) การวัดผลการดำเนินงานสามารถวัดได้ ดังนี้ 1. การวัดโดยใช้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ประกอบไปด้วย กำไรสุทธิ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (EVA) ส่วน 2. ผลการดำเนินการที่ไม่เป็นตัวเงิน ประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การคงอยู่ของธุรกิจในระยะยาว ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Denis, 1999, Walter et al.,

2006, Rauch et al., 2009, De Clercq et al., 2010) ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยส่วนใหญ่ มักวัดผลลัพธ์จากความสำเร็จขององค์กรทั้งที่เป็นผลลัพธ์ด้านตัวเงิน ได้แก่ กำไรสุทธิ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงิน อัตราส่วนของสภาพการชำระหนี้ อัตราส่วนของประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนผลลัพธ์ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การตอบรับของลูกค้าในคุณภาพสินค้า การได้เปรียบทางการแข่งขัน ความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้า (De Clercq et al., 2010; Grada and Rasa, 2015)

ในการวัดผลงานขององค์กรและประเมินเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น ผลการดำเนินงาน เป็นสิ่งสำคัญที่นำมาประเมินหลักในการพิจารณาสภาพทางการบริหารงานขององค์กรรวมไปถึงสภาพแวดล้อมในขณะนั้น โดยการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่ครอบคลุมและชัดเจนนั้น ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านผลจากการดำเนินการทางการเงิน ได้แก่ กำไร อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ผลตอบแทนการการลงทุน และอื่นๆ, 2) ด้านผลการดำเนินงานของตลาด ได้แก่ การขาย ส่วนแบ่งการตลาด และอื่น ๆ และ 3) ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ได้แก่ ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นรวม มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ฯลฯ (Neely, 2002) การวัดผลการดำเนินงานในแบบเก่านั้น ผู้บริหารมักให้ความสำคัญกับมาตรวัดทางการเงินโดยการเพิ่มการแข่งขันทางการตลาด ซึ่งไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราผลตอบแทนภายในปัจจุบัน มูลค่าหุ้นสุทธิ และระยะเวลาคืนทุน ต่างก็เป็นเพียงมาตรการทางการเงินเท่านั้น ไม่เพียงพอในมุมมองเชิงประจักษ์ต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นในปัจจุบันองค์กรควรมุ่งเน้นและแสวงหาด้านอื่นๆ ในการวัดผลการดำเนินงานให้หลากหลายไม่จำกัดเพียงแต่ด้านทางการเงิน ทำให้สมัยใหม่องค์กรหันมาใช้ผลการดำเนินงานที่มีหลายมิติเพิ่มมากขึ้นและใช้มาตรการวัดต่างๆ ของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร มุมมองที่แตกต่างกัน ความสมดุลขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม มาตรการที่เป็นทางการเงินและไม่ใช่การเงินและวัตถุประสงค์ของมาตรการที่ตั้งไว้ภายในและภายนอกองค์กร (Bryant et al., 2004, Ma, 2014)

การวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมาจากอิทธิพลของมาตรการที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดภายในองค์กร ดังนั้นองค์กรต้องวางนโยบายและกำหนดกลยุทธ์เฉพาะเจาะจงที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ องค์กรจึงต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สามารถสะท้อนภาพให้เห็นถึงทิศทางในการปฏิบัติงานที่มีพื้นฐานมาจากการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการทำงาน ซึ่งการวางแผนและกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรให้มีตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานและยังสามารถสร้างการควบคุมในกรณีสำคัญอีกด้วย ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานเช่นนี้จะทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินงานภายในองค์กรสามารถเป็นประโยชน์และสร้างคุณค่าให้กับองค์กร อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อการทำงานของ

พนักงานในแต่ละบุคคล โดยในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนทุกช่วงขณะนั้น การกำหนดเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานขององค์การต้องมีความสอดคล้องกับบริบทปัจจุบันก็จะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์การเกิดจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงมีความสอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล โดยข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความสามารถในการจัดการพนักงานขององค์การ คือ การจ่ายค่าตอบแทน การกระตุ้นการปรับปรุงในด้านๆ และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน (เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียนงาน การเลิกจ้าง) การฝึกอบรม การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาบุคลากร การวิจัยและพัฒนาและโปรแกรมการประเมินผล (Harbour, 2009) ซึ่งมีมติการวัดผลการดำเนินงานขององค์การเป็นกิจกรรมทั่วไปในการดำเนินงานขององค์การจึงต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขอบเขตความสำคัญ การสร้างแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการเสริมสร้างความรับผิดชอบ การวางแผนที่กล่าวไปนั้นต่างก็สำคัญสำหรับนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดในเรื่องการมีประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ รวมถึงมูลค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุด คือ องค์การต้องกำหนดลักษณะตัวชี้วัดนั้นให้สอดคล้องกลมกลืนและมีทิศทางเดียวกับกับข้อกำหนดและวัตถุประสงค์ของเป้าหมายขององค์การ (Waggoner et al, 1999, Smith, 2007)

นอกจากนั้นยังมีการศึกษาในผลการดำเนินงานในมุมมองระดับบุคคล พบว่า ความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์การส่วนหนึ่งมาจากพนักงานขององค์การ โดยองค์การต้องมีการจัดการให้พนักงานรับรู้ถึงความเท่าเทียมกัน การจัดการความขัดแย้งในการทำงาน การพัฒนาทักษะการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้อัตราการลาออกลดลง (Carpenter, 2002, Neal and Mannix, 2005, Bleijenbergh, Peters and Poutsma, 2510) การบริหารเกี่ยวกับแรงงานดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเพิ่มผลผลิตและผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินขององค์การ (Rynes et al., 2002) แนวคิดความสอดคล้องระหว่างคนกับองค์การหรือ P-O fit (Person – Organization fit) นั้นคือการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การและผลการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งเป็นการพัฒนาความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับความเชื่อและเป้าหมายขององค์การ (Chatman, 1991) อีกทั้งยังเป็นการสร้างให้บุคคลกับวัฒนธรรมองค์การมีความกลมกลืนสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (O'Reilly et al., 1991) ซึ่งกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ (Cox and Blake, 1991) โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาอาชีพ (Carrell and Mann, 1995)

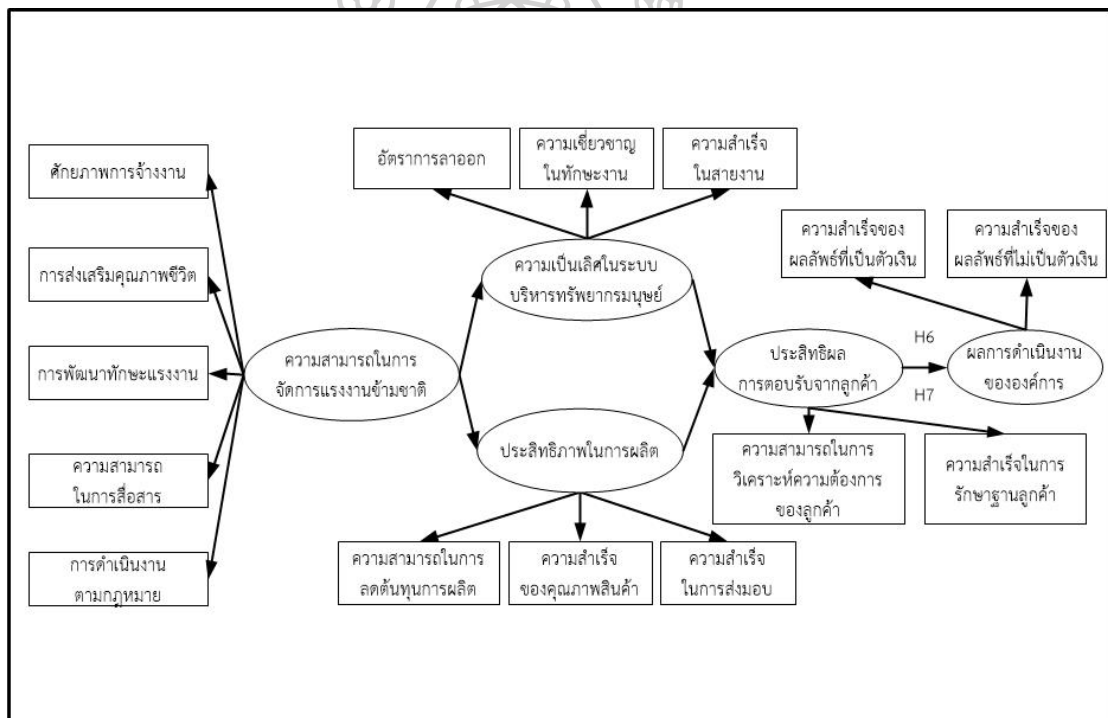


จากการสังเคราะห์วรรณกรรมได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้านำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้ากับผลการดำเนินงานองค์กร ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 5** ประสิทธิภาพในการตอบรับจากลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร

4. ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีตัวแปรคั่นกลาง คือ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพประกอบที่

6



ภาพที่ 6 อิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

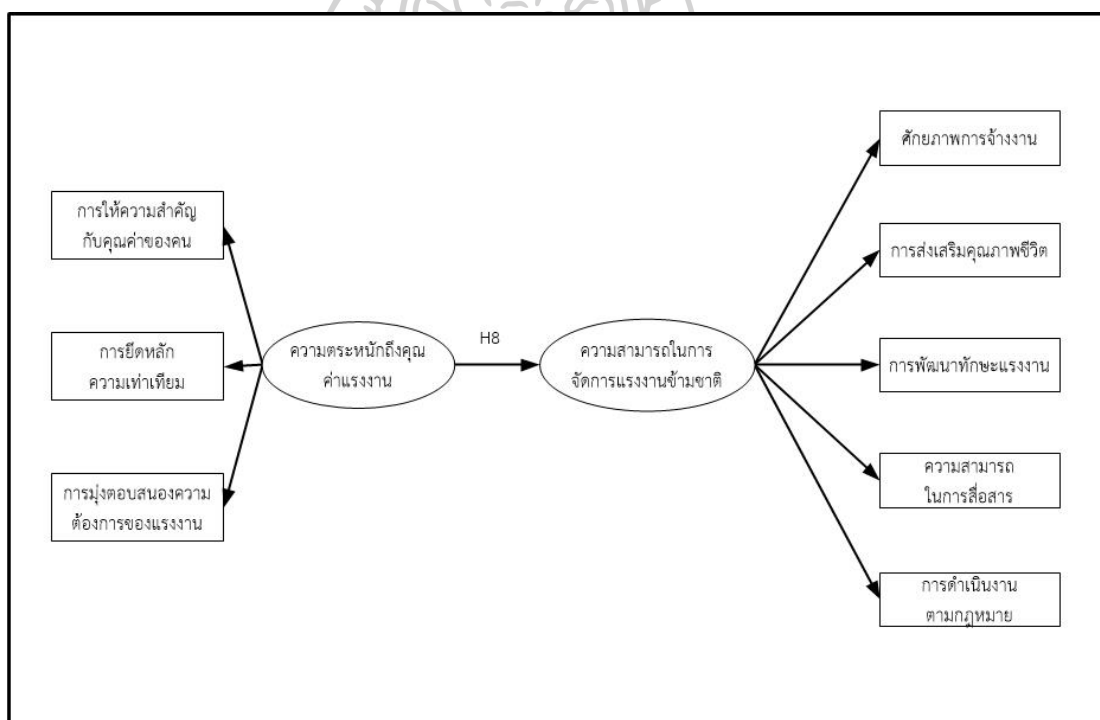
จากการสังเคราะห์วรรณกรรมได้แสดงให้เห็นความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 6** ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

**สมมติฐานที่ 7** ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประสิทธิภาพในการผลิตและประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุของการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

1. ความตระหนักถึงคุณค่าของแรงงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพประกอบที่ 7



ภาพที่ 7 อิทธิพลความตระหนักของคุณค่าแรงงานมีอิทธิพลต่อเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

#### 1.1 ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน (Worker Value Awareness)

ความตระหนักในคุณค่าแรงงาน หมายถึง การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับคุณค่าของคนในฐานะแรงงานที่ขับเคลื่อนองค์กรอย่างเท่าเทียม โดยเล็งเห็นศักยภาพ ทักษะ ความรู้ แรงจูงใจทัศนคติของแรงงาน ซึ่งแรงงานจะแสดงออกในรูปแบบการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กร อันเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างรายได้เปรียบทางการ

แข่งขัน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน 2) การยึดหลักความเท่าเทียม และ 3) การมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน

องค์การทางตะวันตกให้ความสำคัญกับการเพิ่มมูลค่าของแรงงานที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่นเดียวกับองค์การในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ก็ตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความเชื่อว่าจะสามารถเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำให้องค์การมีสิ่งเหนือกว่าคู่แข่ง (Othman and Teh, 2003) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนนั้น ควรมุ่งเน้นที่ปัจจัยด้านทรัพยากรที่สัมผัสได้ (Tangible) ในด้านการลดต้นทุนการผลิตและสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่าง (Porter, 1985) แต่แนวโน้มในอนาคตนั้นการพัฒนาแนวคิดการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่สัมผัสไม่ได้ด้วย (Intangible) เนื่องจากคนและวิธีการปฏิบัตินั้นสามารถสร้างคุณค่าและความเป็นเอกลักษณ์ให้กับองค์การได้ (Barney, 1991) ทรัพยากรขององค์การที่ไม่สามารถสัมผัสได้ประกอบไปด้วยความสามารถทางการบริหาร ทักษะของทรัพยากรมนุษย์ ทุนมนุษย์ การตรวจสอบภายใน แรงงานสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์การ และการรับรู้องค์การ ซึ่งต่างก็ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การทั้งสิ้น (Carmeli and Tischler, 2004) ดังนั้นองค์การจึงควรสนับสนุนรูปแบบการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่จะได้พัฒนาศักยภาพตนเองทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะภายในของพนักงานเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งการสนับสนุนให้พนักงานมีอิสระในการงานของตนเอง ไม่ว่าจะเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ การสนับสนุนการประยุกต์ใช้ทางความคิด ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง นอกจากนี้รายละเอียดในการจ้างงานพนักงานนั้นควรกำหนดให้มีคุณลักษณะที่สามารถแสดงศักยภาพในการพัฒนาความสามารถภายในกับบริบทขององค์การที่เล็งเห็นความสำคัญและมีค่ายิ่งของพนักงาน จากความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีผลกระทบและสัมพันธ์กันในระยะยาว ทั้งนี้ถือว่าเป็นลักษณะประการสำคัญที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Sims and Manz, 1996) อีกทั้งพบว่า องค์การที่ให้ความสำคัญในคุณค่าของพนักงานนั้นจะมีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นความต้องการของคนในองค์การและมุ่งเน้นผลผลิต ซึ่งการมุ่งเน้นผลผลิตนั้นจะมุ่งไปสู่ความมุ่งหวังในการปฏิบัติงานของพนักงานจะกำหนดให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ในทางกลับกันหากองค์การมุ่งแต่ผลผลิตสูงมากกว่าการให้ความสำคัญกับพนักงานจะส่งผลกระทบต่ออัตราการเข้าออกงานสูง เมื่อองค์การให้ความสำคัญกับการดำเนินการทางด้านทรัพยากร จึงมีความจำเป็นในการวางแผนงานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดเป็นความสามารถในการจัดการพนักงานในองค์การ ซึ่งต้องมีการยื่นข้อเสนอเงื่อนไขในการปฏิบัติงานด้วยสัญญาจ้างหรือในกรณีอื่นๆ โดยองค์การต้องกระจายความรับผิดชอบลงสู่การปฏิบัติตามแผนงาน ซึ่งต้องให้พนักงานสามารถรับผิดชอบงานในอนาคตได้โดยมีการวางแผนไว้อย่างชัดเจน ตั้งแต่การฝึกอบรมระยะสั้น และการเรียนรู้จากทีมงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน ผ่าน

เครื่องมือในการพัฒนาองค์การ และนำไปสู่การพัฒนาระยะยาวที่จะนำไปสู่การพัฒนาสายงานอาชีพได้ในอนาคต (Likert, 1967)

แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีมาตั้งแต่ก่อนปี 1980 ในประเทศสหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักร มีรูปแบบมากมายซึ่งถูกพัฒนามาเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติให้ส่งผลทางตรงกับบุคคล ทำให้เกิดเป็นระบบวิธีปฏิบัติของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การ (Schuler and Jackson, 1999) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดรูปแบบกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละบุคคลให้ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Katou and Budhwar, 2006) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นมุ่งเน้นการออกแบบนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแนวปฏิบัติที่มีความท้าทายและสามารถสร้างความยั่งยืนในการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Barney & Wright, 1998) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนองค์การและใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ นอกจากนี้ยังสามารถเป็นแนวทางการคัดเลือกพนักงานที่มีความทักษะเฉพาะ โดยมุ่งเน้นความสนใจเฉพาะของบุคคล เนื่องจากองค์การจะตัดสินใจจากการรับรู้ของและประสบการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ แล้วนำไปสู่พัฒนาและปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Garbuio et al, 2011) หากองค์การต้องการผลักดันทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีการจัดการเกี่ยวกับความสามารถ ประสิทธิภาพของต้นทุนที่คุ้มค่าต่อการจัดสรรแรงงาน และการได้รับความชอบธรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Chadwick and Dabu, 2009) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Lengnick – Hall et al., 2009)

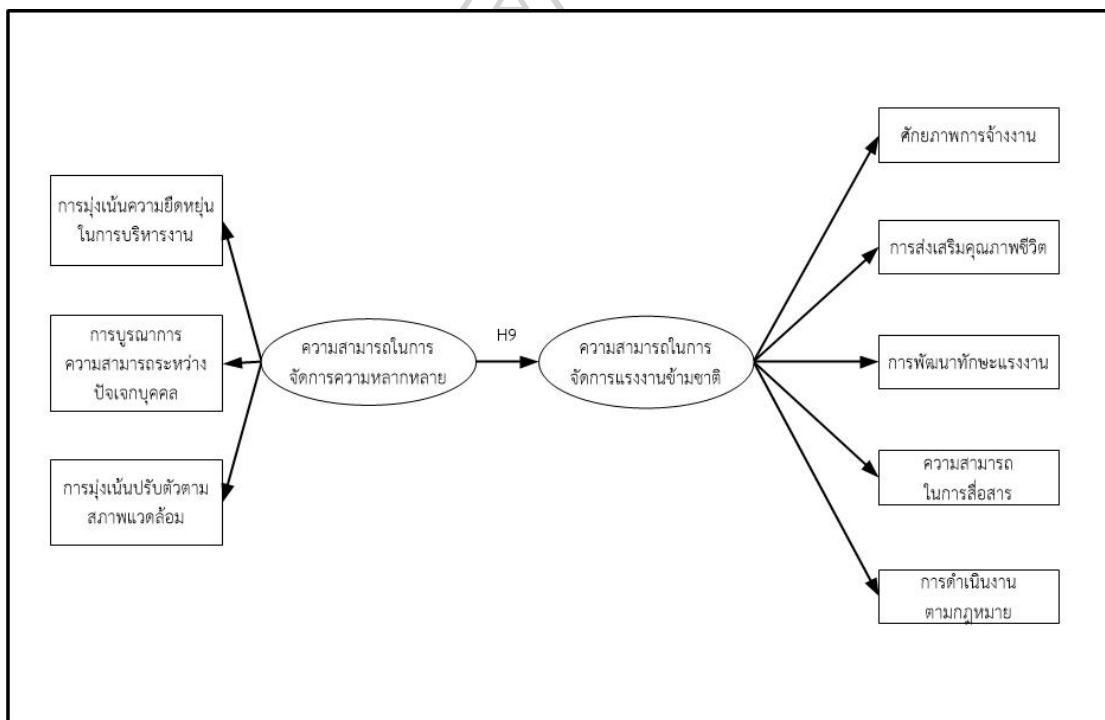
การตระหนักถึงคุณค่าของแรงงานนำไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ควรออกแบบในสถานการณ์ปัจจุบัน คือ มีการบูรณาการสู่องค์การได้มากที่สุด พนักงานมีความผูกพันกับองค์การ มีความยืดหยุ่นและมีคุณภาพในการทำงาน (Guest, 2007) แนวทางปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินไปอย่างเท่าเทียมบนความหลากหลาย โดยกำหนดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีวิธีการสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ทุนมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การนั้น (Kepes and Delery., 2007) Chris Forde & Robert Mackenzie ได้ศึกษาเรื่อง Employers' Use of Low – Skilled Migrant Workers Assessing the Implications for Human Resource Management. พบว่า แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีวิธีการ 2 วิธี ดังนี้ วิธีการไม่แข็ง (Hard Approach) และวิธีการไม่นุ่มนวล (Soft Approach) ซึ่งสำหรับแรงงานข้ามชาติที่มีทักษะต่ำเหมาะสมสำหรับวิธีการไม่แข็งจะสามารถช่วยรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Chris Forde & Robert Mackenzie., 2009)

ประเด็นการให้ความสำคัญกับแรงงานโดยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นเรื่องชนชาติของกำลังแรงงานในองค์การถือเป็นการบริหารที่แสดงให้เห็นถึงการไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มคนในองค์การ ซึ่งองค์การจำเป็นต้องออกแบบกระบวนการจัดการแรงงานที่ครอบคลุมความหลากหลายของคนในองค์การ ควรประกอบไปด้วยนโยบายการจ้างงานอย่างเป็นธรรม (Employment Equity Policy: EEP) เป็นแนวคิดที่ประกอบไปด้วย การยอมรับ (Affirmative action), การได้รับโอกาสที่เท่าเทียม (Equal opportunities policy), และการบริหารความหลากหลาย (Diversity management) โดยแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ 3 ประการ คือ การรักษาความเท่าเทียม (Equal treatment), ผลลัพธ์ที่เป็นธรรม (Equal results), และมุ่งเน้นระดับบุคคล (Individual recognition) หากมีการพิจารณานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์การและบุคคล โดยมุ่งเน้นความเป็นธรรมและเท่าเทียมกันของกำลังแรงงานในองค์การก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การ (Anonymous, 2011) อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้อธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม จะพบว่า ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานเป็นการให้ความสำคัญในคุณลักษณะของแรงงานข้ามชาติ โดยการมุ่งทำความเข้าใจในความต้องการเฉพาะของแรงงานข้ามชาติเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมุ่งเน้นการบริหารงานที่ยึดหลักความเท่าเทียมของแรงงานในองค์การ เนื่องจากที่ผ่านมาแรงงานข้ามชาติต้องพบเจอกับการเลือกปฏิบัติและถูกจำกัดสิทธิต่างๆ หากองค์การตระหนักถึงความสำคัญของแรงงานข้ามชาติ ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินงานขององค์การไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แรงงานข้ามชาติจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับองค์การ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากความตระหนักถึงคุณค่าของแรงงานนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความตระหนักถึงคุณค่าของแรงงานกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 8** ความตระหนักถึงคุณค่าของแรงงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

2. การบริหารความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพประกอบที่ 8



ภาพที่ 8 อิทธิพลของความสามารถการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

## 2. ความสามารถการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management Capability)

ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย หมายถึง กระบวนการในการบริหารคุณลักษณะที่แตกต่างของแรงงานข้ามชาติให้เกิดการรับรู้และพฤติกรรมตอบสนองไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน 2) การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล และ 3) การ

มุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (Jackson et al., 2003; Kochan et al., 2003; Herbal et al., 2008., Madera, 2013)

การเติบโตของความหลากหลายของกำลังแรงงานมีความสำคัญยิ่ง องค์กรต้องจัดการและใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของกำลังคนให้เด่นชัดสู่องค์กร ไม่ว่าจะ เป็น ภาวะผู้นำและการจัดการทักษะที่ยังต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Industry Task Force, 1995) ความท้าทายที่สำคัญประการหนึ่งของศักยภาพในการจัดการแรงงาน คือ ความแตกต่างและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน กล่าวคือ ความแตกต่างของแรงงาน ไม่ว่าจะ เป็น เพศ กลุ่มชนกลุ่มน้อย กลุ่มแรงงานต่างด้าวและ ผู้สูงอายุ ซึ่งต่างก็เป็นประเด็นสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารคนในองค์กร (A. Esmaili, 2012) แนวคิด วัฒนธรรม และมุมมองใหม่ๆ เปรียบเหมือนแนวทางไปสู่การใช้ปัญญาของพนักงานในกระบวนการทำงาน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องเปิดรับพนักงานที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกันเพื่อช่วยต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Kary-Siobhan, 2002) สถานะทางการเงินและความสำเร็จของการปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งที่มีจากการจัดการคนหรือพนักงานที่มีประสิทธิผล การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความมั่นคงปลอดภัย และการให้โอกาสในความก้าวหน้าทางสายงานอาชีพ ที่กล่าวมาข้างต้นจะสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถได้ ซึ่งยังส่งผลให้ องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Meyer, 2002)

ความหลากหลาย คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคลในหน่วยสังคมเดียวกัน (Jackson et al, 1995) รวมถึงลักษณะของกลุ่มทางสังคมที่สะท้อนระดับการรับรู้ถึงความแตกต่างของมิติสากลและจิตใจที่มีอยู่ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (Van Knippenberg and Schippers, 2007) ความหลากหลายมีมากมายหลายประเภท ซึ่งความหลากหลายในแต่ละบุคคลนั้นจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Harrison and Klein, 2007) ความหลากหลายประกอบด้วยขอบเขตของความแตกต่างในการทำงาน ได้แก่ อายุ ความสามารถ ระดับการศึกษา เชื้อชาติ โครงสร้างครอบครัว หน้าที่ ลักษณะภูมิศาสตร์ การแข่งขัน ศาสนา เพศ รสนิยม ค่าตอบแทน (Shaw and Barret – Power, 1998., Wentling, 2001) ซึ่งในทุกวันนี้กำลังแรงงานในองค์กรมีความแตกต่างกันจึงทำให้ส่งผลไปสู่การแบ่งปันทัศนคติที่หลากหลาย ความต้องการ การพิจารณา คุณค่า และพฤติกรรมการทำงาน (Decula and MaDowell, 1992., Morrison, 1992., Rosen and Lovelace, 1991) การแบ่งมิติ ความหลากหลายของ Daff นั้น กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรมี 2 มิติ ด้วยกัน คือ มิติปฐมภูมิ (Primary dimensions) ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด ได้แก่ อายุ เพศ รสนิยมทางเพศ เชื้อชาติ ความสามารถทางกายภาพ ส่วนมิติทุติยภูมิ (Secondary dimensions) มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอด คือ ได้แก่ ความเชื่อ ศาสนา การศึกษา รายได้ ประสบการณ์ สถานภาพทางการสมรส ภูมิลำเนา (Daff, 2008)

การบริหารความหลากหลายนั้น Cox, T.H., (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้น หมายถึง การกำหนดแผนและวางแผนปฏิบัติของบุคลากรที่มีความหลากหลายให้มีระบบในการบริหารคนในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมไปถึงจัดการให้ความหลากหลายกลายเป็นข้อได้เปรียบและลดข้อเสียเปรียบจากความหลากหลายให้น้อยที่สุด ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วการบริหารความหลากหลายจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและริเริ่มคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอีกด้วย การจัดการความหลากหลายมีทั้งผลลัพธ์ทั้งเชิงบวกและลบ การจัดการความหลากหลายเป็นการกำหนดกลยุทธ์องค์กรในมุมมองพื้นฐานทรัพยากร (Chrobot – Mason and Aramovich, 2013) การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายมี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร (Hicks – Ckarke and Isies, 2000., Sawyerr, Strauss and Yan, 2005) ระดับบุคคลเกี่ยวกับการรับรู้ของแต่ละบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานนำไปสู่การตอบสนองต่อการจัดการองค์กร (Bean et al., 2001) ระดับกลุ่ม เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลและมุมมองภายในกลุ่มสมาชิก (Joshi and Roh, 2009) ซึ่งลักษณะของกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กับระดับการแก้ไขปัญหาที่สูงขึ้นระดับองค์กร เกี่ยวกับทัศนคติและการตอบสนองต่อความหลากหลาย ซึ่งทั้งสองด้านต้องมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและการจัดการความหลากหลายของพนักงาน (Gilbert, Stead, and Ivanchevich, 1999)

ความหลากหลายทางเชื้อชาติสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กำลังแรงงานที่มีความหลากหลายนั้นเพิ่มคุณค่าผ่านความเป็นเอกลักษณ์ผสมผสานกับความสามารถของบุคคลที่มีเฉพาะตัว เช่น ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางการรับรู้ของลูกค้า ความไวในการรับรู้ทางวัฒนธรรม และมุมมองหลากหลายที่สามารถใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ (Richard., 2000) มีการศึกษาจำนวนหนึ่งยืนยันเกี่ยวกับความหลากหลายว่ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Joshi & Roh., 2009., Kochan et al., 2003., Leonard et al., 2004., Richard et al., 2007.) แสดงให้เห็นว่าหากองค์กรมีความสามารถในการบริหารความหลากหลายก็ย่อมทำให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร งานวิจัยที่ผ่านมาศึกษาเกี่ยวกับทำอย่างไรจะสามารถบริหารความแตกต่างระหว่างสมาชิกในกลุ่มการทำงานหรือในองค์กรให้ส่งผลทางตรงต่อการกระบวนการทำงานให้มีสูงขึ้น โดยพิจารณาจากอิทธิพลของความหลากหลายตามตัวชี้วัดของผลการปฏิบัติงาน (Jackson et al., 2003., Kochan et al., 2003) แต่แนวทางที่ดีกว่านั้นจึงควรอธิบายปฏิกริยาผลกระทบของผลการปฏิบัติงานกับความแตกต่างของลักษณะงานและแนวปฏิบัติตามสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรด้วย (Van der Vegt et al., 2006., Van Knippenberg and Schippers, 2007) จึงมีการศึกษาความหลากหลายเป็นตัวแปรกลาง ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงาน (Chia- Mei Lu, 2015) สอดคล้องกับ Chatman and Flynn,



2001 ศึกษาเรื่อง Effect of Diversity on Human Resource Management and Organization Performance พบว่า อิทธิพลของพฤติกรรมสมาชิกในกลุ่ม คือ การสื่อสารและการร่วมมือ เป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร (Chatman and Flynn, 2001) เช่น ความหลากหลายทางความแตกต่างทางเพศส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Dwley et al, 2003)

การมีส่วนร่วมในการอบรมเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมจะช่วยให้สามารถพัฒนาทักษะด้านการรับรู้ข้ามวัฒนธรรมระหว่างบุคคลในองค์กร ซึ่งสามารถยกระดับความสามารถความเชี่ยวชาญของแรงงานที่มีความแตกต่างกันในองค์กร (Lee and Chon, 2000) โดยการอบรมพหุวัฒนธรรมจะประสบความสำเร็จนั้น ต้องใช้แนวทางการสร้างกระบวนการอบรม คือ การประเมินความต้องการ การดำเนินโครงการอบรม และการประเมินโครงการ จะสามารถทำให้โครงการอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ความสำเร็จได้ (Wood and King, 2002) นอกจากนั้นองค์กรควรมีแนวทางจัดการความหลากหลายของพนักงานที่ดีที่สุด คือ การเปิดโอกาสทางการจ้างงาน การสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานเพื่อรักษาพนักงาน ซึ่งแนวทางการจัดการความหลากหลายที่มุ่งเน้นการไม่เลือกปฏิบัติในการจ้างงานสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารจัดการแรงงานและผลลัพธ์ที่ดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Herbal et al., 2008., Madera, 2013)

แนวคิดการครอบงำทางเชื้อชาติ (Racial Domination) เป็นตัวกลางในการยอมรับความคิดของบุคคลที่มีอยู่หลากหลายทั่วโลกและการยอมรับข้อตกลงตามลำดับขั้นซึ่งขึ้นอยู่กับคุณค่าของบุคคลนั้น (Banton, 1987) ปัญหาด้าน เชื้อชาติ (Race) และด้านผู้อพยพ (Immigration problem) เนื่องจากปัญหาสังคมที่แย่งลงจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและอุตสาหกรรมอย่างรุนแรงในปี 1900 ทั้งในยุโรปและสหรัฐอเมริกา (Thomson, 2500) ซึ่งในปัจจุบันเข้าสู่สังคมแห่งสติปัญญา (Intellectual) ในแวดล้อมของแนวคิดเชื้อชาติ (Race) และลักษณะของเชื้อชาติ (Ethnicity) และอิทธิพลระดับปัจเจก กลุ่ม และสังคม (Banton, 1987)

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้อธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม จะพบว่า แรงงานข้ามชาติมีลักษณะทางวัฒนธรรมที่แตกต่างจากบริบทของประเทศเจ้าบ้าน ซึ่งความหลากหลายจากแรงงานจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ดังนั้นความสามารถในการจัดการความหลากหลายจึงเป็นการบูรณาการความแตกต่างของแรงงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยหากองค์กรมีรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความหลากหลายให้มีศักยภาพแล้วนั้น ย่อมทำให้เกิดการออกแบบกระบวนการจัดการแรงงานข้ามชาติที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแรงงานข้ามชาติ จนสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีกับองค์กรได้

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากความสามารถในการบริหารความหลากหลายนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการบริหารความหลากหลายกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 9** ความสามารถในการบริหารความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

#### ตัวแปรควบคุม

จากที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามข้างต้นแล้วนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ยังได้กำหนดตัวแปรควบคุม (control variable) โดยผู้วิจัยควบคุมไว้เนื่องจากคาดว่าตัวแปรดังกล่าวอาจส่งผลต่อตัวแปรตามได้ เพื่อให้ผลของตัวแปรตามเกิดจากตัวแปรอิสระอย่างแท้จริง คือ ขนาดขององค์กร (Firm Size) ในด้านการจัดการทรัพยากรในองค์การขนาดขององค์กรทำให้เกิดข้อจำกัดด้านทรัพยากรและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการแข่งขัน โดยพบว่า องค์กรขนาดเล็กมีประสบปัญหาด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ซึ่งจะเกิดข้อปัญหาในแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน เนื่องจากขาดความน่าเชื่อถือของการดำเนินธุรกิจและต้องมีการวางหลักทรัพย์ในการค้ำประกัน อีกทั้งยังประสบปัญหาการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบและต้นทุนในการผลิตและบริการสินค้ามากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ (Levy, 1993; Kuntchev, Ramalho, Rodriguez-Meza, and Yang, 2013) โดยเฉพาะด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินในระบบ เช่น ธนาคาร ซึ่งต้องมีทั้งหลักทรัพย์ในการค้ำประกันและความน่าเชื่อถือทางธุรกิจ อีกทั้งขนาดขององค์กรยังส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในอนาคต โดยพบว่า องค์กรขนาดเล็กมีความน่าเชื่อถือในการรองรับความเสี่ยงน้อยกว่าองค์กรขนาดใหญ่ หากในกรณีที่องค์กรขนาดเล็กต้องเผชิญกับสถานะที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายของธุรกิจอาจขาดสภาพคล่องได้มากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งผลจากความเสียหายจากการดำเนินงานขององค์กรขนาดเล็กสาเหตุมาจากกระบวนการที่ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่ (Okreglicka, et al., 2015) สอดคล้องกับผลการศึกษาอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศจีนเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานนั้นพบว่า ตัวแปรควบคุม คือ ขนาดและประเภทเจ้าของอุตสาหกรรม เป็นตัวแปรที่ควบคุมผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการแรงงาน (Cech, 2015) ในอุตสาหกรรมการผลิตไม่ว่าจะขนาดเล็กและขนาดกลาง ต่างก็ต้องมีการใช้กำลังแรงงานในการผลิต ซึ่งการจัดการแรงงานต้องคำนึงถึงจำนวนของแรงงานและความหลากหลายของแรงงานอีกด้วย (Erdogan, 2003; Ruse 2008) ซึ่งการจัดการด้านแรงงานในอุตสาหกรรมผลิตเฟอร์นิเจอร์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น ด้านขนาดของอุตสาหกรรมไม่ว่าจะขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ต่างมีผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของกิจการ (อุมาพร รอดทอง, 2554) นอกจากนั้นขนาดของกิจการยังเป็นตัวแปรควบคุมของการศึกษาประสิทธิภาพการ

ตัดสินใจทางการบริหารส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการในภาคการผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งพบว่า ขนาดกิจการที่แตกต่างกันทำให้ความสามารถทางการตัดสินใจด้านการบริหารมีความแตกต่างกัน (กุลชญา แวนแก้ว, 2557) ซึ่งผลลัพธ์ด้านขนาดองค์กรในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อผลดำเนินการในองค์กรหลายปัจจัย จึงทำให้องค์กรขนาดใหญ่เป็นปัจจัยด้านการสรรหาและคัดเลือกที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้มีแรงงานเข้ามาร่วมงานด้วย เนื่องจากการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก (Evans & Leighton, 1989; Cardon & Stevens, 2004) สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ขนาดขององค์กร มีความสัมพันธ์กับผลดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถวัดขนาดขององค์กรได้จากจำนวนพนักงานในองค์กร (Chen et al, 2006; Lee and MacMillan, 2008; Brachos et al, 2007; Vaccaro, Parente and Veloso, 2010) สอดคล้องกับ Krauss et al.(2005) ศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยใช้ขนาดองค์กรเป็นตัวแปรควบคุมซึ่งวัดจากจำนวนการจ้างงานในองค์กร ทั้งนี้จำนวนพนักงานทั้งหมดในปัจจุบันยังถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรควบคุมในการศึกษาเรื่องการบริหารด้านความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งศักยภาพของพนักงานเป็นหนึ่งในการวัดความสำเร็จขององค์กร (มงคล กิตติวุฒิกโรและมนัสดา ชัยสวณีย์กรณ, 2558) อีกทั้งขนาดองค์กรยังส่งผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กรในด้านการดำเนินงานทางกฎหมายเกี่ยวกับการจ้างแรงงาน พบว่า ในองค์กรขนาดใหญ่มีความน่าเชื่อถือในด้านการจ้างงานได้ถูกต้องตามกฎหมายมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก (Suchman, 1995)





### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

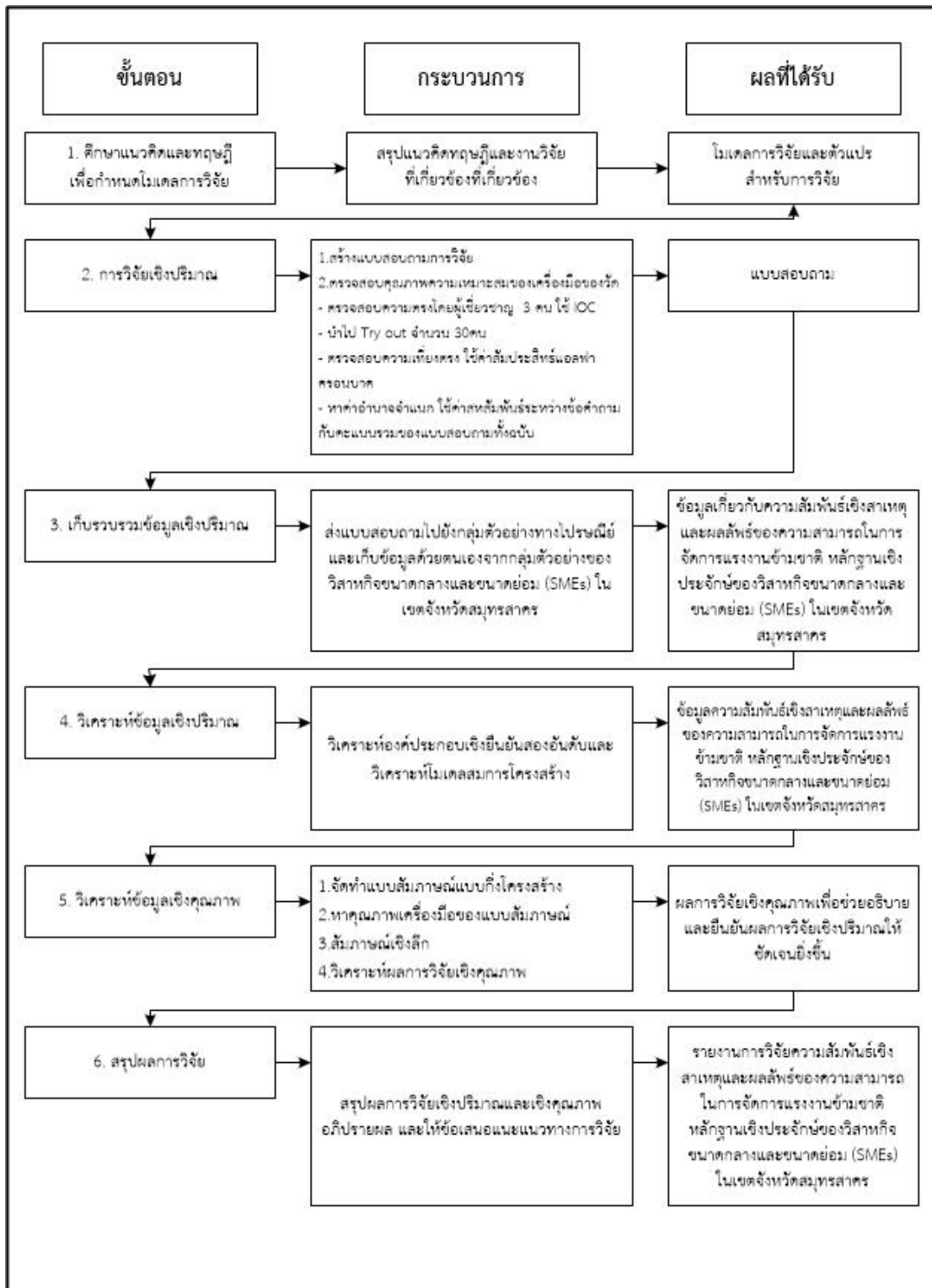
การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครเป็นวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) คือ มีวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการผสมวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นลักษณะการวิจัยแบบหลายช่วง (Multi-phase Design) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณการเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดสมุทรสาคร จากนั้นใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Creswell, 2013) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ประเภทการผลิต หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ ระดับองค์กร เนื่องจากในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการ ซึ่งในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีลักษณะเป็นองค์กรที่มีรูปแบบโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิตและการบริหารภายในองค์กรยังมีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ไม่มีลำดับชั้นในการบริหารมากนัก อำนาจในการบริหารและดำเนินการตัดสินใจด้านการวางแผนและนโยบายยังเป็นของผู้ประกอบการ (Bhaskaran, 2006: 64-80) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการกำหนดตัวแทนของหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กรมีความเหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ และมีวิธีวิทยาที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

**1. วิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative research)** มุ่งศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) เพื่อสร้างเป็นโมเดลของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติหลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดสมุทรสาครให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์

**2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)** เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โพธิ์สีตา, 2552) ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (in-dept interview) การศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Source) กับผู้บริหารกิจการหรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดสมุทรสาคร โดยใช้กิจการที่ได้รับใบประกาศเกียรติคุณแนวทางปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดี จัดโดยกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อเป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ



### ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย



ภาพที่ 9 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครด้วยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากห้องสมุด และแหล่งความรู้อื่นๆ เช่น จากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาจัดทำโมเดลในการวิจัย โครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา สอบปกป้องโครงร่างการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบ และขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถามความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ การสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence index) จากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ แล้วนำผลที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยง (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient) ของคอนบราค (Cronbach, 1984: 161) ซึ่งต้องได้ค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเชื่อมั่นและยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่าง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบเพื่อให้ข้อมูลเป็นไปตามเงื่อนไขของโมเดลสมการโครงสร้าง จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ (second order confirmatory factor analysis) และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling)

ขั้นตอนที่ 5 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก มีรายละเอียดในการดำเนินการได้แก่ จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หาคคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ผลการวิจัย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในการยืนยัน และขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปผลการวิจัย โดยสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัย เพื่อให้ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการ

แรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอรับคำแนะนำ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข เมื่อแก้ไขเสร็จสิ้น

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีรายละเอียดดังนี้

### การวิจัยเชิงปริมาณ

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการผลิต ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร มีจำนวนทั้งสิ้น 94,434 สถานประกอบการ ( ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2560 สำนักงานประกันสังคมจังหวัดสมุทรสาคร, 2560)

#### การสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องอัตราการตอบกลับมีจำนวนน้อย ดังนั้น เพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามจำนวนที่กำหนด การวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Panayides, 2007) ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวน 94,434 ตัวอย่าง สอดคล้องกับการวิจัยนี้ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาเงื่อนไขของขนาดตัวอย่างที่ต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย Jackson (2001) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้ว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวนอยู่ระหว่าง 10 ถึง 20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 21 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างอยู่ระหว่างจำนวน 210 ถึง 420 ตัวอย่าง โดยการวิจัยนี้มีจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจริงทั้งสิ้น 351 ตัวอย่าง ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามข้อกำหนด โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่อยู่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทกิจการผลิต ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร เป็นผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัย



## ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 3 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่

1.1 ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่  
1) การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน 2) การยึดหลักความเท่าเทียม และ 3) การมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน

1.2 ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน 2) การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล และ 3) การมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

### 2. ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่

2.1 ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ศักยภาพการจ้างงาน 2) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) การพัฒนาทักษะแรงงาน 4) ความสามารถในการสื่อสาร และ 5) การดำเนินการตามกฎหมาย

2.2 ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) อัตราการลาออก 2) ความชำนาญในทักษะงาน และ 3) ความสำเร็จในสายงาน

2.3 ประสิทธิภาพการผลิต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต 2) ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า และ 3) ความสำเร็จในการส่งมอบ

2.4 ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า 2) ความสำเร็จในการรักษาสถานลูกค้า

2.5 ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่  
1) ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน 2) ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 6 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงานประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และ (Open-ended Questionnaire)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการแทรกแซงจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

### **การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

#### **1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้**

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม และเพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร ซึ่งใช้แนวทางสำหรับการสร้างข้อคำถาม

1.2 จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 21 ตัวแปร โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ เพื่อใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานต่อไป ซึ่งมีการวัดตัวแปรโดยการนิยามปฏิบัติการ (Operation Definition) ดังนี้

**1) ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน (Worker Awareness: WA)** เป็นการวัดการมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับแรงงาน โดยการบริหารที่มีความยุติธรรมเท่าเทียม อีกทั้งการทำมุ่งทำความเข้าใจและส่งเสริมศักยภาพ ทักษะ ความรู้ แรงจูงใจ ทศนคติของแรงงาน ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

**1.1) การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน (Value Worker Orientation: VWO)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การยึดถือแรงงานเป็นกำลังหลักในการดำเนินงานให้สำเร็จ โดยมุ่งทำ

ความเข้าใจในทัศนคติของแรงงานที่มีต่อองค์กร และส่งเสริมการแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานของแรงงานอย่างต่อเนื่อง

**1.2) การยึดหลักความเท่าเทียม (Equality Management: EM)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การมุ่งเน้นจัดการแรงงานด้วยความยุติธรรม โดยมีกระบวนการดำเนินงานและการแก้ปัญหาอย่างเที่ยงธรรม การไม่เลือกปฏิบัติต่อแรงงาน โดยเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล และการจัดการแรงงานด้วยความเป็นธรรมบนพื้นฐานความหลากหลายของแรงงาน

**1.3) การมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน (Worker Response: WR)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยการให้บริการด้านต่างๆที่เอื้อประโยชน์ต่อแรงงานและการสร้างความพึงพอใจให้กับแรงงานด้วยการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการสนับสนุนการเปิดโอกาสให้แรงงานแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล

**2) ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management Capability: DMC)** เป็นการวัดการบริหารที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นสามารถบูรณาการความแตกต่างด้านความรู้และทักษะของแรงงาน เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

**2.1) การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (Flexible Management Orientation: FMO)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การมุ่งเน้นวิธีการบริหารที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารตามสถานการณ์และแรงงานหลากหลายรูปแบบตามตำแหน่งงานของแรงงานด้วยความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

**2.2) การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล (Diversity Competency Integration: DCI )** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างแรงงานภายในกิจการ มีการมอบหมายงานตามความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานแต่ละคนและผสมผสานความรู้ดังกล่าวเพื่อพัฒนากิจการ และส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มของแรงงานเพื่อแบ่งปันความรู้ในการปฏิบัติงาน

**2.3) การมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (Adaptive Orientation: AO)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันและนำมาวิเคราะห์ เพื่อวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจุบันได้

**3) ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (Migrants Worker Management Capability: MWMC)** เป็นการวัดกระบวนการในการบริหารแรงงานข้ามชาติ เริ่ม

ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน ความสามารถในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสม การส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของแรงงาน การเพิ่มพูนทักษะความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงาน ความสำเร็จของการสื่อสารทั้งทางภาษาและวัฒนธรรม และการยึดมั่นในกระบวนการการจ้างงานที่ถูกกฎหมาย ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

**3.1) ศักยภาพในการจ้างงาน (Employment Potential: EP)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังแรงงานอย่างเหมาะสม และมีกระบวนการสรรหาหลากหลายช่องทางเพื่อให้ได้มาซึ่งแรงงานที่เหมาะสม รวมทั้งกระบวนการคัดเลือกตามมาตรฐานตำแหน่งงานของแรงงานข้ามชาติ

**3.2) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต (Quality of Life Enhancement: QLE)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การสนับสนุนผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีพของแรงงาน รวมถึงจัดสภาพแวดล้อมที่ดีและมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงาน คำนึงความปลอดภัยและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน

**3.3) การพัฒนาทักษะแรงงาน (Skill Development: SD)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การวางแผนการพัฒนาแรงงานอย่างเป็นระบบโดยมีกระบวนการและแนวทางที่ชัดเจนตรงตามตำแหน่งงาน การส่งเสริมการพัฒนาแรงงาน โดยเปิดโอกาสให้แรงงานข้ามชาติได้รับการอบรมด้านความรู้และทักษะตามความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงาน รวมทั้งการมอบโอกาสทำงานที่ท้าทายเพื่อให้แรงงานมีโอกาสได้พัฒนาตนเองระหว่างปฏิบัติงานจริง

**3.4) ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Capability: CC)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านภาษาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้กับแรงงาน โดยวิธีการสื่อสารหลายรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกิจการและแรงงานอย่างชัดเจน และคำนึงถึงวัฒนธรรมของแรงงานข้ามชาติ

**3.5) การดำเนินการตามกฎหมาย (Legal Management: LM)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การใช้แรงงานข้ามชาติที่ถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด โดยยึดระเบียบจากหน่วยงานของรัฐบาลและประสานงานกับหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับแรงงานข้ามชาติและสนับสนุนการดำเนินการต่อแรงงานข้ามชาติตามนโยบายของรัฐบาล

**4) ความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System Excellence: HRMSE)** เป็นการวัดความโดดเด่นของความสามารถในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากจำนวนการหมุนเวียนของแรงงาน ทักษะความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน รวมถึงความสำเร็จตามสายงานการปฏิบัติงานของแรงงานข้ามชาติ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

**4.1) อัตราการลาออก (Turn Over Rate: TOR)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ แนวโน้มจำนวนแรงงานที่ลาออกลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา อัตราการคงอยู่ของแรงงานแต่ละคนอยู่ในระดับสูง และการเข้าออกของแรงงานเป็นไปตามแผนอัตรากำลังคน

**4.2) ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน (Expert Work: EP)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ แรงงานที่มีความถนัดในตำแหน่งงานเป็นอย่างดี โดยมีฝีมือแรงงานเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสามารถนำความรู้จากการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในตำแหน่งงานของตนเองได้เป็นอย่างดี

**4.3) ความสำเร็จในสายงาน (Career Path Success: CPS)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ แรงงานมีการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน โดยมีสัดส่วนแรงงานที่ได้เลื่อนตำแหน่งมากขึ้น และได้รับการพัฒนาตำแหน่งตามแผนพัฒนาบุคลากร

**5) ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency: PE)** เป็นการวัดความสำเร็จในการลดต้นทุนการผลิต โดยสามารถรักษามาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตลอดจนกระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

**5.1) ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต (Cost Reduction Capacity: CRC)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ แผนการผลิตที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับคำสั่งซื้อและมีปริมาณของปัจจัยนำเข้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับปริมาณผลผลิต อีกทั้งยังมีกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

**5.2) ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า (Product Quality Success: PQS)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ระบบจัดการวัตถุดิบอย่างเหมาะสมทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและความผิดพลาดในกระบวนการผลิตน้อยลง รวมถึงมีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน

**5.3) ความสำเร็จในการส่งมอบ (Delivery Success: DS)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การบริหารเส้นทางการส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนบริการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าที่มุ่งเน้นความรวดเร็วถึงมือลูกค้าตามนัดหมาย

**6) ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า (Effective Customer Response: ECR)** เป็นการวัดศักยภาพในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าและนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาต่อยอดไปสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงความสำเร็จของจำนวนลูกค้าเก่าและการเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

**6.1) ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (Demand Response Capability: DRC)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ศักยภาพในการสำรวจความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง โดยสามารถพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า และพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

**6.2) ความสำเร็จในการรักษาฐานลูกค้า (Customer Relationship Success: CRS)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยมุ่งเน้นการรักษาฐานจำนวนลูกค้าเดิม รวมถึงมีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**7) ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization Performance: OP)** เป็นการวัดผลลัพธ์วัดจากรูปแบบเป็นตัวเงินและรูปแบบไม่เป็นตัวเงิน ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

**7.1) ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (Financial Organizational Performance Success: FOPS)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น และผลกำไรเป็นไปตามเป้าหมาย

**7.2) ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non - Financial Organizational Performance Success: NFOPS)** มีข้อคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ การได้รับชื่อเสียงจากในวงกว้าง ความน่าเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภาพลักษณ์กิจการที่ดีเสมอต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามโมเดลการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำและนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

- 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตินาฏจัน ศรีวิบูลย์
- 2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต ผังนรินทร์
- 3) คุณสมนึก งามนิธิพร ผู้ทรงคุณวุฒิด้านแรงงานข้ามชาติ

1.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

## 2. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

2.1 การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โมเดลการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และนำมาปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยใช้สูตร  $IOC$  (Index of Item Object Congruence) =  $\sum R/N$  จากนั้นประมวลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายข้อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

(ตารางที่ 62 ภาคผนวก ค) ซึ่งมีค่า 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ (Rovinelli and Hambleton, 1976)

2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach,1970) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.978 หากพิจารณารายด้านมีค่าอยู่ระหว่าง 0.850 – 0.945 (ตารางที่ 63 ภาคผนวก ค) ซึ่งมีค่า 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่ายอมรับได้ (Hair et al., 2006)

### การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

1. จัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์จำนวนทั้งสิ้น 500 ฉบับ
2. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแนบกับแบบสอบถามในการจัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
3. จัดส่งแบบสอบถาม ตามชื่อและที่อยู่ และผู้วิจัยเดินทางเก็บข้อมูลด้วยตนเองของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร
4. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามหลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่ส่งกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 351 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 70 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สอดคล้องกับ Aaker, Kumer, and Day, (2001) กล่าวว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม หากได้รับการตอบกลับมาในอัตราร้อยละ 20 สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

### การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

การจัดกระทำกับข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงานโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาค่าสถิติประกอบด้วย คือ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
2. การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร 7 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ความสามารถในการจัดการแรงงานต่างด้าว ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร วิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่า

เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดให้คะแนน คำตอบของแบบสอบถามการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้ (Best, 1977)

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยการใช้การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (กรีซ แร่งสูงเนิน, 2554)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน สองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดย ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดดังนี้

4.1 การพัฒนาโมเดลการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)



5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของ โมเดล กับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจากค่า  $\chi^2$  ค่า  $\chi^2/df$  ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

5.2 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 2 ด้านความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลาย กับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ และการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างผลลัพธ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้บรรยายคุณลักษณะของสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Stand Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ การหาความเชื่อมั่น ของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น ด้วย การทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Hair et al., 2006)

4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ ค่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล มีดังนี้

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square/  $\chi^2$  หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืน ระหว่างเมทริกซ์ ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริง กับ

เมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าสถิติไค-สแควร์มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

2) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) หรือ  $\chi^2/df$  หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไค-สแควร์เนื่องจากการใช้ค่าไค-สแควร์ มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไค-สแควร์ จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ทำให้อาจจะสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับ 2 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker and Lomax, 2010)

3) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระลบล้างของศาคอิสระของโมเดลอิสระกับ ค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลบล้างของศาคอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับ โมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2000)

4) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระ ซึ่งโมเดลอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

5) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับ ความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

6) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

4.1.2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐานมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

4.2 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเหมือนกับที่กล่าวไว้ในข้อ 4.1.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

### การวิจัยเชิงคุณภาพ

#### ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากองค์การที่ได้เก็บข้อมูลในการวิจัยเพื่อศึกษาความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาครสอดคล้องกับเป้าหมายของการศึกษาในครั้งนี้โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การจำนวน 5 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติหลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบ่งออกเป็น 4 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพในการครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)
2. การเตรียมเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ แนวทางการสัมภาษณ์ที่เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และปากกา ให้มีความพร้อม
3. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources)

4. การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านทางมหาวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตบันทึกเสียงหรือจดบันทึกข้อมูล ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงการยินยอมของผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งการรักษาความลับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนะนำข้อมูลส่วนตัว พร้อมทั้งอธิบายความเป็นมา วัตถุประสงค์ของการศึกษา ขั้นตอนในการดำเนินการการศึกษา รวมทั้งรายละเอียดจากการนำข้อมูลไปใช้การวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้ให้สิทธิ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจให้สัมภาษณ์หรือถอนตัวจากการให้สัมภาษณ์อย่างอิสระ หากได้รับการอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลหลัก หลังจบการรายงานผลการศึกษ ผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลจากเครื่องบันทึกหรือจากการจดบันทึกหลังจบการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งในการรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอข้อมูลโดยใช้นามสมมติของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยไม่เปิดเผยชื่อจริง และการรายงานผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเสนอข้อมูลเพื่อการอภิปรายผลและตีพิมพ์เผยแพร่ในภาพรวมเชิงวิชาการเท่านั้น

#### **การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ**

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลนั้นได้มาถูกต้องหรือไม่ โดยการสอบแหล่งของข้อมูลและแหล่งที่มาเพื่อนำมาพิจารณาในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) ซึ่งในการศึกษานี้ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบด้วยเทคนิคสามเส้า ดังนี้

1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation) คือ การศึกษาทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎีเพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎี 2 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (social identity theory) 2) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (resource base view theory) มุ่งเน้นอธิบายการอธิบายความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่ส่งผลการเกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร เพื่อเป็นการสนับสนุนและแนวทางในการวิเคราะห์ตีความข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of sources) คือ การใช้วิธีการเก็บข้อมูลเดียวกันแต่หลายแหล่งข้อมูล โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในเนื้อหาเรื่องเดียวกันกับผู้บริหารกิจการและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักมากจากกิจการภาคผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาครที่ได้รับประกาศ

เกียรติคุณเรื่องแนวปฏิบัติในการใช้แรงงานที่ดีประจำปี 2559 จำนวน 21 กิจการ เพื่อให้ข้อมูลเกิดความน่าเชื่อถือทั้งเชิงบุคคลและสถานที่

1.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methods triangulation) คือ การใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่า 1 วิธี โดยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ร่วมกับวิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติร่วมกับการสังเกต พฤติกรรมระหว่างการพูดคุยเพื่อทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

2. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือ การเลือกหาจุดที่น่าสนใจอันจะทำให้เข้าใจง่าย มีการสรุปย่อปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การแสดงข้อมูล (Data Display) คือ กระบวนการวิเคราะห์ การเลือกข้อมูลตัวอย่าง หรือสารสนเทศที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อแสดงตัวอย่างให้เห็นก่อให้เกิดความเข้าใจอันจะโยงไปสู่การวิเคราะห์และสรุปผลต่อไป โดยการแสดงข้อมูลกระทำในรูปของการเขียนเล่าเรื่อง (Narrative Text) 3) การสร้างข้อสรุปและยืนยัน ผลสรุป (Conclusion and Verification) เป็นการสังเคราะห์ข้อความย่อ ๆ ในช่วงแรกเข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยขั้นสุดท้าย (นิศา ชูโต, 2551)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดสมุทรสาคร โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) จึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยมีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษา ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ มีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ
6. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม
7. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น
8. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง
9. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง
10. ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย
11. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ
2. ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

$\bar{x}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Skew	หมายถึง	ค่าความเบ้
Kurtosis	หมายถึง	ค่าความโด่ง
t	หมายถึง	ค่าสถิติทดสอบที
$x^2$	หมายถึง	ค่า-ไคสแควร์
df	หมายถึง	ค่าองศาความเป็นอิสระ
KMO	หมายถึง	ค่าดัชนีวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ
Bartlett's Test	หมายถึง	ความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ
CFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
p-value	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
DE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางตรง
IE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางอ้อม
TE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลรวม
SS	หมายถึง	ผลบวกกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน
MS	หมายถึง	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน
MD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนเฉลี่ย
SE	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
CR	หมายถึง	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด
AVE	หมายถึง	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้
MWA	หมายถึง	ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานข้ามชาติ
VWO	หมายถึง	การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน
EM	หมายถึง	การยึดหลักความเท่าเทียม
WR	หมายถึง	การมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน
DMC	หมายถึง	ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

FMO	หมายถึง การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน
DCI	หมายถึง การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล
AO	หมายถึง การมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม
MWMC	หมายถึง ความสามารถการจัดการแรงงานข้ามชาติ
EP	หมายถึง ศักยภาพในการจ้างงาน
QLE	หมายถึง การส่งเสริมคุณภาพชีวิต
SD	หมายถึง การพัฒนาทักษะแรงงาน
CC	หมายถึง ความสามารถในการสื่อสาร
LM	หมายถึง การดำเนินการตามกฎหมาย
HRMSE	หมายถึง ความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
TOR	หมายถึง อัตราการลาออก
EP	หมายถึง ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน
CPS	หมายถึง ความสำเร็จในสายงาน
PE	หมายถึง ประสิทธิภาพในการผลิต
CRC	หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต
POS	หมายถึง ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า
DS	หมายถึง ความสำเร็จในการส่งมอบ
DRC	หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า
CRS	หมายถึง ความสำเร็จในการรักษารฐานลูกค้า
OP	หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กร
FOPS	หมายถึง ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน
NFOPS	หมายถึง ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน



### 1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน มีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตาราง 2 จำนวน และร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

(n=351)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	135	38.46
	หญิง	216	61.54
	<b>รวม</b>	<b>351</b>	<b>100.00</b>
อายุ	ต่ำกว่า 20 ปี	4	1.14
	21-30 ปี	110	31.34
	31-40 ปี	118	33.62
	41-50 ปี	80	22.79
	มากกว่า 50 ปี	39	11.11
	<b>รวม</b>	<b>351</b>	<b>100.00</b>
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	279	79.49
	สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	72	20.51
	<b>รวม</b>	<b>351</b>	<b>100.00</b>
ตำแหน่งงาน	เจ้าของธุรกิจ	194	55.27
	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร	152	43.30
	มนุษย์	5	1.43
	อื่นๆ	351	100.00
	<b>รวม</b>	<b>351</b>	<b>100.00</b>
ประสบการณ์ ในการทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	20	5.70
	1 - 3 ปี	81	23.08
	4 -5 ปี	47	13.39
	6 -8 ปี	48	13.68
	มากกว่า 8 ปี ขึ้นไป	155	44.16
	<b>รวม</b>	<b>351</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 และเป็นเพศหญิง 216 คน คิดเป็นร้อยละ 61.54 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.62, อายุ 21 - 30 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 31.34, อายุ 41-50 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 22.79, อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และอายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.14 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า จำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 79.49 และสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 20.51 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่เป็นเจ้าของธุรกิจ จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 55.27, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 และอื่นๆ เช่น รองผู้จัดการฝ่ายบริหาร หัวหน้างานฝ่ายบุคคล หัวหน้างานฝ่ายฝึกอบรม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.43 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 8 ปี ขึ้นไป จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 44.16, ประสบการณ์ทำงาน 1 - 3 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08, ประสบการณ์ทำงาน 6 - 8 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.68, ประสบการณ์ทำงาน 4 - 5 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.39 และประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.70 ตามลำดับ

## 2. ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประกอบด้วย มูลค่าสินทรัพย์ถาวร จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน และประเภทของกิจการผลิต มีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

(n=351)

ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
มูลค่าสินทรัพย์ถาวร	ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	146	41.60
	51 - 200 ล้านบาท	205	58.40
	<b>รวม</b>	<b>351</b>	<b>100.00</b>

ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 50 คน	86	24.50
	51 – 200 คน	265	75.50
	<b>รวม</b>	<b>351</b>	<b>100.00</b>
ระยะเวลาในการดำเนินงาน	น้อยกว่า 5 ปี	44	12.54
	5-10 ปี	64	18.23
	11-15 ปี	62	17.66
	มากกว่า 15 ปี	181	51.57
	<b>รวม</b>	<b>351</b>	<b>100.00</b>
ประเภทของกิจการผลิต	ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม	153	43.60
	ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ	22	6.27
	ธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์	25	7.12
	ธุรกิจเครื่องจักรกลและอุปกรณ์	17	4.84
	ธุรกิจไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	13	3.70
	ธุรกิจพลาสติกและยาง	21	5.98
	ธุรกิจอุตสาหกรรมทางการแพทย์ครบวงจร	9	2.56
	ธุรกิจสิ่งพิมพ์	13	3.70
	ธุรกิจสิ่งทอและแฟชั่น	18	5.13
	ธุรกิจเซรามิกและผลิตภัณฑ์ที่ทำจาก แร่โลหะ	8	2.28
	ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์และผลิตภัณฑ์จากไม้	7	2.00
	ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ	45	12.82
	<b>รวม</b>	<b>351</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ศึกษาส่วนใหญ่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรส่วนใหญ่อยู่ใน 51 -200 ล้านบาท จำนวน 205 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 58.40 และมูลค่าสินทรัพย์ถาวรต่ำกว่า 50 ล้านบาท จำนวน 146 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 41.60 ตามลำดับ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงาน 51 - 200 คน จำนวน 265 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 75.50 และจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน จำนวน 86 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 24.50 ตามลำดับ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ศึกษาส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินงานส่วนใหญ่มากกว่า 15 ปี จำนวน 181 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 51.57 ระยะเวลาในการดำเนินงาน 5-10 ปี จำนวน 64 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 18.23 ระยะเวลาในการดำเนินงาน 11-15 ปี จำนวน 62 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 17.66 และระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 44 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 12.54 ตามลำดับ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ศึกษาส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 153 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 43.59, ธุรกิจเซรามิกและผลิตภัณฑ์ที่ทำจากแร่โลหะ จำนวน 45 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 12.82, ธุรกิจไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 25 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 7.12, ธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 22 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 6.27, ธุรกิจสิ่งทอและแฟชั่น จำนวน 21 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 5.98, ธุรกิจเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ จำนวน 18 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 5.13, ธุรกิจอุตสาหกรรมทางการแพทย์ครบวงจร จำนวน 17 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 4.84, ธุรกิจสิ่งพิมพ์และธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ จำนวน 13 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 3.70, ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์และผลิตภัณฑ์จากไม้ จำนวน 9 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 2.56, ธุรกิจพลาสติกและยาง จำนวน 8 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 2.28 และธุรกิจสิ่งพิมพ์ จำนวน 7 กิจการ คิดเป็นร้อยละ 1.99 ตามลำดับ

### 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ในส่วนของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติประกอบไปด้วยรายด้าน ได้แก่ ศักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร การดำเนินการตามกฎหมาย มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติด้านศักยภาพในการจ้างงาน

(n=351)

ด้านศักยภาพในการจ้างงาน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด 1	น้อย 2	ปานกลาง 3	มาก 4	มากที่สุด 5			
1. กิจกรรมมีการวางแผนอัตรากำลังแรงงานอย่างเหมาะสม	1 (0.28)	7 (1.99)	60 (17.09)	191 (54.42)	92 (26.21)	4.04	0.73	มาก
2. กิจกรรมมุ่งเน้นกระบวนการสรรหาหลากหลายช่องทางเพื่อให้ได้มาซึ่งแรงงานที่เหมาะสม	0 (0.00)	8 (2.28)	76 (21.65)	174 (49.57)	93 (26.50)	4.00	0.76	มาก
3. กิจกรรมมุ่งเน้นกระบวนการคัดเลือกตามมาตรฐานตำแหน่งงาน	1 (0.28)	13 (3.70)	77 (21.94)	174 (49.57)	86 (24.50)	3.94	0.80	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.00	0.64	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติด้านศักยภาพในการจ้างงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีการวางแผนอัตรากำลังแรงงานอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 รองลงมา คือ กิจกรรมมุ่งเน้นกระบวนการสรรหาหลากหลายช่องทางเพื่อให้ได้มาซึ่งแรงงานที่เหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมุ่งเน้นกระบวนการคัดเลือกตามมาตรฐานตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการ  
แรงงานข้ามชาติ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต

(n=351)

ด้านการส่งเสริม คุณภาพชีวิต	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมสนับสนุน ผลตอบแทนอย่าง เหมาะสมและเพียงพอ ต่อการดำรงชีพของ แรงงาน	0 (0.00)	7 (1.99)	73 (20.80)	161 (45.87)	110 (31.34)	4.07	0.77	มาก
2. กิจกรรมสนับสนุน การจัดสภาพแวดล้อมที่ ดีและมีบรรยากาศที่ เอื้ออำนวยในการ ทำงาน	0 (0.57)	7 (2.85)	73 (19.37)	161 (43.87)	110 (33.33)	4.07	0.83	มาก
3. กิจกรรมคำนึงถึงความ ปลอดภัย ความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้นระหว่างการ ปฏิบัติงาน	1 (0.28)	7 (1.99)	64 (18.23)	132 (37.61)	147 (41.88)	4.19	0.82	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.11	0.70	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ  
ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมคำนึงถึงความปลอดภัย ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการ  
ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อ คือ กิจกรรมสนับสนุนผลตอบแทน  
อย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีพของแรงงานและกิจกรรมสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี  
และมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

ตารางที่ 6 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการ  
แรงงานข้ามชาติ ด้านการพัฒนาทักษะแรงงาน

(n=351)

ด้านการพัฒนา ทักษะแรงงาน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5			
1. กิจการวางแผนการ พัฒนาแรงงานอย่าง เป็น ระบบ โดยมี กระบวนการ และ แนวทางที่ชัดเจนตรง ตามตำแหน่งงาน	2 (0.57)	8 (2.28)	88 (25.07)	160 (45.58)	93 (26.50)	3.95	0.81	มาก
2. กิจการส่งเสริมการ พัฒนาแรงงาน โดยเปิด โอกาสให้แรงงานข้าม ชาติได้รับการอบรม ด้านความรู้และทักษะ ตามความเชี่ยวชาญใน ตำแหน่ง	4 (1.14)	14 (3.99)	65 (18.52)	169 (48.15)	99 (28.21)	3.98	0.86	มาก
3. กิจการส่งเสริมให้ แรงงานได้มีโอกาส ทำงานที่ท้าทายเพื่อให้ แรงงานมีโอกาสได้ พัฒนาตนเองระหว่าง ปฏิบัติงานจริง	1 (0.28)	10 (2.85)	67 (19.09)	177 (50.43)	96 (27.35)	4.02	0.78	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						3.98	0.68	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านการพัฒนาทักษะแรงงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมส่งเสริมให้แรงงานได้มีโอกาสทำงานที่ทำนายเพื่อให้แรงงานมีโอกาสได้พัฒนาตนเองระหว่างปฏิบัติงานจริง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมา คือ กิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาแรงงาน โดยเปิดโอกาสให้แรงงานข้ามชาติได้รับการอบรมด้านความรู้และทักษะตามความเชี่ยวชาญ ในตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมวางแผนการพัฒนาแรงงานอย่างเป็นระบบโดยมีกระบวนการและแนวทางที่ชัดเจนตรงตามตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านความสามารถในการสื่อสาร

(n=351)

ด้านความสามารถ ในการสื่อสาร	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5			
1. กิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านภาษาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้กับแรงงาน	2 (0.57)	12 (3.42)	97 (27.64)	153 (43.59)	87 (24.79)	3.89	0.84	มาก
2. กิจกรรมมุ่งเน้นการสื่อสารหลายรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกิจการและแรงงานอย่างชัดเจน	3 (0.85)	10 (2.85)	81 (23.08)	163 (46.44)	94 (26.78)	3.95	0.83	มาก
3. กิจกรรมมุ่งเน้นกระบวนการสื่อสารโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมของแรงงานข้ามชาติ	3 (0.85)	14 (3.99)	73 (20.80)	167 (47.58)	94 (26.78)	3.95	0.84	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						3.93	0.72	มาก



จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านความสามารถในการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ข้อ คือ กิจกรรมมุ่งเน้นการสื่อสารหลายรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกิจการและแรงงานอย่างชัดเจนและกิจกรรมมุ่งเน้นกระบวนการสื่อสารโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมของแรงงานข้ามชาติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านภาษาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้กับแรงงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านการดำเนินการตามกฎหมาย

(n=351)

ด้านการดำเนินการ ตามกฎหมาย	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจการใช้แรงงาน ข้ามชาติที่ถูกต้องตาม กฎหมายอย่างเคร่งครัด	4 (1.14)	5 (1.42)	56 (15.95)	122 (34.76)	164 (46.72)	4.25	0.85	มาก
2. กิจกรรมมุ่งเน้นการ บริหารแรงงานข้ามชาติ โดยยึดระเบียบจาก หน่วยงานของรัฐบาล	3 (0.85)	6 (1.71)	54 (15.38)	148 (42.17)	140 (39.89)	4.19	0.82	มาก
3. กิจการมุ่งเน้น ประสานกับหน่วยงาน ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับ แรงงานข้ามชาติและ สนับสนุนการ ดำเนินการต่อแรงงาน ข้ามชาติตามนโยบาย ของรัฐบาล	3 (0.85)	4 (1.14)	63 (17.95)	142 (40.46)	139 (39.60)	4.17	0.82	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.20	0.75	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านการดำเนินการตามกฎหมาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมใช้แรงงานข้ามชาติที่ถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 รองลงมาคือ กิจกรรมมุ่งเน้นการบริหารแรงงานข้ามชาติโดยยึดระเบียบจากหน่วยงานของรัฐบาล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมุ่งเน้นประสานกับหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับแรงงานข้ามชาติและสนับสนุนการดำเนินการต่อแรงงานข้ามชาติตามนโยบายของรัฐบาล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ตามลำดับ

#### 4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ส่วนของผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติประกอบไปด้วย ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้ ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านอัตราการลาออก

(n=351)

ด้านอัตราการลาออก	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมมีแนวโน้มจำนวนแรงงานที่ลาออกลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	7 (1.99)	18 (5.13)	107 (30.48)	155 (44.16)	64 (18.23)	3.72	0.89	มาก
2. กิจกรรมมีอัตราการคงอยู่ของแรงงานแต่ละคนอยู่ในระดับสูง	2 (0.57)	10 (2.85)	98 (27.92)	173 (46.29)	68 (19.37)	3.84	0.78	มาก
3. กิจกรรมมีการเข้าออกของแรงงานเป็นไปตามแผนอัตรากำลังคน	4 (1.14)	10 (2.85)	106 (30.20)	156 (44.44)	75 (21.37)	3.82	0.84	มาก
รวมเฉลี่ย						3.79	0.71	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านอัตราการลาออกโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีอัตราการคงอยู่ของแรงงานแต่ละคนอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือ กิจกรรมมีการเข้าออกของแรงงานเป็นไปตามแผนอัตรากำลังคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีแนวโน้มจำนวนแรงงานที่ลาออกลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความเชี่ยวชาญในทักษะงาน

(n=351)

ด้านความเชี่ยวชาญ ในทักษะงาน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมมีแรงงานที่มีความถนัดในตำแหน่งงานเป็นอย่างดี	1 (0.28)	6 (1.71)	84 (23.93)	196 (55.84)	64 (18.23)	3.90	0.71	มาก
2. กิจกรรมมีฝีมือแรงงานเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	2 (0.57)	7 (1.99)	72 (20.51)	194 (55.27)	76 (21.65)	3.95	0.74	มาก
3. กิจกรรมมีแรงงานที่สามารถนำความรู้จาก การพัฒนามา ประยุกต์ใช้ในตำแหน่ง งานของตนเองได้เป็นอย่างดี	2 (0.57)	9 (2.56)	85 (24.22)	172 (49.00)	83 (23.65)	3.93	0.79	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						3.93	0.66	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านความเชี่ยวชาญในทักษะงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณา

เป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมที่มีฝีมือแรงงานเหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมา คือ กิจกรรมมีแรงงานที่สามารถนำความรู้จากการพัฒนาประยุกต์ใช้ในตำแหน่งงานของตนเองได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีแรงงานที่มีความถนัดในตำแหน่งงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสำเร็จในสายงาน

(n=351)

ด้านความสำเร็จ ในสายงาน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมมีแรงงานที่มีการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน	3 (0.85)	5 (1.42)	95 (27.07)	156 (44.44)	92 (26.21)	3.94	0.82	มาก
2. กิจกรรมมีสัดส่วนแรงงานที่ได้เลื่อนตำแหน่งมากขึ้น	1 (0.28)	19 (5.41)	97 (27.64)	157 (44.73)	77 (21.94)	3.83	0.84	มาก
3. กิจกรรมมีแรงงานที่ได้รับการพัฒนาตำแหน่งตามแผนพัฒนา	2 (0.57)	19 (5.41)	87 (24.79)	170 (48.43)	73 (20.80)	3.83	0.84	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						3.87	0.72	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านความสำเร็จในสายงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีแรงงานที่มีการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ กิจกรรมมีสัดส่วนแรงงานที่ได้เลื่อนตำแหน่งมากขึ้นและ กิจกรรมมีแรงงานที่ได้รับการพัฒนาตำแหน่งตามแผนพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการผลิตด้านความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต

(n=351)

ด้านความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมมีแผนการผลิตที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับคำสั่งซื้อ	2 (0.57)	4 (1.14)	69 (19.66)	179 (51.00)	97 (27.64)	4.04	0.75	มาก
2. กิจกรรมใช้ปริมาณของปัจจัยนำเข้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับปริมาณผลผลิต	1 (0.28)	8 (2.28)	72 (20.51)	166 (47.29)	104 (29.63)	4.04	0.79	มาก
3. กิจกรรมมีระยะเวลาในกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ	1 (0.28)	9 (2.56)	65 (18.52)	168 (47.86)	108 (30.77)	4.06	0.79	
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.05	0.66	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการผลิต ด้านความสามารถในการลดต้นทุนการผลิตโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีระยะเวลาในกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และรองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ กิจกรรมมีแผนการผลิตที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับคำสั่งซื้อและกิจกรรมใช้ปริมาณของปัจจัยนำเข้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับปริมาณผลผลิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการผลิต ด้านความสำเร็จของคุณภาพสินค้า

(n=351)

ด้านความสำเร็จ ของคุณภาพสินค้า	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมมีระบบ จัดการวัตถุดิบอย่าง เหมาะสมทำให้ได้ผล ผลิตที่มี	2 (0.57)	6 (1.71)	64 (18.23)	181 (51.57)	98 (27.92)	4.05	0.76	มาก
2. กิจกรรมมีความ ผิดพลาดใน กระบวนการผลิต น้อยลง	3 (0.85)	7 (1.99)	87 (24.79)	162 (46.15)	92 (26.21)	3.95	0.82	มาก
3. กิจกรรมมี กระบวนการผลิตที่ได้ มาตรฐาน	2 (0.57)	4 (1.14)	61 (17.38)	170 (48.43)	114 (32.48)	4.11	0.76	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.04	0.65	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับความความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการผลิต ด้านความสำเร็จของคุณภาพสินค้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 รองลงมาคือ กิจกรรมมีระบบจัดการวัตถุดิบอย่างเหมาะสมทำให้ได้ผลผลิตที่มี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมมีความผิดพลาดในกระบวนการผลิตน้อยลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพในการผลิต ด้านความสำเร็จในการส่งมอบ

(n=351)

ด้านความสำเร็จ ในการส่งมอบ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5			
1. กิจการบริหาร เส้นทางการส่งมอบได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	1 (0.28)	3 (0.85)	49 (13.96)	181 (51.57)	117 (33.33)	4.17	0.71	มาก
2. กิจการมีแผนบริการ ส่งมอบที่มี ประสิทธิภาพตรงตาม ความต้องการของลูกค้า	1 (0.28)	2 (0.57)	51 (14.53)	160 (45.58)	137 (39.03)	4.23	0.73	มาก
3. กิจการมีบริการส่ง มอบที่รวดเร็วถึงมือ ลูกค้าตามนัดหมาย	1 (0.28)	4 (1.14)	45 (12.82)	166 (47.29)	135 (38.46)	4.23	0.73	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.21	0.62	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการผลิต ด้านความสำเร็จในการส่งมอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ข้อ คือ กิจการมีแผนบริการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าและกิจการมีบริการส่งมอบที่รวดเร็วถึงมือลูกค้าตามนัดหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รองลงมา คือ กิจการบริหารเส้นทางการส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า

(n=351)

ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมที่มีความสามารถในการสำรวจความต้องการของลูกค้าได้	1 (0.28)	4 (1.14)	54 (15.38)	184 (52.42)	108 (30.77)	4.12	0.72	มาก
2. กิจกรรมสามารถพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้แม่นยำ	1 (0.28)	7 (1.99)	69 (19.66)	189 (53.85)	85 (24.22)	4.00	0.74	มาก
3. กิจกรรมพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า	1 (0.28)	3 (0.85)	58 (16.52)	173 (49.29)	116 (33.05)	4.14	0.73	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.09	0.62	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมา คือ กิจกรรมมีความสามารถในการสำรวจความต้องการของลูกค้าได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมสามารถพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้แม่นยำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ



ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ด้านความสำเร็จในการรักษารฐานลูกค้า

(n=351)

ด้านความสำเร็จ ในการรักษารฐานลูกค้า	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจการมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า	1 (0.28)	5 (1.42)	51 (14.53)	141 (40.17)	153 (43.59)	4.25	0.78	มาก
2. กิจการมีความสามารถในการรักษารฐานลูกค้า	1 (0.28)	5 (1.42)	37 (10.54)	167 (47.58)	141 (40.17)	4.26	0.72	มาก
3. กิจการมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	2 (0.57)	4 (1.14)	65 (18.52)	150 (42.74)	130 (37.04)	4.15	0.80	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.22	0.66	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ด้านความสำเร็จในการรักษารฐานลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการมีความสามารถในการรักษารฐานลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 รองลงมา กิจการมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน

(n=351)

ด้านความสำเร็จ ของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมียอดขาย เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	2 (0.57)	3 (0.85)	72 (20.51)	173 (49.29)	101 (28.77)	4.05	0.76	มาก
2. กิจกรรมมีส่วนแบ่ง ทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น	4 (1.14)	7 (1.99)	70 (19.94)	160 (45.58)	110 (31.34)	4.04	0.83	มาก
3. กิจกรรมมีผลกำไร เป็นไปตามเป้าหมาย	2 (0.57)	6 (1.71)	76 (21.65)	164 (46.72)	103 (29.34)	4.03	0.79	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.04	0.71	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมา คือ กิจกรรมมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ กิจกรรมมีผลกำไรเป็นไปตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน

(n=351)

ด้านความสำเร็จของ ผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมมีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับในวง กว้าง	3 (0.85)	5 (1.42)	72 (20.51)	151 (43.02)	120 (34.19)	4.08	0.82	มาก
2. กิจกรรมได้รับความ น่าเชื่อถือจากผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	4 (1.14)	3 (0.85)	63 (17.95)	179 (51.00)	102 (29.06)	4.06	0.78	มาก
3. กิจกรรมมีภาพลักษณ์ ที่ดีเสมอต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	3 (0.85)	6 (1.71)	63 (17.95)	174 (49.57)	105 (29.91)	4.06	0.79	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.07	0.71	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ด้านความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงินโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับในวงกว้าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ กิจกรรมได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ กิจกรรมมีภาพลักษณ์ที่ดีเสมอต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

#### 5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ส่วนของปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติประกอบไปด้วย ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ประกอบไปด้วย การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน การยึดหลักความเท่าเทียม และการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน  
ด้านการให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน

(n=351)

ด้านการให้ ความสำคัญกับคุณค่า ของคน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมตระหนักถึง คุณค่าของแรงงาน โดย ถือเป็นสิ่งสำคัญในการ ดำเนินงานให้สำเร็จ	0 (0.00)	2 (0.57)	49 (13.96)	161 (45.87)	139 (39.60)	4.25	0.71	มาก
2. กิจกรรมมุ่งทำความเข้าใจ ในทัศนคติของ แรงงานที่มีต่อองค์กร	0 (0.00)	3 (0.85)	56 (15.95)	159 (45.30)	133 (37.89)	4.20	0.73	มาก
3. กิจกรรมส่งเสริมการ แสดงศักยภาพในการ ปฏิบัติงานของแรงงาน อย่างต่อเนื่อง	0 (0.00)	5 (1.42)	50 (14.25)	176 (50.14)	120 (34.19)	4.17	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย						4.21	0.63	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ด้านการ  
ให้ความสำคัญกับคุณค่าของคนโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อพิจารณาเป็นราย  
ข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมตระหนักถึงคุณค่าของแรงงาน โดยถือเป็นสิ่งสำคัญในการ  
ดำเนินงานให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 รองลงมา คือ กิจกรรมมุ่งทำความเข้าใจในทัศนคติของ  
แรงงานที่มีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจกรรมส่งเสริมการแสดง  
ศักยภาพในการปฏิบัติงานของแรงงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน  
ด้านการยึดหลักความเท่าเทียม

(n=351)

ด้านการยึดหลัก ความเท่าเทียม	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมมุ่งเน้นการ จัดการแรงงานด้วย ความยุติธรรม โดยมี กระบวนการดำเนินงาน และการแก้ปัญหาอย่าง เที่ยงธรรม	0 (0.00)	5 (1.42)	58 (16.52)	138 (39.32)	150 (42.74)	4.23	0.77	มาก
2. กิจกรรมมุ่งเน้นการไม่ เลือกปฏิบัติต่อแรงงาน โดยเคารพความ แตกต่างระหว่างบุคคล	0 (0.00)	5 (1.42)	52 (14.81)	160 (45.58)	134 (38.18)	4.21	0.74	มาก
3. กิจกรรมมุ่งเน้นการ จัดการแรงงานด้วย ความเป็นธรรมบน พื้นฐานความ หลากหลายของ แรงงาน	0 (0.00)	4 (1.14)	58 (16.52)	151 (43.02)	138 (39.32)	4.21	0.75	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.21	0.64	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ด้านการ  
ยึดหลักความเท่าเทียมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมุ่งเน้นการจัดการแรงงานด้วยความยุติธรรม โดยมีกระบวนการดำเนินงาน  
และการแก้ปัญหาอย่างเที่ยงธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ กิจกรรม

มุ่งเน้นการไม่เลือกปฏิบัติต่อแรงงาน โดยเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลและกิจการมุ่งเน้นการจัดการแรงงานด้วยความเป็นธรรมบนพื้นฐานความหลากหลายของแรงงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานด้านการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน

(n=351)

ด้านการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยการให้บริการด้านต่างๆที่เอื้อประโยชน์ต่อแรงงาน	0 (0.00)	7 (1.99)	56 (15.95)	169 (48.15)	119 (33.90)	4.14	0.75	มาก
2. กิจการสร้างความพึงพอใจให้กับแรงงานด้วยการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	1 (0.28)	6 (1.71)	60 (17.09)	162 (46.15)	122 (34.76)	4.13	0.77	มาก
3. กิจการสนับสนุนการเปิดโอกาสให้แรงงานแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล	0 (0.00)	7 (1.99)	63 (17.95)	158 (45.01)	123 (35.04)	4.13	0.77	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.13	0.65	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ด้านการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยการให้บริการด้านต่างๆที่เอื้อประโยชน์ต่อแรงงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ กิจกรรมสร้างความพึงพอใจให้กับแรงงานด้วยการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และกิจกรรมสนับสนุนการเปิดโอกาสให้แรงงานแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

5.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบไปด้วย การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล และการมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน

(n=351)

ด้านการมุ่งเน้นความ ยืดหยุ่นในการ บริหารงาน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมมุ่งเน้นวิธีการ บริหารที่หลากหลาย โดย คำนึงถึงคุณ ลักษณะเฉพาะของ บุคคล	1 (0.28)	5 (1.42)	68 (19.37)	179 (51.00)	98 (27.92)	4.05	0.74	มาก
2. กิจกรรมมุ่งเน้นการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการ บริหารตามสถานการณ์ ความแตกต่างของ แรงงาน	2 (0.57)	8 (2.28)	65 (18.52)	171 (48.72)	105 (29.91)	4.05	0.79	มาก

ด้านการมุ่งเน้นความ ยึดหยุ่นในการ บริหารงาน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความ คิดเห็น
	น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5			
3. กิจการบริหาร แรงงานหลากหลาย รูปแบบตาม ตำแหน่ง งานของแรงงานด้วย ความเข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่าง บุคคล	1 (0.28)	5 (1.42)	63 (17.95)	161 (45.87)	121 (34.47)	4.13	0.77	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.08	0.65	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการความ  
หลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นความยึดหยุ่นในการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
4.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการบริหารแรงงานหลากหลาย  
รูปแบบตาม ตำแหน่งงานของแรงงานด้วยความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มี  
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ กิจการมุ่งเน้นวิธีการบริหารที่หลากหลาย โดย  
คำนึงถึงคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล และกิจการมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารตาม  
สถานการณ์ความแตกต่างของแรงงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05



ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล

(n=351)

ด้านการบูรณาการ ความสามารถระหว่าง ปัจเจกบุคคล	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจกรรมมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างแรงงานภายในกิจการ	1 (0.28)	8 (2.28)	64 (18.23)	159 (45.30)	119 (33.90)	4.10	0.79	มาก
2. กิจกรรมมุ่งเน้นการมอบหมายงานตามความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานแต่ละคน และผสมผสานความรู้ดังกล่าวเพื่อพัฒนากิจการ	0 (0.00)	6 (1.71)	79 (22.51)	164 (46.72)	102 (29.06)	4.03	0.76	มาก
3. กิจกรรมส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มของแรงงานเพื่อแบ่งปันความรู้ในการปฏิบัติงาน	1 (0.28)	8 (2.28)	69 (19.66)	167 (47.58)	106 (30.20)	4.05	0.78	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.06	0.65	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจกรรมมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างแรงงานภายในกิจการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมา คือ

กิจการส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มของแรงงานเพื่อแบ่งปันความรู้ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กิจการมุ่งเน้นการมอบหมายงานตามความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานแต่ละคนและผสมผสานความรู้ดังกล่าวเพื่อพัฒนากิจการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

(n=351)

ด้านการมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
	1	2	3	4	5			
1. กิจการสามารถประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันและนำมาวิเคราะห์ได้เป็นอย่างดี	0 (0.00)	6 (1.71)	88 (25.07)	157 (44.73)	100 (28.49)	4.00	0.78	มาก
2. กิจการสามารถวางแผนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	1 (0.28)	3 (0.85)	65 (18.52)	188 (53.56)	94 (26.78)	4.06	0.71	มาก
3. กิจการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจุบันได้	0 (0.00)	6 (1.71)	64 (18.23)	166 (47.29)	115 (32.76)	4.11	0.75	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>						4.06	0.64	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อมโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กิจการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจุบันได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 รองลงมา คือ กิจการ

สามารถวางแผนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และ ข้อเฉลี่ยที่มีค่าต่ำสุด คือ กิจกรรมสามารถประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันและนำมาวิเคราะห์ได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ตามลำดับ

## 6. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม โดยความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติและผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันตามขนาดขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วยตัวแปรควบคุม ได้แก่ มูลค่าสินทรัพย์ถาวรและจำนวนแรงงานข้ามชาติในองค์การ โดยใช้วิธีทดสอบค่าที่ (t-Test) แบบ Independent Sample Test ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

6.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร ซึ่งประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 50 ล้านบาท และ 51-200 ล้านบาท รายละเอียดดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร

(n=351)

ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร	N	ค่าเฉลี่ย	SD	t	Sig
	ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	146	3.99	0.60	-1.176	0.240
	51-200 ล้านบาท	205	4.07	0.58		

\*p-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านมูลค่าสินทรัพย์ถาวร พบว่าความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติตามจำนวนแรงงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 50 คน และ 51 - 200 คน รายละเอียดดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติตามจำนวนแรงงาน

(n=351)

ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ	จำนวนแรงงาน	N	ค่าเฉลี่ย	SD	t	Sig
	น้อยกว่า 50 คน	84	4.04	0.57	-0.150	0.881
	51-200 คน	265	4.05	0.59		

\*p-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านจำนวนแรงงาน พบว่าความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกันตามจำนวนแรงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลการดำเนินงานขององค์กรตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร ซึ่งประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 50 ล้านบาท และ 51 - 200 ล้านบาท รายละเอียดดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลการดำเนินงานขององค์กรตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวร

(n=351)

ผลการดำเนินงานขององค์กร	มูลค่าสินทรัพย์ถาวร	N	ค่าเฉลี่ย	SD	t	Sig
	ต่ำกว่า 50 ล้านบาท	146	3.98	0.65	-1.864	0.063
	51-200 ล้านบาท	205	4.11	0.63		

\*p-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านมูลค่าสินทรัพย์ถาวร พบว่าผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกันตามมูลค่าสินทรัพย์ถาวรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลการดำเนินงานขององค์กรตามจำนวนแรงงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 50 คน และ 51-200 คน รายละเอียดดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมของผลการดำเนินงานขององค์กรตามจำนวนแรงงาน

(n=351)

ผลการดำเนินงานขององค์กร	จำนวนแรงงาน	N	ค่าเฉลี่ย	SD	t	Sig
	น้อยกว่า 50 คน	84	4.08	0.56	0.368	0.713
	51-200 คน	265	4.05	0.67		

\*p-value &lt; 0.05

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านจำนวนแรงงาน พบว่าผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกันตามจำนวนแรงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

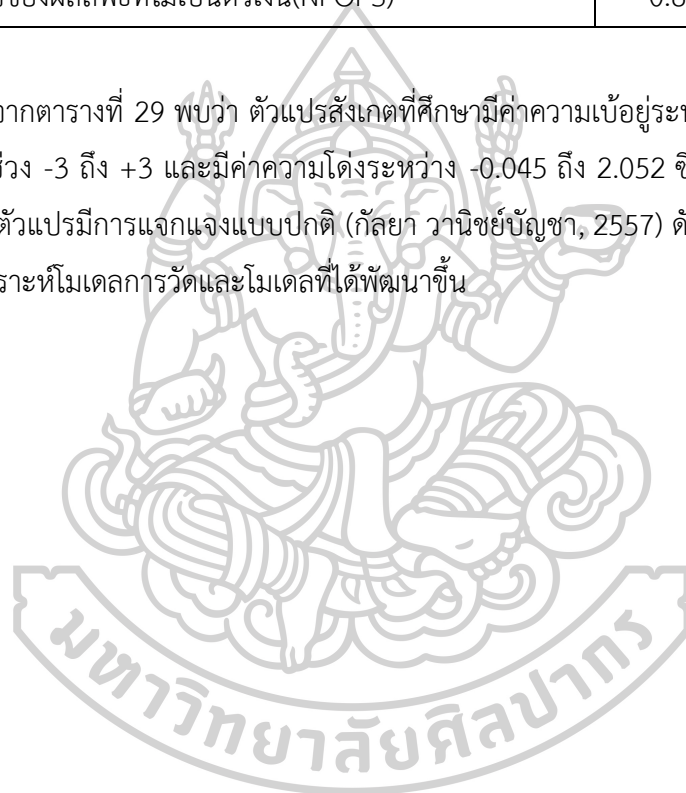
### 7. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 29 ค่าความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน (VWO)	-0.362	-0.285
การยึดหลักความเท่าเทียม (EM)	-0.505	-0.045
การมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน (WR)	-0.501	-0.305
การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน (FMO)	-0.567	0.945
การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล (DCI)	-0.444	0.153
การมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (AO)	-0.267	0.078
ศักยภาพในการจ้างงาน (EP)	-0.291	0.140
การส่งเสริมคุณภาพชีวิต (QLE)	-0.59	0.129
การพัฒนาทักษะแรงงาน (SD)	-0.591	0.976
ความสามารถในการสื่อสาร (CC)	-0.666	1.024
การดำเนินการตามกฎหมาย (LM)	-1.042	1.770
อัตราการลาออก (TOR)	-0.54	0.811
ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน (EP)	-0.592	1.127
ความสำเร็จในสายงาน (CPS)	-0.477	0.402
ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต (CRC)	-0.547	0.942

ตัวแปรสังเกต	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า (PQS)	-0.52	1.067
ความสำเร็จในการส่งมอบ (DS)	-0.683	1.517
ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (DRC)	-0.555	1.401
ความสำเร็จในการรักษารัฐานลูกค้า (CRS)	-0.704	1.079
ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (FOPS)	-0.674	1.188
ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน(NFOPS)	-0.878	2.052

จากตารางที่ 29 พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.042 ถึง -0.267 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งระหว่าง -0.045 ถึง 2.052 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น



ตารางที่ 30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต

	VWO	EM	WR	FMO	DCI	AO	EP	QLE	SD	CC	LM	TOR	EP	CPS	CRC	PQS	DS	DRC	CRS	FOPS	NFOPS
Mean	4.21	4.21	4.13	4.08	4.06	4.06	4.00	4.11	3.98	3.93	4.20	3.79	3.93	3.87	4.05	4.04	4.21	4.09	4.22	4.04	4.07
SD	0.63	0.64	0.65	0.65	0.65	0.64	0.64	0.70	0.68	0.72	0.75	0.71	0.66	0.72	0.66	0.65	0.62	0.62	0.66	0.71	0.71
VWO																					
EM	.725**																				
WR	.652**	.691**																			
FMO	.611**	.641**	.709**																		
DCI	.585**	.601**	.705**	.679**																	
AO	.630**	.651**	.690**	.699**	.690**																
EP	.527**	.500**	.553**	.529**	.593**	.614**															
QLE	.609**	.582**	.665**	.625**	.671**	.684**	.672**														
SD	.600**	.562**	.593**	.619**	.628**	.684**	.688**	.688**													
CC	.477**	.503**	.566**	.548**	.562**	.613**	.681**	.646**	.741**												
LM	.577**	.607**	.554**	.492**	.509**	.587**	.543**	.577**	.601**	.603**											
TOR	.397**	.373**	.429**	.468**	.445**	.454**	.520**	.520**	.568**	.627**	.424**										
EP	.462**	.446**	.535**	.490**	.547**	.551**	.589**	.580**	.634**	.639**	.445**	.581**									
CPS	.431**	.446**	.514**	.489**	.522**	.567**	.588**	.604**	.650**	.668**	.473**	.617**	.699**								
CRC	.521**	.517**	.543**	.535**	.525**	.603**	.591**	.630**	.639**	.642**	.566**	.537**	.690**	.692**							
PQS	.529**	.519**	.555**	.503**	.568**	.563**	.610**	.614**	.562**	.598**	.515**	.527**	.669**	.614**	.683**						
DS	.585**	.583**	.583**	.558**	.557**	.590**	.556**	.627**	.587**	.575**	.624**	.452**	.592**	.576**	.665**	.724**					
DRC	.508**	.543**	.526**	.495**	.579**	.612**	.598**	.599**	.586**	.600**	.564**	.463**	.616**	.649**	.706**	.719**	.728**				
CRS	.536**	.547**	.527**	.490**	.540**	.554**	.593**	.557**	.496**	.542**	.532**	.450**	.529**	.555**	.612**	.680**	.688**	.747**			
FOPS	.347**	.321**	.372**	.386**	.441**	.391**	.473**	.427**	.428**	.486**	.313**	.489**	.526**	.570**	.570**	.560**	.493**	.557**	.589**		
NFOPS	.467**	.449**	.510**	.441**	.497**	.512**	.518**	.553**	.527**	.563**	.471**	.493**	.592**	.640**	.637**	.605**	.585**	.664**	.624**	.651**	

\*p-value &lt; 0.01

จากตารางที่ 30 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้ง 21 ตัวแปรจำนวน 231 คู่ มีความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.386-0.747 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์สูงเกินไป (Multicollinearity) (Hair et al., 2010) รวมทั้งทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่าค่า KMO ที่ได้คือ 0.968 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.8 เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้มาก และ ค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (Bartlett's Test = 18486.7, df=1176, Sig=0.000) ดังนั้นตัวแปรสังเกตเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุจึงมีความเหมาะสมที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัด และโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น (Hair et al., 2010)

#### **8. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ**

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝง ในแต่ละกลุ่ม ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ ศักยภาพการจ้างงาน (EP) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต (QLE) การพัฒนาทักษะแรงงาน (SD) ความสามารถในการสื่อสาร (CC) และการดำเนินการตามกฎหมาย (LM) 2) ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ อัตราการลาออก (TOR) ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน (EW) และความสำเร็จในสายงาน (CPS) 3) ประสิทธิภาพในการผลิต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต (CRC) ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า (POS) และความสำเร็จในการส่งมอบ (DS) 4) ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (DRC) และความสำเร็จในการรักษารฐานลูกค้า (CRS) 5) ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (FOPS) และความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFOPS) และตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน (VVO) การยึดหลักความเท่าเทียม (EM) และการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน (WR) 2) ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นความยืดหยุ่น (FMO) การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล (DCI) และการมุ่งเน้นปรับตัวทางสภาพแวดล้อม (AO) โดย



พิจารณาโดยใช้ค่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading)

### 8.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

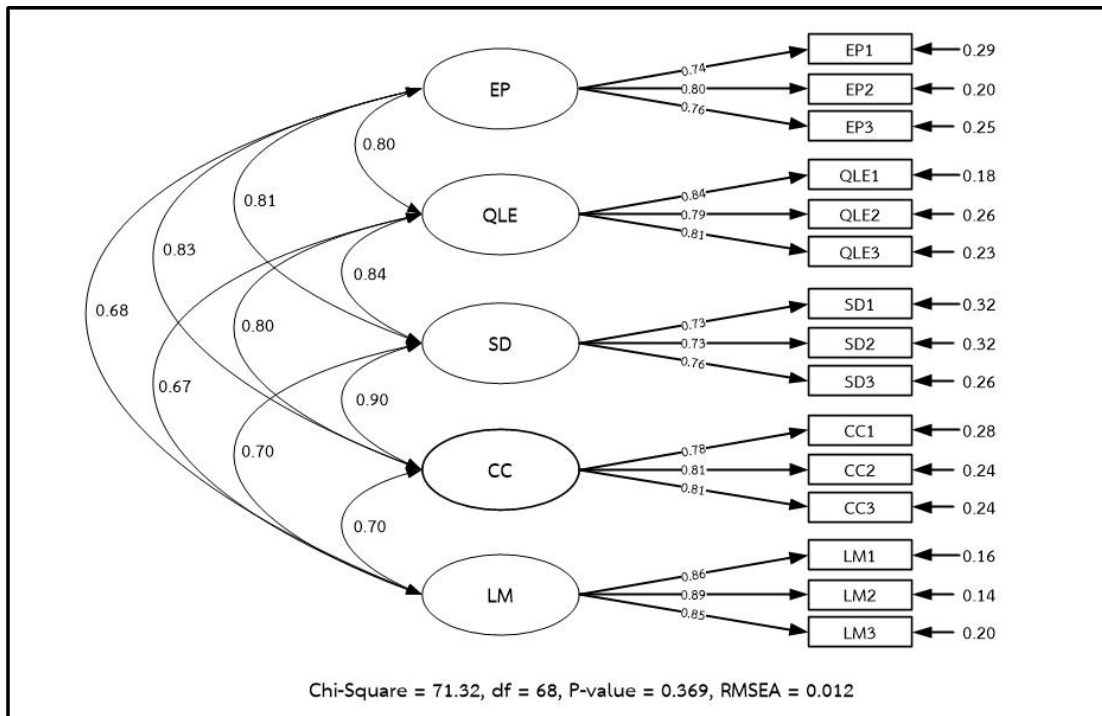
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลัก ด้านความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ ศักยภาพในการจ้างงาน (EP) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต (QLE) การพัฒนาทักษะแรงงาน (SD) ความสามารถในการสื่อสาร (CC) และการดำเนินการตามกฎหมาย (LM) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	71.302	-
df	-	68	-
p-value	$p > 0.05$	0.369	-
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.048	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.999	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.974	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.954	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.012	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 31 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 71.302 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.369 (p-value เท่ากับ 0.369) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.048 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.999 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.974 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.954 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.012 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์

องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ มีรายละเอียดดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ตารางที่ 32 สรุปองค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ตัวแปร ความสามารถ ในการจัดการ แรงงานข้ามชาติ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
MVMC	EP1	0.74	0.58	0.81
	EP2	0.80		
	EP3	0.76		
	QLE1	0.84	0.66	0.85
	QLE2	0.79		
	QLE3	0.81		
	SD1	0.73	0.55	0.78
	SD2	0.73		
	SD3	0.76		

ตัวแปร ความสามารถ ในการจัดการ แรงงานข้ามชาติ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
	CC1	0.78	0.64	0.84
	CC2	0.81		
	CC3	0.81		
	LM1	0.86	0.75	0.90
	LM2	0.89		
	LM3	0.85		

จากภาพที่ 10 และตารางที่ 32 พบว่า องค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านศักยภาพการจ้างงาน (EP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.74-0.80 ตัวแปรสังเกตด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต (QLE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.79-0.84 ตัวแปรสังเกตด้านการพัฒนาทักษะแรงงาน (SD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.73-0.76 ตัวแปรสังเกตด้านความสามารถในการสื่อสาร (CC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.78-0.81 ตัวแปรสังเกตด้านการดำเนินการตามกฎหมาย (LM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.85-0.89 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.55-0.75 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE $\geq$ 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณา ค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.78-0.90 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR $\geq$ 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

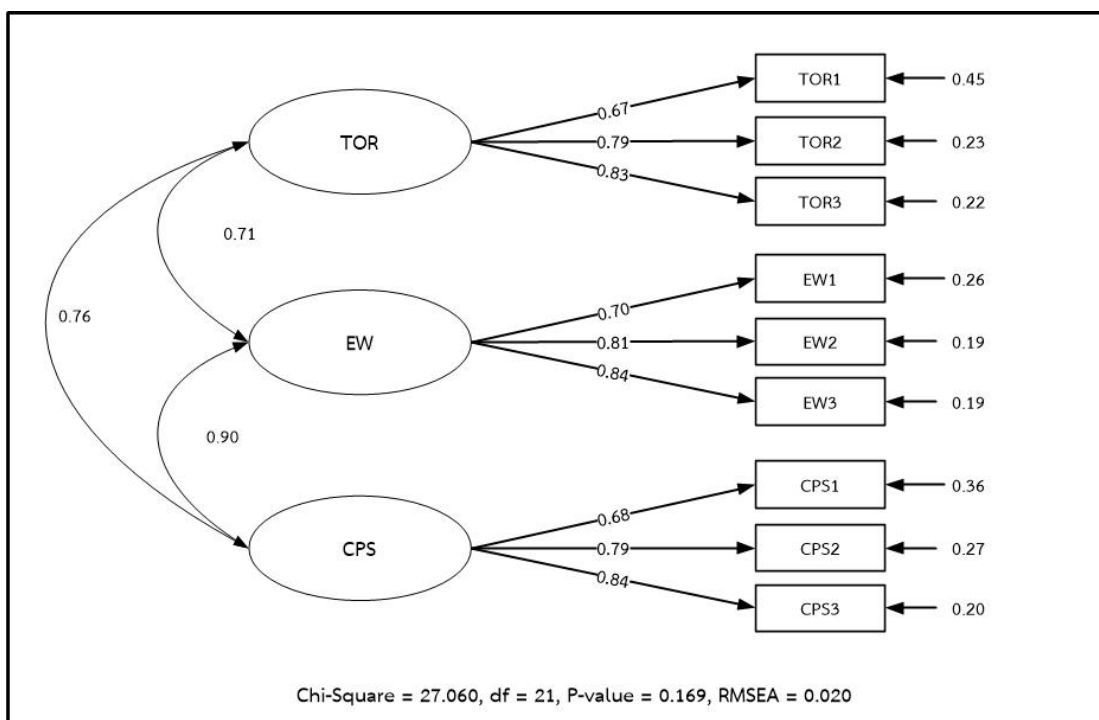
## 8.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหาร ทรัพยากร มนุษย์

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ อัตราการลาออก (TOR) ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน (EW) และความสำเร็จในสายงาน (CPS) กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากร มนุษย์

สถิติที่ใช้ในการ ตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$x^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	27.060	-
df	-	21	-
p-value	$p > 0.05$	0.169	-
$x^2/df$	$x^2/df < 2$	1.33	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.99	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 33 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $x^2$ ) เท่ากับ 27.060 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.169 (p-value เท่ากับ 0.169) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $x^2/df$ ) เท่ากับ 1.33 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์ประกอบความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตารางที่ 34 สรุปองค์ประกอบหลักความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบหลัก ด้านความเป็น เลิศในระบบ บริหารทรัพยากร มนุษย์	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
TOR	TOR1	0.67	0.59	0.81
	TOR2	0.79		
	TOR3	0.83		
EW	EW1	0.70	0.61	0.83
	EW2	0.81		
	EW3	0.84		
CPS	CPS1	0.68	0.60	0.84
	CPS2	0.79		
	CPS3	0.84		

จากภาพที่ 11 และตารางที่ 34 พบว่า องค์ประกอบหลักความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกตอัตราการลาออก (TOR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.67-0.83 ตัวแปรสังเกตความเชี่ยวชาญในทักษะงาน (EW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.70-0.84 และตัวแปรสังเกตความสำเร็จในสายงาน (CPS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.68-0.84 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.59-0.61 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.50$ ) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.81-0.84 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $CR \geq 0.70$ ) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

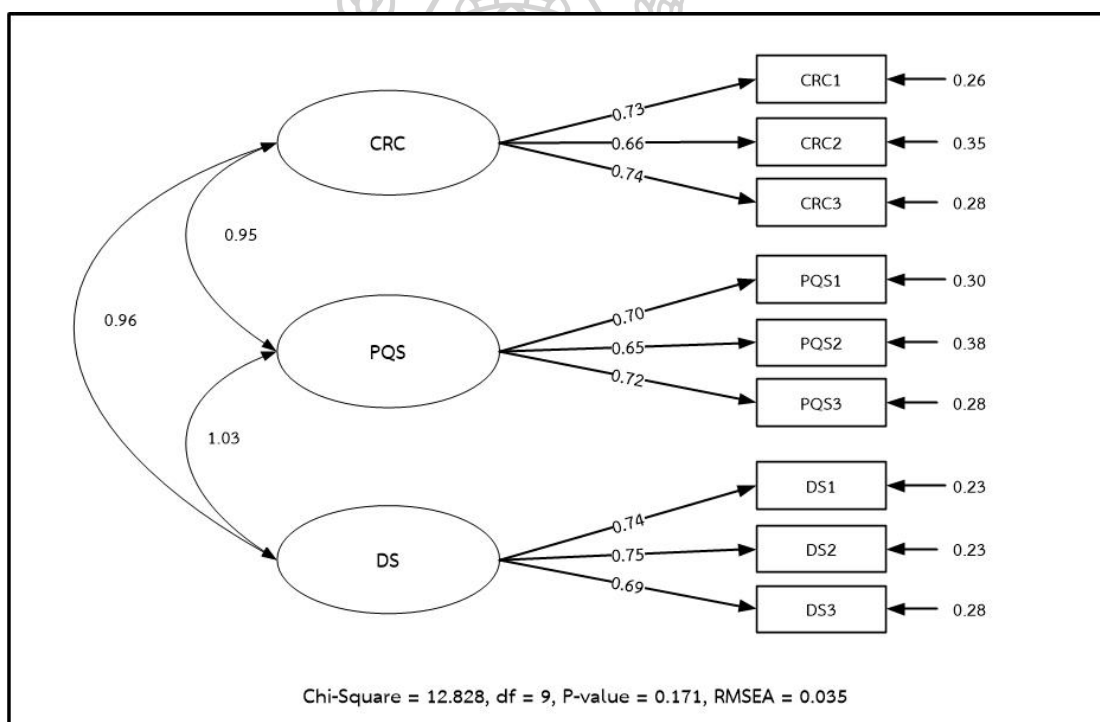
### 8.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพในการผลิต

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันประสิทธิภาพในการผลิตประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต (CRC) ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า (PQS) และความสำเร็จในการส่งมอบ (DS) กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันประสิทธิภาพในการผลิต

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	12.828	-
df	-	9	-
p-value	$p > 0.05$	0.171	-
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.425	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.998	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.992	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.960	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.035	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 35 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพในการผลิตมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 12.828 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.171 (p-value เท่ากับ 0.171) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.425 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.998 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.992 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.960 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.035 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์ประกอบหลักประสิทธิภาพในการผลิตมีรายละเอียดดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพในการผลิต

ตารางที่ 36 สรุปลงค์ประกอบหลักประสิทธิภาพในการผลิต

องค์ประกอบหลัก ด้าน ประสิทธิภาพใน การผลิต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
CRC	CRC1	0.73	0.51	0.75
	CRC2	0.66		
	CRC3	0.74		
PQS	PQS1	0.70	0.52	0.73
	PQS2	0.65		
	PQS3	0.72		
DS	DS1	0.74	0.53	0.77
	DS2	0.75		
	DS3	0.69		

จากภาพที่ 12 และตารางที่ 36 พบว่า องค์ประกอบหลักประสิทธิภาพในการผลิต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่วัสดุแปรสังเกตความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต (CRC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.66-0.74 ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า (PQS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.65-0.72 และความสำเร็จในการส่งมอบ (DS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.69-0.75 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.51-0.53 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE $\geq$ 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบด้านประสิทธิภาพในการผลิต ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.73-0.77 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR $\geq$ 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

#### 8.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

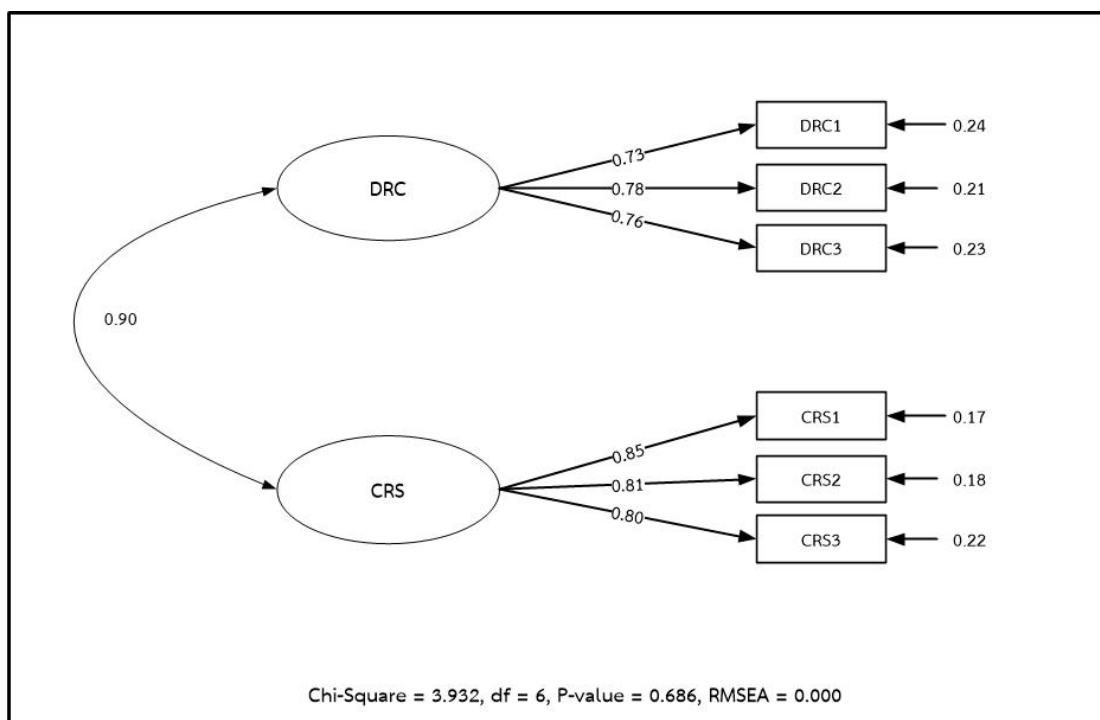


ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (DRC) และความสำเร็จในการรักษารฐานลูกค้า (CRS) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	3.932	-
df	-	6	-
p-value	$p > 0.05$	0.686	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	0.655	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.996	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.987	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 37 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 3.932 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.686 (p-value เท่ากับ 0.686) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.655 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.996 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.987 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์ประกอบประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า มีรายละเอียดดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า

ตารางที่ 38 สรุปองค์ประกอบหลักประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า

องค์ประกอบหลัก ด้านประสิทธิผล การตอบรับจาก ลูกค้า	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
DRC	DRC1	0.73	0.57	0.80
	DRC2	0.78		
	DRC3	0.76		
CRS	CRS1	0.85	0.68	0.86
	CRS2	0.81		
	CRS3	0.80		

จากภาพที่ 13 และตารางที่ 38 พบว่า องค์ประกอบประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (DRC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.73-0.78 และและความสำเร็จในการรักษารฐานลูกค้า (CRS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่

ระหว่าง 0.80-0.85 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.57-0.68 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.50$ ) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์การ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.80-0.86 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $CR \geq 0.70$ ) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

### 8.5 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์การ

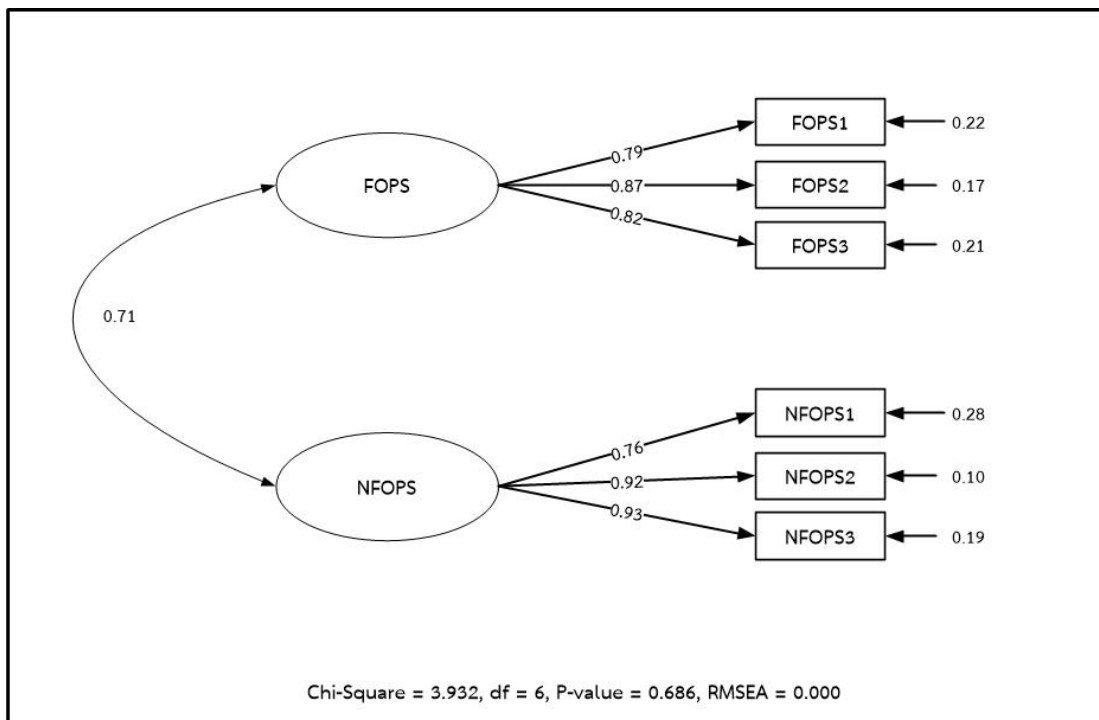
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (FOPS) และความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFOPS) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์การ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$x^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	4.339	-
df	-	6	-
p-value	$p > 0.05$	0.631	-
$x^2/df$	$x^2/df < 2$	0.7231	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.996	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.986	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 39 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์การ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $x^2$ ) เท่ากับ 4.339 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.631 (p-value เท่ากับ 0.631) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $x^2/df$ ) เท่ากับ 0.723 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.996 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.986 และค่ารากที่สองของ

ค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์การ

ตารางที่ 40 สรุปองค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์การ

องค์ประกอบหลัก ด้านผลการ ดำเนินงานของ องค์การ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
FOPS	FOPS1	0.79	0.68	0.86
	FOPS2	0.87		
	FOPS3	0.82		
NFOPS	NFOPS1	0.76	0.70	0.87
	NFOPS2	0.92		
	NFOPS3	0.83		

จากภาพที่ 14 และตารางที่ 40 พบว่า องค์กรประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (FOPS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.79-0.87 และความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFOPS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.76-0.92 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.68-0.70 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE $\geq$ 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์กร ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.86-0.87 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR $\geq$ 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

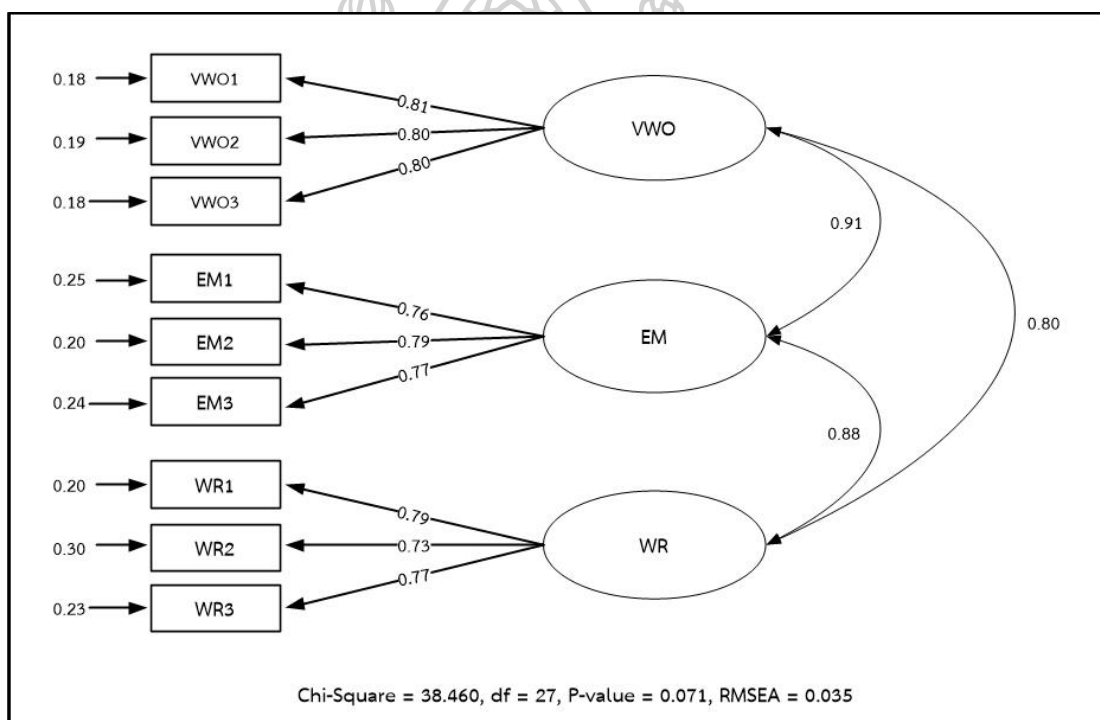
### 8.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน (VVO) การยึดหลักความเท่าเทียม (EM) และการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน (WR) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	38.460	-
df	-	27	-
p-value	p > 0.05	0.071	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	1.424	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.993	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.977	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.961	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.035	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 41 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 38.460 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.071 (p-value เท่ากับ 0.071) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.424 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.993 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.977 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.961 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.035 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน มีรายละเอียดดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน

ตารางที่ 42 สรุปลักษณะองค์ประกอบหลักความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน

องค์ประกอบหลัก ด้านความ ตระหนักถึงคุณค่า แรงงาน	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
VVO	VVO1	0.81	0.64	0.84
	VVO2	0.80		

องค์ประกอบหลัก ด้านความ ตระหนักถึงคุณ ค่าแรงงาน	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
	VWO3	0.80		
EM	EM1	0.76	0.69	0.82
	EM2	0.79		
	EM3	0.77		
WR	WR1	0.79	0.59	0.81
	WR2	0.73		
	WR3	0.77		

จากภาพที่ 15 และตารางที่ 42 พบว่า องค์ประกอบหลักความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน (VWO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ เท่ากับ 0.80-0.81 ตัวแปรสังเกตการยึดหลักความเท่าเทียม (EM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.76-0.79 และตัวแปรสังเกตการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน (WR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.73-0.79 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.59-0.69 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.50$ ) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.81-0.84 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $CR \geq 0.70$ ) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

#### 8.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

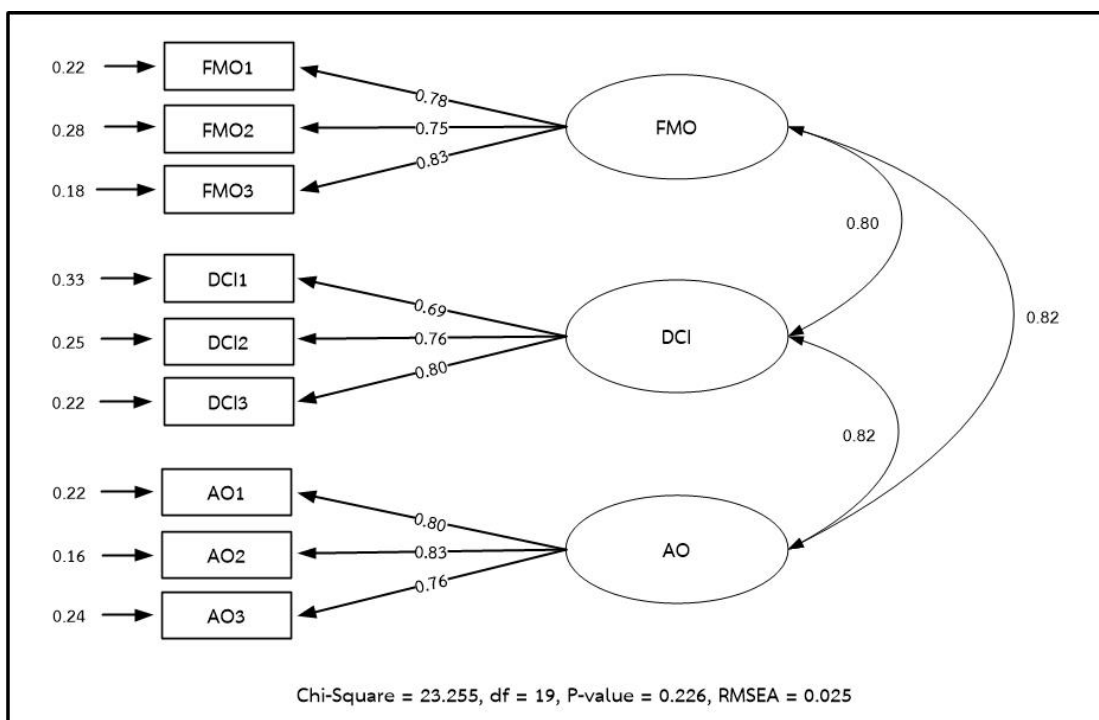
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นความยืดหยุ่น (FMO) การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล (DCI) และการมุ่งเน้นปรับตัวทางสภาพแวดล้อม (AO) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 43 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	23.255	-
df	-	19	-
p-value	$p > 0.05$	0.226	-
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.223	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.997	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.986	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.967	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.025	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 43 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 23.255 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.226 (p-value เท่ากับ 0.226) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.223 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.997 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.986 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.967 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.025 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการความหลากหลาย มีรายละเอียดดังภาพที่ 16





ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ตารางที่ 44 สรุปลองค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

องค์ประกอบหลัก ด้าน ความสามารถใน การจัดการความ หลากหลาย	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ยที่ สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่น ของแบบวัด CR
FMO	FMO1	0.78	0.62	0.83
	FMO2	0.75		
	FMO3	0.83		
DCI	DCI1	0.69	0.56	0.79
	DCI2	0.76		
	DCI3	0.80		
AO	AO1	0.80	0.64	0.84
	AO2	0.83		
	AO3	0.76		

จากภาพที่ 16 และตารางที่ 44 พบว่า องค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการ ความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตัวแปรสังเกตด้านการมุ่งเน้นความยืดหยุ่น (FMO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.75-0.83 ตัวแปรสังเกตด้านการบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล (DCI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.69-0.80 และตัวแปรสังเกตด้านการมุ่งเน้นปรับตัวทางสภาพแวดล้อม (AO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.76-0.83 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรใน องค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่า ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.56-0.64 จัดว่ามีความ เหมาะสม ( $AVE \geq 0.50$ ) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติ ขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.79-0.84 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $CR \geq 0.70$ ) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010)

## 9. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการ แรงงานข้ามชาติ

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และใช้วัดตัวแปร แฝงรวมทั้งยืนยันตัวแปรสังเกตได้ ในแต่ละกลุ่มขององค์ประกอบหลักทั้ง 7 ด้านได้แก่ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า ผลการดำเนินงานองค์การ ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน และความสามารถในการจัดการความหลากหลาย โดยพิจารณาโดยพิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความ สอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียดดังนี้

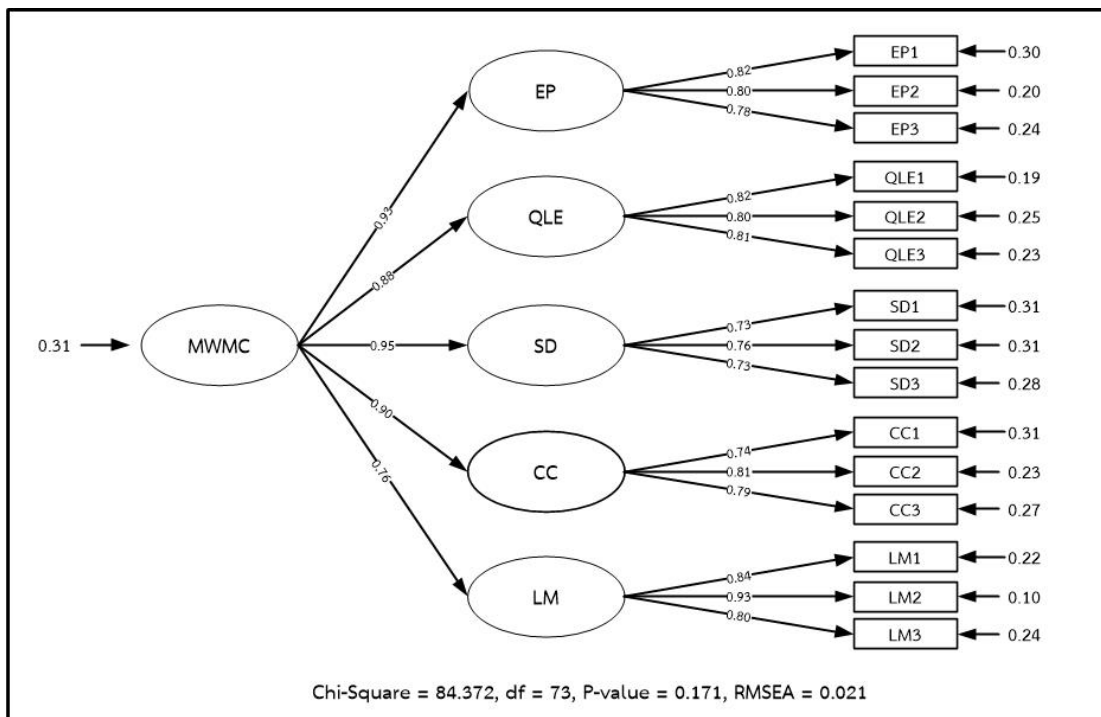
### 9.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการ แรงงานข้ามชาติ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถใน การจัดการแรงงานข้ามชาติกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 45

ตารางที่ 45 ค่าดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบยืนยันความสามารถในการจัดการ  
แรงงานข้ามชาติ

สถิติที่ใช้ในการ ตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	84.372	-
df	-	73	-
p-value	$p > 0.05$	0.171	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	1.155	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.996	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.970	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.950	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.021	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 45 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถ  
ในการจัดการแรงงานข้ามชาติ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 84.372  
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.171 (p-value เท่ากับ 0.171) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ  
1.155 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.996 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI)  
เท่ากับ 0.970 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.950 และค่ารากที่สองของ  
ค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.021 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า  
แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์  
องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมี  
รายละเอียดดังภาพที่ 17



ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ตารางที่ 46 สรุปลองค์ประกอบความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
MWMC	EP	0.93	2	0.79	0.95
	QLE	0.88	4		
	SD	0.95	1		
	CC	0.90	3		
	LM	0.76	5		

จากภาพที่ 17 และตารางที่ 46 พบว่า องค์ประกอบย่อยศักยภาพในการจ้างงาน (EP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 องค์ประกอบย่อยด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต (QLE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาทักษะแรงงาน (SD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการสื่อสาร (CC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90 องค์ประกอบย่อยด้านการดำเนินการตามกฎหมาย (LM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.76 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ มีค่าเท่ากับ 0.79 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.50$ ) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.95 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $CR \geq 0.70$ ) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาทักษะแรงงาน (SD) รองลงมาได้แก่ ศักยภาพในการจ้างงาน (EP) ความสามารถในการสื่อสาร (CC) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต (QLE) และการดำเนินการตามกฎหมาย (LM) ตามลำดับ

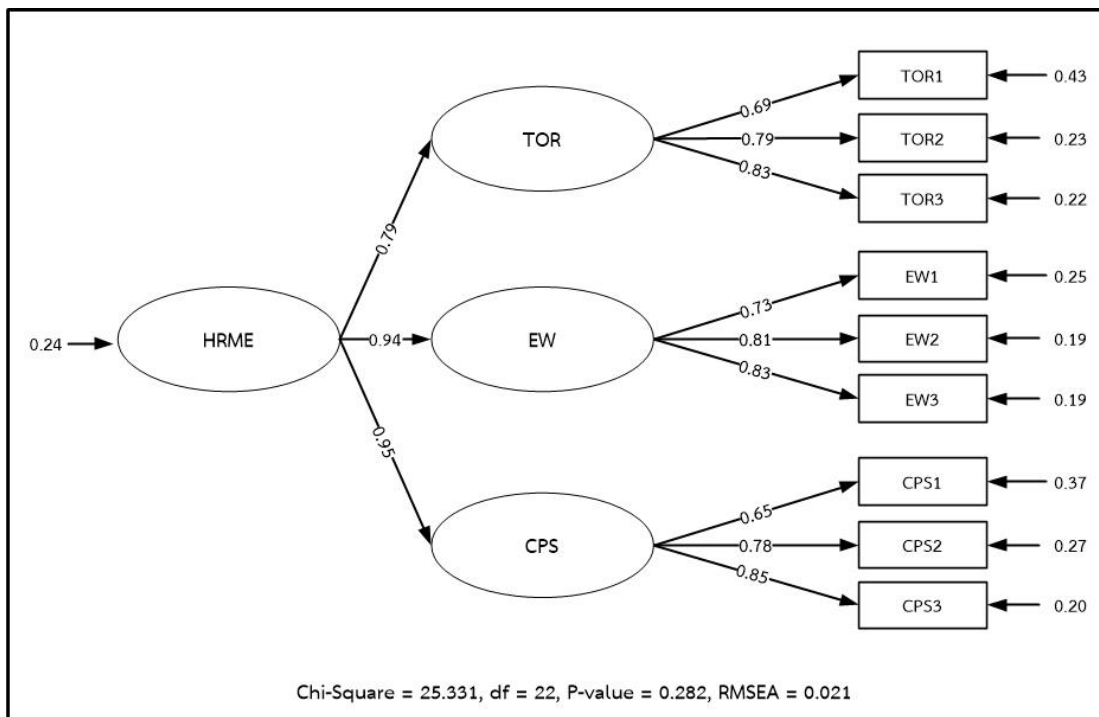
## 9.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 47

ตารางที่ 47 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์

สถิติที่ใช้ในการ ตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	25.331	-
df	-	22	-
p-value	$p > 0.05$	0.282	-
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.151	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.998	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.985	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.969	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.021	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 47 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 25.331 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.282 (p-value เท่ากับ 0.282) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.151 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.998 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.985 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.969 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.021 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 48 สรุปลองค์ประกอบหลักความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบ หลักด้าน ความเป็นเลิศ ในระบบ บริหาร ทรัพยากร มนุษย์	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด ได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
HRME	TOR	0.79	3	0.80	0.92
	EW	0.94	2		
	CPS	0.95	1		

จากภาพที่ 19 และตารางที่ 48 พบว่า องค์ประกอบย่อยอัตราการผลิต (TOR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.79 องค์ประกอบย่อยความเชี่ยวชาญในทักษะงาน (EW) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 องค์ประกอบย่อยความสำเร็จในสายงาน (CPS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

เท่ากับ 0.95 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเท่ากับ 0.80 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE $\geq$ 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.92 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR $\geq$ 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของความ เป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ความสำเร็จในสายงาน (CPS) รองลงมาได้แก่ ด้านความเชี่ยวชาญในทักษะงาน (EW) และด้านอัตราการลาออก (TOR) ตามลำดับ

### 9.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพในการผลิต

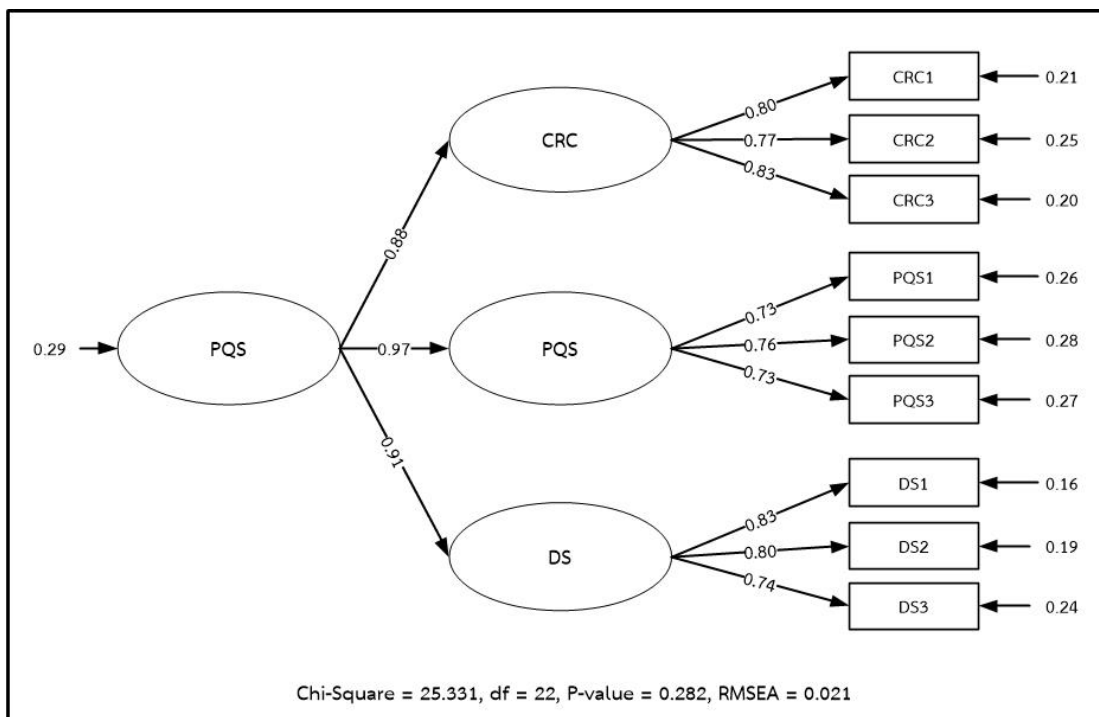
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักประสิทธิภาพในการผลิตกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 49 ตารางที่ 49 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันประสิทธิภาพในการผลิต

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$x^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	17.184	-
df	-	18	-
p-value	p > 0.05	0.511	-
$x^2/df$	$x^2/df < 2$	0.954	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.990	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.974	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 49 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพในการผลิตมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $x^2$ ) เท่ากับ 17.184 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.511 (p-value เท่ากับ 0.511) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $x^2/df$ ) เท่ากับ



0.954 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.990 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.974 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพในการผลิต มีรายละเอียดดังภาพที่ 19



ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพในการผลิต

ตารางที่ 50 สรุปองค์ประกอบหลักประสิทธิภาพในการผลิต

องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพในการผลิต	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
PE	CRC	0.88	3	0.85	0.94
	PQS	0.97	1		
	DS	0.91	2		

จากภาพที่ 19 และตารางที่ 50 พบว่า องค์กรประกอบย่อยความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต (CRC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 องค์กรประกอบย่อยด้านความสำเร็จของคุณภาพสินค้า (PQS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 องค์กรประกอบย่อยด้านความสำเร็จในการส่งมอบ (DS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพในการผลิตมีค่าเท่ากับ 0.85 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.50$ ) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพในการผลิตค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.94 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $CR \geq 0.70$ ) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านประสิทธิภาพในการผลิตมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

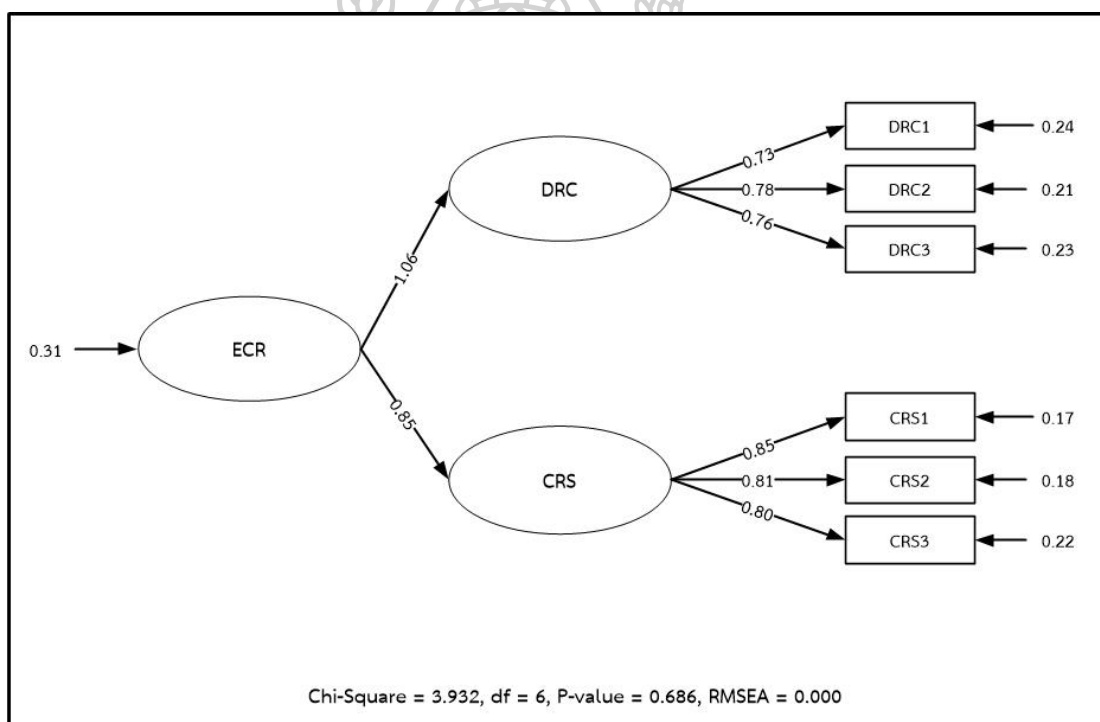
การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพในการผลิตจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ด้านความสำเร็จของคุณภาพสินค้า (PQS) ด้านความสำเร็จในการส่งมอบ (DS) และความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต (CRC) ตามลำดับ

#### 9.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันผลการดำเนินงานขององค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 51 ตารางที่ 51 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	3.932	-
df	-	6	-
p-value	$p > 0.05$	0.686	-
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	0.655	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.996	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.987	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 51 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้ามีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 3.932 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.686 (p-value เท่ากับ 0.686) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.655 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.996 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.987 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า มีรายละเอียดดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า

ตารางที่ 52 สรุปองค์ประกอบหลักประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

องค์ประกอบหลัก ประสิทธิผลการตอบรับ จากลูกค้า	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของ แบบวัด CR
ECR	DRC	1.06	1	0.92	0.96
	CRS	0.85	2		

จากภาพที่ 20 และตารางที่ 52 พบว่า องค์ประกอบย่อยความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (DRC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.06 องค์ประกอบย่อยด้านความสำเร็จในการรักษารฐานลูกค้า (CRC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ มีค่าเท่ากับ 0.92 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.50$ ) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ ความเชื่อมั่นแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.96 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $CR \geq 0.70$ ) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามาถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์การ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (DRC) และด้านความสำเร็จในการรักษารฐานลูกค้า (CRC) ตามลำดับ

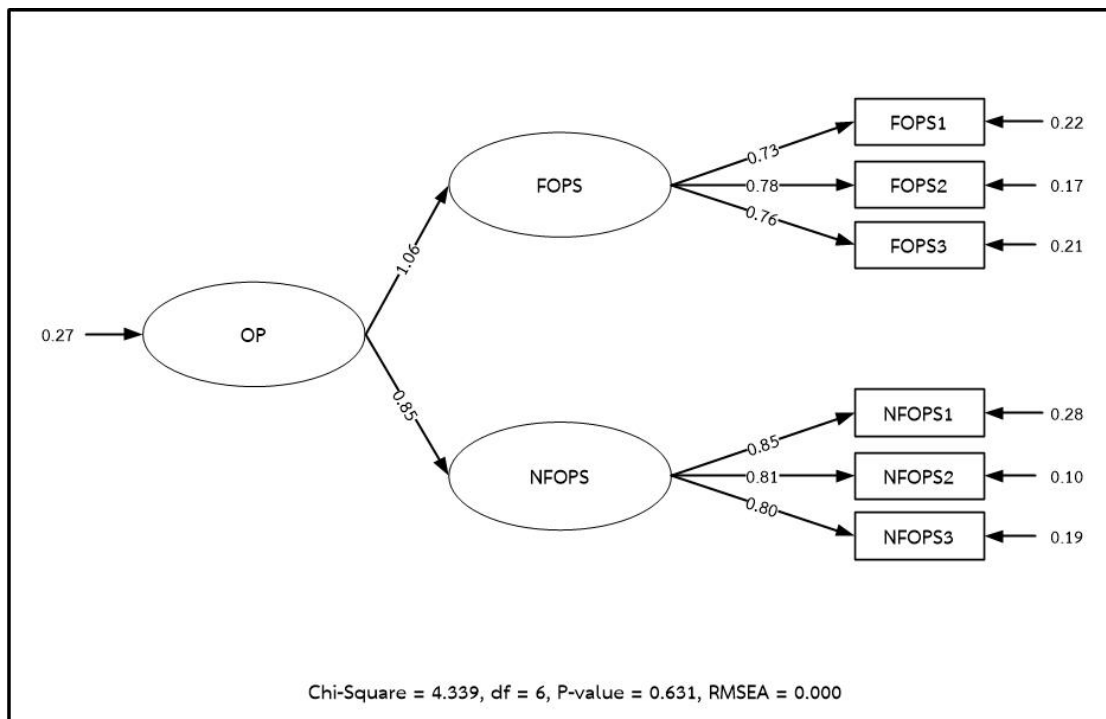
#### 9.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์การ

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์การกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 53

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์การ

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	4.029	-
df	-	5	-
p-value	$p > 0.05$	0.545	-
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	0.805	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.996	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.984	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 53 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์การมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 4.029 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.545 (p-value เท่ากับ 0.545) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.805 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.000 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.996 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.984 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์การ มีรายละเอียดดังภาพที่



ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานขององค์การ

ตารางที่ 54 สรุปลองค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์การ

องค์ประกอบ หลักด้านผล การ ดำเนินงาน ขององค์การ	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
OP	FOPS	0.86	1	0.72	0.83
	NFOPS	0.83	2		

จากภาพที่ 21 และตารางที่ 54 พบว่า องค์ประกอบย่อยความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (FOPS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86 องค์ประกอบย่อยด้านความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFOPS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.83 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ มีค่าเท่ากับ 0.72 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE $\geq$ 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010)

จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ ความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.83 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $CR \geq 0.70$ ) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของผลการดำเนินงานขององค์การ มีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารในการจัดการ แรงงานข้ามชาติ

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักผลการดำเนินงานขององค์การ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน (FOPS) และองค์ประกอบย่อยความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน (NFOPS) ตามลำดับ

#### 9.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 55

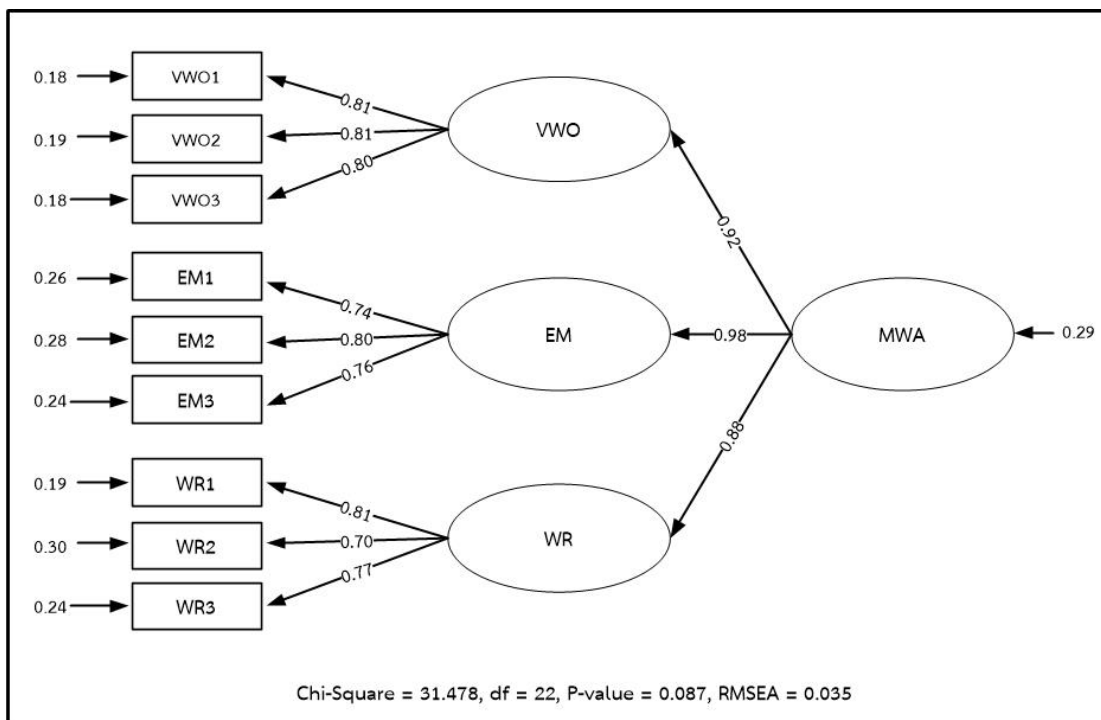
ตารางที่ 55 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	31.478	-
df	-	22	-
p-value	$p > 0.05$	0.087	-
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.430	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.994	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.981	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.961	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.035	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 55 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 31.478 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.087 (p-value เท่ากับ 0.087) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.430 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.994 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI)

เท่ากับ 0.981 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.961 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.035 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานมีรายละเอียดดังภาพที่

22



ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน

ตารางที่ 56 สรุปองค์ประกอบหลักความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน

องค์ประกอบหลักด้านความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
MWA	VWO	0.92	2	0.86	0.95
	EM	0.98	1		
	WR	0.88	3		



จากภาพที่ 22 และตารางที่ 56 พบว่า องค์กรประกอบย่อยการให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน (VWO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.92 องค์กรประกอบย่อยการยึดหลักความเท่าเทียม (EM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 องค์กรประกอบย่อยการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน (WR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.88 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.86 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE $\geq$ 0.50) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.95 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR $\geq$ 0.70) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ด้านการยึดหลักความเท่าเทียม (EM) รองลงมาได้แก่ ด้านการให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน (VWO) และด้านการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน (WR) ตามลำดับ

### 9.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

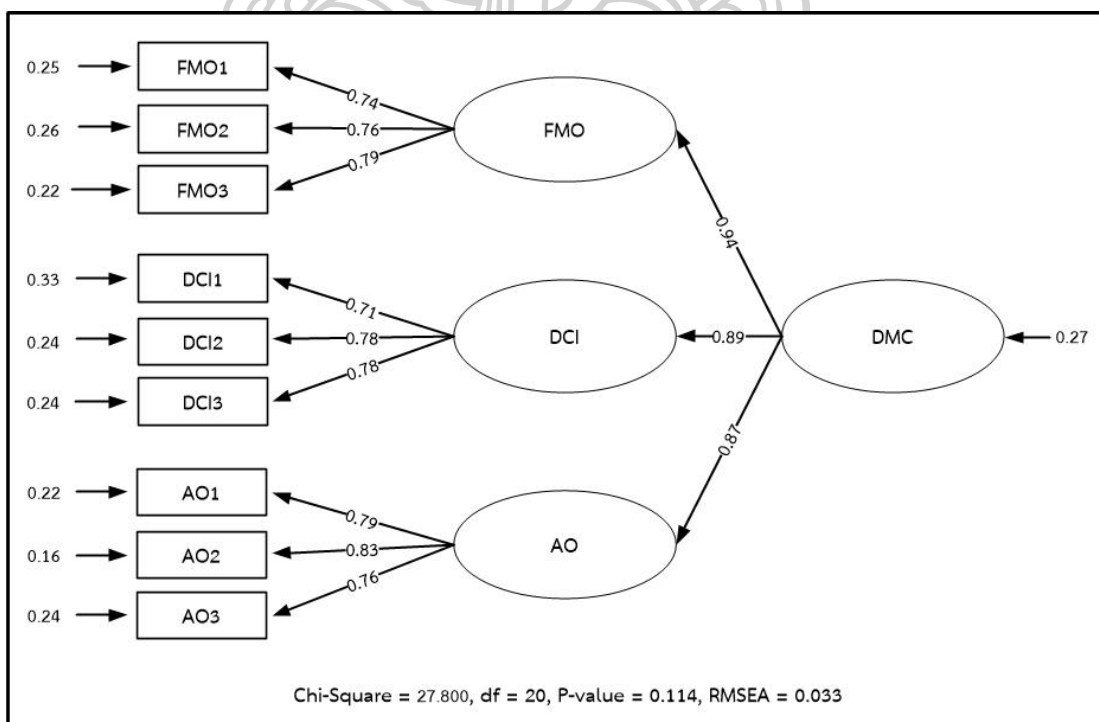
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลายกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีรายละเอียดดังตารางที่ 57

ตารางที่ 57 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบยืนยันด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	27.800	-
df	-	20	-
p-value	$p > 0.05$	0.114	-
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.390	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.995	ผ่านเกณฑ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
GFI	$\geq 0.95$	0.983	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.961	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.033	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 57 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 27.800 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.114 (p-value เท่ากับ 0.114) ค่าไค-สแควร์ สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.390 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.995 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.983 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.961 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.033 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีรายละเอียดดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ตารางที่ 58 สรุปองค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

องค์ประกอบหลัก ด้านความสามารถ ในการจัดการ ความหลากหลาย	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ยที่สกัด ได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
DMC	FMO	0.94	1	0.82	0.93
	DCI	0.89	2		
	AO	0.87	3		

จากภาพที่ 23 และตารางที่ 58 พบว่า องค์ประกอบย่อยการมุ่งเน้นความยืดหยุ่น (FMO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 องค์ประกอบย่อยการบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล (DCI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 องค์ประกอบย่อยการมุ่งเน้นปรับตัวทางสภาพแวดล้อม (AO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.87 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2010) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ขององค์ประกอบหลักความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีค่าเท่ากับ 0.82 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.50$ ) (Fornell and Larcker, 1981; Hair et al., 2010) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านโครงสร้างองค์การแบบมีชีวิต ความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.93 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $CR \geq 0.70$ ) (Bagozzi and Yi, 1988; Hair et al., 2010) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดของด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีความเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลาย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่าองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การมุ่งเน้นความยืดหยุ่น (FMO) รองลงมาได้แก่ การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล (DCI) และการมุ่งเน้นปรับตัวทางสภาพแวดล้อม (AO) ตามลำดับ

## 10. ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย หรือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่

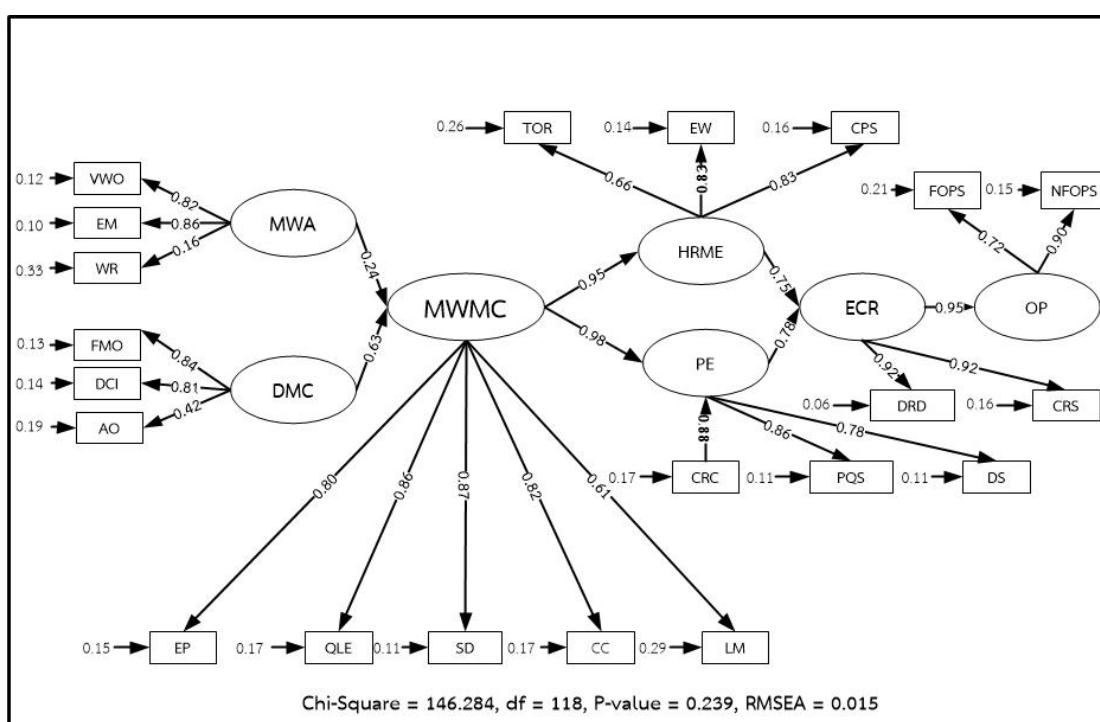
พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ ( $x^2$ ) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $x^2/df$ ) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดล (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ทำให้ค่าความเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความสอดคล้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (หลังปรับโมเดล) มีรายละเอียดดังตารางที่ 59

ตารางที่ 59 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร (หลังปรับโมเดล)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$x^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05	146.284	-
df	-	135	-
p-value	$p > 0.05$	0.239	-
$x^2/df$	$x^2/df < 2$	1.083	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.998	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.962	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.956	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.015	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 59 พบว่าดัชนีความสอดคล้อง ของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร (หลังปรับโมเดล) มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $x^2$ ) เท่ากับ 146.284 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.239 (p-value เท่ากับ 0.239) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $x^2/df$ ) เท่ากับ 1.083 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI)

เท่ากับ 0.998 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.962 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.956 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.015 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร (หลังปรับโมเดล) ภาพที่ 24



ภาพที่ 24 ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร (หลังปรับโมเดล)

## 11. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร ที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายสมมติฐานของการวิจัย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 60

ตารางที่ 60 ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)																
	ความสามารถในการจัดการ แรงงานข้ามชาติ (MWMC)			ความเป็นเลิศใน ระบบบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (HRME)			ประสิทธิภาพใน การผลิต (PE)			ประสิทธิผลการ ตอบรับจากลูกค้า (ECR)			ผลการดำเนินงาน ขององค์กร (OP)				
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE		
ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน (MWA)	0.24*		0.24*														
ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (DMC)	0.63*		0.63*														
ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC)				0.92*		0.92*									0.65*	0.65*	
ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC)							0.89*		0.89*							0.66*	0.66*
ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRME)											0.75*		0.75*				
ประสิทธิภาพในการผลิต (PE)											0.78*		0.78*				
ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR)															0.95*	0.95*	

\*p &lt; 0.05

จากตารางที่ 60 พบว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด

ย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมโดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

**สมมติฐานที่ 1:** ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRME)

พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRME) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.92 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

**สมมติฐานที่ 2:** ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการผลิต (PE)

พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการผลิต (PE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.89 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

**สมมติฐานที่ 3:** ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRME) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR)

พบว่า ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRME) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.75 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

**สมมติฐานที่ 4:** ประสิทธิภาพในการผลิต (PE) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR)

พบว่า ประสิทธิภาพในการผลิต (PE) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.78 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.78 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

**สมมติฐานที่ 5:** ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)

พบว่า ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.95 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

**สมมติฐานที่ 6:** ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRME) และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อม ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRME) และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.65 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

**สมมติฐานที่ 7:** ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีประสิทธิภาพในการผลิต (PE) และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อม ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRME) และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.66 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7

**สมมติฐานที่ 8:** ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน (MWA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC)

พบว่า ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน (MWA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.24 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 8

**สมมติฐานที่ 9:** ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (DMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC)

พบว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (DMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.63 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.63 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 9

ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร มีรายละเอียดดังตารางที่ 61



ตารางที่ 61 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1: ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRME)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2: ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการผลิต (PE)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3: ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRME) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4: ประสิทธิภาพในการผลิต (PE) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5: ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6: ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRME) และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7: ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC) มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) โดยมีประสิทธิภาพในการผลิต (PE) และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 8: ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน (MWA) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC)	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 9: ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (DMC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ (MWMC)	ยอมรับสมมติฐาน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพในงานวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology Methodology) โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อศึกษาองค์ประกอบและความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทภาคผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจาก ผู้บริหารกิจการที่อยู่ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทภาคผลิตที่ได้รับใบประกาศเกียรติคุณการนำแนวปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดี (Good Labour Practices: GLP) ไปใช้ในการบริหารกิจการ ปี 2560 จัดโดยกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม จำนวน 5 คน

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพดังกล่าวเพื่อนำมายืนยันและขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณประกอบไปด้วยด้านปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ และผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ได้แก่ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นเพื่อให้ข้อมูลมีความลุ่มลึกและชัดเจนเพิ่มขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะช่วยเติมเต็มและเพิ่มประเด็นดังกล่าวมากขึ้น รวมถึงการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

### 1. ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร

ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หมายถึง วิธีการ รูปแบบที่กิจการแสดงออกทางการกระทำต่อแรงงานข้ามชาติในอุตสาหกรรมภาคผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีกระบวนการบริหารแรงงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรและยึดหลักการจัดการแรงงานข้ามชาติตามเกณฑ์มาตรฐานแรงงานของรัฐ ซึ่งมีข้อปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด รวมถึงใช้รูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดการและคุ้มครองแรงงานของภาครัฐบูรณาการเข้ากับบริบทของกิจการ ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดการผลลัพธ์อันเป็นประโยชน์ต่อตัวแรงงาน กระบวนการผลิต ลูกจ้าง และผลการดำเนินงานของกิจการ โดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประกอบไปด้วย 2 ประเภท ได้แก่ กิจการผลิตที่ส่งผลิตภัณฑ์เพื่อนำไปเป็นวัตถุดิบให้กับโรงงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศและกิจการที่ผลิตเองขายเอง ซึ่งทั้งสองประเภทจะดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารแรงงานข้ามชาติ โดยยึดมาตรฐานจากหน่วยงานภาครัฐ แล้วจึงนำมากำหนด

กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการ ซึ่งกิจการจะมุ่งเน้นการวางระบบการบริหารแรงงานข้ามชาติที่ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ เพราะเชื่อว่าจะสามารถสร้างมาตรฐานให้กับผลิตภัณฑ์ ความเชี่ยวชาญในแรงงานข้ามชาติ การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร รวมทั้งผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนจนนำไปสู่การรักษาความยั่งยืนให้กับองค์กรได้ต่อไป จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“กิจการของเราเป็น SMEs ไชล์เล็ก ที่ส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานส่งออกอเมริกา ทำให้เราต้องมีมาตรฐานในการจัดการแรงงานต่างด้าวของเราให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานทั้งของโรงงานและกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อให้กิจการอยู่รอดเราจำเป็นต้องมีความพยายามที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ถูกต้องได้มาตรฐาน” สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“เราเป็นกิจการทำเองขายเอง ไม่ได้ส่งวัตถุดิบให้ใคร แต่เรามุ่งมั่นที่จะทำระบบให้ได้มาตรฐาน เราจึงมีการจัดการระบบงานเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าวอย่างรัดกุม โดยมีเจ้าหน้าที่บุคคลรับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งต้องมีการประสานงานกับทางภาครัฐเพื่อดำเนินงานต่างๆทั้งภายในและภายนอกกิจการให้สามารถสอดคล้องและก้าวไปพร้อมๆกันได้ ผมเชื่อว่า หากเราจัดการระบบคนของเราได้ดี เรื่องของกระบวนการผลิตและสินค้าก็จะออกมามีคุณภาพด้วย” สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“กิจการมีการวางแผนระบบการจัดการแรงงาน โดยจัดทำร่วมกับฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งลักษณะงานก็จะมีกระบวนการและขั้นตอนอย่างชัดเจน ก็ได้ให้นโยบายกับฝ่ายนี้ไปว่าต้องติดตามหลักเกณฑ์ของภาครัฐเพื่อจะได้นำมาใช้ในการบริหารงานของกิจการได้ชัดเจน ถูกหลัก ถูกต้อง จะได้มีประสิทธิภาพในการดูแลคนของเรา” สมหวัง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)

“หน่วยงานภาครัฐประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารแรงงานต่างด้าวอยู่เสมอ ซึ่งกิจการเราก็มินต์และมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมทุกครั้ง ดังนั้นระบบการดูแลคนของที่นี่จึงยึดมั่นว่าต้องโปร่งใสกฎระเบียบของรัฐ เราจะมีการประชุมกันวางระบบจัดการแรงงานให้เป็นแบบแผนตามหลักทฤษฎีบ้าง ตามประสบการณ์บ้าง แต่สำคัญเลยก็คือต้องให้มันเป็นไปตามข้อระเบียบของรัฐ” สมฤดี วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

“การบริหารแรงงานของที่นี่มีการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ ต้องบริหารให้แรงงานสบายใจที่จะทำงาน เมื่อเค้าอยากทำงาน เราก็จะได้งาน

**กิจการก็ไปต่อได้ การทำให้ถูกต้องกฎหมายของภาครัฐ กิจการของเราจึงมีกระบวนการจัดการแรงงานตามมาตรฐาน อีกอย่างการที่เราเป็นกิจการที่ปฏิบัติได้มาตรฐานมันทำให้เราน่าเชื่อถือ ใครๆก็อยากส่งวัตถุดิบจากเรามันทำให้กิจการมีกำไรและยั่งยืน”**  
สมถวิล วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีองค์ประกอบที่แสดงถึงศักยภาพในการบริหารแรงงานข้ามชาติของกิจการประเภทภาคผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีกระบวนการและขั้นตอนที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแรงงานให้เป็นระบบตั้งแต่การรับเข้าของแรงงาน ต้องมีการคัดเลือกและคัดกรองให้ตรงตามความชำนาญของตำแหน่งงาน เมื่อรับแรงงานข้ามชาติเข้าสู่กิจการแล้วต้องสร้างแรงจูงใจให้กับแรงงานด้วยการส่งเสริมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านการทำงานและความเป็นอยู่ในสังคม เนื่องจากแรงงานข้ามชาติมีความมุ่งมั่นในการทำงานต่างประเทศเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้น มีรายได้เพียงพอในการเลี้ยงตนเองและครอบครัว โดยการผลักดันจากองค์การทั้งด้านการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานให้ดีขึ้นนั้น นอกจากให้ทำให้คุณภาพสินค้าดีขึ้นแล้วยังเป็นการสร้างความผูกพันในการทำงานให้กับแรงงานข้ามชาติอีกด้วย ส่วนการสื่อสารในองค์การระหว่างแรงงานข้ามชาติกับผู้บริหารกิจการนั้น องค์การจำเป็นต้องมีศักยภาพในการสื่อสาร เนื่องจากภาษาและสังคมวัฒนธรรมย่อมมีความแตกต่างกันไปในแต่ละเชื้อชาติ องค์การจึงจำเป็นต้องมีวิธีการสื่อสารกับแรงงานข้ามชาติให้มีความเข้าใจตรงกัน โดยองค์การใช้เทคนิคการแต่งตั้งหัวหน้าแรงงานข้ามชาติที่มีความสามารถทางการสื่อสารได้ชัดเจนและถูกต้อง รวมถึงต้องสร้างกิจกรรมที่สามารถเรียนรู้สังคมวัฒนธรรมที่แตกต่างให้อยู่ร่วมกันได้ โดยกระบวนการจัดการแรงงานข้ามชาติต้องมีหลักปฏิบัติจากเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐอย่างเข้มงวดเพื่อความถูกต้องในข้อบังคับต่างๆจากหน่วยงานภาครัฐ รวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของแรงงานข้ามชาติ ซึ่งมีรอบการประเมินทุกปีจากผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นและผู้บริหารกิจการ แสดงรายละเอียดตามองค์ประกอบ ดังนี้

### 1.1 ศักยภาพในการจ้างงาน

จากการศึกษาพบว่า กิจการให้ความสำคัญกับการจ้างงาน โดยมีวิธีการที่มุ่งเน้นศักยภาพในการคัดกรองเอกสารที่ถูกต้องและเป็นไปตามกระบวนการจ้างงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีการตรวจสอบเอกสารอนุญาตให้ทำงานอย่างละเอียดและรอบคอบ ในด้านกระบวนการสรรหาใช้การสรรหาทั้งภายในและภายนอก โดยมีแนวทางให้แรงงานในกิจการแนะนำคนรู้จักเข้ามาสมัครงาน สำหรับขั้นตอนการคัดเลือกมีการทดสอบ ทดลองการใช้อุปกรณ์ และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประวัติ ประสบการณ์ทำงาน เพื่อเป็นการยืนยันคุณสมบัติที่ตรงกับตำแหน่งงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“กิจการเรามีแรงงานต่างด้าวสัญชาติพม่าและกัมพูชา โดยเงื่อนไขแรกในการรับแรงงานต่างด้าวต้องมีเอกสารครบถ้วน ถูกต้องตามกฎหมายเพื่อจะได้มั่นใจได้ว่ารับมาแล้วจะไม่เกิดปัญหาภายหลัง” สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“นโยบายฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเราให้ความสำคัญกับการศึกษาทุกระดับและข้อบังคับเกี่ยวกับเอกสารประจำตัวของแรงงานต่างด้าว โดยต้องตรวจสอบเอกสารการสมัครงานอย่างละเอียดและพึงระวัง ซึ่งยึดหลักความถูกต้องตามหน่วยงานของรัฐ นอกจากนั้นมีการทดสอบฝีมือต่างๆ ให้ตรงกับตำแหน่งงาน” สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“กิจการเราใช้การสรรหาแรงงาน โดยการให้แรงงานต่างด้าวในกิจการชักชวนมาทำงานร่วมกับการสรรหาภายนอก ซึ่งในการทดสอบก่อนเข้าทำงานเราจะให้เค้าทดลองปฏิบัติงานจริงๆตามตำแหน่งงาน เช่น การทดลองแกะกึ่ง ผ่าหลังกึ่ง ตัดหัวกึ่ง เพื่อทดสอบการใช้อุปกรณ์ในการทำงานว่ามีความเชี่ยวชาญและเหมาะสมที่จะทำงานนี้หรือไม่” สมหวัง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)

“การจ้างแรงงานของที่นี่ใช้วิธีเปิดรับสมัครหน้าโรงงานเอง มีการคัดกรองเอกสารประจำตัว ใบอนุญาตทำงานของแรงงานต่างด้าว รวมถึงมีวิธีการในการคัดเลือกแรงงานให้ตรงกับงานที่จะทำ โดยการสัมภาษณ์ประวัติ ประสบการณ์ทำงาน และมีการทดสอบที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานด้วย” สมฤดี วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

## 1.2 การส่งเสริมคุณภาพชีวิต

จากการศึกษาพบว่า กิจการมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตของแรงงานข้ามชาติให้ดียิ่งขึ้น โดยการบริหารจัดการค่าตอบแทนทั้งตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินหรือในรูปแบบสวัสดิการต่างๆที่แรงงานพึงได้รับจากกิจการ โดยค่าตอบแทนรูปแบบตัวเงินนั้นมีการจ่ายค่าตอบแทนในทักษะพิเศษ ได้แก่ ความสามารถทางภาษา และค่าตอบแทนในลักษณะงานที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ส่วนค่าตอบแทนรูปแบบไม่เป็นตัวเงินนั้นมีการจัดหาอุปกรณ์ เสื้อผ้าที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงห้องพยาบาล และการฝึกอบรมความปลอดภัย ซึ่งเป็นการสนับสนุนด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้มั่นคงปลอดภัย ส่วนนอกเหนือการปฏิบัติงานยังมีบริการที่พักโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม นอกนั้นยังให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานเพื่อเพิ่มความรับผิดชอบต่อแรงงานข้ามชาติ โดยการมอบหมาย

ตำแหน่งให้แรงงานข้ามชาติมีโอกาสได้เป็นหัวหน้างานอีกด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“นอกจากนั้นแรงงานเก่าๆที่มีความชำนาญเชี่ยวชาญมากๆ เราจะให้เป็นค่าทักษะพิเศษกับเค้า เช่น คนที่มีทักษะด้านภาษา คือ มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เราก็แต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มและมอบอำนาจหน้าที่ในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งทำให้มีความเข้าใจในงานเพิ่มมากขึ้น” สมหวัง วิสาทกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)

“เราดูแลแรงงานของเราเหมือนลูกเหมือนหลานนะ บางคนจบปริญญาตรี แต่ถ้าทำงานที่บ้านเค้าได้แค่ 1,000 บาท แต่มาทำที่นี่ได้เยอะกว่าเค้าก็อดทนทำงานที่ไทยได้รายได้ดีกว่า มีเงินส่งกลับบ้าน ชีวิตเค้ากับครอบครัวก็สบาย ที่นี้เรามีที่พักฟรีแต่ต้องจ่ายค่าน้ำค่าไฟเอง อุปกรณ์การทำงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ชุดทำงาน รองเท้าบูท เรามีให้โดยไม่ต้องเสียค่าประกันของเสียหาย นอกจากนั้นการดูแลสุขภาพแวดล้อมและเครื่องจักรอุปกรณ์ในการทำงานก็ต้องปลอดภัย เรามีการอบรมการจัดการความปลอดภัยตามเกณฑ์ของภาครัฐเป็นประจำ มีห้องปฐมพยาบาล บริการในเหตุการณ์ฉุกเฉินแบบเล็กน้อย” สมฤดี วิสาทกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

นอกจากนั้นเรายังให้ความสำคัญกับการให้ค่าตอบแทนที่เป็นการสร้างแรงจูงใจในลักษณะงานที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ค่อยดี เช่น ในตำแหน่งงานที่ต้องทนกับอากาศร้อนมากๆ เราก็จะให้เงินพิเศษ ส่วนสวัสดิการอื่นๆ เราก็มีการจัดงานสังสรรค์ประจำปีต่างๆให้ตามสมควร รวมถึงมีกิจการ CSR ให้แรงงานต่างด้าวได้ออกไปทำประโยชน์ในสังคมอีกด้วย” สมฤดี วิสาทกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

### 1.3 การพัฒนาทักษะแรงงาน

จากการศึกษาพบว่า กิจการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการทำงานของแรงงานข้ามชาติ โดยการอบรมทักษะงานต่างๆ ไม่ว่าจะจัดขึ้นเอง จากสำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงาน รวมไปถึงจากโรงงานที่เราส่งสินค้าอีกด้วย เนื่องจากกิจการเล็งเห็นความสำคัญของคุณภาพสินค้า กระบวนการผลิตที่มาจากการทำงานของแรงงานข้ามชาติ รวมถึงการใช้วิธีอบรมในตำแหน่งงานและมีการจัดพี่เลี้ยงในการสอนงาน โดยให้แรงงานเก่าที่มีประสบการณ์ทำงานสูงคอยติดตามควบคุมดูแลแรงงานใหม่อย่างใกล้ชิด นอกจากนั้นยังกำหนดให้แรงงานข้ามชาติต้องเข้าร่วมอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เนื่องจากได้พัฒนาฝีมือแรงงานจะสามารถทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน รวมถึงการมุ่งเน้นให้แรงงานข้ามชาติ

เล็งเห็นความสำคัญของงานที่ทำผ่านการอบรมเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพในการผลิต จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“เราเป็นซัพพลายเออร์ของโรงงานส่งออกยุโรป อเมริกา อยู่แล้ว ดังนั้นเรื่องการอบรมแรงงานต่างด้าวเราให้ความสำคัญที่สุด เพราะอย่างที่ทราบกันดีคนของ EU ให้ความสำคัญเรื่องแรงงานในกิจการเป็นอันดับแรกเลย เราจึงมีจัดอบรมต่างๆอยู่เสมอ ทั้งอบรมด้วยบุคลากรของเราเองและบุคลากรที่มาจากโรงงานใหญ่ที่เราเป็นซัพพลายเออร์อยู่ด้วย” สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“ในส่วนของ การอบรมนั้น เราใช้วิธีอบรมในตำแหน่งบ้างและให้มีพี่เลี้ยงประกบในกรณีเริ่มงานใหม่ โดยให้แรงงานที่ทำงานมานานและเป็นพนักงานที่เก่งมากๆ เราจะรู้กันในกิจการว่าคนไหนมีความสามารถสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับแรงงานคนอื่นๆได้” สมหวัง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)

“แรงงานต่างด้าวที่นี้จะมีข้อกำหนดว่าต้องเข้ารับการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 เรื่อง ซึ่งทางฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นคนดูแลควบคุมให้เป็นไปตามข้อกำหนด มีส่งแรงงานต่างด้าวไปอบรมกับสำนักงานพัฒนาฝีมือแรงงานอยู่เสมอ นอกจากนั้นเราจะเน้นย้ำกับฝ่ายบุคคลเราเสมอ ว่าเราต้องพยายามผลักดันให้แรงงานต่างด้าวมีการพัฒนาทักษะฝีมือเค้าด้วย ดังนั้นแรงงานต่างด้าวที่นี้จะได้มีโอกาสได้เรียนรู้ทักษะใหม่ จากการอบรมเค้าสามารถนำความรู้ตรงนั้นมาใช้กับงานได้” สมฤดี วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

“กิจการของเรามีอบรมด้านต่างๆให้กับแรงงานต่างด้าวอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเรื่องการจัดการความปลอดภัย นอกจากนั้นเราเป็นอุตสาหกรรมอาหารก็มีการอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานระบบความปลอดภัยทางอาหารอยู่เสมอ เราเปิดโอกาสให้เค้าได้ลองอบรมหลายอย่างๆ อย่างน้อยเค้าจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่เค้าทำ” สมถวิล วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

#### 1.4 ความสามารถในการสื่อสาร

จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมส่วนใหญ่มีกิจกรรมต่างๆที่ทำให้แรงงานต่างข้ามชาติรวมถึงแรงงานชาวไทยด้วย ให้เกิดการเรียนรู้ทางการสื่อสารทั้งทางภาษาและวัฒนธรรมการเป็นอยู่ร่วมกัน เพื่อให้แรงงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น โดยการจัดกิจกรรมเพื่อสานสัมพันธ์ระหว่างแรงงานด้วยกัน ได้แก่ กีฬาสี กิจกรรม Walk Rally ซึ่งเนื้อหาจะมีการเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน จนเกิดความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมอันหลากหลาย นอกจากนั้นยังสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ด้านภาษาจากการติดตั้งป้าย 4 ภาษา ได้แก่ ภาษาพม่า ภาษาเขมร ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ อีกทั้งการสร้างแรงจูงใจโดยการแต่งตั้งผู้ที่มีความสามารถทางภาษาให้ได้รับเป็นหัวหน้างานและมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในสายงานซึ่งสามารถเป็นแรงจูงใจของแรงงานข้ามชาติให้มีการพัฒนาทักษะทางการสื่อสาร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“ในส่วนของกิจกรรมนันทนาการอื่นๆ เช่น Walk Rally เราก็มีจัดเพื่อกระชับความสัมพันธ์ของแรงงานต่างเชื้อชาติให้มีความรู้ความเข้าใจซึ่งกันและกัน”  
สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“เนื่องจากเรารับแรงงานต่างด้าวหลากหลายสัญชาติด้วยกัน ส่วนมากเป็นพม่า เขมร มีอยู่ครั้งหนึ่งเรารับคนสัญชาติลาวมา อยู่ได้ไม่นานก็ลาออก ครึ่งที่สองก็สัญชาติลาวอีกก็ลาออกไป เราจึงเริ่มที่จะหาสาเหตุโดยการถามปัญหาจากแรงงานคนอื่นๆ ก็พบว่าเกิดจากปัญหาจากการที่วัฒนธรรมการเป็นอยู่แตกต่างกัน จากนั้นเราจึงเพิ่มกิจกรรมที่จะช่วยสานสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันมากขึ้น เช่น การให้ลองทำงานเป็นทีมช่วยกันแก้ปัญหา การจัดกีฬาภายในกิจการ อีกด้วย ซึ่งก็ได้รับการตอบรับที่ดีเช่นเดียวกัน” สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“นอกจากนั้นแรงงานเก่าๆที่มีความชำนาญเชี่ยวชาญมากๆ เราจะให้เป็นค่าทักษะพิเศษกับเค้า เช่น คนที่มีทักษะด้านภาษา คือ มีความสามารถสื่อสารภาษาไทยได้เราก็แต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มและมอบอำนาจหน้าที่ในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งทำให้มีความเข้าใจในงานเพิ่มมากขึ้น” สมหวัง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)

“เรามีการส่งเสริมการใช้ภาษาไทยในกิจการให้กับแรงงานต่างด้าว โดยมีการติดตั้งป้ายอุปกรณ์ต่างๆ เป็น 4 ภาษา ได้แก่ ภาษาพม่า ภาษาเขมร ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ เพื่อเป็นการให้การฝึกให้แรงงานต่างด้าวและคนไทย



**สามารถเรียนรู้ภาษาไปพร้อมกันได้เลย”** สมถวิล วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

### 1.5 การดำเนินการตามกฎหมาย

จากการศึกษาพบว่า กิจการมีการบริหารแรงงานข้ามชาติ โดยการมุ่งเน้นการปฏิบัติตาม  
ข้อบังคับและระเบียบจากหน่วยงานภาครัฐอย่างเคร่งครัดและมีการศึกษาติดตามหลักเกณฑ์ข้อ  
ระเบียบอย่างใกล้ชิด โดยมีการบริหารแรงงานข้ามชาติตามกฎหมายแรงงาน มาตรฐานแรงงานไทย  
และแนวปฏิบัติการใช้แรงงานที่ตัวอย่างเคร่งครัด ซึ่งทำให้มีกระบวนการที่ถูกต้องตามหน่วยงานภาครัฐ  
จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียด  
ดังนี้

**“ส่วนเรื่องกระบวนการบริหารแรงงานก็ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่าง  
เคร่งครัด เช่น ระเบียบในการจ่ายค่าจ้าง วันลา วันหยุดนอกจากนั้นก็เพิ่มวันลาใน  
วันหยุดตามประเพณีของเค้าด้วย”** สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิต  
ที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

**“เรามีกระบวนการบริหารแรงงานต่างด้าวตามหลักบริหารงานบุคคล  
ทั่วไป ซึ่งสิ่งสำคัญที่เรายึดมั่นนั่นคือการทำทุกอย่างให้มันถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อ  
แรงงานของเราจะได้มั่นใจว่าทำงานของเราแล้วมีความสุข มีความปลอดภัย แล้วจะ  
ได้อยู่กับเราไปนานๆ กิจการเรายึดหลัก GLP ของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครอง  
แรงงาน คือ 4 ไม่ 6 มี ได้แก่ 1)ไม่มีการใช้แรงงานเด็ก 2)ไม่มีการใช้แรงงานบังคับ 3)  
ไม่มีการเลือกปฏิบัติ 4)ไม่มีการค้ามนุษย์ 5)มีเสรีภาพในการสมาคมระหว่างลูกจ้าง  
6)มีการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับนายจ้าง 7)มีสภาพแวดล้อม  
การทำงานที่ปลอดภัย 8)มีการใช้สารเคมี 9)มีการส่งเสริมการจ้างลูกจ้างซึ่งเป็นเด็ก  
(อายุ 15-17 ปี) และ 10)มีระบบการจัดการสุขอนามัยและการจัดการของเสีย  
รวม 10 ข้อ”** สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ,  
2560)

### 1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่ากิจการส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแรงงานต่างด้าว  
จากผู้บังคับบัญชาทั้งวิธีการสังเกต สัมภาษณ์ และแบบประเมิน โดยใช้การวิเคราะห์ผลการประเมิน  
จากผลลัพธ์การทำงานในเชิงปริมาณและคุณภาพร่วมกัน ซึ่งใช้วิธีการอาจจะไม่เป็นระเบียบแบบแผน

แต่ในกรณีแรงงานข้ามชาติมีปัญหาในการปฏิบัติงานจะมีการตรวจสอบก่อนโดยการสัมภาษณ์หาสาเหตุที่แท้จริง ส่วนในกรณีที่สามารถปฏิบัติงานได้ในเกณฑ์ดีก็มีการให้รางวัลตอบแทน เช่น ค่าตอบแทนเพิ่ม การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“กิจการไม่ได้มีการประเมินผลงานลักษณะที่เป็นเอกสารหรือแบบประเมินเป็นขั้นตอนที่ชัดเจนเท่าไรนัก แต่เน้นไปที่การพูดคุยเป็นประจำ เนื่องจากแรงงานต่างด้าวเรามีน้อย เราจึงใช้วิธีการสังเกตผลการทำงาน พฤติกรรม ของแรงงานต่างด้าวในแต่ละคน จากนั้นในเคสที่มีปัญหาเราจะเรียกมาสอบถามปัญหาในการทำงาน ส่วนแรงงานที่มีผลงานดีเด่น พฤติกรรมดีก็มีการเลื่อนตำแหน่งและให้เงินรางวัลก็มี” สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“เรามีการประเมินผลปฏิบัติงานของแรงงานต่างด้าวทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นสายปฏิบัติการ หรือหัวหน้างาน โดยประเมินในเชิงเป้าหมายผลลัพธ์และความประพฤติควบคู่กันไป เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่แม่นยำ หลังจากนั้นจะนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานของแรงงานต่างด้าวด้วย” สมฤดี วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

“แรงงานต่างด้าวเป็นเหมือนหัวใจในการทำให้กิจการเราอยู่รอด ดังนั้นแม้เราจะมองว่างานที่เค้าทำแค่งานประเภทสายปฏิบัติการหรือเป็นงานที่ทำง่ายๆ ซ้ำๆก็ตาม แต่กิจการของเรามีการประเมินผลการทำงานของแรงงานทุกปีเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เค้าทำงานได้ตามเป้าหมายจากหัวหน้างานและผู้บริหาร” สมถวิล วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

### 3. ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

จากการศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ พบว่าความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติส่งผลต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพในการผลิตและส่งผลต่อประสิทธิผลในการตอบรับจากลูกค้า รวมถึงส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย มีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

#### 3.1 ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติส่งผลต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทภาคผลิตให้ความสำคัญกับการจัดการแรงงานข้ามชาติให้มีระบบที่ได้มาตรฐานและถูกต้องตามข้อบังคับทางกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐ

เพื่อมุ่งตอบสนองนโยบายของภาครัฐและตระหนักถึงผลลัพธ์อันจะเกิดต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษา พบว่า กิจกรรมดำเนินงานด้านแรงงานข้ามชาติได้อย่างมีกระบวนการและขั้นตอนที่สอดคล้องกับระเบียบจากหน่วยงานภาครัฐ ส่งผลให้กิจการมีอัตราการหมุนเวียนของแรงงานน้อย การพัฒนาทักษะแรงงานส่งผลต่อความชำนาญในทักษะการทำงานของแรงงานมากขึ้น ซึ่งทำให้แรงงานมีความก้าวหน้าในการทำงานอีกด้วย แสดงรายละเอียดตามองค์ประกอบ ดังนี้

### 3.1.1 อัตราการลาออก

จากการศึกษาพบว่า กิจการไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานข้ามชาติ เนื่องจากมีการบริหารจัดการแรงงานที่ดีจึงทำให้แรงงานข้ามชาติมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อกิจการ โดยผู้บริหารมีการบริหารแรงงานที่ดีตามกฎระเบียบของภาครัฐ อีกทั้งยังใส่ใจดูแลแรงงานเหมือนคนในครอบครัว ทำแรงงานข้ามชาติมีความมั่นใจในองค์กรและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการได้รับการปฏิบัติที่ดีจากนายจ้างทำให้แรงงานข้ามชาติมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถดูแลครอบครัวและตนเองได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

*“ก็มีลูกน้องบางคนนะลาออกไป เพราะระบบหรือมาตรฐานการจัดการแรงงาน เพราะเค้ารู้สึกยุ่งยากเลยย้ายไปโรงงานที่มันง่าย ๆ ดีกว่า แต่ก็แค่ส่วนน้อย ส่วนใหญ่แรงงานต่างด้าวก็ต้องการได้รับความเชื่อมั่นจากเราว่าจะทำงานอยู่ที่นี่ได้นานๆ เพราะเค้าก็ไม่อยากเปลี่ยนงานบ่อยๆ โดยรวมเค้าก็พึงพอใจกับการบริหารงานของกิจการเราจึงไม่ลาออก” สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)*

*“แรงงานต่างด้าวอยู่ที่นี้แบบครอบครัวเท่าที่ผ่านมาเราบริหารจัดการเค้าอย่างดีตามระเบียบ รวมถึงมีความเอาใจใส่อย่างจริงจัง ดังนั้นเราจึงไม่ค่อยประสบปัญหาเรื่องการขาดแคลนแรงงาน มีการลาออกค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว” สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)*

*“แรงงานที่นี่ได้รับการดูแลที่ดีจากกิจการ เราารู้ได้จากคุณภาพชีวิตเค้าดีขึ้น มีที่พักฟรี มีเงินส่งกลับบ้าน สร้างบ้านใหญ่โตที่บ้านเกิด การที่เราดูแลแรงงานเราอย่างใกล้ชิดแบบนี้ทำให้เค้ามีความรักมีความผูกพันกับกิจการก็มีกำลังใจทุ่มเททำงานให้เรา เพราะเค้าเชื่อว่าเราไม่เอาเปรียบเค้า” สมฤดี วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)*

### 3.1.2 ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน

จากการศึกษาพบว่า กิจการมีการพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยการฝึกอบรม การมอบหมายงาน การให้แสดงความคิดเห็นและการให้แบ่งปันความรู้จากแรงงานข้ามชาติที่มีความสามารถโดดเด่น ซึ่งทำให้แรงงานข้ามชาติมีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงานของตนเองเพิ่มมากขึ้น ถึงแม้ลักษณะงานของแรงงานข้ามชาติจะเป็นงานที่กระทำได้ไม่ยาก แต่ก็จำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญและฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอจนเกิดความชำนาญ ผู้บริหารกิจการจึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมจากหลายวิธี นอกจากนั้นยังมีการกำหนดจำนวนครั้งในการเข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะจากการวิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา แรงงานข้ามชาติมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นจากการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

*“แรงงานต่างด้าวแม้เป็นแรงงานทั่วไป ทำงานแบบลักษณะงานง่าย ไม่ต้องใช้ความสามารถอะไรมาก แต่แรงงานเราบางคนก็มีความสามารถโดดเด่นนะ เรียกได้ว่ามีความเชี่ยวชาญ ชำนาญในตำแหน่งเค้าเลยนะ เช่น ในการผ่าหลังกึ่งซึ่งถ้าคนเก่งๆทำ งานจะเสร็จไวมาก ซึ่งเราก็พยายามให้เค้าเรียนรู้และแบ่งปันความสามารถนี้ให้เพื่อแรงงานคนอื่นๆ”* สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

*“ที่ผ่านมาเรามีแรงงานต่างด้าวที่เก่งๆ ค่อนข้างเยอะ เพราะเราเปิดโอกาสให้เค้าพัฒนาตัวเองอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะการอบรม การมอบหมายงาน การให้แสดงความคิดเห็น กิจการจึงมีแรงงานต่างด้าวเก่งๆ ทำงานไว คล่องตัว และสามารถสอนแรงงานคนอื่นๆได้ด้วย”* สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

*“แรงงานต่างด้าวที่นี้จะมีข้อกำหนดว่าต้องเข้ารับการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 เรื่อง ซึ่งทางฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นคนดูแลควบคุมให้เป็นไปตามข้อกำหนด ซึ่งที่ผ่านมาข้อกำหนดในลักษณะนี้ ผลการประเมิน พบว่า แรงงานต่างด้าวของเราทำงานดีขึ้น เชี่ยวชาญขึ้น”* สมฤดี วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

### 3.1.3 ความสำเร็จในสายงาน

จากการศึกษาพบว่า กิจการมุ่งเน้นการแต่งตั้งตำแหน่งงานที่สูงขึ้นให้กับแรงงานข้ามชาติที่มีความสามารถทั้งด้านความชำนาญในงาน การคิดริเริ่มและการสื่อสาร รวมถึงการให้

ความสำคัญกับอายุงานและพฤติกรรมการทำงาน โดยเป็นการบริหารค่าตอบแทนแบบไม่เป็นตัวเงิน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของแรงงานข้ามชาติ ซึ่งการแต่งตั้งแรงงานข้ามชาติเข้าสู่ตำแหน่ง หัวหน้างานถือเป็นความสำเร็จทางสายงานของแรงงานข้ามชาติระดับปฏิบัติการ โดยให้ความสำคัญใน ทักษะการสื่อสารก็จะได้รับการพิจารณาพิเศษ นอกจากค่าตอบแทนทางด้านการเงินแล้ว แรงงานยัง เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“แรงงานต่างด้าวที่อยู่กับเรานานๆ บางคนพูดภาษาไทยได้ดีมาก เรา จะให้เค้าเป็นหัวหน้างาน แต่บางครั้งในหมู่แรงงานด้วยกันก็จะแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า กันเอง เพื่อมาติดต่อและประสานงานกับเรา บางคนเป็นที่ปรึกษาเราได้เลยและก็มี บางคนสามารถคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ” สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“กิจการของเราสนับสนุนและผลักดันให้แรงงานมีความก้าวหน้าในการ ทำงาน มีหลายคนทำงานกับเราเป็นหลายสิบปี มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการ ทำงานดีมาก เราจึงเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้างาน แรงงานก็มีความภาคภูมิใจใน การทำงาน” สมหวัง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)

“แรงงานต่างด้าวของกิจการเรามีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เพราะมีการ มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะงานของแรงงาน ให้เงินเพิ่ม ให้ตำแหน่ง เช่น พู ดไทยได้ให้เป็นผู้ประสานงาน มีความเชี่ยวชาญในงานมีประสบการณ์ให้คอยเป็นที่ เลี้ยงและส่งไปพัฒนาฝีมือแรงงาน รวมถึงมีอายุงานหลายๆ ทำงานดี ความประพฤติดี จะได้เป็นหัวหน้างานอีกด้วย” สมถวิล วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

### 3.2 ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต

จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคผลิตนั้นมุ่งเน้นการรับรองมาตรฐานตั้งแต่วัตถุดิบ การใช้แรงงาน ขั้นตอนการผลิต การส่งมอบ และคุณภาพสินค้า โดยกิจการใดที่ดำเนินการผลิตวัตถุดิบหลักให้กับโรงงานใหญ่ที่ส่งออกผลิตภัณฑ์ อาหารแปรรูปจากสัตว์น้ำ จำเป็นต้องมีเอกสารหลักฐานยืนยันการรับรองมาตรฐานต่างๆ จาก หน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานการใช้แรงงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย ใบอนุญาตประกอบ กิจการประมงทั้งจากฟาร์มเพาะพันธุ์สัตว์น้ำหรือเรือประมงและกิจการเอง นอกจากนั้นใน

กระบวนการผลิตยังคำนึงถึงความคุ้มค่ากับผลลัพธ์ของสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า แสดงรายละเอียดตามองค์ประกอบ ดังนี้

### 3.2.1 ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต

จากการศึกษาพบว่า กิจการมีการวางแผนการผลิตอย่างยืดหยุ่น เพื่อสามารถผลิตได้ตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยคำนึงถึงต้นทุน ความคุ้มค่า และระยะเวลาในการผลิตต้องรวดเร็วสามารถผลิตสินค้าได้ปริมาณมาก ซึ่งมุ่งเน้นความคุ้มค่าของต้นทุนและรักษาคุณภาพสินค้า เนื่องกิจการส่วนใหญ่ผลิตสินค้าแปรรูปอาหารทะเล ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งในการรักษาความสดใหม่ของผลิตภัณฑ์ จึงต้องมีกระบวนการผลิตที่รวดเร็ว รักษาระดับคุณภาพได้คงที่ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

*“กิจการวางแผนการผลิต โดยผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ไม่มีการสต็อกสินค้า เพื่อรักษาดัชนีต้นทุนและคุณภาพสินค้า เพราะเราต้องผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพ จึงต้องมีความรวดเร็วในการผลิตด้วย ถ้าล่าช้าสินค้าก็จะไม่สดใหม่และไม่ได้คุณภาพ ”*  
สมใจ วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

*“กิจการเราให้ความสำคัญในกระบวนการผลิตต้องเน้นความคุ้มค่า รวดเร็ว และผลิตมาได้คุณภาพ โดยต้องรักษาระดับคุณภาพให้คงที่และพัฒนาให้ดีขึ้น”*สมนึก วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

*“กระบวนการผลิตต้องคุ้มทุน ผลิตได้ไวได้เยอะ เพราะแน่นอนว่าเราต้องการกำไร ต้องการผลประกอบการให้เราอยู่รอด ดังนั้นเราจึงการวิเคราะห์และวางแผนการผลิตอย่างยืดหยุ่นให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้า”*สมถวิล วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

### 3.2.2 ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า

จากการศึกษาพบว่า กิจการมุ่งเน้นการรักษามาตรฐานในกระบวนการผลิต โดยต้องดำเนินงานตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทางอาหาร เพื่อรักษาคุณภาพสินค้าให้คงที่ ซึ่งต้องมีการอบรมแรงงานและดำเนินการภายในกิจการตามข้อบังคับของมาตรฐานอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้กิจการต้องควบคุมมาตรฐานตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ กล่าวคือ การรับวัตถุดิบมาจากฟาร์มหรือเรือประมงจำเป็นต้องได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการรวมถึงลักษณะสถานที่และการดำเนินการ กิจการต้องเป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้นกิจการต้องดำเนินการผลิตสินค้าโดยมีการควบคุมดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐานอย่างเคร่งครัด จึงทำให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของลูกค้า ยิ่งไปกว่านั้นหากผู้บริหารใช้แนวทางปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดีจะได้รับสัญลักษณ์

แสดงถึงมาตรฐานการจัดการแรงงานข้ามชาติก่อให้เกิดคุณค่าของผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“กิจการเราแปรรูปสัตว์น้ำประเภทกุ้งส่งให้กับโรงงานที่ส่งออกไปยังอเมริกา ดังนั้นทุกอย่างต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่เค้ากำหนด เริ่มตั้งแต่การรับวัตถุดิบมาจากฟาร์มกุ้งมีใบอนุญาตประกอบกิจการ ระบบมาตรฐานเกี่ยวกับเรื่องพื้นที่ อาหาร ลักษณะน้ำที่เลี้ยง ใบประมงต้องแสดงพันธุ์กุ้ง เพื่อความปลอดภัยของอาหาร ซึ่งส่วนใหญ่จะมีปัญหาเกี่ยวกับตัวเกษตรกรเองที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐาน กิจการวางแผนการผลิต โดยผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ไม่มีการสต็อกสินค้า เพื่อรักษาดัชนีและคุณภาพสินค้า เพราะเราต้องผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพ จึงต้องมีความรวดเร็วในการผลิตด้วย ถ้าล่าช้าสินค้าก็จะไม่สดใหม่และไม่ได้คุณภาพ”  
สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“กิจการเราให้ความสำคัญในกระบวนการผลิตต้องเน้นความคุ้มค่า รวดเร็ว และผลิตมาได้คุณภาพ โดยต้องรักษาระดับคุณภาพให้คงที่และพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งแนวโน้มของกิจการที่มีเข้าร่วมแนวปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดี ผู้เข้าร่วมจะได้รับตราสัญลักษณ์ที่ผลิตภัณฑ์แสดงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติต่อแรงงานต่างด้าว”  
สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“กิจการมีการจัดอบรมโดยกิจการเองและบางหัวข้อก็จัดร่วมกับบุคลากรจากโรงงานที่เราส่งวัตถุดิบ เช่น ตามมาตรฐานระบบ GMP (Good Manufacturing Practice หรือ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ดีในการผลิต) HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point หรือ ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดควบคุมที่สำคัญในการผลิตอาหาร) เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานของโรงงานส่งออก นอกจากนี้กิจการให้ความสำคัญกับการร่วมมือกับภาครัฐในเรื่องการบริหารแรงงานล่าสุดก็การเข้าร่วมโครงการแนวปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดี ซึ่งถ้าเข้าร่วมและปฏิบัติตามต่อไปก็จะสามารถมีสัญลักษณ์ที่ดีที่ผลิตภัณฑ์เพื่อรับรองมาตรฐานอีกด้วย”  
สมหวัง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)

“ตอนนี้กิจการต้องเลือกวัตถุดิบจากการประมงที่ดำเนินการตามระบบ EU เกี่ยวกับ IUU Fishing คือ การประมงผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน และไร้การควบคุม หรือ Illegal, Unregulated and Unreported (IUU) Fishing เพื่อให้มั่นใจว่าเราจะสามารถส่งสินค้าเรากับโรงงานใหญ่ได้”  
สมฤดี วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

“การคำนึงถึงระบบมาตรฐานต่างๆ เพราะว่ากิจการเราทำสินค้าเกี่ยวกับอาหารซึ่งมีมาตรฐานรับรองที่เราจำเป็นต้องทำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนั้นเบื้องต้นต้องเข้มงวดเรื่องการรักษาความสะอาดทั้งสถานที่และแรงงานเป็นอันดับแรก” สมถวิล วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

### 3.2.3 ความสำเร็จในการส่งมอบ

จากการศึกษาพบว่า กิจการมุ่งเน้นการส่งมอบสินค้าด้วยความรวดเร็ว ตรงความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และที่สำคัญคือต้องรักษาคุณภาพสินค้าให้คงที่ โดยมีการวางแผนการดำเนินงานจัดส่งอย่างเป็นระเบียบแบบแผน เริ่มจากการจัดตารางการเดินทาง ระบุรายละเอียดที่สำคัญในการส่งสินค้าอย่างครบถ้วนและชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงการรักษาเวลาเนื่องจากลูกค้าจากโรงงานการผลิตรายใหญ่จะต้องการสินค้าที่สามารถเข้าสู่สายการผลิตได้อย่างทันท่วงทีโดยไม่ต้องพักสินค้านั้นไว้ก่อน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“ต้องมีความรวดเร็วในการส่งถึงมือลูกค้า เพราะอย่างที่บอกถ้าช้าของมันไม่สด ก็จะไม่มีความคุณภาพ เราแช่น้ำแข็งในถุงเป็นชั้นตอนสุดท้าย แล้วเราก็รีบส่งถึงมือลูกค้าทันที เพราะฉะนั้นระบบตรงนี้ต้องชัดเจน แม่นยำ และรวดเร็ว” สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“จะไม่ผิคนัดลูกค้า มีการวางแผนและตารางการส่งสินค้าอย่างชัดเจน ระบุประเภทสินค้า สถานที่ส่ง ชื่อลูกค้า วันที่ส่ง กำหนดพนักงานขับรถ พนักงานขนของในกรณีทีสินค้ามีจำนวนเยอะ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายกับลูกค้า” สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“กิจการมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ดังนั้นในส่วนของการส่งสินค้าต้องเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า สิ่งสำคัญคือการรักษาเวลา เราต้องไปส่งสินค้าตามการนัดหมายอย่างตรงเวลา เพราะเค้ามีระบบรองรับวัตถุดิบก็ต้องเข้าสู่สายการผลิตได้ในทันที” สมหวัง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)



**“ต้องรวดเร็วและรักษาคุณภาพสินค้าให้คงเดิม นั่นคือสิ่งที่เราเน้นย้ำในการส่งสินค้า”** สมฤดี วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

### 3.3 ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิตส่งผลต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

จากการศึกษาพบว่า การตอบรับจากลูกค้าเป็นสิ่งยืนยันความสำเร็จได้ส่วนหนึ่งขององค์กรสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายและสามารถคงอยู่ได้ โดยต้องมุ่งเน้นทำความเข้าใจและวิเคราะห์ความพึงพอใจ ความต้องการ ความแตกต่าง และต้องมีมาตรฐานรับรอง ซึ่งจะสามารถรักษาอัตราการคงอยู่ของลูกค้าไว้ได้และเพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่ได้อีกด้วย แสดงรายละเอียดตามองค์ประกอบ ดังนี้

#### 3.3.1 ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า

จากการศึกษาพบว่า กิจการให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า โดยการมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความพึงพอใจของลูกค้า พฤติกรรมการซื้อ และกลุ่มลูกค้า เพื่อนำข้อมูลพัฒนาสินค้าให้ดียิ่งขึ้น โดยกิจการรักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้คงที่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเปิดช่องทางการร้องเรียนให้ลูกค้าเพื่อสำรวจความพึงพอใจและนำผลประเมินมาวิเคราะห์และสร้างผลิตภัณฑ์ได้ตรงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ซึ่งการดูแลลูกค้าดังกล่าวสามารถส่งผลให้มีผลการดำเนินงานที่ดี จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

**“กิจการเรามีฝ่ายดูแลลูกค้าโดยเฉพาะ มอบหมายหน้าที่ให้บริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เพื่อรักษาฐานลูกค้าเก่า ซึ่งการจัดการแบบนี้ก็ได้ผลที่น่าพอใจลูกค้าก็ไม่เคยร้องเรียนใดๆ”** สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

**“เราผลิตสินค้าขายเอง แต่มีหลายแบรนด์ เราพยายามสร้างสรรค์สินค้าให้มีความแตกต่างเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งก็ได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้าเสมอมา โดยตอนนี้กำลังวางแผนปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ให้ทันสมัยสนองกลุ่มเป้าหมายวัยรุ่นมากขึ้น”** สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“เราพยายามอย่างยิ่งกับการจัดทำระบบให้ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งกิจการเราก็สามารถรักษามาตรฐานไว้ได้ ลูกค้าเก่าก็สั่งสินค้าอย่างต่อเนื่อง” สมหวัง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)

“การตามลูกค้าให้ทันเป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญที่สุด ต้องรู้ถึงสิ่งที่ลูกค้าเค้าปรารถนา ดังนั้นจึงมีการประเมินความพึงพอใจ รับฟังข้อเสนอแนะและความเห็นของลูกค้า เปิดใจรับฟังและนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น” สมฤดี วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

### 3.3.2 ความสำเร็จในการรักษามาตรฐานลูกค้า

จากการศึกษาพบว่า กิจการให้ความสำคัญกลุ่มฐานกับลูกค้าเก่า โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดี การจัดการข้อร้องเรียน และการประเมินความพึงพอใจ เพื่อการคงอยู่ของลูกค้าเก่าและพัฒนาไปสู่แนวโน้มความสัมพันธ์ที่ดีในอนาคต โดยการตระหนักถึงการบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าเป็นอันดับแรก เพื่อสร้างความพึงพอใจที่ดีให้กับลูกค้า โดยเชื่อมั่นว่าหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจย่อมส่งผลให้สามารถรักษาลูกค้าเก่าได้ ซึ่งวัดได้จากปริมาณการสั่งซื้อจากลูกค้าเก่า นอกจากนี้กิจการยังให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานให้อยู่ในระดับที่ลูกค้าต้องการ โดยการเปิดช่องทางให้ลูกค้าได้ร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะต่างๆ และสิ่งที่สำคัญยิ่งคือการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าให้ยาวนานเพื่อสร้างแนวโน้มความสัมพันธ์ที่ดีต่อไป จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“กิจการเรามีฝ่ายดูแลลูกค้าโดยเฉพาะ มอบหมายหน้าที่ให้บริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ มีการประเมินความพึงพอใจ เพื่อรักษามาตรฐานลูกค้าเก่า ซึ่งการจัดการแบบนี้ก็ได้ผลที่น่าพอใจลูกค้าก็ไม่เคยร้องเรียนใดๆ” สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“เราพยายามอย่างยิ่งกับการจัดทำระบบให้ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ โดยการเปิดรับฟังข้อร้องเรียนของลูกค้า ซึ่งกิจการเราก็สามารถรักษามาตรฐานไว้ได้ ลูกค้าเก่าก็สั่งสินค้าอย่างต่อเนื่อง” สมหวัง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)

“ต้องยอมรับว่าเราอยู่ได้ด้วยผลประกอบการ ลูกค้าจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง จึงต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ให้คงที่และต้องมีแนวโน้มในการรักษาความสัมพันธ์ให้ได้ไปนานๆ” สมถวิล วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

### 3.4 ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้าที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการศึกษา พบว่า กิจการมีการตอบรับของลูกค้าที่ดีจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยด้านที่วัดได้ด้วยตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน กิจการประเภผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นได้รับผลกำไรในการกิจการเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มียอดขายและส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น อีกทั้งมีแนวโน้มที่ดีในการเพิ่มผลประกอบการในปีต่อไป ส่วนในมุมมองเชิงไม่เป็นตัวเงินนั้น กิจการมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อชุมชน ลูกค้า และหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐ จนได้รับรางวัล ทำให้สร้างความน่าไว้วางใจและความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง จากผลการดำเนินงานขององค์กรที่กล่าวมาข้างต้นเป็นผลมาจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ จนทำให้เกิดความเป็นเลิศการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า จนทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นตามไปด้วย ผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่องของกิจการสามารถทำให้อุรกิจดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน แสดงรายละเอียดตามองค์ประกอบ ดังนี้

#### 3.4.1 ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน

จากการศึกษาพบว่า กิจการมีผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ประกอบไปด้วยผลกำไร ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด โดยกิจการมีผลกำไรจากการขายสินค้าในประเทศไทย อีกทั้งยังครองส่วนแบ่งทางการตลาดในกลุ่มจังหวัดสมุทรสาคร และยังวางแผนจะกลุ่มเป้าหมายใหม่ไปยังจังหวัดใกล้เคียง นอกจากนั้นการเปรียบเทียบผลประกอบการจากปีที่แล้ว กิจการยังมีแนวโน้มด้านผลประกอบการดีขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากมุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก อีกทั้งยังส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้นและสามารถรักษารฐานลูกค้าไว้ได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

*“ผลกำไร ที่มาจากการขายสินค้าในกลุ่มเป้าหมายมียอดขายเพิ่มขึ้นต่อเนื่องและมีแนวโน้มที่ดี เราทำข่าวเกรียบกึ่งภายใต้การครองตลาดจังหวัดสมุทรสาคร แต่ในปีนี้ก็ยังมีโอกาสเปิดกลุ่มตลาดในจังหวัดอื่นๆเพิ่มขึ้นด้วย”* สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

*“ถ้าเทียบกับปีที่ผ่านมา เราก็มียอดประกอบการดีขึ้น แม้จะไม่เยอะแต่ก็มีแนวโน้มที่ดีขึ้นทุกๆปี เพราะเราคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก”* สมหวัง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)

**“กิจการมียอดขายเพิ่มขึ้น ผลกำไรดี และสามารถรักษากลุ่มลูกค้าไว้ได้  
เนื่องจากเราสามารถทำตามความต้องการของลูกค้าได้”** สมฤดี วิสาทกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

### 3.4.2 ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน

จากการศึกษาพบว่า กิจการมีผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงินที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร ประกอบไปด้วยภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า ชุมชน หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ส่งผลต่อความมีชื่อเสียงและความได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า นอกจากนี้กิจการยังได้รับใบประกาศเกียรติคุณเรื่องแนวทางปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดีและรางวัลสถานประกอบการดีเด่นจากหน่วยงานภาครัฐ อีกทั้งยังได้รับความไว้วางใจให้เป็นสถานประกอบการตัวอย่างเพื่อตรวจสอบมาตรฐานจากหน่วยงานต่างประเทศอีกด้วย ซึ่งผลลัพธ์ทั้งสิ้นเป็นผลมาจากการให้ความร่วมมือที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐอยู่เสมอ นอกจากนี้กิจการยังจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเปิดโอกาสให้แรงงานข้ามชาติเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมลงสู่พื้นที่และชุมชนใกล้เคียง ซึ่งทำให้ได้รับภาพลักษณ์ที่ดีในชุมชน ส่วนผลลัพธ์ในมุมมองด้านลูกค้า นั้น กิจการก็ได้รับความน่าเชื่อถือจากลูกค้า เนื่องจากสามารถรักษามาตรฐานสินค้าตามความต้องการของลูกค้าไว้ได้ ซึ่งมาจากการวางแผนและกระบวนการที่ดีของกิจการ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

**“นอกจากรางวัลประกาศเกียรติคุณ GLP นั้น ในอดีตเราเคยได้รับรางวัล  
ล้งดีเด่น คือ เราเป็นโรงงานแปรรูปสัตว์น้ำเบื้องต้นที่ได้รับมาตรฐานจากรมสวัสดิการ  
และคุ้มครองแรงงาน ครั้งที่มิภาพข่าวกล่าวหาว่าประเทศไทยใช้แรงงานเด็ก EU จึง  
ลงพื้นที่ตรวจสอบ เรายังได้รับติดต่อจากสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน  
เลือกเป็นสถานประกอบการเยี่ยมชม เพราะมั่นใจในกิจการของว่าจะไม่มีการฝ่าฝืน  
หน้า ทุกอย่างเราดำเนินการตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ”** สมใจ วิสาทกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

**“หน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน  
จังหวัด ให้การยอมรับเราอย่างดีเสมอมา เพราะว่าเราให้ความร่วมมือที่ดีเสมอมา  
ทางสำนักงานจะนึกถึงกิจการของเราเสมอเพื่อเชิญให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่เป็น  
ประโยชน์จากภาครัฐ”** สมหวัง วิสาทกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นาม  
สมมติ, 2560)

“จากกิจกรรม CSR ที่เราพาแรงงานของเราไปบริการชุมชนในเทศกาลต่างๆ ทำให้เราเป็นที่รู้จักและได้รับการสนับสนุนที่ดีของชาวบ้านละแวกนั้น ชาวบ้านชุมชนก็มองเราเป็นคนกันเองไม่ได้มองแค่เรามาแสวงหาประโยชน์ในพื้นที่ของเค้าเพียงอย่างเดียว” สมฤดี วิสาห์กิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

“กิจการได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า เนื่องจากเราสามารถจัดการระบบการดำเนินงานเกี่ยวกับแรงงานและกระบวนการผลิตของเราตรงตามมาตรฐานที่ทำให้เค้าสามารถดำเนินธุรกิจส่งออกของเค้าได้อย่างไม่มีสะดุด” สมถวิล วิสาห์กิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

#### 4. ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

จากการศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ พบว่าความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อการเกิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ มีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

##### 4.1 ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

จากการศึกษาพบว่า กิจการภาคการผลิตมุ่งให้ความสำคัญกับแรงงานต่างด้าว กิจการจึงมุ่งทำความเข้าใจกับความพึงพอใจ ทักษะ และความต้องการของแรงงานข้ามชาติ กิจการจึงต้องมึนโยบายการบริหารแรงงานที่มีความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ความเอาใจใส่เพื่อมุ่งหวังให้ตอบสนองความต้องการของแรงงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดี แสดงรายละเอียดตามองค์ประกอบ ดังนี้

##### 4.1.1 การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน

จากการศึกษาพบว่า กิจการมีตระหนักถึงคุณค่าของแรงงานข้ามชาติโดยไม่ได้แยกแยะสัญชาติและให้เกียรติตั้งคนในครอบครัว โดยความเข้าใจและเชื่อมั่นกับแรงงานในฐานะกำลังขับเคลื่อนองค์กร จึงมุ่งเน้นการทำความเข้าใจในทัศนคติและความสามารถจากแรงงาน การสนับสนุนแรงงานข้ามชาติให้แสดงออกถึงศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยการอบรม การมอบหมายงาน การให้แสดงความคิดเห็น เป็นต้น นอกจากนี้ยังยึดหลักแนวทางปฏิบัติของการใช้แรงงานที่ดีจากหน่วยงานภาครัฐอีกด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“เราสังเกตเห็นความสามารถของเค้า เมื่อเค้ามีความสามารถที่โดดเด่น เราต้องสนับสนุนเค้าให้แสดงศักยภาพออกมา ไม่ใช่ไปมองว่าแค่ต่างดาวจะมาคิดอะไรได้” สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“สิ่งแรกที่เราให้ความสำคัญนั้นคือ แรงงานของเรา เพราะเชื่อว่าเค้าเป็นกำลังหลักในการทำให้กิจการของเราเดินไปได้ ที่ผ่านมามีแรงงานต่างด้าวที่เก่งๆ ค่อนข้างเยอะ เพราะเราเปิดโอกาสให้เค้าพัฒนาตัวเองอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการอบรม การมอบหมายงาน การให้แสดงความคิดเห็น”(สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“อย่างที่บอกว่า เราดูแลแรงงานต่างด้าวเหมือนลูกเหมือนหลานนะ ไม่มีนโยบายกดขี่ข่มเหง หรือมองเป็นแรงงานทาสหรือแรงงานที่ไม่มีที่ไป เราจึงดูแลเค้าในฐานะ คน ที่ขับเคลื่อนกิจการของเรา” สมฤดี วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

“กิจการไม่ได้บริหารแรงงานตามแนวปฏิบัติของการใช้แรงงานที่ดีของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด เพราะต้องทำ แต่เราเลือกที่จะทำ เพราะมันเป็นสิ่งที่สมควรและเป็นเรื่องที่ถูกต้อที่ต้องไม่เลือกปฏิบัติและยึดหลักความยุติธรรมมาเป็นอันดับแรกในการบริหารแรงงานต่างด้าว” สมถวิล วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

#### 4.1.2 การยึดหลักความเท่าเทียม

จากการศึกษาพบว่า กิจการให้ความสำคัญกับการบริหารงานที่มุ่งเน้นความยุติธรรม โดยไม่แบ่งแยกลักษณะทางเชื้อชาติ ซึ่งจะคำนึงถึงพื้นฐานสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากลักษณะงานที่ในสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี จึงทำให้แรงงานข้ามชาติเป็นกำลังผลิตหลักในองค์กร ดังนั้นการบริหารแรงงานภายในองค์กรจึงต้องให้สิทธิเท่าเทียมกันทั้งแรงงานไทยและแรงงานข้ามชาติเป็นนโยบายของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“สัญชาติอะไรเราไม่มองเรื่องนี้เป็นประเด็นสำคัญในการบริหาร แต่การบริหารที่นี้ต้องยุติธรรมและโปร่งใส”(สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“ต้องยอมรับก่อนนะว่า คนไทยไม่ทำงานแบบนี้ งานมันหนัก มันร้อน มันเหม็น มันเหนียว ถ้าไม่มีแรงงานต่างด้าว กิจการก็แย่แน่นอน เราจึงไม่มองว่า

แรงงานต่างด้าวไม่มีทางเลือกถึงจะต้องมาทำงานต่างบ้าน แต่เรามองว่ามาช่วยทำงานให้กับเรา ดังนั้นเราบริหารงานทั้งไทยและต่างด้าวอย่างเท่าเทียมกัน ให้สิทธิเดียวกัน” สมหวัง วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)

“คนไทยที่ทำงานในออฟฟิศเรามีติดต่อกับเราบ้างว่า ทำดูแลต่างด้าวดีกว่าคนไทย เราก็มีย้ำแรงให้เค้าทำความเข้าใจ ถึงการบริหารของกิจการต้องเน้นความยุติธรรมจะมาเลือกปฏิบัติเพียงเพราะเค้าเป็นต่างด้าวมันไม่ใช่เรื่องดี” สมฤดี วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

“กิจการยึดหลักความยุติธรรมมาเป็นอันดับแรกในการบริหารแรงงานต่างด้าว ฝ่ายบุคคลที่นี้จึงมีนโยบายหลักในการจัดการคนด้วยพื้นฐานความเท่าเทียม” สมถวิล วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)

#### 4.1.3 การมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน

จากการศึกษาพบว่า กิจการได้บริหารงานโดยคำนึงถึงความต้องการของแรงงานตามสมควร โดยยึดหลักทั้งควบคุมและให้อิสระเป็นไปตามลักษณะงานที่สอดคล้องกับการบริหารงาน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการสร้างความผ่อนคลายจากการปฏิบัติงานซึ่งมาจากการคำนึงถึงความต้องการจากแรงงานข้ามชาติ แต่ยังคงมุ่งเน้นผลลัพธ์ของสินค้าที่ต้องได้คุณภาพและรักษามาตรฐานจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“เราดูแลแรงงานต่างด้าวเหมือนลูกเหมือนหลานนะ เราพยายามเอาใจใส่เพื่อแสดงออกถึงความจริงใจในการบริหาร เช่น ภายในหนึ่งอาทิตย์เราจะเลี้ยงอาหารหนึ่งมื้อให้กับแรงงาน เราเปิดโอกาสให้เค้าเลือกเมนูอาหารเองได้ เราใส่ใจรายละเอียดนะแม้ใครจะมองว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่มันก็เปรียบกับเราให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของเค้า” สมใจ วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“การบริหารแรงงานต่างด้าวก็ต้องทั้งควบคุมและให้อิสระได้ในบางเรื่องเช่นกัน จะเข้มงวดกวดขันให้ได้ตามมาตรฐานและให้อิสระในการทำงาน โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่มีคุณภาพของสินค้าด้วย” สมฤดี วิชาสหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

## 4.2 ความสามารถในการจัดการความหลากหลายส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

จากการศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิต มีการดำเนินงานที่มีปรับเปลี่ยนได้ตลอด เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นกิจการต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อนำมาปรับใช้ในบริบทของกิจการให้สามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งกิจการมีการใช้ความรู้ความสามารถของแรงงานข้ามชาติในแต่ละบุคคลมาแบ่งปันและบูรณาการร่วมกันให้เกิดผลสำเร็จของกิจการ แสดงรายละเอียดตามองค์ประกอบ ดังนี้

### 4.2.1 การมุ่งเน้นความยืดหยุ่น

จากการศึกษาพบว่า กิจการบริหารงานแบบยืดหยุ่น เน้นการปรับเปลี่ยนการบริหารได้อย่างทันท่วงทีเพื่อรองรับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนในอนาคต โดยการบริหารงานที่เน้นสถานการณ์เฉพาะรายบุคคลที่ประสบและจะมีวิธีการบริหารตามสถานการณ์นั้น นอกจากนั้นในกิจการรายเล็กที่มีรูปแบบธุรกิจแบบผลิตเองขายเอง จะมีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อสามารถมีการโยกย้ายหน้าที่กันได้ หากเกิดเหตุการณ์เฉพาะหน้าต่างๆ ส่วนในกรณีความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติของแรงงานข้ามชาติ โดยส่วนใหญ่แรงงานในกิจการประกอบไปหลายสัญชาติ ซึ่งกิจการได้ส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยการมอบหมายงานให้ปฏิบัติเป็นทีม เพราะเล็งเห็นถึงสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งเรื่องการปฏิบัติงานหรือวัฒนธรรมต่างๆ จากการแก้ปัญหาร่วมกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

*“บางครั้งเราก็ดูแลเป็นรายคนนะ เพราะต่างคนก็เจอปัญหาไม่เหมือนกัน เช่น บางคนมีปัญหาครอบครัว ลูกไม่สบาย บางครั้งก็ต้องช่วยเหลือกันไปเท่าที่อาจจะทำได้”* สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

*“กิจการเราเล็ก เราทำเองขายเอง เพราะฉะนั้นโครงสร้างการทำงานจึงยืดหยุ่น สับเปลี่ยนหน้าที่ทดแทนกันได้ สถานการณ์ฉุกเฉิน”* (สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

*“กิจการมีแรงงานต่างด้าวหลายเชื้อชาติ ไทย พม่า กัมพูชา จึงมุ่งเน้นให้ทำงานร่วมกันหรือทีมเดียวกัน เค้าจะได้แบ่งปันความรู้ในการทำงาน ร่วมกันแก้ปัญหาร่วมกัน นอกจากนั้นต้องฝึกแรงงานให้เป็นงานหลายๆด้าน เพราะความ*



*เสียงแรงงานต่างด้าวไม่มีความแน่นอนได้” สมถวิล วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
ภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)*

#### 4.2.2 การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมเปิดโอกาสให้แรงงานได้แบ่งปันความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกัน โดยการบริหารงานที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ เพื่อนำความสามารถของแรงงานมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการ ซึ่งกิจการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานวันต่อวันเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของแรงงานและยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นถึงการทำงานที่ผ่านมาร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ไข เนื่องจากแรงงานข้ามชาติคือผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรงจึงสามารถอธิบายปัญหาและเสนอแนวทางการแก้ไขได้ดีที่สุด นอกจากนั้นการจัดสภาพการทำงานให้รวมกลุ่มกันทำงานทำให้แรงงานทุกคนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานของตนเองได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

*“ก่อนเริ่มงานทุกเช้า เราจะมีการประชุมงานเสมอ โดยมีรายละเอียดว่าวันนี้เรามีเป้าหมายอะไร และสรุปงานเมื่อวานว่าพบปัญหาอะไรบ้าง แล้วเราแก้ไขปัญหาไปได้อย่างไร มีแนวทางเสนอแนะอย่างไรบ้าง” สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)*

*“กิจการเปิดโอกาสให้แรงงานต่างด้าวได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะการแก้ไขปัญหาต่างๆได้ บางคนเป็นคนสามารถแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานต่างๆ ได้ดี เพราะมันเกิดจากการที่เราให้เค้าแสดงความสามารถที่เค้าสามารถทำได้ดีและถนัดที่สุด จนทำให้งานออกมาได้ดี กิจการก็ได้รับประโยชน์ไปด้วย” สมหวัง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)*

*“กิจการมีแรงงานต่างด้าวหลายเชื้อชาติ ไทย พม่า กัมพูชา จึงมุ่งเน้นให้ทำงานร่วมกันหรือทีมเดียวกัน เค้าจะได้แบ่งปันความรู้ในการทำงาน ร่วมกันแก้ปัญหาาร่วมกัน” สมถวิล วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5 (นามสมมติ, 2560)*

#### 4.2.3 การมุ่งเน้นปรับตัวทางสภาพแวดล้อม

จากการศึกษาพบว่า กิจการมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงภายนอกต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย เพื่อนำมาประยุกต์การบริหารงานให้สอดคล้องกับบริบทกิจการเสมือนเป็นการวางแผนการตั้งรับจากความเสี่ยงทางเศรษฐกิจและสังคมภายนอก ซึ่งสำคัญของอุตสาหกรรมประเภทอาหารคือการควบคุมการใช้แรงงานที่ถูกต้องตามเกณฑ์บังคับของหน่วยงานภาครัฐ ผู้บริหารกิจการจึงให้ความร่วมมือกับโครงการชี้แจงข้อกำหนดต่างๆด้านแรงงานจากภาครัฐเพื่อนำข้อมูลมาใช้กับกิจการได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการอนุญาตดำเนินกิจการประเภทผลิตรูปแบบต่างๆ เพื่อสามารถทำให้กิจการดำเนินการไปได้อย่างยั่งยืน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

“โลกมันเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นจึงต้องวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย เราจะได้ตามทันและเตรียมตัวรับมือ ซึ่งต้องยอมรับว่าอุตสาหกรรมอาหารอันดับแรกก็เรื่องแรงงาน ไปสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดตามข้อบังคับของรัฐ” สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“ผมเข้าร่วมอบรมการจัดการแรงงานกับหน่วยงานภาครัฐเสมอ และติดตามความเป็นไปของนโยบายอย่างใกล้ชิด เมื่อได้รับข้อมูลอะไรมา ผมจะรีบนำมาปรับปรุงให้มันเหมาะสมกับกิจการผม ซึ่งภาครัฐก็มักเน้นย้ำเรื่องการใช้แรงงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย” สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

“กิจการพยายามปรับตัวอยู่เสมอ ตัวอย่างหลายๆกิจการ พอกำลังสินค้าไปยังโรงงานที่ส่งออกอเมริกา เริ่มมีมาตรฐานและความยุ่งยากในการดำเนินงาน การทำเอกสารบ้าง ก็หันไปส่งโรงงานที่ผลิตเพื่อขายแค่ในไทย หรือพวกโรงงานที่ส่งออกจีน แต่อย่างโรงงานส่งออกจีน เราได้รับข่าวมาว่าต่อไปก็ต้องมีการยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่ายุโรป อเมริกาเช่นกัน กิจการเราจึงพยายามทำให้ได้มาตรฐานต่างๆ เช่น มาตรฐาน อย. รง.4 เป็นต้น เพื่อให้กิจการสามารถปรับเปลี่ยนให้ดำเนินธุรกิจได้หลากหลายมากขึ้นหาเกิดสภาวะฉุกเฉิน” สมฤดี วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

## 5. ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร

ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิต เกิดจากนโยบายการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย มีความซับซ้อนของขั้นตอนในการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งใช้เวลาในการดำเนินการ จำเป็นต้องใช้ความรัดกุมในการวางแผนการบริหารจัดการเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบเสียหายต่อตัวแรงงานและกิจการ นอกจากนี้ในด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานของแรงงานต่างด้าว จำเป็นต้องพัฒนาให้มีความเป็นรูปธรรมและก่อให้เกิดประโยชน์ได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

“ขั้นตอนการทำแรงงานข้ามชาติของรัฐ ควรมีความชัดเจนและยืดหยุ่น มีการประชาสัมพันธ์ที่เข้าผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง ทั้งนี้จะสามารถนำข้อมูลมาวางแผนกำลังคนในองค์กรอย่างรัดกุมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น” สมใจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 1 (นามสมมติ, 2560)

“นโยบายของภาครัฐ มีการปรับเปลี่ยนบ่อยเกินไป สร้างความไม่ชัดเจนกับเรา นอกจากนั้นการให้ข้อมูลของบุคลากรภาครัฐก็มีความคลุมเครือและมีความเข้าใจแตกต่างกันออกไป” สมนึก วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 2 (นามสมมติ, 2560)

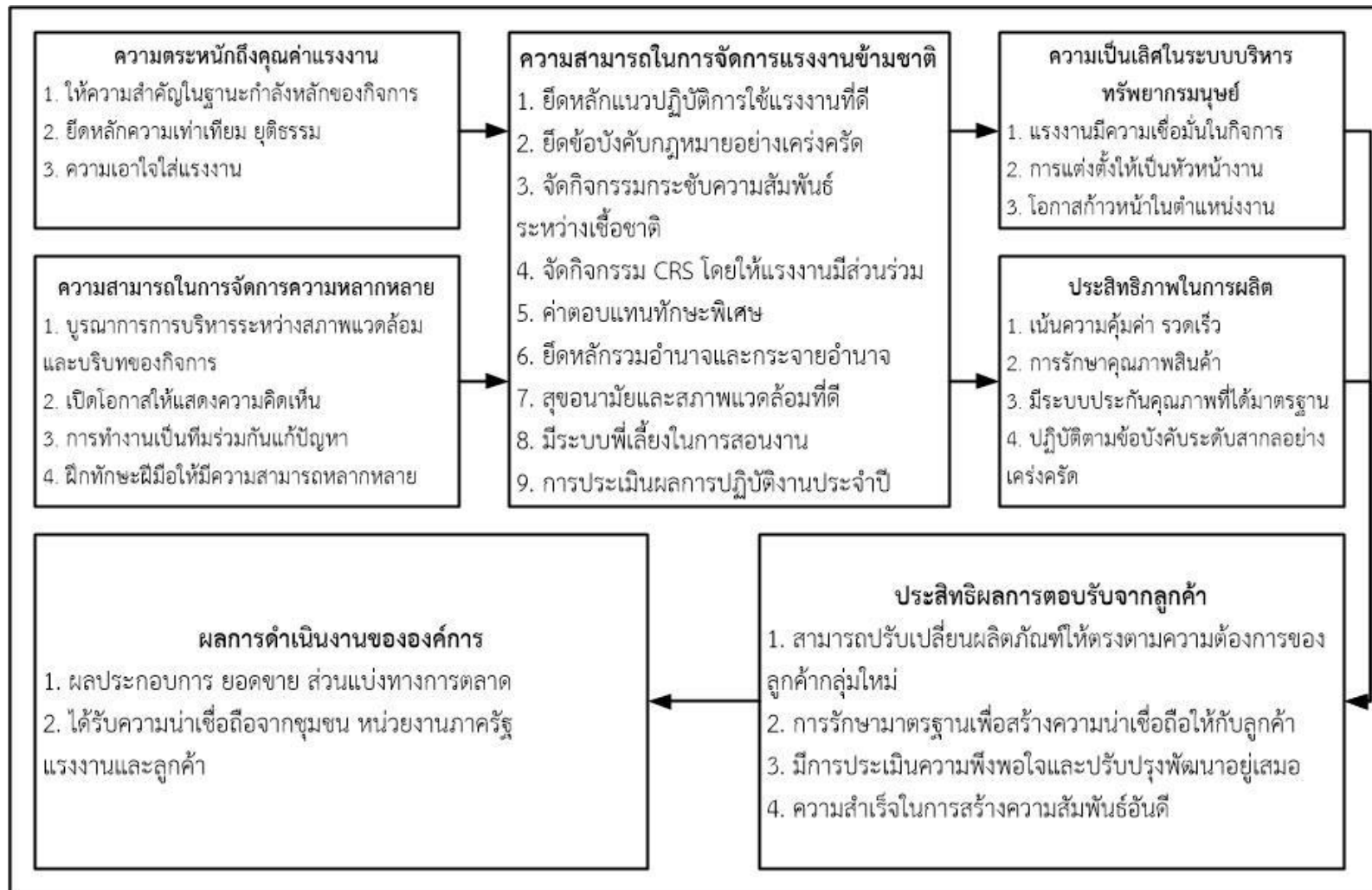
“แรงงานข้ามชาติเหมาะสมกับลักษณะงานที่รายละเอียดไม่เยอะและไม่ต้องการการวิเคราะห์หรือสื่อสารควรจัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ การศึกษาให้แก่แรงงาน” สมหวัง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 3 (นามสมมติ, 2560)

“การบริหารแรงงานต่างด้าวต้องมีรูปแบบการจัดการที่ชัดเจน จูงใจโดยการเพิ่มค่าแรง ในส่วนของการบริหารด้านแรงงานของภาครัฐมองว่าปัญหาและอุปสรรคส่วนหนึ่งก็มาจากการขาดความเสถียรภาพของภาครัฐในประเทศของแรงงานต่างด้าวนั้นเองอีกด้วย เช่น การไม่สามารถออกบัตรประชาชนให้แรงงานต่างด้าวได้ เราจึงสามารถตรวจสอบถึงอายุที่แท้จริงของเค้าได้ การตรวจสอบอายุจาก

การตรวจมวลกระดูกก็ต้องใช้ค่าจ่ายสูง ซึ่งกิจการก็ไม่สามารถแบกรับค่าใช้จ่าย  
นั้นได้” สมฤดี วิสาห์กิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 4 (นามสมมติ, 2560)

“ควรมีระบบที่ช่วยลดขั้นตอนและค่าใช้จ่ายในการทำใบอนุญาตทำงาน  
พร้อมทั้งกฎเกณฑ์ในการดูแลแรงงานเพราะเมื่อได้ใบอนุญาตมักเปลี่ยนที่ทำงานและ  
ค่าใช้จ่ายดังกล่าวจะสูญเปล่า” สมถวิล วิสาห์กิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ 5  
(นามสมมติ, 2560)

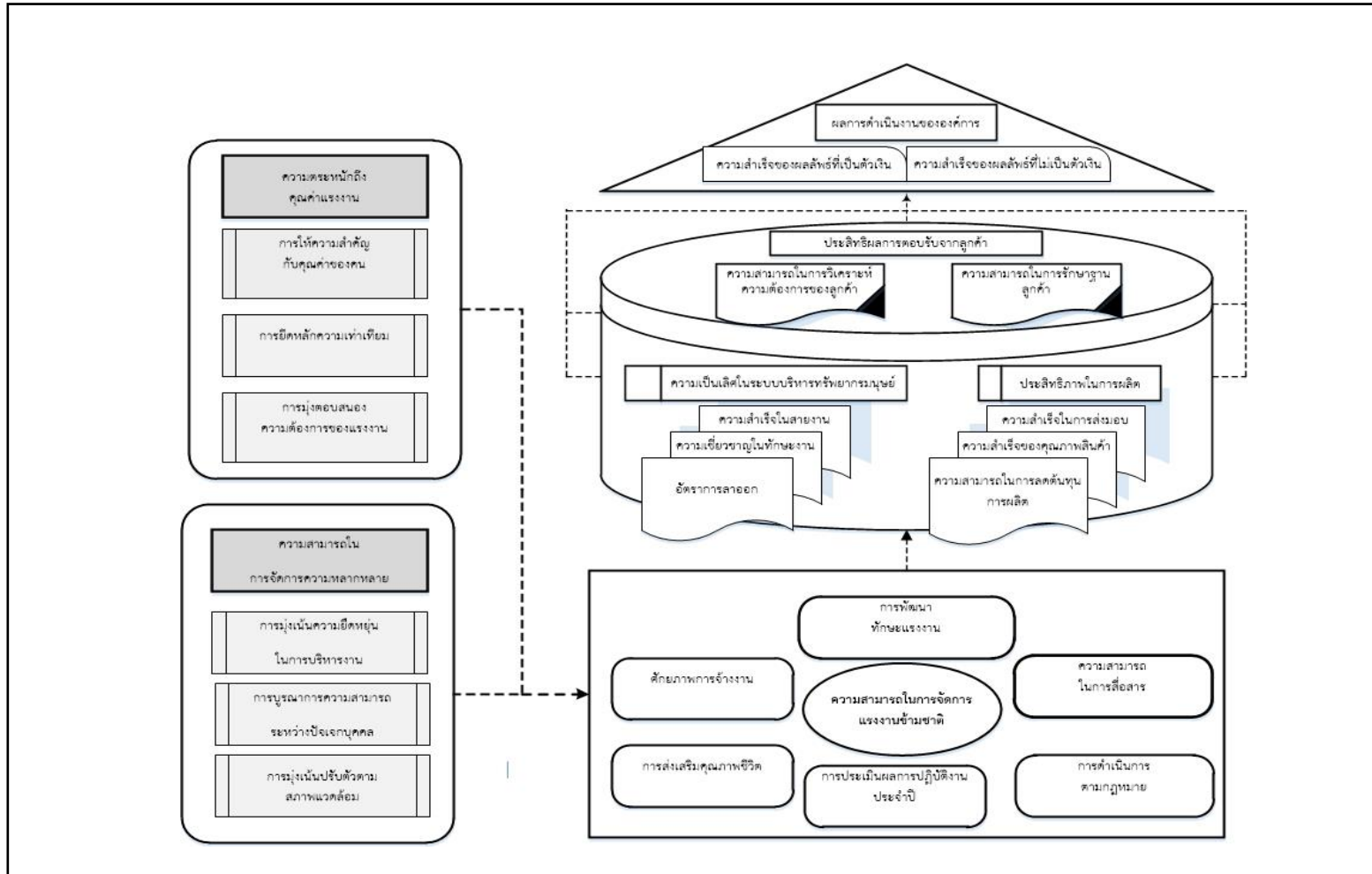




ภาพที่ 25 สรุปรวิจัยเชิงคุณภาพ

จากภาพที่ 25 สรุปวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ โดยสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติคือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับแรงงาน อีกทั้งยึดหลักความเท่าเทียมในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการจัดการความหลากหลาย โดยบูรณาการระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับบริบทภายในองค์กร รวมทั้งยังมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้แรงงานแสดงความคิดเห็นและพัฒนาทักษะหลากหลายด้าน จากที่กล่าวมาข้างต้นล้วนแต่เป็นปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งประกอบไปด้วย ศักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร และการดำเนินงานตามกฎหมาย นอกจากนี้ประเด็นใหม่ที่ค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การประเมินผลปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ความสำคัญกับการวัดผลการปฏิบัติงานของแรงงานข้ามชาติ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพิจารณาด้านผลตอบแทนรวมถึงการพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน ในด้านผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณ กล่าวคือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งประสิทธิภาพในการผลิตนั้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอาหารจะให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานทางอาหารในระดับสากลและการควบคุมระบบประกันคุณภาพ เนื่องจากต้องควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์และทำให้รักษาฐานลูกค้าไว้ได้ ทั้งนี้จึงส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านผลประกอบการ ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด รวมถึงความน่าเชื่อถือจากชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ลูกค้า และแรงงานอีกด้วย





ภาพที่ 26 แผนภาพสรุปการวิจัย

จากภาพที่ 26 แผนภาพสรุปการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถของการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยปัจจัยสาเหตุประกอบไปด้วยความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งประกอบไปด้วยศักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร การดำเนินการตามกฎหมาย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมาจากข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยพบว่าส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ส่วนปัจจัยผลลัพธ์ประกอบไปด้วยความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร





## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิต 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิตที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานขององค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลความตระหนักในคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย
4. ประโยชน์ของการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

#### สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทภาคผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทภาคผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทภาคผลิตส่วนใหญ่มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรจำนวน 51 – 200 ล้านบาท จำนวนพนักงาน 51 – 200 คน ระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 15 ปี และเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตประเภทธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

## 2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น

### 2.1 ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านศักยภาพการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร และการดำเนินการตามกฎหมายอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

### 2.2 ผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติด้านความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านอัตราลาออก ด้านความเชี่ยวชาญในทักษะงาน และความสำเร็จในสายงานอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติด้านประสิทธิภาพในการผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการผลิตในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต ด้านความสำเร็จของคุณภาพสินค้า และความสำเร็จในการส่งมอบอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและความสำเร็จในการรักษารัฐานลูกค้าอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและด้านความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

### 2.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการให้ความสำคัญ

กับคุณค่าของคน การยึดหลักความเท่าเทียม และการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงานอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลายโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการความหลากหลายในแต่ละด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นความยืดหยุ่น การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล และการมุ่งเน้นปรับตัวทางสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

### 3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลัก

1) องค์ประกอบหลักของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้ 1) การพัฒนาทักษะแรงงาน 2) ด้านศักยภาพการจ้างงาน 3) ความสามารถในการสื่อสาร 4) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต และ 5) การดำเนินการตามกฎหมาย

2) องค์ประกอบหลักด้านความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความสำเร็จในสายงาน 2) ด้านความเชี่ยวชาญทักษะงาน และ 3) ด้านอัตราการลาออก

3) องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิภาพในการผลิต ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความสำเร็จของคุณภาพสินค้า รองลงมา 2) ด้านความสำเร็จในการส่งมอบ และ 3) ด้านความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต

4) องค์ประกอบหลักด้านประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า รองลงมา 2) ด้านความสำเร็จในการรักษารฐานลูกค้า

5) องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน รองลงมา 2) ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน

6) องค์ประกอบหลักด้านความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการยึดหลักความเท่าเทียม รองลงมา 2) ด้านการให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน และ 3) การมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน

7) องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลายจากการประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการมุ่งเน้นความยืดหยุ่น รองลงมา 2) ด้านการบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล และ 3) ด้านการมุ่งเน้นปรับตัวทางสภาพแวดล้อม

#### 4. ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

1) ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.92 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการผลิต โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.89 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.89 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.75 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) ประสิทธิภาพในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า (ECR) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.78 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.78 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.95 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.65 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7) ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ มีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีประสิทธิภาพในการผลิต และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ทำ

หน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.66 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8) ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.24 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

9) ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.63 และค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.63 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 5. ตัวแปรควบคุม

การวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุม ด้านมูลค่าสินทรัพย์ถาวรและจำนวนแรงงาน ซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับขนาดองค์กร ได้แก่ วิสาหกิจขนาดกลาง มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวรต่ำกว่า 50 ล้านบาท และจำนวนแรงงานน้อยกว่า 50 คน และวิสาหกิจขนาดย่อม มีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร 51 – 200 ล้านบาท และจำนวนแรงงาน 51 – 200 คน ผู้วิจัยนำข้อมูลขนาดขององค์กรมาเปรียบเทียบกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติและผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผลการวิจัยพบว่า

##### 1) มูลค่าสินทรัพย์ถาวร

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านมูลค่าสินทรัพย์ถาวร พบว่า มูลค่าสินทรัพย์ถาวรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติและผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับมูลค่าสินทรัพย์ถาวร

##### 2) จำนวนแรงงาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวแปรควบคุมด้านจำนวนแรงงาน พบว่า จำนวนแรงงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติและผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ขึ้นอยู่กับจำนวนแรงงาน

#### การสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตจังหวัดสมุทรสาคร

ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตในจังหวัดสมุทรสาครที่เกี่ยวข้องกับแรงงานข้ามชาติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การ โดยคำนึงถึงกฎระเบียบและข้อบังคับตามกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานภาครัฐอย่างเคร่งครัดและนำมาบูรณาการกับวิธีการบริหารแรงงานข้ามชาติในองค์การ เพื่อให้มีความสอดคล้องและเกิดผลลัพธ์ต่อระบบการบริหารแรงงานข้ามชาติ ศักยภาพของกระบวนการผลิต ลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์การ ส่วนกระบวนการของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิต มีขั้นตอนที่มุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์กับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า จนส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ศักยภาพในการจ้างงาน กิจกรรมมุ่งเน้นกระบวนการจ้างงานที่สามารถสรรหาและคัดเลือกแรงงานที่มีคุณสมบัติได้เหมาะสมกับตำแหน่งงานซึ่งใช้มาตรฐานการจ้างงานจากหน่วยงานภาครัฐ เริ่มจากการสรรหาภายในและภายนอก โดยจะพิจารณาเอกสารประจำตัวแรงงานข้ามชาติที่ได้รับการอนุญาตเป็นสิ่งสำคัญ หลังจากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนการคัดเลือกแรงงานข้ามชาติ โดยจะใช้วิธีทดสอบทดลองปฏิบัติงานกับอุปกรณ์ในการทำงาน และการสัมภาษณ์ซักถามเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประสบการณ์ทำงาน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณา จากการกระบวนการจ้างงานดังกล่าวจะช่วยพยากรณ์คุณสมบัติของแรงงานข้ามชาติตามตำแหน่งงานนั้นๆ

1.2 การส่งเสริมคุณภาพชีวิต กิจกรรมให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้งในสถานประกอบการและสังคมคุณภาพในชีวิตครอบครัว โดยการบริหารค่าตอบแทนรูปแบบตัวเงิน ซึ่งนอกเหนือจากค่าจ้าง ยังจ่ายค่าตอบแทนในทักษะพิเศษอื่นๆ และค่าตอบแทนในลักษณะงานพิเศษ ซึ่งในการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่ง ในเชิงค่าตอบแทนรูปแบบไม่เป็นตัวเงินจะเน้นการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้มีความปลอดภัย โดยการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือและชุดทำงานที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดห้องพยาบาลเพื่อรับรองในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน นอกจากนี้ยังมีสวัสดิการนอกเหนือจากการปฏิบัติงาน โดยการจัดที่อยู่อาศัย กิจกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ

1.3 การพัฒนาทักษะแรงงาน กิจกรรมเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาทักษะฝีมือของแรงงานข้ามชาติ โดยการอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญ เพื่อความเจริญก้าวหน้าทางสายงานและประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต ซึ่งมีการอบรมในตำแหน่งงานรวมไปถึงวิธีการสอนงานระบบที่เลี้ยง

โดยใช้แรงงานข้ามชาติที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มีความสามารถและชำนาญ นอกจากนั้นยังสนับสนุนให้แรงงานข้ามชาติมีโอกาสได้เข้ารับอบรมทั้งกับหน่วยงานภาครัฐ โรงงานใหญ่และโครงการอบรมของกิจการเอง ยิ่งไปกว่านั้นในบางกิจการก็กำหนดจำนวนการเข้าฝึกอบรมเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

1.4 ความสามารถในการสื่อสาร กิจการมุ่งเน้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งด้านภาษาและวัฒนธรรม ในเชิงด้านภาษานั้นจะจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทางภาษา นอกจากนั้นยังมีการสร้างแรงจูงใจให้กับแรงงานข้ามชาติในทักษะทางด้านภาษา โดยการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างานสำหรับผู้ที่มีทักษะด้านการสื่อสารได้ดี ส่วนในเชิงวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันของแรงงานข้ามชาติที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม กิจการจะใช้การจัดกิจกรรมนันทนาการที่สร้างความสัมพันธ์ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

1.5 การดำเนินงานตามกฎหมาย การยึดกฎระเบียบจากหน่วยงานภาครัฐอย่างเคร่งครัดในการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานข้ามชาติ โดยมุ่งเน้นการคัดกรองเอกสารอนุญาตทำงานประจำตัวแรงงานข้ามชาติ รวมถึงมาตรฐานในการบริหารแรงงานจากหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ กฎหมายแรงงาน แนวทางการปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดี และมาตรฐานแรงงานไทย เป็นต้น เพื่อการปฏิบัติตามระเบียบจากหน่วยงานภาครัฐ

1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจการได้ตระหนักถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของแรงงานข้ามชาติและมีการประเมินผลงานจากผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารกิจการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แรงงานข้ามชาติปฏิบัติตามได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์ และแบบประเมิน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินและใช้การวิเคราะห์ผลการประเมินจากผลลัพธ์การทำงานในเชิงปริมาณและคุณภาพพร้อมกัน นอกจากนั้นยังกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานควบคู่กับการให้รางวัลตอบแทนอย่างชัดเจน

## 2. ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

1) ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติส่งผลต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

การมุ่งเน้นความสามารถในการบริหารงานเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเภทอุตสาหกรรมภาคผลิตนั้น จากการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีศักยภาพ ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ด้านความเป็นเลิศเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกิจการมีแรงงานหมุนเวียนน้อย

แรงงานมีทักษะฝีมือที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญ รวมถึงแรงงานมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงานอีกด้วย

## 2) ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต

การมุ่งเน้นความสามารถในการบริหารงานเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเภทอุตสาหกรรมภาคผลิตนั้น จากการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีศักยภาพ ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพในการผลิต โดยกิจการมีศักยภาพในการลดต้นทุนในกระบวนการผลิต ซึ่งยังคงคุณภาพของสินค้าและมีการส่งมอบสินค้าสู่มือลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สิ่งที่กิจการให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือ การดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานตามหน่วยงานภาครัฐและความต้องการของลูกค้าซึ่งมีความสอดคล้องกับประเภทสินค้าของกิจการ ดังนั้นจึงเป็นอีกปัจจัยประการสำคัญของประสิทธิภาพในการผลิตในกิจการ

## 3) ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิตส่งผลต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภาคผลิตมุ่งเน้นการจัดการแรงงานข้ามชาติให้มีศักยภาพ ซึ่งส่งผลต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิต นอกจากนี้ผลลัพธ์ทั้งสองด้านข้างต้นยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า โดยกิจการมีความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและสามารถรักษารูปลักษณ์ลูกค้าเก่าได้อีกด้วย รวมถึงยังพบว่า กิจการมีแนวโน้มในการพัฒนากลุ่มลูกค้าใหม่ในอนาคต

## 4) ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของภาคผลิตมีประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยประกอบไปด้วยผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ผลกำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาด ส่วนผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความมีชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังพบว่า กิจการส่วนใหญ่มีแนวโน้มผลประกอบการที่เพิ่มขึ้น อีกด้วย

## 3. ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

### 1) ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตให้ความสำคัญในคุณค่าของแรงงานในกิจการ โดยตระหนักถึงทัศนคติและความต้องการของแรงงาน จึงมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆที่สร้าง



ความพึงพอใจให้กับแรงงาน ซึ่งมีนโยบายในการบริหารเกี่ยวกับแรงงานที่ยึดหลักความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และใส่ใจในความต้องการของแรงงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับแรงงาน จากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

2) ความสามารถในการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตมีความสามารถในการจัดการความหลากหลาย โดยมุ่งเน้นวิธีการบริหารงานหลากหลายรูปแบบตามทักษะของแรงงาน มีการจัดการความรู้ระหว่างแรงงานเพื่อแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งกิจการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อนำมาปรับใช้กับการบริหารจัดการในกิจการ จากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

### อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตในจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีผลต่อความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการผลิตที่มีผลต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และ 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิต จากวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตใน

จังหวัดสมุทรสาครมีความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ กล่าวคือ กิจกรรมมีศักยภาพในการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติที่มีกระบวนการทำงานตามนโยบายขององค์การ เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การ ซึ่งกิจการได้ดำเนินการตามองค์ประกอบ ดังนี้

ศักยภาพในการจ้างงาน เนื่องจากกิจการมีการวางแผนอัตรากำลังแรงงานอย่างเหมาะสม โดยมุ่งเน้นกระบวนการสรรหาหลากหลายช่องทางเพื่อให้ได้มาซึ่งแรงงานที่เหมาะสมและมีกระบวนการคัดเลือกตามมาตรฐานตำแหน่งงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจการมุ่งเน้นการจ้างงานที่ตรงตามเงื่อนไขของหน่วยงานภาครัฐมาเป็นอันดับแรก กล่าวคือ แรงงานข้ามชาติที่ถือเอกสารอนุญาตทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีการสรรหาทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ได้แรงงานที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับตำแหน่งงานมากที่สุด ซึ่งจะมีการทดสอบการปฏิบัติงานสัมภาษณ์เกี่ยวกับ ประวัติส่วนตัว ประสบการณ์ทำงานและทัศนคติในการทำงาน เพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาในการเลือกแรงงานที่มีความเหมาะสมและได้มาตรฐานตามตำแหน่งที่สุด

การส่งเสริมคุณภาพชีวิต เนื่องจากกิจการสนับสนุนผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีพของแรงงาน รวมทั้งสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีและมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงาน อีกทั้งคำนึงถึงความปลอดภัย ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจการมุ่งเน้นการส่งเสริมคุณภาพชีวิต โดยการบริหารค่าตอบแทนทั้งตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างเป็นธรรมและเพียงพอต่อการดำรงชีพ กล่าวคือ ในมิติค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน คือ การจ่ายค่าตอบแทนทักษะพิเศษ การจ่ายค่าตอบแทนในตำแหน่งงานที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ส่วนในมิติค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัยถูกสุขอนามัยที่ดี การจัดที่อยู่อาศัยบริการแรงงาน รวมถึงการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความผ่อนคลายให้กับแรงงาน สอดคล้องกับ Easton & Laar (2013) กล่าวว่าไว้ว่า สถานประกอบการควรมีสิ่งสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้กับแรงงาน ซึ่งต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและเหมาะสมกับแรงงาน นอกจากนี้ควรมีการบริหารงานแบบยืดหยุ่นโดยคำนึงถึงความสมดุลของการทำงานและชีวิตด้านอื่นๆ จากที่กล่าวมาข้างต้นจะส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทักษะแรงงาน เนื่องจากกิจการวางแผนการพัฒนาแรงงานอย่างเป็นระบบโดยมีกระบวนการและแนวทางที่ชัดเจนตรงตามตำแหน่งงาน รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาแรงงาน โดยเปิดโอกาสให้แรงงานข้ามชาติได้รับการอบรมด้านความรู้และทักษะตามความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงาน อีกทั้งการส่งเสริมให้แรงงานได้มีโอกาสทำงานที่ท้าทายเพื่อให้แรงงานมีโอกาสได้พัฒนาตนเองระหว่าง

ปฏิบัติงานจริง สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจกรรมให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะแรงงานที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของกิจการ ซึ่งกิจการส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหารจึงมุ่งเน้นการให้แรงงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานความปลอดภัยทางอาหาร โดยใช้การจัดฝึกอบรมทั้งกิจการเอง หน่วยงานภาครัฐ และลูกค้าที่เป็นคนสั่งสินค้า นอกจากนี้ยังมีการกำหนดเป้าหมายจำนวนการเข้าอบรมของแรงงานเพื่อเป็นตัวชี้วัดไว้ชัดเจนอีกด้วย ดังจะเห็นได้ว่า กิจกรรมตระหนักถึงการพัฒนาให้แรงงานข้ามชาติได้ฝึกฝนตามตำแหน่งงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญต่อตัวแรงงานและสามารถทำให้เกิดคุณภาพต่อตัวสินค้า รวมถึงทำให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้าอีกด้วย

ความสามารถในการสื่อสาร พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำสุดของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ แต่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติในระดับสูง อาจเนื่องมาจากกิจการยังส่งเสริมกิจกรรมด้านพัฒนาทักษะด้านภาษาไม่เพียงพอ แต่เล็งเห็นความสำคัญผลกระทบของความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ดังนั้นกิจการจึงส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านภาษาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้กับแรงงาน โดยมุ่งเน้นการสื่อสารหลายรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกิจการและแรงงานอย่างชัดเจน อีกทั้งมีกระบวนการสื่อสารโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมของแรงงานข้ามชาติ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า บางกิจการมีการวิเคราะห์สภาพการสื่อสารของแรงงานและนำมาข้อมูลมาออกแบบกิจกรรมเสริมสร้างการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ เช่น กิจกรรม Walk Rally กิจกรรมการแข่งขันกีฬา การทำงานเป็นทีม และการติดย้าย 4 ภาษาบนอุปกรณ์การทำงาน เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารทั้งด้านภาษาและการประสานสัมพันธ์ด้านวัฒนธรรมอันหลากหลายของแรงงานข้ามชาติ จึงทำให้แรงงานข้ามชาติที่หลากหลายมีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานเดียวกันนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ สอดคล้องกับ Swamy et al., (2015) และ Erdem, (2014) กล่าวไว้ว่า ในองค์การควรมีความสัมพันธ์ในองค์การเป็นการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันโดยมีบรรยากาศการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ส่วนระหว่างผู้บังคับบัญชาเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นการดูแลสร้างสัมพันธ์ระหว่างกันทำงานและความเชื่อมั่นในการทำงาน ซึ่งไม่จำกัดถึงเชื้อชาติ องค์การจึงควรมีการบูรณาการการสื่อสารให้กับพนักงานในองค์การทั้งภาษาและวัฒนธรรม โดยการบูรณาการทางสังคม (Social integration) ทำให้พนักงานเกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานด้วยขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งตัวพนักงานจะรู้สึกถึงความเชื่อมั่นและเป็นกันเองของสังคมในที่ทำงาน อีกทั้ง Nurul Azita et al. (2012) ยังกล่าวไว้ว่า องค์การ

ที่มีปัญหาด้านการสื่อสารนั้นทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยจากการวิจัยพบว่า แรงงานข้ามชาติที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับธุรกิจก่อสร้างประสบปัญหาในการสื่อสารทำให้ได้รับบาดเจ็บระหว่างการปฏิบัติงานส่งผลให้เป็นปัจจัยสำคัญในการเกิดอุบัติเหตุที่สูงขึ้นอีกด้วย ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าความสามารถในการสื่อสารส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแรงงานข้ามชาติ

การดำเนินการตามกฎหมาย พบว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากที่สุดของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ แต่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากกิจกรรมส่วนใหญ่ดำเนินการเกี่ยวกับแรงงานตามกฎหมายเป็นปกติ โดยไม่มองว่าเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติแต่อย่างใด จึงใช้แรงงานข้ามชาติที่ถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด โดยมุ่งเน้นการบริหารแรงงานข้ามชาติโดยยึดระเบียบจากหน่วยงานของรัฐบาลที่ประสานกับหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับแรงงานข้ามชาติและสนับสนุนการดำเนินการต่อแรงงานข้ามชาติตามนโยบายของรัฐบาล สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่ากิจกรรมดำเนินการตามข้อบังคับทางกฎหมายอย่างเคร่งครัด กล่าวคือ การบริหารแรงงานข้ามชาติตามแนวปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดี (Good Labour Practices: GLP) ด้วยความสมัครใจ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ และพระราชบัญญัติอื่นๆ เช่น ประกันสังคม ป้องกันปราบปรามการค้ามนุษย์ การทำงานของคนต่างด้าวรวมถึงมาตรฐานแรงงานไทยความรับผิดชอบทางสังคมธุรกิจไทย (Thai Labour Standard: TLS 8001-2010) โดยกรมสวัสดิการและแรงงานได้จัดทำแนวปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดีภายใต้การสนับสนุนจากองค์การแรงงานต่างประเทศ (International Labour Organization) หลักปฏิบัติดังกล่าวนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการด้านแรงงานที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของแรงงานและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้าที่ผลิตในประเทศไทย ซึ่งส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันทางการค้าของประเทศ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2560) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการมีกิจกรรมดำเนินการเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติโดยยึดกฎหมายและนโยบายของหน่วยงานภาครัฐ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากกิจกรรมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแรงงานข้ามชาติเชิงพฤติกรรมการทำงานและเชิงผลลัพธ์ของงาน ด้วยวิธีการสังเกต สัมภาษณ์ และแบบประเมิน ทำให้กิจกรรมมีเครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทนและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับแรงงานข้ามชาติ นอกจากนั้นยังนำข้อมูลจากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแรงงานข้ามชาติอีกด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นแนวปฏิบัติซึ่งจะทำให้เพิ่มความสามารถ

ในการจัดการแรงงานข้ามชาติ เนื่องจากกิจการมีข้อมูลที่แม่นยำในการนำไปใช้บริหารค่าตอบแทน อย่างเป็นธรรมและสร้างความชัดเจนให้กับแรงงานในกิจการได้ นอกจากนี้ยังนำไปใช้ในการพัฒนาฝีมือแรงงานให้เหมาะสมกับแรงงานต่อไป สอดคล้องกับ Eugence and Sophie (2016) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของแรงงานข้ามชาติจะส่งผลให้แรงงานข้ามชาติมีความพยายามในการทำงานและมีความสามารถในการจัดการความเหนื่อยหน่ายในงาน ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ซับซ้อนมากขึ้นได้

นอกจากนั้นยังพบว่า กิจการมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีองค์ประกอบที่แสดงถึงความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ อัตราการลาออก ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน และความสำเร็จในสายงาน ดังนี้

อัตราการลาออก พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำสุดและมีอิทธิพลต่ำสุดของความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจมีอัตราหมุนเวียนการเข้าออกของแรงงานอยู่เสมอ แต่ก็ไม่ประสบปัญหาความต่อเนื่องของงานอาจเนื่องมาจากลักษณะงานของแรงงานข้ามชาติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นงานระดับปฏิบัติการที่สามารถเรียนรู้งานได้รวดเร็ว อีกทั้งเนื่องด้วยพื้นที่ในจังหวัดสมุทรสาครเป็นทำเลการตั้งกิจการภาคผลิต จึงทำให้มีการแข่งขันด้านแรงงานสูง กล่าวคือ แรงงานมีโอกาสเลือกสถานประกอบการได้มากมายตามความพอใจของแรงงาน ทำให้กิจการต้องวางแผนอัตรากำลังคนและมีการสร้างความเชื่อมั่นให้กับแรงงาน เพื่อรักษาแรงงานในกิจการ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจการไม่ประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานและอัตราหมุนเวียนของแรงงานเป็นผลมาจากกิจการเชื่อมั่นในการบริหารแรงงาน ซึ่งมีการบริหารที่เป็นกันเองและจัดสวัสดิการ ทำให้แรงงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีและเกิดความผูกพันต่อองค์กรจึงไม่มีการลาออกในอัตราที่สูง สอดคล้องกับ Said et al. (2015) องค์กรต้องสนับสนุนทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีความปลอดภัยมั่นคง จะสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดการป้องกันการลาออกและรักษาให้พนักงานคงอยู่ได้อีกด้วย

ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน เนื่องจากกิจการมีแรงงานที่มีความถนัดในตำแหน่งงานเป็นอย่างดี โดยมีฝีมือแรงงานเหมาะสมกับตำแหน่งงานและแรงงานที่สามารถนำความรู้จากการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในตำแหน่งงานของตนเองได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า แรงงานข้ามชาติในกิจการส่วนใหญ่เป็นแรงงานในภาคการผลิต แต่ทั้งนี้บางรายก็มีความสามารถโดดเด่น เช่น การทำงานเร็ว การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การแบ่งปันความรู้ และการมีภาวะผู้นำ

ความสำเร็จในสายงาน เนื่องจากกิจการมีแรงงานที่มีการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน ซึ่งมีสัดส่วนแรงงานที่ได้เลื่อนตำแหน่งมากขึ้นและได้รับการพัฒนาตำแหน่งตามแผนพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า แรงงานข้ามชาติมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยมีการพัฒนาตามความเชี่ยวชาญในทักษะงานต่างๆ การมอบหมายความรับผิดชอบ และการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างาน นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การแต่งตั้งแรงงานข้ามชาติที่มีทักษะพิเศษเหนือกว่าแรงงานคนอื่นๆ ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับหัวหน้างาน ทำให้แรงงานข้ามชาติมีความทุ่มเทและพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้ดีมากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gary (2005) ที่กล่าวว่า แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับพนักงานในองค์การมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจ จึงทำให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีทิศทางเดียวกันของพนักงานในองค์การ ซึ่งแนวทางดังกล่าวมาจากการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างความเลิศให้กับองค์การ โดยมาจากกระบวนการที่ประกอบไปด้วย 1) การสรรหาและจ้างงานพนักงานที่มีกระบวนการทำให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงาน 2) ระบบการประเมินผลงานที่ได้มาตรฐานและพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และ 4) การธำรงรักษาพนักงาน โดยการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานในองค์การจะส่งผลให้ลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Catherine Poulter and Janet Sayers (2015) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนารูปแบบของการรักษาแรงงานข้ามชาติที่มีฝีมือโดยองค์การต้องมีปัจจัยสำคัญในกระบวนการพัฒนาแรงงานข้ามชาติ ประกอบไปด้วยการสร้างความภูมิใจในองค์การ (Pride in the industry) องค์การต้องสร้างความผูกพันให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งที่ได้ปฏิบัติงานขององค์การ ต่อไปองค์การต้องวางแผนทางเพื่อส่งเสริมโอกาสการพัฒนาทางอาชีพ (Opportunities for career advancement) เนื่องจากแรงงานข้ามชาติที่มีฝีมือต่างแสวงหาการพัฒนาเส้นทางอาชีพของตนเองให้ดียิ่งขึ้น หากองค์การมีแผนการพัฒนาทักษะที่ชัดเจนและสัมผัสได้ย่อมส่งผลให้แรงงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น นอกจากนี้้องค์การจำเป็นต้องส่งเสริมด้านทักษะและความรู้ (Skill and knowledge enhancement) โดยการสนับสนุนปัจจัยต่างๆที่นำไปสู่การพัฒนาความสามารถความเชี่ยวชาญที่เพิ่มศักยภาพในตัวแรงงาน เนื่องจากแรงงานข้ามชาติที่มีฝีมือต้องการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม

การเพิ่มความท้าทายในงาน การให้อำนาจความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นจึงจะสามารถก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Commitment in the industry) จนทำให้เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรต้องเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในงาน (Enjoyment of the job) เพราะแรงงานต้องการสร้างความท้าทายและแสดงศักยภาพในตัวเอง การได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในงานจะทำให้แรงงานรู้สึกได้ใช้ศักยภาพที่มีของตนเองเป็นการพัฒนาทักษะความถนัดของตนเอง ประการสุดท้าย องค์กรควรส่งเสริมให้มีบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน (Good work relationship) ซึ่งการเรียนรู้ที่ดีย่อมเกิดจากสัมพันธ์ภาพที่ดีของเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน นอกจากนี้ในการศึกษาด้วยวิธีเชิงคุณภาพยังพบว่า การพัฒนาทักษะแรงงานให้ประสบความสำเร็จนั้นองค์กรต้องพัฒนากระบวนการบริหารแรงงานเกี่ยวกับการฝึกปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน (Work practices and pay) โดยการทดลองงานและระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน อีกทั้งต้องมีการสื่อสารด้านกลยุทธ์จากองค์กร (A coordinated communication strategy from the industry) ที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายกระจายลงสู่แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงกระบวนการตามรัฐบาล (More efficient government immigration process) โดยการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎบังคับของรัฐบาลอย่างเคร่งครัด และประการสุดท้ายองค์กรควรตั้งนโยบายที่บูรณาการวัฒนธรรมและสังคม (Coordinated policy around cultural and social integration) เพื่อสร้างสมดุลในการดำเนินชีวิตของแรงงานข้ามชาติ อีกทั้งยังเป็นสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานหรือการใช้ชีวิต ซึ่งจะส่งผลให้แรงงานมีการปรับตัวเข้ากับบริบทขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและไม่มีปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Jiang et al (2012) ที่กล่าวว่า ระบบทรัพยากรมนุษย์ (HR System) ที่ดีนั้นมีผลมาจากกิจกรรมด้านการจ้างงานแรงงานซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร นโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR Policies) เกี่ยวกับการวางโครงสร้างกิจกรรมที่มุ่งเน้นแรงงานซึ่งส่งผลกระทบต่อแนวปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ นโยบายทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ในระบบทรัพยากรมนุษย์ และแนวปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายทรัพยากรมนุษย์และระบบทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนและสรรหาคูณสมบัติของแรงงานที่ตรงตามความต้องการขององค์กร ตลอดจนการคัดเลือกจนถึงกระบวนการบำรุงรักษาแรงงาน จะส่งผลโดยตรงต่อระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านความสามารถของแรงงานและอัตราการขาดงานรวมถึงอัตราการลาออกของแรงงานอีกด้วย

## 2. ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการผลิต

ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการผลิต เนื่องจากกิจการมีความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งดำเนินงานตามองค์ประกอบ กล่าวคือ กิจการมีศักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร การดำเนินการตามกฎหมาย และการประเมินผลปฏิบัติงาน จากองค์ประกอบดังกล่าวส่งผลให้กิจการมีประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งมีประกอบไปด้วยองค์ประกอบความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า และความสำเร็จในการส่งมอบ ได้แสดงถึงผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ คือ ประสิทธิภาพในการผลิต ดังนี้

ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต เนื่องจากกิจการมีแผนการผลิตที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับคำสั่งซื้อ สามารถใช้ปริมาณของปัจจัยนำเข้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับปริมาณผลผลิต อีกทั้งมีระยะเวลาในกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจการวางแผนการผลิตที่ยืดหยุ่น มีกระบวนการผลิตที่คุ้มค่าสามารถลดต้นทุนได้ โดยเน้นการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าและผลิตสินค้าให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ

ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า เนื่องจากกิจการมีระบบจัดการวัตถุดิบอย่างเหมาะสมทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ และมีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานลดความผิดพลาดในกระบวนการผลิตน้อยลง สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารจึงต้องมีมาตรฐานเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทางอาหาร ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานระบบ GMP (Good Manufacturing Practice หรือ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ดีในการผลิต) HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point หรือ ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดควบคุมที่สำคัญในการผลิตอาหาร) รวมไปถึงการรักษามาตรฐานจากแหล่งวัตถุดิบที่นำเข้าสู่กระบวนการผลิต เช่น ในอุตสาหกรรมอาหารเกี่ยวกับปลาทะเล จำเป็นต้องเลือกกิจการประมงที่มีมาตรฐาน IUU Fishing คือ การประมงผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน และไร้การควบคุม หรือ Illegal, Unregulated and Unreported (IUU) Fishing เพื่อแสดงถึงมาตรฐานของสินค้าที่สามารถส่งให้โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ส่งออกนอกประเทศได้ นอกจากนี้การบริหารแรงงานที่มีแนวทางปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดียังสามารถได้รับตราสัญลักษณ์ที่แสดงถึงมาตรฐานการบริหารแรงงานในกิจการ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2560) ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของกิจการให้กับลูกค้า



ความสำเร็จในการส่งมอบ เนื่องจากกิจการบริหารเส้นทางการส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแผนบริการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าและรวดเร็วถึงมือลูกค้าตามนัดหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า เนื่องจากกิจการผลิตสินค้าประเภทอาหารที่จำเป็นต้องมีการรักษาความสดใหม่ของสินค้า จึงทำให้กิจการให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการส่งมอบ โดยมีการวางแผนการส่งมอบสินค้าเพื่อป้องกันความผิดพลาด รวมถึงมุ่งเน้นความรวดเร็วและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการผลิต เนื่องจากกิจการมีการดำเนินงานที่มีแสดงถึงความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติจึงส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพในการผลิตของกิจการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Grote (2004) และ Mavrikios et al (2007) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารแรงงานให้มีศักยภาพ โดยพบว่าการรับรู้ในงานของแรงงานเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานให้สำเร็จ และมีความสัมพันธ์กับการออกแบบระบบการผลิต โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิต ( output) สูงสุดจากการใช้ปัจจัยการผลิต (input) ตามจำนวนที่กำหนดให้หรือการผลิตให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดให้โดยใช้ปัจจัยการผลิตจำนวนน้อยที่สุด และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Sandra Mattsson et al (2014) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการผลิต เนื่องจากการจัดการผลิตปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น โดยใช้วิธีการให้มอบอำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน แม้การนำไปปฏิบัติเป็นไปได้อย่างยาก ดังนั้นในสภาวะการณ์อันซับซ้อนของการผลิตบทบาทของมนุษย์หรือพนักงานในองค์การมีความสำคัญยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Gullander et al., (2011) ที่กล่าวว่า การรับรู้ของแรงงานและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนและการออกแบบกระบวนการการผลิตที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ ในการผลิต

3. ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า

ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า เนื่องจากกิจการมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามองค์ประกอบอัตราการผลิต ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน และความสำเร็จในสายงาน ซึ่งส่งผล

ต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและความสำเร็จในการรักษาสถานลูกค้า ดังนี้

ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เนื่องจากกิจการมีความสามารถในการสำรวจความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง โดยสามารถพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้แม่นยำและพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจการมีฝ่ายดูแลลูกค้าที่มีหน้าที่วิเคราะห์ความต้องการและประเมินความพึงพอใจเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ยังเปิดรับฟังข้อเสนอแนะของลูกค้าอยู่เสมอ นอกจากนี้กิจการยังมีแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความแตกต่างและมุ่งแสวงหากลุ่มลูกค้าในตลาดใหม่อีกด้วย

ความสำเร็จในการรักษาสถานลูกค้า เนื่องจากกิจการมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าสามารถในการรักษาสถานลูกค้าโดยมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ โดยมีการจัดการข้อร้องเรียน รวมถึงการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อรักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า เนื่องจากว่าลูกค้าส่วนใหญ่ต้องใช้ผลิตภัณฑ์ของเราเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าเพื่อใช้ส่งออกนอกประเทศ จึงจำเป็นต้องตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า เนื่องจากกิจการมีความตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงสามารถรักษาสถานลูกค้าเก่าและมีแนวโน้มในการสร้างลูกค้าใหม่ โดยประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าดังกล่าวเป็นผลมาจากกิจการมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ องค์การควรสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจให้กับแรงงาน เมื่อแรงงานมีความพึงพอใจในงานจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเช่นกันและยังสามารถเพิ่มผลประโยชน์ให้กับองค์กรอีกด้วย (Pugh, Dietz Wiley, and Brooks, 2002) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ความแตกต่างทางเชื้อชาติของแรงงานและลูกค้าเป็นความท้าทายขององค์กรที่ต้องดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลาย ซึ่งความหลากหลายเป็นประเด็นหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นเกี่ยวกับการติดต่อกับลูกค้า โดยการบูรณาการการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานความหลากหลาย วิเคราะห์การมอบหมายงานติดต่อกับลูกค้าให้กับแรงงานข้ามชาติ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเชิงบวกในการตอบรับของลูกค้าได้ดี จนสามารถสร้างประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Renate Ortlieb et al. 2013) การรับรู้ในการจัดการด้าน

แรงงานจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้แรงงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง (Tsaur and Lin, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Allison et al, (2015) พบว่า ในอุตสาหกรรมบริการควรมีการส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการด้านภาวะทางอารมณ์ให้กับแรงงาน เนื่องจากแรงงานมีการตอบสนองของพฤติกรรมที่สอดคล้องกับอารมณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการใช้บริการกับลูกค้า ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า ความตั้งใจในการซื้อซ้ำ และความตั้งใจในการให้ข้อเสนอแนะ โดยผ่านความสำเร็จของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ประการ ประกอบด้วย การส่งเสริมทักษะ การส่งเสริมแรงจูงใจ และการส่งเสริมโอกาสในความก้าวหน้าในงาน

#### 4. ประสิทธิภาพในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า เนื่องจากกิจการมีประสิทธิภาพในการผลิตตามองค์ประกอบความสามารถในการลดต้นทุน ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า และความสำเร็จในการส่งมอบ ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ประกอบไปองค์ประกอบ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและความสำเร็จในการรักษาสถานลูกค้า ดังนี้

ประสิทธิภาพในการผลิตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า เนื่องจากกิจการมีประสิทธิภาพในการผลิต โดยมีสามารถจัดการเกี่ยวกับการลดต้นทุนในกระบวนการผลิต แต่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพของสินค้า รวมทั้งการจัดส่งผลผลิตสู่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและรักษาคุณภาพไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ElMaraghy W et al., (2012) และ Papakostas, (2010) ที่กล่าวไว้ว่า ธุรกิจภาคอุตสาหกรรมต้องพบกับความท้าทายครั้งยิ่งใหญ่ ได้แก่ การลดขนาดร่นการผลิต ปริมาณสินค้าขนาดเล็ก การแปรผันที่สูง ในขณะที่ต้องใช้ต้นทุนการผลิตต่ำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งหากองค์การสามารถมีศักยภาพในกระบวนการผลิตจะทำให้สินค้ามีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้ามีความจงรักภักดีและมีเกิดพฤติกรรมการซื้อซ้ำอีกด้วย สอดคล้องกับ Aaker et al. (2001) กล่าวไว้ว่า เมื่อลูกค้ารับรู้ถึงความสำเร็จของคุณภาพสินค้าส่งผลให้เกิดการตอบรับที่ดีจากลูกค้า กล่าวคือ ความพึงพอใจและการกลับมาซื้อซ้ำซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จทางด้านการเงินขององค์การ รวมทั้งลูกค้าจะมีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า และรับรู้ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ก่อให้เกิดประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าที่ดี อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Eskildsen & Kristensen, (2008) และ Lee & Bellman, (2008) กล่าวไว้ว่า การรับรู้ถึงคุณภาพของสินค้าและบริการจะสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและมีความไว้วางใจเชื่อถือในการซื้อสินค้า ซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อความจงรักภักดีของลูกค้า ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพในการ

ผลิตที่ประกอบไปด้วยความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า และ ความสำเร็จในการส่งมอบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบรับของลูกค้าที่ประกอบไปด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและความสำเร็จในการรักษาสถานลูกค้า โดย ลูกค้ามีการรับรู้ถึงคุณภาพของสินค้าที่มาจากประสิทธิภาพในการผลิตจะส่งผลต่อการตอบรับจาก ลูกค้าในการตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมการกลับมาซื้อซ้ำ จึงส่งผลให้เกิดความสำเร็จใน การรักษาสถานลูกค้าได้

#### 5. ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการ ดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากกิจการมีการตอบรับจากลูกค้าที่แสดงถึงความมีประสิทธิผล ตาม องค์ประกอบความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและความสำเร็จในการรักษาสถาน ลูกค้า ส่งผลถึงผลการดำเนินงานขององค์การ ตามองค์ประกอบ ได้แก่ ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็น ตัวเงินและความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ดังนี้

ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน เนื่องจากกิจการมียอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่องและผลกำไรเป็นไปตามเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจการมีผล กำไร ยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีแนวโน้มในการเพิ่มกลุ่มลูกค้า ใหม่อีกด้วย

ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน เนื่องจากกิจการมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับในวง กว้างมีความน่าเชื่อถือและมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า กิจการได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีจากหน่วยงาน ภาครัฐ ลูกค้า และชาวบ้านในพื้นที่ เนื่องจากมีการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้อง สินค้าได้มาตรฐาน และมีกิจกรรมแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งทำให้กิจการได้รับรางวัลด้านบริหารกิจการดีเด่น และกิจการที่ดำเนินตามแนวปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดี

จากที่กล่าวไปข้างต้นจะเห็นได้ว่า ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ผลการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากกิจการมีการจัดการด้านการตอบสนองจากลูกค้าที่มี ประสิทธิภาพ กล่าวคือ กิจการสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ดี ทำให้สามารถ รักษาการคงอยู่ของลูกค้าเดิมได้ อีกทั้งยังมีแนวโน้มในการสร้างฐานลูกค้าใหม่อีกด้วย จากการ ดำเนินการดังกล่าวทำให้กิจการมีผลการดำเนินงานที่ดีทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Alshawi et.al (2011), Feng et al (2012) และ Liu Ke et al (2013) ที่

กล่าวไว้ว่า การบริหารที่มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก นอกจากนั้นการสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรในระยะยาวนั้น ไม่เพียงแต่ดึงดูดลูกค้ารายใหม่เท่านั้น สิ่งสำคัญคือควรรักษาฐานลูกค้าเก่าซึ่งมีความจงรักภักดี การมุ่งเน้นลูกค้าขององค์กร โดยการรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า แล้วนำมาวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์ตามความต้องการของลูกค้า องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการพิจารณาความต้องการของลูกค้าจากพื้นฐานข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าและการตอบรับจากลูกค้า ซึ่งจากปัจจัยด้านการตัดสินใจและด้านการตอบสนองต่อการซื้อสินค้า สามารถนำข้อมูลมาพัฒนาให้เกิดกลยุทธ์ในการผลิตสินค้าให้ตรงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด องค์กรที่สามารถดำเนินการสร้างความเข้มแข็งทางด้านการจัดการข้อมูลความต้องการพื้นฐานของลูกค้าได้ ไม่ว่าจะเป็น ความต้องการสินค้าของลูกค้า การปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการ และการพยากรณ์ความต้องการของสินค้าได้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Theoharakis & Hooley, 2008 ที่กล่าวไว้ว่า การวิเคราะห์ลูกค้านำไปสู่การสร้างประสิทธิผลเกี่ยวกับการตอบรับของลูกค้าซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานในองค์กร ซึ่งในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เช่น การส่งมอบที่พิเศษ และการจัดส่งที่เที่ยงตรง จะส่งผลต่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าและการตอบรับที่ดีของลูกค้า อีกทั้งสอดคล้องกับ Martin & Grbac (2003) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าควรคำนึงถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงลูกค้า ซึ่งสิ่งสำคัญคือความรวดเร็วในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า เพราะธรรมชาติของลูกค้ามีความเป็นพลวัตสูง กล่าวคือ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นองค์กรต้องพิจารณาลูกค้าทั้งในปัจจุบันและมีการวางแผนเพื่อพยากรณ์แนวโน้มความต้องการของลูกค้าด้วย ข้อมูลดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ได้จากรายงานการขายและการสำรวจพฤติกรรมของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจซื้อ ความพึงพอใจต่อสินค้า และการกลับมาซื้อซ้ำ ความถี่ของพฤติกรรมสามารถสะท้อนให้เห็นถึงปฏิภนระหว่างองค์กรและลูกค้า ซึ่งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตสินค้าและยังส่งกระทบต่อการครองครองส่วนแบ่งทางการตลาดได้อีกด้วย การมุ่งเน้นลูกค้าและการมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งสองปัจจัยเป็นส่วนขับเคลื่อนให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร สิ่งสำคัญในกระบวนการมุ่งเน้นลูกค้าต้องเริ่มต้นจากการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยการกระจายสินค้าในระยะเวลาที่สั้นที่สุด องค์กรจึงจำเป็นต้องเก็บข้อมูลแบบรวดเร็วและเป็นปัจจุบันที่สุด (real-time) มีเนื้อหาข้อมูลที่สมบูรณ์ตามความรู้ของลูกค้า ซึ่งทั้งหมดเป็นข้อมูลที่ส่งผลต่อการตอบรับที่ดีของลูกค้า กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

6. ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน เนื่องจากกิจการดำเนินงานที่แสดงถึงความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยส่งผ่านความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าจนนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Carpenter (2002) , Neal and Mannix (2005) และ Rynes et al (2002) ความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากพนักงานขององค์กร โดยองค์กรต้องมีการจัดการให้พนักงานรับรู้ถึงความเท่าเทียมกัน การจัดการความขัดแย้งในการทำงาน การพัฒนาทักษะการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้อัตราการลาออกลดลง การบริหารเกี่ยวกับแรงงานดังกล่าว นั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเพิ่มผลผลิตและผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินของและสอดคล้องกับแนวคิดของ O'Reilly et al (1991) ที่กล่าวไว้ว่า แนวคิดความสอดคล้องระหว่างคนกับองค์กรหรือ P-O fit (Person – Organization fit) นั้นคือการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งเป็นการพัฒนาความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับความเชื่อและเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างให้บุคคลกับวัฒนธรรมองค์กรมีความกลมกลืนสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาอาชีพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Lepak et al (2006) และ Batt (2002) ตัวชี้วัดความสำเร็จของระบบทรัพยากรมนุษย์, นโยบายทรัพยากรมนุษย์ และแนวปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 1) การส่งเสริมทักษะแรงงาน ซึ่งอยู่ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรม ขั้นตอนดังกล่าวจะสามารถช่วยให้มั่นใจว่าแรงงานมีทักษะ ความรู้ และความสามารถตรงกับตำแหน่งงาน 2) การส่งเสริมด้านแรงจูงใจ ซึ่งอยู่ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจอื่นๆ ขั้นตอนดังกล่าวจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และ 3) การส่งเสริมด้านโอกาส ซึ่งอยู่ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การออกแบบงาน การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน ขั้นตอนดังกล่าวจะช่วยให้แรงงานได้ใช้ศักยภาพที่มีในการปฏิบัติงานภายใต้เป้าหมายของ

องค์การ การส่งเสริมทั้ง 3 ประการดังกล่าวจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพปฏิบัติงานที่สูงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์การให้อยู่ในระดับสูงเช่นกัน

7. ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีประสิทธิภาพในการผลิตและประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีอิทธิพลเชิงบวกทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีประสิทธิภาพในการผลิตและประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน เนื่องจากกิจการดำเนินงานที่แสดงถึงความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยส่งผ่านประสิทธิภาพในการผลิตและประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า จนนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown, Squire and Blackmon (2007) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคลากรในองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิต ทำให้เกิดกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานและสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งลูกค้าจะเกิดการยอมรับและพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ อีกทั้งลูกค้ามีความเชื่อมั่นในองค์การ มากไปกว่านั้นยังส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การได้ด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยทำให้องค์การมียอดขายและผลกำไรเพิ่มขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Fok-Yew et al (2013) ที่กล่าวไว้ว่า คุณภาพของผลิตภัณฑ์สามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การที่ดี ซึ่งวัดได้จากผลประกอบการด้านการเงินที่เพิ่มขึ้นจากกิจกรรมมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต ได้แก่ การมุ่งเน้นคุณภาพสินค้า การลดต้นทุนและความสูญเปล่า การมุ่งเน้นการส่งมอบผลิตภัณฑ์สู่ลูกค้า รวมถึงการมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจและรักษาฐานลูกค้าเดิม และต้องปรับเปลี่ยนการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Oon and Ahmad (2014) ที่กล่าวว่า องค์การต้องมีความสามารถทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ รวมถึงการรักษาคุณภาพสินค้าซึ่งมีผลมาจากประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งผู้บริหารต้องมุ่งเน้นด้านมาตรฐานความปลอดภัยต่างๆที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดทั้งในประเทศและประเทศคู่ค้า จึงสามารถจะส่งออกผลิตภัณฑ์ได้ตามความต้องการของลูกค้าได้

8. ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ผลการวิจัยพบว่า ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ เนื่องจากกิจการมีความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานตามองค์ประกอบ การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน การยึดหลักความเท่าเทียม และการมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ศักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร การดำเนินการตามกฎหมาย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน ระดับค่าเฉลี่ยความความคิดเห็นและมีอิทธิพลอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องจากกิจการตระหนักถึงคุณค่าของแรงงาน โดยถือเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานให้สำเร็จ อีกทั้งมุ่งทำความเข้าใจในทัศนคติของแรงงานที่มีต่อองค์การ เพื่อส่งเสริมการแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานของแรงงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจการมุ่งเน้นการบริหารแรงงานให้แสดงศักยภาพและความสามารถที่โดดเด่น เพื่อเปิดโอกาสให้แรงงานได้แสดงตัวตนที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับกิจการสำเร็จตามเป้าหมายได้

การยึดหลักความเท่าเทียม พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยความความคิดเห็นและมีอิทธิพลอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องจากกิจการมุ่งเน้นการจัดการแรงงานด้วยความยุติธรรม โดยมีกระบวนการดำเนินงานและการแก้ปัญหาอย่างเที่ยงธรรม อีกทั้งมุ่งเน้นการไม่เลือกปฏิบัติต่อแรงงาน โดยเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการจัดการแรงงานด้วยความเป็นธรรมบนพื้นฐานความหลากหลายของแรงงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจการยึดหลักการบริหารอย่างยุติธรรม โดยมีพื้นฐานให้สิทธิแรงงานในกิจการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการเลือกปฏิบัติและมีนโยบายการบริหารที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

การมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน เนื่องจากกิจการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยการให้บริการด้านต่างๆที่เอื้อประโยชน์ต่อแรงงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับแรงงานด้วยการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสนับสนุนการเปิดโอกาสให้แรงงานแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจการสำรวจความต้องการและมุ่งจัดสภาพแวดล้อมที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับแรงงาน อีกทั้งมีการบริหารรูปแบบควบคุมและให้อิสระควบคู่กันไป เพื่อตอบสนองศักยภาพในการจัดการแรงงานที่ดี

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ เนื่องจากกิจการมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับคุณค่า



ความเป็นคนของแรงงาน โดยยึดหลักความเท่าเทียมในการบริหารงาน รวมถึงให้ความสำคัญในการตอบสนองตามความต้องการของแรงงานส่งผลให้เกิดการออกแบบการบริหารแรงงานข้ามชาติที่มีศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Renate Ortlieb & Barbara Sieben (2010) เนื่องจากองค์การที่มีการใช้แรงงานข้ามชาติจะมีความหลากหลายในเรื่องของเชื้อชาติหรือวัฒนธรรม ดังนั้นองค์การต้องใช้กลยุทธ์ความหลากหลายในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับแรงงานข้ามชาติ ซึ่งประกอบไปด้วยการเพิ่มคุณค่าผ่านแรงงานข้ามชาติ (Adding value through mere labour) โดยแรงงานข้ามชาติที่ตั้งใจปฏิบัติงานนอกถิ่นฐานนั้นมักต้องการแสวงหาความมั่นคง ความสำเร็จจากการปฏิบัติงานจึงตัดสินใจในการย้ายถิ่นฐาน องค์การจึงควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการส่งเสริมเรื่องการยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านสถานที่ในการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยและสะดวกสบาย ยังรวมไปถึงการจัดสวัสดิการที่ชั้วัดได้ถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นการเพิ่มคุณค่าผ่านภูมิหลังการย้ายถิ่น (Adding value through migration background) โดยการเปิดโอกาสให้แรงงานข้ามชาติมีพื้นที่ในการแสดงออกทางวัฒนธรรมหรือประเพณีปฏิบัติของตัวเอง เพื่อเป็นการผ่อนคลายและลดความกดดันจากการย้ายถิ่น สิ่งสำคัญอีกประการคือการไม่เลือกปฏิบัติ (Anti - discrimination) ซึ่งความแตกต่างของแรงงานข้ามชาติอาจมักเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกแยกขึ้นในองค์กรได้ การบริหารที่คำนึงความเท่าเทียมกันของคนในองค์กร โดยไม่ใช้เกณฑ์การพิจารณาทางเชื้อชาติในการแบ่งแยกย่อมส่งเสริมการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของแรงงานข้ามชาติได้ อีกทั้งการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้กับแรงงานข้ามชาติไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ในการทำงานและวัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้านจะช่วยส่งเสริมให้แรงงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่การประยุกต์ใช้และสร้างความเข้าใจเกิดการผสมผสานในการดำรงชีพขึ้นได้อย่างมีคุณภาพ นอกจากนั้นในบางกรณีองค์กรควรให้การยกเว้นในบางประการที่เป็นสิ่งเฉพาะเจาะจงของแรงงานข้ามชาติ อาจจะเป็นเรื่องวัฒนธรรมและธรรมเนียมปฏิบัติบางประการที่ไม่สามารถพึงปฏิบัติได้ องค์กรควรตระหนักและใส่ใจ แรงงานก็จะมีคามพึงพอใจในงานและชีวิตส่วนตัวที่มีคุณภาพดีขึ้น ปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมานั้นมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะส่วนบุคคลและการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ดีสำหรับการสร้างโอกาสในการจ้างงานและโอกาสทางอาชีพสำหรับแรงงานข้ามชาติที่มีทักษะองค์การต้องมุ่งเน้น กลยุทธ์ความหลากหลายด้านการเรียนรู้ของแรงงานข้ามชาติ และยังสอดคล้องกับ Garbuio et al (2011), Chadwick and Dabu (2009) และ Lengnick – Hall et al (2009) ที่กล่าวว่า หัวใจหลักในการขับเคลื่อนองค์การและใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการพนักงานในองค์กร นอกจากนั้นยังสามารถเป็นแนวทางการคัดเลือกพนักงานที่มีความทักษะเฉพาะ

โดยมุ่งเน้นความสนใจเฉพาะของบุคคล เนื่องจากองค์การจะตัดสินใจจากการรับรู้ของและประสบการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ แล้วนำไปสู่พัฒนาและปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หากองค์การต้องการผลักดันทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีการการบริหารจัดการเกี่ยวกับความสามารถ ประสิทธิภาพของต้นทุนที่คุ้มค่าต่อการจัดสรรแรงงาน และการได้รับความชอบธรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

#### 9. ความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ เนื่องจากกิจกรรมความสามารถในการจัดการความหลากหลายตามองค์ประกอบการมุ่งเน้นความยืดหยุ่น การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล และการมุ่งเน้นปรับตัวทางสภาพแวดล้อม ซึ่งส่งผลให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติประกอบไปด้วยองค์ประกอบศักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร การดำเนินการตามกฎหมาย และการประเมินผล การปฏิบัติงาน ดังนี้

การมุ่งเน้นความยืดหยุ่น เนื่องจากกิจกรรมมุ่งเน้นวิธีการบริหารที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและนำมาปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารตามสถานการณ์ความแตกต่างของแรงงาน เพื่อการบริหารแรงงานหลากหลายรูปแบบตามตำแหน่งงานของแรงงานด้วยความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจกรรมเน้นรูปแบบการบริหารแรงงานโดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะบุคคล อีกทั้งเน้นให้แรงงานสามารถทำงานแทนกันได้ เนื่องจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนทางแรงงาน

การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล เนื่องจากกิจกรรมมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างแรงงานภายในกิจการ มีการมอบหมายงานตามความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานแต่ละคนและผสมผสานความรู้ดังกล่าวเพื่อพัฒนากิจการ อีกทั้งส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มของแรงงานเพื่อแบ่งปันความรู้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจกรรมเปิดให้แรงงานแสดงความคิดเห็นและแนวทางการแก้ปัญหาในการทำงาน นอกจากนี้ยังมอบหมายงานเป็นทีมให้แรงงานร่วมกันแบ่งปันความรู้ในการทำงานและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง

การมุ่งเน้นปรับตัวทางสภาพแวดล้อม กิจกรรมสามารถประเมินสถานการณ์ในปัจจุบัน และนำมาวิเคราะห์ได้เป็นอย่างดี โดยสามารถวางแผนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบันและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจุบันได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กิจกรรมมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ภายนอกและนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างอยู่รอดและยั่งยืน

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพล เชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ เนื่องจากกิจกรรมการบริหารงานที่มุ่งเน้น ความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ รวมถึงใช้การทำงานเป็นทีมเพื่อบูรณาการ ความสามารถระหว่างแรงงานเพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาและปฏิบัติงานร่วมกันได้ อีกทั้งยังให้ ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกิจการให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว การดำเนินการดังกล่าวจึงส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติของ กิจการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Begec and Saruhan (2013) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบการบริหาร ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน โดยต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในขององค์กร เช่น บุคลากร โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชาการ ข้อมูลภายในขององค์กร สิ่งสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งสิ่ง สำคัญที่สุดคือความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นองค์กรควรมีรูปแบบการบริหารที่ มุ่งเน้นการทำความเข้าใจอัตลักษณ์ของบุคลากร วิเคราะห์จุดเด่น ความสามารถของบุคลากรใน องค์กรและนำข้อมูลดังกล่าวไปออกแบบการบริหารจัดการบุคลากรภายในองค์กร โดยคำนึงถึง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย ซึ่งการบริหารที่มุ่งเน้นความหลากหลายทำให้องค์กรมีรูปแบบ การบริหารด้านบุคลากรที่สามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งความยืดหยุ่นใน การบริหารงานจะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการในการบริหารได้อย่างทันท่วงที ดังนั้นอาจ กล่าวได้ว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมีผลมาจากการมุ่งเน้นการจัดการความ หลากหลายในองค์กร ซึ่งทำให้การบริหารแรงงานข้ามชาติมีลักษณะสอดคล้องกับบริบทของแรงงาน ข้ามชาติ

10. การเปรียบเทียบตัวแปรควบคุมมูลค่าสินทรัพย์ถาวรและจำนวนแรงงานกับ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติและผลการดำเนินงานขององค์กร

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรควบคุม คือ ขนาดองค์กร ซึ่งวัดได้จากมูลค่าสินทรัพย์ ถาวรและจำนวนแรงงาน พบว่า ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติและผลการดำเนินงาน

องค์การของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสมุทรสาครไม่แตกต่างตามขนาดองค์การ เนื่องจากการบริหารแรงงานข้ามชาติจำเป็นต้องมีหลักการดำเนินงานที่อยู่บนพื้นฐานข้อบังคับของกฎหมายอย่างเคร่งครัด จึงทำให้ไม่ว่าจะเป็นกิจการขนาดเล็กหรือใหญ่ก็จำเป็นต้องดำเนินการตามกระบวนการเหมือนกัน สอดคล้องกับ Bonn et al. (2004) ที่กล่าวไว้ว่า ขนาดขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลประกอบการขององค์การ และยิ่งสอดคล้องกับ Ghabayen (2012) ที่กล่าวไว้ว่า ขนาดขององค์การไม่ส่งผลต่อการดำเนินขององค์การ ซึ่งขัดแย้งกับ Krauss et al. (2005) ที่กล่าวไว้ว่า ขนาดขององค์การเป็นตัวแปรควบคุมซึ่งวัดจากจำนวนการจ้างงานในองค์การ ทั้งนี้จำนวนพนักงานทั้งหมดในปัจจุบันยังถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรควบคุมในการศึกษาเรื่องการบริหารด้านความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผลการศึกษาตัวแปรควบคุมที่พบว่าขนาดขององค์การไม่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติและผลการดำเนินงานขององค์การ อาจสรุปได้ว่า เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมุ่งเน้นการบริหารแรงงานข้ามชาติตามการควบคุมมาตรฐานจากภาครัฐอย่างเคร่งครัด ทำให้ไม่ว่าจะเป็นกิจการที่มีขนาดเล็กหรือขนาดกลางก็ต่างมีความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาดขององค์การในเชิงมูลค่าสินทรัพย์ถาวรและจำนวนแรงงาน จึงทำให้ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติและผลการดำเนินงานขององค์การในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นไม่ขึ้นอยู่กับ ขนาดขององค์การ

### **ประโยชน์ของการวิจัย**

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งประกอบไปด้วย ศักยภาพการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร และการดำเนินงานตามกฎหมาย จากการวิจัยพบว่า ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ได้แก่ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์การ ผลการวิจัยครั้งนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) กล่าวคือ การนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) กล่าวคือ การนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตและกิจการอื่นที่มีบริบทสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยใช้พิจารณาเพื่อกำหนดนโยบาย ทั้งภาครัฐและเอกชนในการวางแผนและสร้างกระบวนการดำเนินงาน จากรูปแบบความสามารถในการจัดการ

แรงงานข้ามชาติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนต่อไป

### 1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการระหว่างทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social identity theory) และทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource - Based View) และแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยนำมาอธิบายอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งใช้ทดสอบกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติในจังหวัดสมุทรสาคร ทั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำทฤษฎีและผลของการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการทำวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแรงงานข้ามชาติเพื่อนำไปศึกษาต่อด้านอื่นๆ

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี โดยพบว่าลักษณะกรอบแนวคิดในการวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ประกอบด้วย ศักยภาพการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร และการดำเนินงานตามกฎหมาย โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ได้แก่ ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ในขณะที่ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ได้แก่ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วย ทฤษฎี 2 ทฤษฎี ดังนี้

1) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social identity theory) เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายความแตกต่างระหว่างลักษณะ ประกอบด้วย อุปนิสัยและความสามารถส่วนบุคคล ส่วนในมิติอัตลักษณ์ทางสังคม กล่าวถึง การรับรู้ของความเป็นอยู่ในสังคมมนุษย์ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากความคิดส่วนบุคคลที่เป็นตัวขับเคลื่อนจากความรู้ของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มสังคมนั้นๆ ด้วยกันจนไปสู่ค่านิยมและอารมณ์ที่เป็นส่วนสำคัญให้เกิดอัตลักษณ์ของสมาชิกบุคคล โดยนำทฤษฎีมาเป็นพื้นฐานในการอธิบาย แนวคิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ กล่าวคือ ศักยภาพในการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติ

ที่มีกระบวนการทำงานตามนโยบายขององค์การ เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อมโยงจากการศึกษาทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมนั้นว่า อัตลักษณ์ทางสังคมของแรงงานข้ามชาติมีลักษณะเฉพาะตัวและโครงสร้างทางสังคมส่งผลให้เกิดการรับรู้รวมถึงค่านิยมในการทำงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากองค์กรมีความตระหนักถึงคุณค่าของแรงงานและความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า องค์การจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารแรงงานข้ามชาติโดยเฉพาะที่แสดงถึงศักยภาพในการจัดการ ประกอบด้วย ศักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร และการดำเนินงานตามกฎหมาย ด้วยองค์ประกอบดังกล่าวมุ่งอธิบายแนวทางที่สร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ จะนำสู่ผลลัพธ์ขององค์การ ได้แก่ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์การ

2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource - Based View) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับคุณค่าของทรัพยากรใดๆ ที่องค์การมีแล้วสามารถเพิ่มคุณค่าเป็นตัวเงิน สิ่งที่ทำได้ยาก มีความยากต่อการลอกเลียนแบบ และไม่อาจหาสิ่งใดมาแทนที่ได้ ประกอบไปด้วย ทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ โรงงาน วัสดุดิบ เครื่องจักร ที่ดิน สินค้าคงคลัง ลูกหนี้ เงินฝากธนาคาร และ ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (intangible) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ วัฒนธรรมองค์กร ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และความน่าเชื่อถือขององค์การ เป็นต้น โดยองค์การจะประสบความสำเร็จในระยะยาวหากมีวิเคราะหความสามารถของทรัพยากรภายในองค์การ โดยผู้วิจัยนำทฤษฎีมาเป็นพื้นฐานในการอธิบาย แนวคิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ กล่าวคือ แรงงานข้ามชาติเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ในองค์การ ดังนั้นความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติจะเป็นการสร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรหลักขององค์การ ซึ่งแรงงานข้ามชาติจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก จะทำให้มีศักยภาพในการจัดการแรงงานข้ามชาติ จึงเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านคุณค่าของทรัพยากรหลัก คือ แรงงานข้ามชาติ ให้มีลักษณะตามทฤษฎีมุมมองพื้นฐานทรัพยากร คือ มีคุณค่าหายาก คู่แข่งลอกเลียนได้ยาก และคู่แข่งทดแทนได้ยาก นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์การ ได้แก่ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์การ

3) การสร้างองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งประกอบไปด้วย ศักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถใน

การสื่อสาร และการดำเนินงานตามกฎหมาย เกิดจากผู้วิจัยได้มุ่งเน้นการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องครอบคลุมประเด็นความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ความรู้ต่างๆ โดยพัฒนามาจากแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารแรงงานข้ามชาติในระดับองค์การทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ รวมทั้งนโยบายการจัดการแรงงานข้ามชาติในแต่ละประเทศ สู่การสร้างองค์ประกอบรายด้านทั้ง 5 องค์ประกอบที่นำไปสู่การวัดศักยภาพในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

4) ปัจจัยด้านสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ได้แก่ ปัจจัยความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญด้านทุนมนุษย์ ทรัพยากรองค์การที่สัมผัสไม่ได้ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการคุณค่าของมนุษย์ การไม่เลือกปฏิบัติต่อมนุษย์ในองค์การ และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างความเข้มแข็งในเชิงทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยความสามารถในการจัดการความหลากหลาย มุ่งเน้นการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบของความหลากหลายของมนุษย์ในองค์การจึงจำเป็นต้องมีวิธีการบริหารความหลากหลายเพื่อผลลัพธ์เชิงบวก ซึ่งทั้งสองปัจจัยนำไปสู่การสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

5) ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ได้แก่ ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการผลิต ประสิทธิภาพการตอบรับจากลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งมาจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและข้อค้นพบของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ รวมไปถึงความสำเร็จจากการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองต่างๆ ที่สอดคล้องกับแรงงานข้ามชาติ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงกระบวนการขององค์การที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การอันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การทั้งรูปแบบตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

6) เป็นการอธิบายความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรจากการบูรณาการทางทฤษฎี ซึ่งประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาและการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับแนวคิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ โดยการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้สู่การทดสอบด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมการผลิตของจังหวัดสมุทรสาคร โดยการออกแบบการวิจัยซึ่งใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Method) กลางคือ จากการพัฒนากรอบแนวคิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติสู่การทดสอบเชิงปริมาณกับผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิต จากนั้นเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วจึงใช้วิธีวิจัยเชิง

คุณภาพผ่านผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารกิจการมีแนวปฏิบัติในการใช้แรงงานที่ดี เพื่อยืนยันกรอบแนวคิดในการวิจัยและได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มขึ้นอีกด้วย จึงเป็นการสร้างความชัดเจนของการบูรณาการทางทฤษฎีดังกล่าวและผลการวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์เชิงการบริหารแรงงานข้ามชาติสำหรับผู้บริหารในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทอุตสาหกรรมผลิต

7) เป็นการพัฒนารอบแนวคิดและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (Casual Relationship) ที่มาจากการสังเคราะห์ทฤษฎี แนวคิด และข้อค้นพบของงานวิจัยต่างๆ ภายใต้บริบทของแรงงานข้ามชาติทั้งระดับองค์การและระดับบุคคล นำไปสู่การบูรณาการตัวแปรความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ รวมไปถึงตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ที่องค์ประกอบย่อยสอดคล้องกับบริบทการจัดการแรงงานข้ามชาติ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการศึกษาบริบทการจัดการแรงงานในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อสร้างความเหมาะสมและสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้เพิ่มเติมอีกด้วย

## 2. ประโยชน์เชิงนโยบาย

1) หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานข้ามชาติ เช่น สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สำนักงานจัดหางานจังหวัด เป็นต้น ควรสร้างการรับรู้แก่ผู้บริหารงานกิจการให้เล็งเห็นความสำคัญของแรงงานข้ามชาติและผลักดันให้เกิดแนวทางปฏิบัติต่อแรงงานข้ามชาติอย่างถูกต้องเป็นไปตามข้อบังคับอย่างเคร่งครัด จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารกิจการยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงของผลกระทบในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาตินั้น ปัจจัยส่วนใหญ่ผู้บริหารได้ให้ความเห็นว่าเป็นเกิดจากสาเหตุความไม่เสถียรภาพของการดำเนินการจากภาครัฐ กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการแรงงานข้ามชาติอยู่เสมอ อีกทั้งบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐยังให้ข้อมูลที่ไม่ครอบคลุมและไม่สามารถจัดการรายละเอียดต่างๆ ให้ชัดเจนขึ้นได้อีกด้วย ดังนั้นเพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ธุรกิจประเภทผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ยั่งยืนได้นั้น หน่วยงานภาครัฐจึงควรมีการจัดตั้งศูนย์กลางให้ความรู้ต่างๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติให้มีความรวดเร็วและตรวจสอบได้ เพื่อผู้บริหารจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ นอกจากนี้ควรติดตามและควบคุมการจัดการแรงงานข้ามชาติอย่างต่อเนื่องใกล้ชิด สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วถึง รวมถึงควรส่งเสริมให้มีการจัดเวทีเสวนาเชิงวิชาการและมอบรางวัลเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินงานขององค์การ



2) ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตในจังหวัดสมุทรสาครมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ศักยภาพในการจ้างงาน ศักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร และการดำเนินงานตามกฎหมาย ดังนั้นรูปแบบความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติจากการวิจัยครั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐจึงสามารถนำไปพัฒนาเป็นต้นแบบสำหรับอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ ที่มีการใช้แรงงานข้ามชาติเป็นแรงงานหลักในองค์กร โดยมีการจัดโครงการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและผลกระทบเชิงบวกในการเพิ่มความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติมากขึ้น ซึ่งสามารถนำหลักฐานเชิงประจักษ์จากการวิจัยในครั้งนี้เพื่อยกตัวอย่างให้เป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น

3) ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตประเภทอาหารที่เป็นผู้ผลิตสินค้าส่งให้กับอุตสาหกรรมอาหารส่งออกนอกประเทศต้องมีการควบคุมมาตรฐานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เช่น กิจกรรมประมงแปรรูปสัตว์น้ำทางทะเล การทำประมงต้องไม่มีลักษณะต้องห้ามตาม IUU Fishing คือ การประมงผิดกฎหมาย (Illegal) ขาดการรายงาน (Unreported) และไร้การควบคุม (Unregulated) ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านการดำเนินงานตามกฎหมายในความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การดำเนินงานตามกฎหมายจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการจัดการแรงงานข้ามชาติ แต่เมื่อพิจารณาจากการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ค่าองค์ประกอบด้านการดำเนินงานตามกฎหมายมีอิทธิพลอยู่ในระดับน้อย แต่ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมากแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานตามกฎหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งพบปัญหาในการวิจัยเชิงคุณภาพในประเด็นการให้ข้อมูลของบุคลากรภาครัฐยังไม่ชัดเจนและมาตรการไม่สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐควรมีแหล่งบริการข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องชัดเจน เข้าถึงได้ง่าย เพื่อสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลของผู้บริหารกิจการอย่างรวดเร็วและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการสร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและเสนอแนะแนวทางการจัดการแรงงานข้ามชาติให้มโนบายสอดคล้องกับบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิต

4) องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ศักยภาพในการจ้างงาน ศักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร และการดำเนินงานตามกฎหมาย ทำให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับมาตรการข้อบังคับทางกฎหมายทางแรงงานซึ่งมีผลต่อการสร้าง

ความน่าเชื่อถือในระดับสากล กล่าวคือ ประเด็นหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับอุตสาหกรรมของประเทศไทย คือ การจัดการด้านแรงงานที่ถูกต้องกับแนวทางปฏิบัติสากล ดังนั้นเพื่อสร้างมาตรฐานและความไว้วางใจจากองค์กรโลก หน่วยงานภาครัฐจึงควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมนักจัดการแรงงานข้ามชาติมืออาชีพให้กับผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานข้ามชาติทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยมีเนื้อหาในหลักสูตรที่ครบถ้วนและครอบคลุมมาตรการข้อบังคับทางกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติ รวมทั้งการกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในเชิงวิชาชีพด้านการจัดการแรงงานข้ามชาติ

5) องค์กรประกอบการด้านการพัฒนาทักษะแรงงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติอยู่ในระดับมาก ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะแรงงานข้ามชาติ โดยการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมทักษะการพัฒนาฝีมือด้านต่างๆ และรับรองมาตรฐานตามหมวดหมู่ของทักษะฝีมือแรงงานข้ามชาติ เพื่อพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานให้กับแรงงานข้ามชาติโดยเฉพาะ ทำให้เกิดการส่งเสริมและยกระดับฝีมือแรงงานข้ามชาติให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน และเกิดความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงาน รวมถึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กร ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐควรผลักดันให้องค์กรจัดศูนย์หรือหน่วยงานภายในเป็นหน่วยงานย่อยของภาครัฐที่มีหน้าที่ให้บริการและส่งเสริมการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานโดยเฉพาะ เพื่ออำนวยความสะดวกและการจัดหาหลักสูตรที่เหมาะสมกับแรงงานข้ามชาติ

6) จากผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดการแรงงานข้ามชาติส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการและการลดจำนวนของแรงงานข้ามชาติ อีกทั้งในอนาคตประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมที่ผลิตน้อยแต่ได้มาก ดังนั้นทักษะด้านแรงงาน (Skill Labor) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการต้องจัดหาแรงงานข้ามชาติที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับแนวโน้มดังกล่าว โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตที่แรงงานหลักระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นแรงงานข้ามชาตินั้น ย่อมต้องมีแรงงานที่สามารถขับเคลื่อนกิจการให้สามารถเติบโตเข้ากับยุคสมัยปัจจุบัน ดังนั้นภาครัฐควรกำหนดยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการเกณฑ์การนำเข้าแรงงานข้ามชาติที่มีความสอดคล้องกับความต้องการแรงงานทั้งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อม

### 3. ประโยชน์เชิงการจัดการ

1) ข้อมูลจากการวิจัยใช้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายการจัดการแรงงานข้ามชาติให้สอดคล้องกับบริบทองค์การ โดยมีรูปแบบการจัดการแรงงานอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมโดยยึดกฎหมายจากหน่วยงานภาครัฐนำมาบูรณาการสร้างเป็นแนวคิดในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหาร

แรงงานข้ามชาติที่ดี เนื่องจากปัจจุบันองค์การต่างประเทศมุ่งเน้นการปฏิบัติต่อแรงงานข้ามชาติเป็นส่วนสำคัญในการรับรองมาตรฐานสากล ดังนั้นเพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับแรงงานข้ามชาติ ลูกค้ำ รวมถึงหน่วยงานภาครัฐ ส่งผลให้เกิดการสร้างควมน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับกิจการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

2) ผู้บริหารตระหนักและให้ความสำคัญของการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติเพิ่มมากขึ้น โดยการประยุกต์เครื่องมือการจัดการแรงงานข้ามชาติอันประกอบด้วย กระบวนการด้านการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร และการดำเนินงานตามกฎหมาย ซึ่งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ นำไปสู่การพัฒนาและสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3) ผู้บริหารนำข้อมูลจากผลการวิจัยด้านองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติไปประยุกต์ใช้กับรูปแบบการจัดการแรงงาน โดยการออกแบบการบริหารแรงงานข้ามชาติที่ประกอบไปด้วยศักยภาพในการจ้างงาน การส่งเสริมคุณภาพชีวิต การพัฒนาทักษะแรงงาน ความสามารถในการสื่อสาร และการดำเนินการตามกฎหมาย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยปัจจุบันองค์การต่างๆต้องปรับตัวเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติอันเนื่องมาจากแรงกดดันจากคู่แข่งอื่น ทำให้้องค์การต้องมีระบบบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติที่เหมาะสม

4) ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ มีองค์ประกอบด้านศักยภาพในการจ้างงาน ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการพัฒนาทักษะแรงงาน ด้านความสามารถในการสื่อสาร และการดำเนินงานตามกฎหมาย ดังนั้นผู้บริหารสามารถนำข้อมูลดังกล่าวออกแบบกิจกรรมในการจัดการแรงงานข้ามชาติให้มีรูปแบบสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งการกำหนดกิจกรรมต่างๆตามขอบเขตความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาตินั้นจะสามารถสนับสนุนและผลักดันให้การบริหารแรงงานข้ามชาติมีความชัดเจนขึ้น อีกทั้งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การที่ดีขึ้นทั้งผลลัพธ์เชิงตัวเงินและไม่ตัวเงิน

5) ปัจจัยสาเหตุด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ ซึ่งกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตเป็นกลุ่มผู้ผลิตรายไม่ใหญ่จึงต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารกิจการจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความหลากหลาย โดยควรมีรูปแบบการบริหารที่

หลากหลาย ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อม เพื่อเป็นการวางแผนในการดำเนินงานให้สำเร็จ

6) ความสามารถในการสื่อสารมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเพิ่มศักยภาพในการจัดการแรงงานข้ามชาติ แต่ค่าเฉลี่ยระดับความคิดของกิจการอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบางกิจการในการวิจัยเชิงคุณภาพมีการใช้การติดแผ่นป้ายอุปกรณ์ในการทำงานหลายภาษา เพื่อให้แรงงานข้ามชาติเกิดการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรม Walk Rally เพื่อประสานการรับรู้เชิงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแรงงานข้ามชาติ ดังนั้นผู้บริหารในกิจการอื่นๆ สามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนารูปแบบกิจกรรม โครงการฝึกอบรมต่างๆที่สามารถส่งเสริมการเพิ่มทักษะทางการสื่อสารทางภาษาและวัฒนธรรมให้กับแรงงานข้ามชาติได้

7) การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแรงงานข้ามชาติในระดับปฏิบัติการภาคผลิต แต่พบว่าผู้ประกอบการมีมุ่งเน้นถึงการพัฒนาทักษะแรงงานให้เพิ่มขึ้นและให้โอกาสในการแต่งตั้งแรงงานข้ามชาติให้ก้าวเข้าสู่ระดับหัวหน้างานระดับต้น (Line Supervisor) ซึ่งรูปแบบการจัดการแรงงานในลักษณะนี้นั้น แรงงานที่เป็นหัวหน้างานมีความเข้าใจในรายละเอียดของงานอย่างลึกซึ้ง รวมไปถึงหากเกิดปัญหาเกี่ยวกับงานก็สามารถมีข้อมูลในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ อีกทั้งยังมีความผูกพันใกล้ชิดกับแรงงานระดับปฏิบัติการอีกด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการในภาคธุรกิจอื่น สามารถนำรูปแบบการบริหารแรงงานข้ามชาติดังกล่าวไปปรับใช้ในการบริหารแรงงานตามโครงสร้างองค์การ โดยการแต่งตั้งตำแหน่งแรงงานข้ามชาติตามความเหมาะสม เช่น ผู้นำกลุ่ม หัวหน้างาน เพื่อสร้างความท้าทายและมอบหมายความรับผิดชอบให้กับแรงงาน อีกทั้งการแต่งตั้งแรงงานข้ามชาติให้สามารถบริหารงานระดับปฏิบัติการตามความเหมาะสม อาจจะทำให้การบริหารงานง่ายขึ้น เนื่องจากความเข้าใจในลักษณะพื้นฐานทางวัฒนธรรมซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการปฏิบัติงาน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. จากการวิจัยครั้งนี้ใช้หน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์การ ซึ่งมุ่งเน้นรูปแบบในการบริหารแรงงานข้ามชาติให้เกิดศักยภาพและส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาหน่วยการวิเคราะห์ในระดับบุคคล เพื่อแสดงให้เห็นถึงมุมมองของแรงงานข้ามชาติในด้านพฤติกรรมที่ได้รับผลกระทบจากการจัดการแรงงานขององค์การ เช่น ความไว้วางใจ ความผูกพันในองค์การ

2. การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภท ภาคผลิต ซึ่งควรศึกษาเพิ่มเติมในภาคบริการและการค้า เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบและความแตกต่างของรูปแบบการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

3. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทภาคผลิตในการวิจัยครั้งนี้ พบว่าอุตสาหกรรมประเภทอาหารมีเกณฑ์มาตรฐานด้านความปลอดภัยทางอาหารเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงควรศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยดังกล่าวซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

4. เนื่องด้วยแรงงานข้ามชาติเหมาะกับลักษณะงานที่ไม่ต้องใช้ศักยภาพสูงนัก แต่ในปัจจุบันอุตสาหกรรมต่างก็มีการปรับเปลี่ยนทางเทคโนโลยีในการผลิตให้ทันสมัยขึ้น ดังนั้นควรศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาแรงงานข้ามชาติประเภทในภาคการผลิตในเชิงลึก เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางทักษะฝีมือของแรงงานข้ามชาติให้มีความสอดคล้องกับเทคโนโลยีในปัจจุบัน

5. การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาแบบผสมวิธี ด้วยวิธีเชิงปริมาณแล้วจึงยืนยันข้อมูลด้วยวิธีเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารกิจการเพื่อเสริมขยายผลการวิจัยให้ชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นควรศึกษาวิธีเชิงคุณภาพด้วยการอภิปรายกลุ่ม หรือวิธีอื่นตามเหมาะสมอาจจะได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มเติมมากขึ้น

6. ในอนาคตควรมีการออกแบบระเบียบวิธีวิจัยที่ครอบคลุมกับการวิจัยแบบตัดขวาง เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลาซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการวิจัย โดยการศึกษาในอนาคตควรมีการเก็บข้อมูลหลายครั้ง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละครั้ง

7. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์พบประเด็นเกี่ยวกับนโยบายด้านการบริหารแรงงานต่างด้าวซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการในองค์การ ดังนั้นควรมีการศึกษาด้านกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับแรงงานของหน่วยงานภาครัฐที่จะช่วยผลักดันให้เกิดความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติขององค์การ

8. ควรศึกษาเชิงลึกเรื่องความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติระหว่าง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคผลิตประเภทผู้ผลิตจัดจำหน่ายเองกับผู้ผลิตส่งตรงเข้าอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งมีความแตกต่างกันในปัจจัยเรื่องมาตรฐานด้านกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์และการใช้แรงงานข้ามชาติ

9. ควรศึกษาเพิ่มเติมในองค์ประกอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในการจัดการ

แรงงานข้ามชาติ ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นควรศึกษาวิธีการและตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของแรงงานข้ามชาติ เพื่อพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research*. New York: McGraw Hill
- Adler, P. A., & Adler, P. (1999). "Resort workers: adaptations in the leisure-work nexus" *Sociological Perspectives*, 42(3), 369-402.
- Alshawi, S., Farouk, M., & Zahir, I. (2011). "Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption-SEMs perspective". *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anonymous. (2011). *Human resource management. Data from Erasmus University Advance Knowledge in Human Resource Management. Politics and Government Business*. NewsRx: United State.
- Arnold, J., & Cohen, L. (2008). "The psychology of careers in industrial and organizational settings : a critical but appreciative analysis" *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 23(1), 1-44.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). "Social identity theory and the organization". *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Athukorala, P. (1993). "International labour migration in the Asia-Pacifc region: patterns policies and economic implications" *Asia Pacific Economic Literature*, 7(2), 28-57.
- Baker, V. L. (2015). "People Strategy in human resource lessons for mentoring in higher education" *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 23(1), 6-18.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human Resource strategy*. Thousand Oaks, CA: Page Publishing.
- Banton, M. (1987). *Racial theories*. Cambridge ,MA: Cambridge University Press.
- Barak, M. E. M. (2000). "Beyond affirmative action: toward a model of diversity and organizational inclusion". *Administration in Social Work*, 23(3-4), 47-68.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D., & Wright, M. (2011). "The future of resource-based theory: Revitalization or decline?" *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.

- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1988). "On Becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage" *Human Resource Management* 37(1), 31-46.
- Batt, R. (2002). "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth" *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Baum, T. (2006). *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure : An International Perspective*. London: Cengage Learning EMEA.
- Baum, T. (2012). *Migrant Workers in the International Hotel Industry (No. 112), International Migration Paper. International Labour Office, International Migration Branch. Sectoral Activities Department*.
- Baum, T. (2013). *International perspectives on women and work in hotels, catering and tourism, Bureau for Gender Equality Working Paper 1/2013, Sectoral Activities Department Working Paper No. 289, ILO : Geneva*.
- Baum., T. (2012). "Human resource management in tourism: a small island perspective". *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 6(2), 124-132.
- Bayram, N., Uncu, Y., & Bilgel, N. (2007). "Job related affective well-being among primary health care physicians". *European Journal of Public Health*, 17(5), 514-519.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). "Making the link between work life balance practices and organizational performance" *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Becker, K., & Smidt, M. (2015). "A risk perspective on human resource management : A review and directions for future research". *Human resource management review* 26(2), 149-165.
- Beer, M., Spencer, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing the human assets*. The free press.
- Best, J. W. (1977). *Research in education* (3rd ed ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



- Bhaskaran, S. (2006). "Incremental Innovation and Business Performance : Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment". *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64-80.
- Bhattacharya, N., Black, E. L., Christensen, T. E., & Mergenthaler, R. D. (2007). "Who Trades on Pro Forma Earnings Information?". *The Accounting Review* 82(581-619).
- Bhawuk, D. P. S., Podsiadlowski, A., Graf, J., & Triandis, H. C. (2002). "Corporate strategies for managing diversity in the global workplace". *Human resource management : Perspectives, context, functions, and outcomes*, 112-145.
- Biga, A. (2007). "Measuring Diversity Management Skill : Development and Validation of a Situational Judgment Test" (Degree of Doctor of Philosophy Department of Psychology College of Arts and Sciences ), University of South Florida.
- Billings, A. C. (1997). *The Search for a Human-Centered Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). "The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment" *Journal of International Business Studies*, 22(3), 461-477.
- Black, J. S., & Gregerson, H. B. (1991). "The other half of the picture antecedents of spouse cross- cultural adjustments" *Journal of International Business Studies* 22(3), 461-477.
- Bleijenbergh, I., Peters , P., & Poutsma, E. (2010). "Diversity management beyond the business case" *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal* 29(5), 413-442.
- Bonn, I., Yoshikawa, T., & Phan, P. H. (2004). Effects of board structure on firm performance: A comparison between Japan and Australia. *Asian Business & Management*, 3(1), 105-125.

- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). "Commonalities and contradictions in HRM and performance research" *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). "The Empowerment of Service Workers : What, Why, How and When". *Sloan Management Review*, 33(3), 31.
- Brachos, D., Kostopoulos, K., Eric Soderquist, K., & Prastacos, G. (2007). "Knowledge Effectiveness, Social Context and Innovation". *Journal of Knowledge Management* 11(5), 31-44.
- Brown, S., Squire, B., & Blackmon, K. (2007). The contribution of manufacturing strategy involvement and alignment to world-class manufacturing performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(3), 282-302
- Brown, L. (2008). "Language and anxiety: an ethnographic study of international postgraduate students" *Evaluation and Research in Education*, 21(2), 75-95.
- Browne, K., & Herbert, M. (1997). *Preventing Family Violence*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2002). "Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees" *International Journal of Public Sector Management* 15(6/7), 534-564.
- Bryant, L., Jones, D. A., & Widener, S. K. (2004). "Managing value creation within the firm: an examination of multiple performance measures" *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 107-131.
- Caligiuri, P. (2000). "Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross – cultural adjustment". *Management International Review*, 40(1), 61-80.
- Caligiuri, P. M. J., & Lazarova, M. (2002). "A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment". *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 761-772.

- Calinescu A, J., Efstathiou, J., & Schirn, J. B. (1998). "Applying and Assessing Two Methods For measuring Complexity in Manufacturing" *Journal of the Operational Research Society*, 49(7), 723-733.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). "Managing human resources in small organizations : What do we know?". *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Carnevale, A. P., & Stone, S. C. (1994). Developing the new competitive workforce. In J. A. Auerbach, Welsh, J.C. (Eds.) (Ed.), *Aging and Competition*. Washington, D.C Rebuilding the U. S. The National Council on the Aging, Inc.
- Carpenter, M. (2002). "The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance" *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.
- Carrell, M. R., & Mann, E. E. (1995). "Defining workforce diversity in public sector organizations" *Public Personnel Management*, 24(1), 99-111.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Boston, MA: Irwin, McGraw - Hill.
- Cech, M., Yao, W., Samolejova, A., Li, J., & Wicher, P. (2015). "Human Resource Management in Chinese Manufacturing Company". *Perspective in Science*, 7, 6-9.
- Cerdin, J. L., Dine, M. A., & Brewster, C. (2011). "Qualified immigrant's success: exploring the motivation to migrate and to adjust". Paper presented at the paper presented at the Annual Conference of the European Academy of Management, Tallinn, 2 June.
- Cetindamar D, P. R., & Probert, D. (2009). "Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities" *Technovation* 29(4), 237-246.
- Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). "Human Resource, Human Resource Management, and the competitive advantage of firms: toward a more comprehensive model of causal linkages" *Organization Science* 20(1), 253-272.

- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). "The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequence of cooperative norms in work teams" *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Chen, C. C., Rundle, J. B., Li, H. C., Holliday, J. R., Turcotte, D. L., & Tiampo, K. F. (2006). "Critical point theory of earthquakes : Observation of correlated and cooperative behavior on earthquake fault systems". *Geophysical research letters*, 33, 18.
- Chen, G.-M., & Starosta, W. J. (1997). "A review of the concept of intercultural sensitivity" *Human Communication*, 1(16), 1-16.
- Chen, G.-M., & Starosta, W. J. (1998). *Foundations of intercultural communication*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Chin, C. B. N. (2002). "The host state and the guest worker in Malaysia : public management of migrant labour in times of economic prosperity and crisis" *Asia Pacic Business Review*, 8(4), 19-42.
- Chiu, S.-F., & Peng, J.-C. (2008). "The relationship between psychological contract breach and employee deviance: the moderating role of hostile attributional style" *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 426-433.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S., & Erdem, M. (2006). "Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances" *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.
- Chrobot-Mason D., & P., A. N. (2013). "The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity". *Group & Organization Management*, 38(6), 659-689.
- Chui M, M. J., Bughin J, D. R., Roxburgh C, S. H., & Sands G, W. M. (2012). *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies*: McKinsey Global Institute.
- Coates, K., & Carr, S. C. (2005). "Skilled immigrants and selection bias : a theory-basedeld study from New Zealand". *International Journal of Intercultural Relations*, 29(5), 577-599.

- Cox, T. H., JR. . (1994). *Cultural diversity in organizations : Theory, research & practice*. San Francisco, CA: Berrett- Koehler.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing* (3rd ed ed.). New York: Harper and Raw.
- Cronbach, L. J. (1984). *Essential of psychology testing* ( 3rd ed ed.). New York: Harper.
- Curran, J. (1986). *Bolton 15 years on : A review and analysis of small business research in Britain 1971–1986*. London: Small Business Research Trust.
- Daff, R. L. (2008). *New era of management*. Mason, OH: Thomson Souyh – Western.
- Danneels, E. (2003). “Tight–loose coupling with customers : The enactment of customer orientation” . *Strategic Management Journal*, 24(6), 559-576.
- Day, G. S. (1994). “The capabilities of market-driven organizations” *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). “The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship” *Journal of Business Venturing* 25(1), 87-103.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). “The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. R. F. E. K.M. Rowland (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 165–197). Greenwich (CT): JAI Press.
- Dench, S., Hurstfield, J., & Akroyd, K. (2006). *Employers’ use migrant labour*. London: Home Office.
- development), I. I. o. S. E. a. (2005). *India: The State of Development of Small and Medium Enterprises—2005*, Kochin: Institute of Small Enterprises and development.
- Devine, F., Baum, T., Hearn, N., & Devine, A. (2007b). “Managing cultural diversity: opportunities and challenges for Northern Ireland hoteliers” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 120-132.

- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2000). *Introducing LISREL : A guide for the uninitiated*. London: Sage Publications.
- Dorsch, M., Suutari, V., & Brewster, C. (2013). Research in self-initiated expatriation : History and future directions. In W. E. A. A. Andresen (Ed.), *Self-initiated expatriation: Individual, organizational, and national perspectives*. New York: Routledge.
- Durrani, A. S., & Rajagopal, L. (2016). "Restaurant human resource managers' attitudes towards workplace diversity, perceptions and definition of ethical hiring". *International Journal of Hospitality Management*, 53, 145-151.
- Duru Ahanotu, N. (1998). "Empowerment and production workers : a knowledge-based perspective". *Empowerment in Organizations*, 6(7), 177-186.
- Dustmann, C., & Fabbri, F. (2003). "Language proficiency and labour market performance of immigrants in the UK" *The Economic Journal*, 113(489), 695-717.
- Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). "Gender diversity in management and firm performance : The influence the growth orientation and organizational culture" *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). "Role congruity theory of prejudice toward female leaders" *Psychological review*, 109(3), 573-598.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "Dynamic Capabilities : What are they?". *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Elger, T., & Smith, C. (1998). "New town, new capital, new workplace? The employment relations of Japanese inward investors in a West Midlands newtown". *Economy and Society*, 27(4), 523-553.
- ElMaraghy, W., ElMaraghy, H., Tomiyama, T., & Monostori, L. (2012). "Complexity in Engineering Design and Manufacturing". *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 61(2), 793-814.
- Ely, R. J. (1995). "The power in demography: Women's social construction of gender identity at work" *Academy of Management Journal* 38(3), 589-634.

- Ely, R. J., & Thomas., D. A. (2001). "Cultural diversity at work : The effects of diversity perspective on work group processes and outcomes" *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Erdogan, B. (2003). "Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals". *Human Resource Management Review* 12(4), 555-578.
- Esmaeili, A. (2012). "Strategic Human-Resource Management in a dynamic environment". *Scientific and Technical Information Processing*, 39(2), 85-89.
- Evans, D. S., & Leighton, L. S. (1989). "Why do small firms pay less?". *The Journal of Human Resources*, 24(2), 299–318.
- Evers, A., & Van der Flier, H. (1998). "Ethnic minorities on the labor market". In P. J. D. Drenth, Thierry, H. and de Wolff, C.J. (Eds) (Ed.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 229-529).
- Fahy, J., & Smithee, A. (1999). "Strategic marketing and the resource based view of the firm" *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1-20.
- Fasth A, L. T., Mårtensson L, D. K., & Stahre J, B. J. (2009). *Designing Proactive Assembly Systems – Criteria and Interaction between Automation, Information, and Competence*. Paper presented at the Proceedings of the 42nd CIRP conference on manufacturing systems Grenoble, France 2009.
- Feng, T., Sun, L., Zhu, C., & Sohal, A. S. (2012). "Customer orientation for decreasing timeto-market of new products : IT implementation as a complementary asset" *Industrial Marketing Management*, 41(6), 929-939.
- Fernandez-Araro, C. (1999). "Hiring without firing". *Harvard Business Review*, 77(4), 109-121.
- Fertig, M., & Schurer, S. (2007). "Earnings assimilation of immigrants in Germany : the importance of heterogeneity and attrition bias", No. 30, *SOEP papers on multidisciplinary panel data research*, DIW, Berlin.
- Fitzgerald, I. (2007). *Working in the UK : Polish Migrant Worker Routes into Employment in the North-East and North-West Construction and Food Processing Sectors, Report for the Trades Union Congress, TUC, London.*

- Foley, A., & Fahy, J. (2009). "Seeing market orientation through a capabilities lens". *European Journal of Marketing*, 43((1/2)), 13-20.
- Forde, C., & MacKenzie, R. (2009). "Employers' Use of Low – Skilled Migrant Workers Assessing the Implications for Human Resource Management". *International Journal of Manpower* 30 (5), 437-452.
- Friedmann, C. B., Holtbrugge, D., & Puck, J. F. (2008). HRM in foreign firms in India. A resource based view. Retrieved from [www.laser.uni-erlangen.de/papers/paper/37.pdf](http://www.laser.uni-erlangen.de/papers/paper/37.pdf)
- Frizelle, G., & Suhov, Y. M. (2001). *An entropic measurement of queueing behaviour in a class of manufacturing operations*. Paper presented at the Proceedings of Royal Society London A. London 2001. p. 1579-1601.
- Fu, Y., & Gabriel, S. A. (2012). "Labor migration, human capital agglomeration and regional development in China". *Regional Science and Urban Economics*, 42(3), 473-484.
- Gabriel, A. S. (2016). "Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective" *Human Resource Management Review* 26(1), 14-24.
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). "The emergence of strategic HR development". *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4-10.
- Garbuio, M., King, A. W., & Lovallo, D. (2011). "Looking inside: Psychological influences on structuring a firm's portfolio of resources". *Journal of Management*, 37(5), 1444-1463.
- Gaugler, E., Weber, W., Gille, G., & Martin, A. (1985). "Auslaenderintegration in deutschen Industriebetrieben. Eine empirische Untersuchung ueber individuelle und soziale Integration Integration of foreigners in German industrial plants." *An empirical investigation on individual and social integration in German*, Athenaeum, Koenigstein/ Taunus.
- Ghazinour, M., Richter, J., & Eisemann, M. (2004). "Quality of Life Among Iranian Refugees Resettled in Sweden" *Journal of Immigrant Health*, 6(2), 71-81.



- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivanchevich, J. M. (1999). "Diversity Management A New Organizational Paradigm" *Journal Of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Gimiene, I. (2013). "Knowledge management influence on inovation : Theoretical analysis of organizational factors" Paper presented at the Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, 2, pp. 877 – 885.
- Glastra, F. J., & Meerman, M. (2012). "Developing ethnic talent in the Dutch national tax administration: a case study" *European Journal of Training & Development* 36(1), 105-124.
- Goldman., N., Pebley, A. R., Creighton, M. J., Teruel, G. M., Rubalcava, L. N., & Chung, C. (2014). "The Consequences of Migration to The United States for Short-Term Changes in The Health of Mexican Immigrants". *Demography*, 51(1), 1159-1173.
- Granovetter, M. (1983). "The strength of weak ties : a network theory revisited". *Sociological theory*, 1, 201-239.
- Grant, R. M. (1991). "The resource - based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review* 33(3), 114-135.
- Graziano, W. G., Bruce, J. W., Sheese, B. E., & Tobin, R. M. (2007). "Attraction, personality and prejudice : Liking none of the people most of the time ". *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 565–582.
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010). *Customer satisfaction evaluation : Methods for measuring and implementing service quality*. Springer, p. 72.
- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010). *Customer satisfaction evaluation: Methods for measuring and implementing service quality*.
- Grimshaw, D., Ward, K., Rubery, J., & Beynon, H. (2000). "Organisations and the transformation of the internal labour market" *Work, Employment and Society*, 15(1), 25-54.
- Grote, G. (2004). "Uncertainty management at the core of system design". *Annual reviews in control*, 28(2), 267-274.

- Guest, D. E. (1999). "Human resource management: the worker's verdict". *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Guest, D. E. (2007). "Human resource management and industrial relation" *Journal of management studies*, 24(5), 503-521.
- Gullander, P., Davidsson, A., Dencker, K., Fasth, Å., Fässberg, T., Harlin, U., & Stahre, J. (2011). *Towards a Production Complexity Model That Supports Operation, ReBalancing and Man-Hour Planning*. Paper presented at the Proceedings of the 4th Swedish Production Symposium (SPS): Lund, Sweden.
- Guo, S., & DeVoretz, D. J. (2006). "The changing face of Chinese immigrants in Canada". *Journal of International Migration and Integration*, 7(3), 275-300.
- Gutman, H. (1973). "Work, culture and society in industrializing America, 1815 – 1919". *American Historical Review*, 78, 531-588.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hamilton Volpe, E., & Marcinkus Murphy, W. (2011). "Married professional women's career exit: integrating identity and social networks". *Gender in Management: An International Journal*, 26(1), 57-83.
- Harbour, J. L. (2009). *The Basics of Performance Measurement*. New York: Productivity Press.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations". *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1128.
- Haslam, S. A. (2002). "Psychology in organizations: The social identity approach" *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3/4), 167-168.
- Hebl, M., Madera, J. M., & King, E. (2008). "Exclusion, avoidance and social distancing". *Divers. Resist. Organ.*, 20(8), 127-150.
- Heilala J, V. P. (2001). "Modular Reconfigurable Flexible Final Assembly Systems". *Assembly Automation*, 21(1), 20-28.

- Heskett, J. L., Sasser, W. E. J., & Schlesinger, L. A. (1997). *In The service profit chain : How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. New York Free Press.
- Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). "Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions" *Personnel Review.*, 29(3), 324-345.
- Hinman, L. M. (2003). *Ethics : A Pluralistic Approach To Moral Theory*. Belmont, CA.: Wadsworth/Thomson Learning.
- Holgate, J. (2005). "Organizing migrant workers: a case study of working conditions and unionization in a London sandwich factory". *Work, Employment and Society*, 19(1), 463-480.
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). "Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: strategies and approaches". In M. S. a. C. Stockdale, F.J. (Eds) (Ed.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Blackwell, Malden, MA, pp. 245-276.
- Hornsey, M. J., & Hogg, M. A. (1999). "Subgroup differentiation as a response to an overly-inclusive group : A test of optimal distinctiveness theory" *European Journal of Social Psychology*, 29(4), 543-550.
- Hovey, J. D. (2000). "Acculturative stress, depression, and suicidal ideation in Mexican immigrants". *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 6(2), 134-151.
- Howe-Walsh, L., & Schyns, B. (2010). "Self-initiated expatriation: Implications for HRM". *International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 260-273.
- Howe-Walsh, L., & Schyns, B. (2010). "Self-initiated expatriation: implications for HRM" *he International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 260-273.
- Hsu, G., & Hannan, M. T. (2005). "Identities, genres and organizational forms ". *Organization Science*, 16(5), 474-490.
- Hu, S. J., Zhu, X., Wang, H., & Koren, Y. (2008). "Product Variety and Manufacturing Complexity in Assembly Systems and Supply Chains". *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 57(1), 45-48.

- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). "Market orientation and performance : An integration of disparate approaches ". *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
- Huo, Y. J. (2003). "Procedural justice and social regulation across group boundaries: Does subgroup identity undermine relationship-based governance?" *Personality and Social Psychology Bulletin* 29(3), 336-348.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- International Organization for Migration. (2009). Global estimates and trends. Retrieved from [www.iom.int/jahia/about-migration/facts-and-figures](http://www.iom.int/jahia/about-migration/facts-and-figures)
- Jackson, L. D. (2001). "Sample Size and Number of Parameter Estimates in Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis : A Monte Carlo Investigation" *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 8(2), 205-223.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). "Recent research on team and organizational diversity : SWOT analysis and implications". *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney., K. (1995). "Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams" *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204, 261.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. . (2004). "An aspirational framework for strategic human resource management". *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jackson, S. E., Stone, V. K., & Alvarez, E. B. (1992). "Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team oldtimers and newcomers". *Research in Organizational Behavior*, 15, 45-109.
- Janta, H., Ladkin, A., Brown, L., & Lugosi, P. (2011). "Experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector". *Tourism Management*, 32(5), 1006-1019.
- Janta., H., Lugosi., P., Brown., L., & Ladkin, A. (2011). " Migrant Networks, Language Learning and Tourism Employment". *Tourism Management*, 33(2), 431-439.

- Jantana Sansook. (2010). *“Strategic customer relationship management capabilities and market performance : An empirical study of private hospitals in Thailand”*. (Ph.D. Dissertation (Management)), Mahasarakham University.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). “How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms”. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Joppe, M. (2012). “Migrant Workers: Challenges and Oppornities in Addressing Tourism Labour Shortages”. *Tourism Management* 13(3), 662-671.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). “The role of context in work team divesity research: a meta – analytic review”. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Kamenou, N., & Fearful, A. (2006). “Ethnic minority women: a lost voice in HRM” *Human Resource Management Journal*, 16(2), 154-172.
- Kaplan, D. W. (2000). *Structural Equation model: Foundation and extensions*. Thousand Oake: Sage Publications.
- Katou, A. A. (2014). “The mediating effects of phychological contracts on the relationship between human resource management systems and organizational performance” *International Journal of Manpower*, 36(7), 1012-1033.
- Katou, A. A. (2015). "Transformational leadership and organisational performance: Three serially mediating mechanisms". *Employee Relations*, 37(3), 329-353.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). “Human Resource Management systems and organizational performance : a test of a mediating model in the Greek manufacturing context”. *International Journal of Human Resource Management* 17(7), 1223-1253.
- Kepes, S., & Delery, J. E. (2004). HRM systems and the problem of internal fit. In J. P. P. Boxall, & P. Wright (Eds.) (Ed.), *The Oxford University Press Handbook of Human Resource Management* (pp. 147 – 175). Oxford, UK: Oxford University.

- Kepes, S., & Delery, J. E. (2006). Designing effective HRM systems: The issue of HRM strategy. In C. L. C. E. R.J. Burke (Ed.), *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters* (pp. 55–76). Amsterdam, NL: Elsevier.
- Khorasani, A., & Eidi, A. (2010). *Applicable training need assessment techniques based on ISO 10015*. Tehran, Industrial Research & Training Center of Iran Publications.
- Kilroy, D. B. (1999). "Creating the future: how creativity and innovation drive shareholder wealth" *Management Decision*, 37(4), 363-374.
- Kim, W. G., Choi, H. M., & Li, J. J. (2016). "Antecedents and Outcomes of Migrant Workers Sociocultural Adjustment in the Hospitality Industry". *International Journal of Hospitality Management* 58, 1-12.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). "Market orientation : A metaanalytic review and assessment of its antecedents and impact on performance". *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kleiner, M. M., & Kudrle., R. T. (2000). "Does Regulation Affect Economic Outcomes? The Case of Dentistry". *Journal of Law and Economics*, 43(2), 547-582.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., & Thomas, D. (2003). "The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network". *Human Resource Management* 42(1), 3-21.
- Koza, P. (2004). Irregularities in the hiring process : an ethical issue? . Retrieved from <http://www.newfoundations.com/ETHICPROP/Koza718F04.html>.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). "Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315-344.
- Kreimeyer, M., & Lindemann, U. (2011). *Complexity Metrics in Engineering Design: Managing the Structure of Design Processes*. Berlin: Heidelberg.
- Kuijpers, M., & Scheerens, J. (2006). "Career competencies for the modern career". *Journal of Career Development*, 32(4), 303-319.

- Kuijpers, M. A. C. T., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). "Career competencies for career success" *The Career Development Quarterly*, 55(2), 168-178.
- Kuntchev, V., Ramalho, R., Rodriguez-Meza, J., & Yang, J. S. (2013). "What have we learned from the enterprise surveys regarding access to credit by SMEs?" World Bank Policy Research Working Paper.
- Lee, C., & Chon, K. S. (2000). "An investigation of multicultural training practices in the restaurant industry: the training cycle approach". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 126-134. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/09596110010309934>.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). "Strategic Human Resource Management: the evolution of the field". *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Leonard, J. S., Levine, D. I., & Joshi, A. (2004). "Do birds of a feature shop together? The effects on performance of employees' similarity with one another and with customer". *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 731-754.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research *Research in personnel and human resources management* (pp. 217-271). Emerald Group Publishing Limited. (Vol. 25).
- Levy, B. (1993). "Obstacles to developing indigenous small and medium enterprises : An empirical assessment" *The World Bank Economic Review*, 7(1), 65-83.
- Lewchuk, W., & Robertson, D. (1997). "Production without Empowerment: Work Reorganization from the Perspective of Motor Vehicle Workers". *Capital & Class*, 21(3), 37-64.
- Li, Peter S. (2008). "World Migration in the Age of Globalization: Policy Implications and Challenges". *New Zealand Population Review*, 33(34), 1-22.
- Li, J., Melenhorst, J., Hensel, N., Rezvani, K., Sconocchia, G., Kilical, Y., & Barrett, A. J. (2006). "T-cell responses to peptide fragments of the BK virus T antigen: implications for cross-reactivity of immune response to JC virus" *Journal of General Virology*, 87(10), 2951-2960.

- Li, J., Mookerjee, B., Wagner, J., & Flomenberg, N. (2007). "In vitro methods for generating highly purified EBV associated tumor antigen-specific T cells by using solid phase T cell selection system for immunotherapy" *Journal of immunological methods*, 328(1-2), 169-181.
- Lin, X., & Germain, R. (2004). "Antecedents to customer involvement in product development : Comparing US and Chinese firms". *European Management Journal*, 22(2), 244-255.
- Liu, H. F., Ke, W. L., Wei, K. K., & Hua, Z. S. (2013). "Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance : Evidence from China". *International Journal of Operations & Production Management*, 33(3-4), 322-346.
- Liu, S., Xie, F., Zhang, H., & Guo, S. (2014). "Influences on rural migrant workers' selection of employment location in the mountainous and upland areas of Sichuan, China". *Journal of Rural Studies*, 33, 71-81.
- Looi, P. W., Marusz, T., & Baumruk, R. (2004). *What Makes a Best Employer? Insights and findings from Hewitt's Global Best Employers Study*. New York: Hewitt Associates LLC.
- Lu, C.-M. L., Chen, S.-J., Huang, P.-C., & Chien, J.-C. (2015). "Effect of Diversity on Human Resource Management and Organization Performance" *Journal of Business Research* 68(4), 857 – 861.
- Lucas, R. (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries*. London: Routledge.
- Luhtanen, R., & Crocker, J. (1992). "A collective self-esteem scale : Self-evaluation of one's social identity". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(3), 302-318.
- Lumax, S. (2001). *Best Practices for Managers and Expatriates*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Lyon, A., & Sulcova, D. (2009). "Hotel employer's perceptions of employing eastern European workers. A case study of Cheshire, UK". *Tourism, Culture and Communications*, 9(1/2), 17-28.



- Ma, Y. (2014). "Use a balanced scorecard to evaluate business processes of Sichuan Electric Power Company". Paper presented at the Proceedings of the Seventh International Conference on Management Science and Engineering Management: Focused on Electrical and Information Technology Volume II, Lecture Notes in Electrical Engineering 242, Springer, Berlin, pp. 1115-1126.
- Macionis, J. J., & Gerber, L. M. (2010). *Sociology* ( 7 th ed. ed.): Pearson Education
- Madera, J. M. (2013). "Best practices in diversity management in customer service organizations: an investigation of top companies cited by Diversity Inc". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 124-135.
- Mao., Y. (2015). "Investigating Chinese Migrants' Information-Seeking Patterns in Canada : Media Selection and Language Preference". *Global Media Journal*, 8(2), 113-131.
- Martin, A. (1991). "Statusabgrenzung gegenüber auslaendischen Arbeitnehmern Distinction from foreign employees in German". *Die Betriebswirtschaft*, 51(5), 629-647.
- Martin, J. H., & Grbac, B. (2003). "Using supply chain management to leverage a firm's market orientation". *Industrial Marketing Management*, 32(1), 25-38.
- Massey, D. S., & Sanchez, M. (2010). *Broken boundaries: Creating immigrant identity in anti-immigrant times*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Matlay, H. (1999). "Employee relations in small firms: A micro-business perspective" *Employee Relations*, 21(3), 285-295.
- Mattsson, S., Karlsson, M., Fast-Berglund, A., & Hansson, I. (2014). "Managing production complexity by empowering workers: six cases". *Variety Management in Manufacturing* 17, 212-217.
- Mavrikios, D., Karabatsou, V., Pappas, M., & Chryssolouris, G. (2007). "An Efficient Approach to Human Motion Modeling for the Verification of HumanCentric Product Design and Manufacturing in Virtual Environments". *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 23(5), 533-543.

- McKenna, S., & Richardson, J. (2007). "The increasing complexity of the internationally mobile professional – issues for research and practice". *Cross Cultural Management*, 14(4), 307-320.
- Mehta, C., & Theodore, N. (2006). "Workplace safety in Atlanta's construction industry : institutional failure in temporary staffing arrangement". *Journal of Labor and Society*, 9(1), 59-77.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). " Critical success factors for a customer relationship management strategy". *Information and software technology*, 49(8), 913-945.
- Meyer, H. H., Emanuel Kay, & Jr., J. R. F. (1965). "Split roles in performance appraisal" *Harvard Business Review*, 43, 123-129.
- Miller, F. A. (1998). "Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion". *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160.
- Morgan, A., & Finniear, J. (2009). "Migrant Workers and the Changing Phycological Contract". *Jornal of European Industry Training*, 33(4), 305-322.
- Mulhern, M., & Stewart, C. (2003). "Long-term decline of small and medium size enterprise share". *Small Business Economics*, 21(3), 215-224.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). "The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance : a resource-based view". *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Neely, A. D. E. (2002). *Business Performance Measurement : Theory and Practice*: Cambridge University Press.
- Newell, S. (2005). Migratory Modernity and the Cosmology of Consumption in Côte d'Ivoire. In L. Trager (Ed.), *Global and Local Dynamics* (pp. 163-190). Walnut Creek: Rowman & Littlefield,.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). "Employee attributions of the why of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction". *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.

- Noor , N. M., & Shaker, M. N. (2017). "Perceived Workplace Discrimination, Coping and Psychological Distress Among Unskilled Indonesian Migrant Workers in Malaysia". *International Journal of Intercultural Relations*, 57, 19-29.
- Nuchprayoon, S., Sanprasert, V., Kaewzaithim, S., & Saksirisampant, W. (2009). "Screening for Intestinal Parasitic Infections Among Myanmar Migrant Worker in Thai Food Industry: A High-Risk Transmission". *Journal of immigrant and minority health*, 11(2), 115.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Person-Organization Fit" *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Oborski, P. (2003). "Social-Technical Aspects in Modern Manufacturing". *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 22(11-12), 848-854.
- OECD. (2012). *International Migration Outlook 2012*: OECD Publishing.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2006). "The dynamics of employee relationships in an ethnically diverse workforce". *Human Relations*, 59(3), 379-407.
- Okreglicka, M., Gorzen-Mitka, I., & Ogorean, C. (2015). "Management challenges in the context of a complex view - SMEs perspective ". *Procedia Economics and Finance*, 34, 445-452.
- Orfi, N., Terpenney, J., & Sahin-Sariisik, A. (2011). " Harnessing Product Complexity: Step 1 - Establishing Product Complexity Dimensions and Indicators". *The Engineering Economist*, 56(1), 59-79.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2010). "Migrant employees in Germany : personnel structures and practices". *Equality, Diversity & Inclusion*, 29(4), 364-379.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013). "The Making of Inclusion as Structuration : Empirical evidence of a multinational company. Equality, Diversity and Inclusion". *An International Journal* 33(3), 235-248.
- Ortlieb., R., Sieben, B., & Sichtmann, C. (2013). "Assigning Migrants to Customer Contact Jobs: a Contact-Specific Exploration of The Business Case for Diversity". *Review of Managerial Science*, 8(2), 249-273.

- Osland, J. (1990). *The hero's adventure : The overseas experience of expatriate businesspeople* (Unpublished doctoral dissertation), Western Reserve University.
- Paauwe, J. (2004). *Human resource management and performance : Achieving longterm viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Panayides, P. M. (2007). "The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance". *Industrial Marketing Management*, 36(1), 68-80.
- Papakostas, N., Efthymiou, K., Chryssolouris, G., Stanev, S., Ovtcharova, J., Schäfer, K., & Eytan, A. (2010). *Assembly Process Templates for the Automotive Industry*. Paper presented at the 3-rd CIRP Conference on Assembly Technologies and Systems, Trondheim, Norway: Tapir Uttrykk.
- Park, H. (2010). "Exploring The Migrant Experiences of Myanmar Male Social Activists in South Korea: A Cultural – Historical Activity Theory" (Dissertation), The Pennsylvania State University.
- Peng, Y., Chang, W., Zhou, H., Hu, H., & Liang, W. (2010). "Factors Associated with Health – Seeking Behavior Among Migrant Workers in Beijing, China". *BMC Health Services Research*, 10(1), 69.
- Phana Dullayaphut, & Subchat Untachai. (2014). "The Effect of Market Orientation on Entrepreneurial Competency in SMEs in Upper Northeastern Region of Thailand" Paper presented at the Proceedings Book of ICETSR, 2014, Malaysia Handbook on the Emerging Trends in Scientific Research.
- Poulter, C., & Sayers, J. (2015). "Retention of Skilled Migrants in The New Zealand Dairy Industry. New Zealand". *Journal of Employment Relations* 40(2), 1-23.
- Pretty, G. H., Chipeur, H. M., & Bramston, P. (2003). "Sense of place amongst adolescents and adults in two rural Australian towns : The discriminating features of place attachment, sense of community and place dependence in relation to place identity". *Journal of Environmental Psychology*, 23(3), 373-287.

- Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2002). Driving service effectiveness through employee–customer linkages. *Academy of Management Executive*, 16(4), 73-85.
- Raeder, S., Knorr, U., & Hilb, M. (2012). “Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: an employer perspective”. *International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3178-3195.
- Raub, S., Alvarez, L., & Khanna, R. (2006). “The different roles of corporate and unit level HR managers in the hospitality industry”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 135-144.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future" *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(3), 761-787.
- Reichheld, F. F. (1996). *In The loyalty effects: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Richard, O. C. (2000). “Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource – based view”. *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.
- Richard, O. C., Murthi, B. P., & Ismail, K. (2007). “The impact of racial diversity on intermediate and long – term performance: the moderating role of environmental context”. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213-1233.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (1993). "Competitiveness in International Tourism: A Framework for Understanding and Analysis" Paper presented at the Proceedings of the 43rd congress of the AIEST. San Carlos de Bariloche, Argentina.
- Roberson, Q. M. (2006). “Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations”. *Group and Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). “Violating the psychological contract: not the exception but the norm”. *Journal of Organisational Behavior*, 15(3), 245-259.

- Rodriguez, J. K., & Mearns, L. (2012). "Problematising the interplay between employment relations, migration and mobility". *Employee Relations*, 34(6), 580-593.
- Rodriguez, N. (2004). "Workers wanted: Employer Recruitment of immigration labor". *Work and Occupations*, 31(4), 453-473.
- Roth, P. L., Huffcutt, A. I., & Bobko, P. (2003). "Ethnic group differences in measures of job performance: a new meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 694-706.
- Rovinelli, R., & Hambleton, R. K. (1976). "On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity" Paper presented at the meeting of AERA, San Francisco.
- Royce, M. (2007). "Using human resource management tools to support social enterprise: emerging themes from the sector". *Social Enterprise Journal*, 3(1), 10-19.
- Ruback, R. B., Pandey, J., Begum, H. A., & Tariq, N. (2004). "Motivation for and satisfaction with migration. Environment and Behavior". *Environment and Behavior*, 36(6), 814-838.
- Ruhs, M. (2007). Greasing the wheels of the flexiblelabour market : East European labour immigration in the UK. In J. E. Smith-Bozek (Ed.), *Labor Mobility in the European Union: New Members, New Challenges*, Center for European Policy Analysis. Washington, DC.
- Ruhs, M. (2009). *Migrant rights, immigration policy and human development*. *Human Development Research*. 23. June.
- Ruse, D. H., & Jansen, K. E. (2008). "Stay in front of the talent curve" *Research Technology Management*, 51(6), 1-43.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). "HR professionals' beliefs about effective HR practices : correspondence between research and practice". *Human Resource Management*, 14(2), 149-174.

- S., K., & JE., D. (2004). HRM Systems and the problem of internal fit. In P. J. Bowall P, Wright PM (eds) (Ed.), *The Handbook of human resource management*. (pp. 147 – 175). Oxford Oxford University Press, Oxford
- Saini , D. S., & Budhwar., P. S. (2008). *Human Resource Management in India. Managing Human Resources in Asia-Pacific*. New York Routledge Taylor and Francis Group.
- Salt, J., & Millar, J. (2006). “Foreign labour in the United Kingdom: current patterns and trends”. *Labour Market Trends*, 114(10), 335-353.
- SARUHAN, S. B. Ş. C. (2013). More Effective Management Perspective by Using Diversities: In The Army Examples. *Journal of Yaşar University*, 8(30), 5009–5020.
- Sawyer, O. O., Strauss, J., & Yan, J. (2005). “Individual Value Structure and Diversity Attitudes”. *Journal of Managerial Psychology*, 20(6), 498-521.
- Schleich, H., Schaffer, J., & Scavarda, L. F. (2007). *Managing Complexity in Automotive Production*. Paper presented at the 19th international conference on production research
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1999). *Strategic Human Resource Management : A Reader*. Oxford: Blackwell.
- Schumacker, E. R., & Lomax, G. R. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3rd ed ed.). York: Routledge.
- Scogin, F., Morthland, M., Kaufman, A., Burgio, L., Chaplin, W., & Kong, G. (2007). “Improving quality of life in diverse rural older adults: A randomized trial of a psychological treatment”. *Psychology and Aging*, 22(4), 657-665.
- Scott, D. J., Stohler, C. S., C.M., E., Wang , H., Koeppe, R. A., & Zubieta, J. K. (2008). “Effects are defined by opposite opioid and dopaminergic responses” *Archives of general psychiatry*, 65(2), 220-231.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). “Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research”. *Journal of Management*, 37(2), 1262-1289.

- Sims, H. P., & Manz, C. C. (1996). *Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership*. New York: Wiley.
- Singer, S. J., & Edmondson, A. C. (2008). When learning and performance are at odds : Confronting the tension. In e. Kumar Prem and Rampsey Phil (Ed.), *Learning and Performance Matter*: World Scientific.
- Sivadasan, S., Efstathiou, J., Calinescu, A., & Huatuco, L. H. (2006). “Advances on Measuring the Operational Complexity of Supplier-Customer Systems”. *European Journal of Operational Research*, 171(1), 208-226.
- Spencer, S., Ruhs, M., Anderson, B., & Rogaly, B. (2007). Migrants’ lives beyond the workplace : The experiences of Central and East in the UK. Joseph Rowntree Foundation. Retrieved from <http://www.jrf.org.uk/publications/experiencescentral-and-east-european-migrants-uk>
- Stewart, J., & Beaver, G. (Eds.). (2003). *HRD in small organisations, research and practice*. London: Routledge.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). “Challenges and Opportunities affecting the future of human resource management” *Human Resource Management Review*, 25, 139 – 145.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. J. (2015). “The influence of technology on the future of human resource management”. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
- Stone, T. H., Webster, B. D., & Schoonover, S. (2013). “What do we know about competency modeling?”. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 334-338.
- Stuart-Kotze, R. (2006). *Performance : The secrets of successful behavior* (Vol. Financial Times Prentice Hall).
- Subramony, M. (2009). “A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance”. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.



- Suchman, M. C. (1995). "Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Syed, J. (2008). "Employment prospects for skilled migrants: a relational perspective". *Human Resource Management Review*, 18(1), 28-45.
- Tajfel, H. (1982). "Social psychology of intergroup relations". *Annual Review of Psychology*, 39(1), 1-39.
- Tajfel, H., Billih, M., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). "Social Categorization and intergroup behavior". *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. A. A. Worchel, W.G. (Eds) (Ed.), *The Social Psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior". *Psychology of Intergroup Relations*, 5, 7-24.
- Taylor, M., & Finley, D. (2010). "Acculturation, assimilation, and retention of international workers in resorts". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 681-692.
- Tharmaseelan, N., Inkson, K., & Carr, S. C. (2010). "Migration and career success: testing a timesequence model". *Career Development International*, 15(3), 219-238.
- Tharmaseelan, N., Inkson, K., & Carr, S. C. (2009). "Migration and Career Success: Testing a Time - Sequenced model". *Career Development International* 15(3), 218-238.
- Theodore, N., Valenzuela, A. J., & Melendez, E. (2006). "La esquina (the corner): day laborers on the margins of New York's formal economy". *Working USA*, 9(4), 407-423.
- Theodore, N., Valenzuela Jr, A., & Meléndez, E. (2009). "Worker Centers: Defending Labor Standards for Migrant Workers in the Informal Economy". *International Journal of Manpower* 30(5), 422-436.

- Thissen, F., Fortuijn, J. D., Strijker, D., & Haartsen, T. (2010). "Migration intentions of rural youth in the Westhoek, Flanders, Belgium and the Veenkolonien". *The Netherlands. Journal of Rural Studies*, 26(4), 428-436.
- Thompson, K. (2005). *The early sociology of race and ethnicity. Sociology for the south or the failure of free society, Vol. 1*. Oxon: Routledge.
- Tierney, R. (2008). "Inter – Ethnic and Labour – Community Coalitions in Class Struggle in Taiwan Since the Advent of Temporary Immigration". *Journal of Organizational Change Management*, 24(4), 482-496.
- Todd, J., & Mullan, B. (2011). "Using the theory of planned behaviour and prototype willingness model to target binge drinking in female undergraduate university students". *Addictive Behaviors*, 36(10), 980-986.
- Tracey, B. J., & Nathan, A. E. (2002). "The strategic and operational roles of HR: an emerging model". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 17-26.
- Triandis, H. C., Kurowski, L. L., & Gelfand, M. J. (1994). *Workplace diversity*.
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior". *Tourism management*, 25(4), 471-481.
- Turner, T. (2010). "The jobs immigrants do: issues of displacement and marginalisation in the Irish labour market". *Work, Employment and Society*, 24(2), 318-336.
- Ullmann, S. H., Goldman, N., & Massey, D. S. (2011). "Healthier before they migrate, less healthy when they return? The health of returned migrants in Mexico". *Social science & medicine*, 73(3), 421-428.
- Ulrich, D. (1998). "A new mandate for HR (analysis of the functions of the HR departments in increasing productivity and profits)". *Harvard business review*, 76, 124-135.
- United Nations. (2013). *Population Facts. Department of Economic and Social Affairs, Population Division September 2013/3*. New York: United Nations.

- Valenzuela, A. J., Kawachi, J. A., & Marr, M. D. (2002). "Seeking work daily: supply, demand, and spatial dimensions of day labor in two global cities". *International Journal of Comparative Sociology*, 43(2), 192-219.
- Valenzuela, A. J., Theodore, N., Melendez, E., & Gonzalez, A. L. (2006). *On the Corner: Day Labor in the United States*, UCLA Center for the Study of Urban Poverty. Los Angeles, CA.
- Van den Bergh, R., & Du Plessis, Y. (2011). "Highly Skilled Migrant Women : A Career Development Framework. Journal of Management Development ". *Journal of Management Development*, 31(2), 142-158.
- Van der Vegt, G. S., Bunderson, J. S., & Oosterhof, A. (2006). "Expertness diversity and interpersonal helping in teams : Why those who need the most help end up getting the least". *Academy of Management Journal*, 49(5), 877-893.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). "Work group diversity". *The Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Viroj Jadesadalug. (2009). "*Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand : An Empirical Research of Its Antecedents and Consequences*". (Ph.D. Dissertation (Management)), Mahasarakham University.
- Waggoner, D., Neely, A., & Kennerley, M. (1999). "The forces that shape organizational performance measurement systems: an interdisciplinary review" *International Journal of Production Economics*, 60 (61), 53-60.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance" *Journal of business venturing*, 21(4), 541-567.
- Wang, B., Li, X., Stanton, B., & Fang, X. (2010). "The Influence of Social Stigma and Discriminatory Experience on Psychological Distress and Quality of Life among Rural – to Urban Migrants in China" *Social Science & Medicine* 71, 84-92.
- Wang, J., & Kleiner, B. H. (2000). "Effective employment screening practices". *Manag. Res. News* 23(5/6), 73-81.
- Weber, I. (2004). Arbeitnehmer, auslaendische Employees, foreign in German. In E. Gaugler, Oechsler, W.A. and Weber, W. (Eds) (Ed.), *Handwoerterbuch des*

- Personalwesens (Handbook of Human Resource Management)* (3rd ed ed., pp. 93-103).
- Wei, L., & Gao, F. (2017). " Social Media, Social Intergration and Subjective well-being Among New Urban Migrants in China". *Telematics and Informatics*, 34(3), 786-796.
- Wentling, R. M. (2001). Diversity in the workforce. Retrieved from [www.nccte.org/publications/infosynthesis/highlightzone/nhighlight04/index.asp#defined](http://www.nccte.org/publications/infosynthesis/highlightzone/nhighlight04/index.asp#defined)
- Wernerfelt, B. (1991). "Brand loyalty and market equilibrium". *Marketing Science*, 10(3), 229-245.
- Whitener, E. M. (2001). "Do high comitment human resource practices affect employee commitment? A cross -level analysis using hierarchical linear modeling". *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Williams, A., & Baláz, V. (2008). *International migration and knowledge*. London: Routledge.
- Windolf, P., & Wood, S. (1988). *Recruitment and Selection in the Labour Market : A Comparative Study of Britain and West Germany*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Woods, R. H., & King, J. Z. (2002 ). *Leadership and Management in the Hospitality Industry*. Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). "Human resources and the resource-based view of the firm" *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, T., & Pollert, A. (2006). *The experience of ethnic minority workers in the hotel and catering industry : Routes to support and advice on workplace problems. Research Paper, (Working Lives Research Institute, London Metropolitan University), Funded by Acas and the European Social Fund*.
- Wu, Y., Frizelle, G., & Efstathiou, J. (2007). "A Study on the Cost of Operational Complexity in Customer-Supplier Systems". *International Journal of Production Economics*, 106(1), 217-229.

- Yang, C.-C., Jou, Y.-T., & Cheng, L.-Y. (2008). "The Development of Integrated CRM System and Analysis of Implementation among the Service Industries". *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(1).
- Yee, R., Yeung, A., & Cheng, T. C. (2008). "The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries". *Journal of Operations Management*, 26(5), 651-668.
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). "Organizational citizenship behavior and service quality as external effectiveness of contact employees". *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). "Human Resource Management manufacturing strategy and firm performance". *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Young, G., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (2000). "Austrian" and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level". *Organization Science*, 7(3), 243-254.
- Zhang, J., Li, X., Fang, X., & Xiong, Q. (2009). "Discrimination Experience and Quality of Life Among Rural-to-Urban migrants in China : The Mediation Effect of Expectation-reality Discrepancy". *Quality of Life Research*, 18(3), 291-300.
- Zhao, Y. (2002). "Causes and consequences of return migration: Recent evidence from China". *Journal of Comparative Economics* 30(2), 376-394.
- Zhong, Q. (2015). "Changes in Two Migrant Learners' Beliefs, learning Strategy Use and Language Achievements in a New Zealand Context". *System*, 53, 107-118.
- Zhu, X., Hu, S. J., & Koren, Y. (2008). "Modeling of Manufacturing Complexity in Mixed-Model Assembly Lines". *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, 130(5), 130.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). "Migrant labor in hospitality : the Cyprus experience" *International Journal of Hospitality Management*, 37, 111-120.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579). Retrieved from

[http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry\\_plan/thailandindustrialdevelopmentstrategy4.0.pdf](http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/thailandindustrialdevelopmentstrategy4.0.pdf).

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2560). หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการใช้ตราสัญลักษณ์แนวปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดี (*Good Labour Practices: GLP*).

<http://tls.labour.go.th/attachments/article/838/tls02-12-10-2560.pdf>

กัลยา วาณิชย์ปัญญา. (2557). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (*SEM*) ด้วย AMOS. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

กุลชญา แวนแก้ว. (2557). "การประยุกต์ใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อเพิ่มความสำเร็จของธุรกิจ SMEs ภาคอุตสาหกรรมการผลิตในจังหวัดศรีสะเกษ". วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 8(2), 182-196.

ชัยวุฒิ ตั้งสมชัย, & ปิยพรรณ กลั่นกลิน. การสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการภาคผลิต SMEs กรณีผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคเหนือที่มีต่อแนวปฏิบัติของรัฐบาลในการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ชาย โปธิสิตา. (2552). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

นิตา ชูโต. (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.). กรุงเทพฯ: พรีนโพร จำกัด..

พนิดา นิลอรุณ, & วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์. (2557). "การศึกษาอิทธิพลของศักยภาพในการจัดการแรงงานต่างด้าวที่มีต่อประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการในจังหวัดระนอง" วารสารธรรมศาสตร์ 33(3), 19-48.

พงศ์ศรัณย์ อัสวชัยโสภณ. (2560). แรงงานต่างด้าวหายไป ใครสะดุด Retrieved from

[https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib\\_/Atricle\\_21Nov2017.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Atricle_21Nov2017.pdf). Retrieved 31 มีนาคม, from ธนาคารแห่งประเทศไทย

[https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib\\_/Atricle\\_21Nov2017.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Atricle_21Nov2017.pdf)

- พริมา อัครยุทธ. (2558). สหภาพยุโรปแจกใบเหลืองเตือนไทยแก้ปม IUU Fishing. SCB Economic Intelligence Center Retrieved from [https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/1436/e5kg6u8928/Note\\_TH\\_IU%20Fishing\\_20150715\\_Final.pdf](https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/1436/e5kg6u8928/Note_TH_IU%20Fishing_20150715_Final.pdf). Retrieved 31 มีนาคม [https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/1436/e5kg6u8928/Note\\_TH\\_IU%20Fishing\\_20150715\\_Final.pdf](https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/1436/e5kg6u8928/Note_TH_IU%20Fishing_20150715_Final.pdf)
- พระมหาแพง เตชสีโล. (2556). การบริหารจัดการการใช้แรงงานต่างด้าวของผู้ประกอบการขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร. (ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- มงคล กิตติวุฒิกโร, & มนต์ดา ชัยสวณียากรณ์. (2558). “ผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมุกดาหาร.”. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 6(1), 105-118.
- ระบิล พันภัย, วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์, & จันทนา แสนสุขม. (2559). “ความสามารถในการแบ่งปันความรู้และผลการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทย” จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 38(147), 25-63.
- ศูนย์ข้อมูลและข่าวสืบสวนเพื่อสิทธิพลเมือง. (2559). Timeline หลังไทยถูกจัดอันดับ Tier 3 (ปี 2557-2559) Retrieved from <https://www.tcijthai.com/news/2016/09/watch/6417>. Retrieved 31 มกราคม <https://www.tcijthai.com/news/2016/09/watch/6417>
- ศูนย์วิจัยการย้ายถิ่นแห่งเอเชีย. (2556). การปฏิบัติที่ผิดต่อแรงงานข้ามชาติในอุตสาหกรรมอาหารทะเลของไทย. Retrieved from [https://shiptoshorerights.org/wp-content/uploads/ACFrOgBXUjoWu5mrMill52xldPTC731gO7tP7wmx48JNSRkGzjmp4g80Ejk1REjzGOz4mbedDOaCPcCqeuA1Ta9DNwx3YcSNlOAO-qiFR2pRj1TLtEiila0sG\\_NAKs.pdf](https://shiptoshorerights.org/wp-content/uploads/ACFrOgBXUjoWu5mrMill52xldPTC731gO7tP7wmx48JNSRkGzjmp4g80Ejk1REjzGOz4mbedDOaCPcCqeuA1Ta9DNwx3YcSNlOAO-qiFR2pRj1TLtEiila0sG_NAKs.pdf)
- สำนักเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2559). รายงานประจำปี 2558 Retrieved from <http://www.oie.go.th/publications>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). Retrieved from <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/>
- สำนักงานจัดหางาน. (2560). สถานการณ์แรงงานต่างด้าว. Retrieved from <https://www.doe.go.th/samutsakhon/>.

- สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2559). สถิติแรงงานข้ามชาติ. Retrieved from [http://www.m-society.go.th/article\\_attach/18712/20429.pdf](http://www.m-society.go.th/article_attach/18712/20429.pdf)
- สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว. (2560). สถานการณ์แรงงานต่างด้าว. Retrieved from [http://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/alien\\_th/ce66c65c2d2850f797b55c080a810a83.pdf](http://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/alien_th/ce66c65c2d2850f797b55c080a810a83.pdf)
- สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2560). นิยาม SMEs. . Retrieved from <http://sme.go.th/th/index.php/about-osmep/law/law-osmep/136-cat-define-smes/523-art-define-smes>.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2550). รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษาความต้องการแรงงานที่แท้จริงและการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในภาคเกษตร ประมง กิจการต่อเนื่องจากประมง และก่อสร้าง. Retrieved from กรุงเทพฯ:
- สำนักงานจังหวัดสมุทรสาคร. (2560). บรรยายสรุปจังหวัดสมุทรสาคร. Retrieved from [http://www.samutsakhon.go.th/document/brief\\_sk.pdf](http://www.samutsakhon.go.th/document/brief_sk.pdf). Retrieved 20 มกราคม, from สำนักงานจังหวัดสมุทรสาคร [http://www.samutsakhon.go.th/document/brief\\_sk.pdf](http://www.samutsakhon.go.th/document/brief_sk.pdf)
- สุชน ทิพย์ทิพากร, & วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์. (2558). “แนวทางการปรับตัวของการประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMES) ที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายค่าจ้างขั้นต่ำ 300 บาทต่อวัน: กรณีศึกษา จังหวัดนครปฐม” วารสารวิชาการเวริเดียน, 8(2), 2271-2289.
- สุรางค์ จันทวานิช. (2556). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 21 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรางค์ นันตา. (2555). ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของ ธุรกิจสปาในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรม), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- อติตยา สุวรรณโณ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการจ้างแรงงานต่างด้าว กับการตัดสินใจเลือกใช้แรงงานต่างด้าวของผู้ประกอบการ. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทศึกษาศาสตร์), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- อภิญา พัฒนกิจเจริญชัย. (2554). การตัดสินใจเลือกใช้แรงงานต่างด้าวของนายจ้าง ในจังหวัดระยอง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อรรถพงษ์ ลิ้มป้ากาญจน์วัฒน์. (2558). "การจ้างแรงงานต่างด้าวของผู้ประกอบการ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี". วารสารวิชาการจัดการ, 2(1), 93-113.



- อัชฌาพร คงแจ้จ. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อการจ้างแรงงานต่างด้าวของกิจการแพปลาใน จังหวัดสมุทรสาคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- อุมาพร รอดทอง. (2554). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.



รายการอ้างอิง





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม



## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในจังหวัดสมุทรสาคร

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะความสามารถในการจัดการแรงงาน

3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมไปถึงธุรกิจประเภทอื่นๆต่อไป จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์และข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะเป็นความลับโดยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วนหากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นางสาวพนิดา นิลอรุณ เบอร์โทรศัพท์ 081-881-7893 E-mail panida.nin@gmail.com

นางสาวพนิดา นิลอรุณ

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล****คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1) เพศ

- ชาย  หญิง

2) อายุ

- ต่ำกว่า 20 ปี  21 - 30 ปี  31 - 40 ปี  
 41 - 50 ปี  มากกว่า 50 ปี

3) วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า  สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

4) ตำแหน่งงาน

- ผู้บริหารกิจการ  ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/ฝ่ายบุคคล  อื่นๆ.....

5) ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 1 ปี  1 - 3 ปี  4 - 5 ปี  
 6 - 8 ปี  มากกว่า 8 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิต****คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. มูลค่าสินทรัพย์ถาวร

- ต่ำกว่า 50 ล้านบาท  51 - 200 ล้านบาท

2. จำนวนพนักงาน

- น้อยกว่า 50 คน  51 - 200 คน

3. ระยะเวลาในการดำเนินงาน

- น้อยกว่า 5 ปี  5 - 10 ปี  
 11 - 15 ปี  มากกว่า 15 ปี

4. ประเภทของกิจการผลิต

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม            | <input type="checkbox"/> ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ             |
| <input type="checkbox"/> ธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์                | <input type="checkbox"/> ธุรกิจเครื่องจักรกลและอุปกรณ์            |
| <input type="checkbox"/> ธุรกิจไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์         | <input type="checkbox"/> ธุรกิจพลาสติกและยาง                      |
| <input type="checkbox"/> ธุรกิจอุตสาหกรรมทางการแพทย์ครบวงจร   | <input type="checkbox"/> ธุรกิจสิ่งพิมพ์                          |
| <input type="checkbox"/> ธุรกิจสิ่งทอและแฟชั่น                | <input type="checkbox"/> ธุรกิจเซรามิกและผลิตภัณฑ์ที่ทำจากแร่โลหะ |
| <input type="checkbox"/> ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์และผลิตภัณฑ์จากไม้ | <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ.....                      |

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ**

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับความคิดเห็น	4	หมายถึง	มาก
ระดับความคิดเห็น	3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับความคิดเห็น	2	หมายถึง	น้อย
ระดับความคิดเห็น	1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ความตระหนักถึงคุณค่าแรงงาน</b>						
<b>1. การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน</b>						
1	กิจการตระหนักถึงคุณค่าของแรงงาน โดยถือเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานให้สำเร็จ					
2	กิจการมุ่งทำความเข้าใจในทัศนคติของแรงงานที่มีต่อองค์กร					
3	กิจการส่งเสริมการแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานของแรงงานอย่างต่อเนื่อง					
<b>2. การยึดหลักความเท่าเทียม</b>						
4	กิจการมุ่งเน้นการจัดการแรงงานด้วยความยุติธรรม โดยมีกระบวนการดำเนินงานและการแก้ปัญหาอย่างเที่ยงธรรม					
5	กิจการมุ่งเน้นการไม่เลือกปฏิบัติต่อแรงงาน โดยเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล					
6	กิจการมุ่งเน้นการจัดการแรงงานด้วยความเป็นธรรมบนพื้นฐานความหลากหลายของแรงงาน					
<b>3. การมุ่งตอบสนองความต้องการของแรงงาน</b>						
7	กิจการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยการให้บริการด้านต่างๆที่เอื้อประโยชน์ต่อแรงงาน					
8	กิจการสร้างความพึงพอใจให้กับแรงงานด้วยการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน					
9	กิจการสนับสนุนการเปิดโอกาสให้แรงงานแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย</b>						
<b>1. การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน</b>						
10	กิจการมุ่งเน้นวิธีการบริหารที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล					
11	กิจการมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารตามสถานการณ์ความแตกต่างของแรงงาน					
12	กิจการบริหารแรงงานหลากหลายรูปแบบตาม ตำแหน่งงานของแรงงานด้วยความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
<b>2. การบูรณาการความสามารถระหว่างปัจเจกบุคคล</b>						
13	กิจการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างแรงงานภายในกิจการ					
14	กิจการมุ่งเน้นการมอบหมายงานตามความสามารถที่โดดเด่นของแรงงานแต่ละคนและผสมผสานความรู้ดังกล่าวเพื่อพัฒนากิจการ					
15	กิจการส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มของแรงงานเพื่อแบ่งปันความรู้ในการปฏิบัติงาน					
<b>3. การมุ่งเน้นปรับตัวตามสภาพแวดล้อม</b>						
16	กิจการสามารถประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันและนำมาวิเคราะห์ได้เป็นอย่างดี					
17	กิจการสามารถวางแผนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
18	กิจการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจุบันได้					



ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ระดับความคิดเห็น	5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับความคิดเห็น	4	หมายถึง	มาก
ระดับความคิดเห็น	3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับความคิดเห็น	2	หมายถึง	น้อย
ระดับความคิดเห็น	1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ</b>						
<b>1. ศักยภาพการจ้างงาน</b>						
19	กิจการมีการวางแผนอัตราค่าจ้างแรงงานอย่างเหมาะสม					
20	กิจการมุ่งเน้นกระบวนการสรรหาหลากหลายช่องทางเพื่อให้ได้มาซึ่งแรงงานที่เหมาะสม					
21	กิจการมุ่งเน้นกระบวนการคัดเลือกตามมาตรฐานตำแหน่งงาน					
<b>2. การส่งเสริมคุณภาพชีวิต</b>						
22	กิจการสนับสนุนผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีพของแรงงาน					
23	กิจการสนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีและมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงาน					
24	กิจการคำนึงถึงความปลอดภัย ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน					
<b>3. การพัฒนาทักษะแรงงาน</b>						
25	กิจการวางแผนการพัฒนาแรงงานอย่างเป็นระบบโดยมีกระบวนการและแนวทางที่ชัดเจนตรงตามตำแหน่งงาน					
26	กิจการส่งเสริมการพัฒนาแรงงาน โดยเปิดโอกาสให้แรงงานข้ามชาติได้รับการอบรมด้านความรู้และทักษะตามความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง					
27	กิจการส่งเสริมให้แรงงานได้มีโอกาสทำงานที่ทำนายเพื่อให้แรงงานมีโอกาสได้พัฒนาตนเองระหว่างปฏิบัติงานจริง					
<b>4. ความสามารถในการสื่อสาร</b>						
28	กิจการส่งเสริมการพัฒนาทักษะด้านภาษาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้กับแรงงาน					
29	กิจการมุ่งเน้นการสื่อสารหลายรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกิจการและแรงงานอย่างชัดเจน					

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
30	กิจการมุ่งเน้นกระบวนการสื่อสารโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมของแรงงานข้ามชาติ					
<b>5.การดำเนินการตามกฎหมาย</b>						
31	กิจการใช้แรงงานข้ามชาติที่ถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด					
32	กิจการมุ่งเน้นการบริหารแรงงานข้ามชาติโดยยึดระเบียบจากหน่วยงานของรัฐบาล					
33	กิจการมุ่งเน้นประสานกับหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับแรงงานข้ามชาติและสนับสนุนการดำเนินการต่อแรงงานข้ามชาติตามนโยบายของรัฐบาล					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ระดับความคิดเห็น	5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับความคิดเห็น	4	หมายถึง	มาก
ระดับความคิดเห็น	3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับความคิดเห็น	2	หมายถึง	น้อย
ระดับความคิดเห็น	1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>						
<b>1. อัตราการลาออก</b>						
34	กิจการมีแนวโน้มจำนวนแรงงานที่ลาออกลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา					
35	กิจการมีอัตราการคงอยู่ของแรงงานแต่ละคนอยู่ในระดับสูง					
36	กิจการมีการเข้าออกของแรงงานเป็นไปตามแผนอัตรากำลังคน					
<b>2. ความเชี่ยวชาญในทักษะงาน</b>						
37	กิจการมีแรงงานที่มีความถนัดในตำแหน่งงานเป็นอย่างดี					
38	กิจการมีฝีมือแรงงานเหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
39	กิจการมีแรงงานที่สามารถนำความรู้จากการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในตำแหน่งงานของตนเองได้เป็นอย่างดี					
<b>3. ความสำเร็จในสายงาน</b>						
40	กิจการมีแรงงานที่มีการเจริญก้าวหน้าตามสายงาน					
41	กิจการมีสัดส่วนแรงงานที่ได้เลื่อนตำแหน่งมากขึ้น					
42	กิจการมีแรงงานที่ได้รับการพัฒนาตำแหน่งตามแผนพัฒนา					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ประสิทธิภาพในการผลิต</b>						
<b>1. ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต</b>						
43	กิจการมีแผนการผลิตที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับคำสั่งซื้อ					
44	กิจการใช้ปริมาณของปัจจัยนำเข้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับปริมาณผลผลิต					
45	กิจการมีระยะเวลาในกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>2. ความสำเร็จของคุณภาพสินค้า</b>						
46	กิจการมีระบบจัดการวัตถุดิบอย่างเหมาะสมทำให้ได้ผลผลิตที่มี					
47	กิจการมีความผิดพลาดในกระบวนการผลิตน้อยลง					
48	กิจการมีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน					
<b>3. ความสำเร็จในการส่งมอบ</b>						
49	กิจการบริหารเส้นทางการส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
50	กิจการมีแผนบริการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า					
51	กิจการมีบริการส่งมอบที่รวดเร็วถึงมือลูกค้าตามนัดหมาย					
<b>ประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้า</b>						
<b>1. ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า</b>						
52	กิจการมีความสามารถในการสำรวจความต้องการของลูกค้าได้					
53	กิจการสามารถพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้แม่นยำ					
54	กิจการพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า					
<b>2. ความสำเร็จในการรักษารฐานลูกค้า</b>						
55	กิจการมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า					
56	กิจการมีความสามารถในการรักษารฐานลูกค้า					
57	กิจการมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
<b>ผลการดำเนินงานขององค์กร</b>						
<b>1. ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน</b>						
58	กิจการมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
59	กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น					
60	กิจการมีผลกำไรเป็นไปตามเป้าหมาย					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>2. ความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน</b>						
61	กิจการมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับในวงกว้าง					
62	กิจการได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
63	กิจการมีภาพลักษณ์ที่ดีเสมอต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

5.1 ปัญหา อุปสรรค ในการสร้างความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

.....

.....

.....

.....

5.2 ข้อเสนอแนะในความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

.....

.....

.....

.....

\*\*\*ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูล\*\*\*





ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง



## แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

(สำหรับการศึกษาคู่ประภอบและรูปแบบของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ)

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัย
2. แบบสัมภาษณ์มีจำนวน 5 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

### ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1.1 ชื่อ-สกุล ผู้ให้ข้อมูล

.....

1.2 ชื่อหน่วยงาน

.....

1.3 อายุ

.....

1.4 ตำแหน่ง

.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

2.1 กิจการของท่านมีความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติเป็นอย่างไร

.....

2.2 ท่านให้มีความคิดเห็นว่าความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติควรมีรูปแบบหรือองค์ประกอบอย่างไร

.....

### ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

3.1 ท่านคิดว่าผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

3.2 รูปแบบและกิจกรรมของความเป็นเลิศในระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในความคิดเห็นของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

3.3 รูปแบบและกิจกรรมของประสิทธิภาพในการผลิตเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

3.4 รูปแบบและกิจกรรมของประสิทธิผลการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

3.5 องค์กรของท่านมีผลการดำเนินงาน เช่น ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลกำไร ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

4.1 ท่านคิดว่าสาเหตุที่สำคัญของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติเกิดจากปัจจัยด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

4.2 รูปแบบและแนวทางการตระหนักถึงคุณค่าของแรงงานเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

4.3 รูปแบบและแนวทางการจัดการความหลากหลายเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ

.....

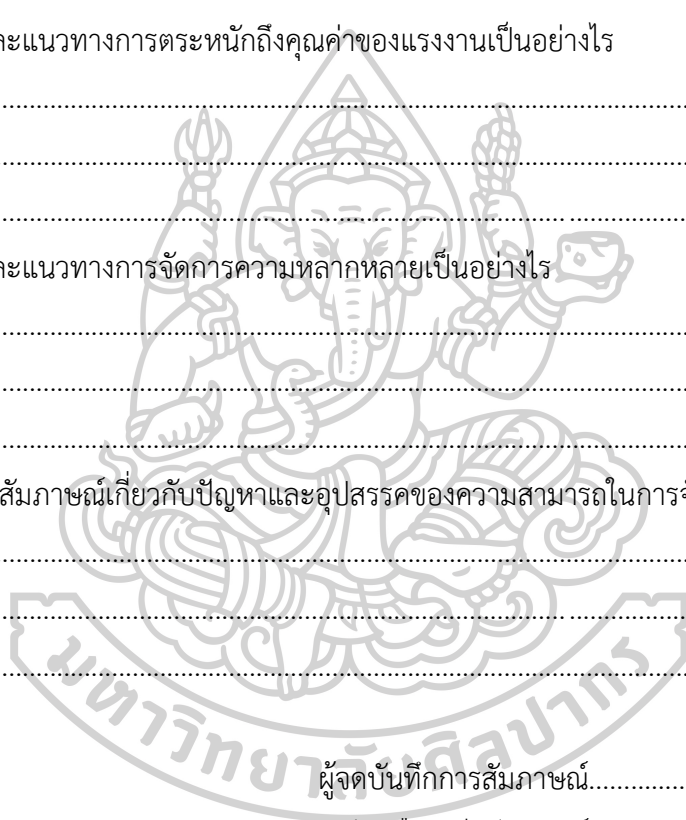
.....

.....

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์.....

วัน/เดือน/ปี สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....







ภาคผนวก ค  
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศธ 6806/ 394



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๔ สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตินาฏญ์ ศรีวิบูลย์

ด้วย นางสาวพนิดา นิลอรุณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 6806/ 750 3

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๕ สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต ผังนิรันดร์

ด้วย นางสาวพนิดา นิลอรุณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ 7502



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี คลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

4 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณสมนึก งามนิธิพร

ด้วย นางสาวพนิดา นิลอรุณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อย (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย คลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

ที่ ศธ 6806/ 3144



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

26 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม  
เรียน ผู้บริหารกิจการ

ด้วย นางสาวพนิดา นิลอรุณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์  
ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
(SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและ  
ขนาดย่อมภาคผลิตในจังหวัดสมุทรสาครโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการทำ  
วิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้  
ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น  
โทรศัพท์ 0-2849-7502  
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ที่ ศร 6806/ 3943

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

25 สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

เรียน ประกันสังคมจังหวัดสมุทรสาคร

ด้วย นางสาวพนิดา นิลอรุณ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการแรงงานข้ามชาติ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อย (SMEs) ในเขตจังหวัดสมุทรสาคร” มีความประสงค์จะขอข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. จำนวนผู้ประกอบการประเภท SMEs ภาคผลิต ที่ใช้แรงงานต่างด้าว
2. รายชื่อผู้ประกอบการ SMEs ภาคผลิต พร้อมชื่อ ที่อยู่ สถานประกอบการ

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบ รายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวพนิดา นิลอรุณ โทรศัพท์ 081-881-7893 เป็นผู้ประสานงานกับท่านโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น  
โทรศัพท์ 0-2849-7502  
โทรสาร 0-2849-7503

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	พนิดา นิลอรุณ
วัน เดือน ปี เกิด	21 ตุลาคม 2530
สถานที่เกิด	จังหวัดระนอง
วุฒิการศึกษา	มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	199/123 หมู่บ้านพลีโน ปิ่นเกล้า-ราชพฤกษ์ ถนนบางกรวย-จางถนนอม ต.บาง ขนุน อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

