

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสาธารณรัฐ  
ประชาธิปไตยประชาชนลาว กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน  
Human Resource Management of Multinational Enterprises in  
Laos PDR: A Case Study of Savan-Seno Special Economic Zone

กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่  
วรรณภา ลือภิตินันท์

รายงานวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนจาก  
คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา  
พฤศจิกายน ๒๕๖๐

## ประกาศคุณูปการ

งานวิจัย “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน” ได้รับทุนสนับสนุนจาก คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา และสำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ที่ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พนักงานผู้ปฏิบัติงานชาวไทยที่ปฏิบัติงาน ณ สถานประกอบการในประเทศไทย และในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการวิจัยและเก็บข้อมูลต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

คณะผู้วิจัย

พฤศจิกายน 2560

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาโอกาส ปัญหา และข้อควรคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว เพื่อศึกษาวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว ตามหน้าที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อศึกษาวัฒนธรรมชาติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก คณะผู้วิจัยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหาร ผู้จัดการแผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานแผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้บริหารและพนักงานชาวไทยที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาด้านการบริหารแก่บริษัทลงทุนข้ามชาติในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะ-หวัน เซโน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 5 คน จาก 3 บริษัท พบว่า โอกาสมาจากการลงทุนในเขตเศรษฐกิจสะหวันเซโน ในเรื่องของภาษี การลดค่าใช้จ่ายด้านค่าแรง ค่าสาธารณูปโภค ปัญหาที่พบประกอบด้วย ปัญหาด้านกำลังคน ปัญหาการลาออก ปัญหาเวลาการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านการติดต่อหน่วยงานราชการ และด้านกฎหมาย ข้อควรคำนึงถึง คือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยควรปรับตัวในการทำงาน ทำความรู้จักหน่วยงานทั้งเอกชนและราชการในพื้นที่ ต้องศึกษาภาษาประจำชาติ และวัฒนธรรม และควรมีชาวลาวเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ บริษัททั้ง 3 แห่ง นำแนวทางการบริหารจากประเทศไทยมาใช้ โดยอาจไม่ได้นำมาทั้งหมด หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การตัดสินใจในการบริหารทั่วไปอำนาจจะอยู่ที่ สปป. ลาว การสรรหาและคัดเลือก ใช้ระบบจากประเทศไทย แต่มีการปรับให้เข้ากับลักษณะของพื้นที่ การฝึกอบรม มีการจัดการฝึกอบรมโดยใช้แนวทางของประเทศไทย แต่ปัญหาที่พบคือขาดวิทยากร ค่าตอบแทนแต่ละกิจการจะยึดตามกฎหมายแรงงานของสปป. ลาว โดยค่าตอบแทนต่างๆ จะให้คล้ายคลึงกับประเทศไทย โดยจะต้องมีการปรับวันหยุด วันลา ตามวัฒนธรรม และกฎหมายของ สปป.ลาว ต้องปรับสวัสดิการตามลักษณะของพื้นที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้แนวทางเดียวกับประเทศไทย โดยต้องชี้แจงให้พนักงานเข้าใจ การพนักงานสัมพันธ์ ยังไม่ได้มีการนำมาใช้มากนัก การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามวัฒนธรรมชาติ โดยพนักงานชาวลาวให้ความสำคัญกับความสบายใจในการทำงานเป็นหลัก และการสื่อสาร เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป จะต้องให้เกียรติพนักงาน

## Abstract

“Human Resource Management of Multinational Enterprises in Laos PDR: A Case Study of Savan-Seno Special Economic Zone” is a qualitative study aimed to study about opportunities, issues and recommendations of human resource management, to study human resource management functions and to study about national culture and organizational culture influence on human resource management of multinational enterprise in Laos PDR. The in-depth interview with purposefully sampling is used for collecting data. The key informants are 5 Thai executive managers, human resource managers and human resource officers who work in 3 multinational enterprises in Savan-Seno Special Economic Zone, Laos PDR. The findings were that the opportunities for investing in Savan-Seno Special Economic Zone are advantage in taxes and duties, lower labor cost, and lower infrastructure cost. The issues are manpower, resignation, operation time, government contact, and law. The recommendations are Thai human resource officers should adapt for working with foreigners, make connection with government and other multinational enterprises. They should learn national language and culture and should have Laos people as the human resource officers. The 3 multinational enterprises use human resource management policies from Thailand, but not totally, they adapted the policies follow the environment. The decision makings are done at the enterprises in Laos PDR. The enterprises adapt the recruitment and selection system with Laos peoples. They followed Thai training system, lacking of trainers is one of the problems. Each enterprise followed Laos labor law for compensation system. They set their welfare familiar to Thailand by adapting to Laos culture and regulations. Performance Appraisal is used by informing the employees. The human resource management had to follow the national culture. Laos employees preferred to work with good feeling, proceed gradually communication and respectfully are preferred.

## สารบัญ

	หน้า
ประกาศคุณูปการ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
ข้อมูลทั่วไปของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	5
การลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ	8
วัฒนธรรมระดับชาติ	10
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจระหว่างประเทศ	13
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	19
วิธีการดำเนินการวิจัย	19
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	19
การจัดทำข้อมูล	20
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	20
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	20
การเก็บรวบรวมข้อมูล	20
การวิเคราะห์ข้อมูล	21
บทที่ 4 ผลการศึกษา	22
โอกาส ปัญหา และข้อควรคำนึงถึง	23
วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสปป.ลาว	27
วัฒนธรรมชาติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	32
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	35
สรุปผล	35
อภิปรายผล	37
ข้อเสนอแนะ	38

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	40
ภาคผนวก	45

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ความสำคัญและที่มาของปัญหา

แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) เป็นเมืองที่มีธุรกรรมทางเศรษฐกิจสูงเป็นอันดับสอง รองจากนครหลวงเวียงจันทน์ เป็นจุดศูนย์กลางในการกระจายสินค้าไปยังแขวงใกล้เคียง เช่น คำม่วน สาละวัน รวมทั้งเวียดนามและไทย ซึ่งในปี พ.ศ. 2556 มีผู้ประกอบการจากประเทศไทยเข้าไปลงทุนในแขวงสะหวันนะเขตแล้ว ได้แก่ กลุ่มไทยฮั้วยางพารา กลุ่มน้ำตาลมิตรผลในนามบริษัทมิตรลาว กลุ่มดับเบิลเอในนามบริษัทไซโยเอเอลาว บริษัทสะพานแก้วหน้าการเกษตร บริษัทเคพี-นิชเชออี มิซูกิ ลาว จำกัด กลุ่มบริษัทลาวเวิร์ด สถานเสริมความงามวุฒิศักดิ์คลินิก และธนาคารกรุงศรีอยุธยา เป็นต้น (พงษรัตน์ดา บุตรโต, 2556) เนื่องจากมีอาณาเขตติดกับจังหวัดมุกดาหารของประเทศไทย สามารถเดินทางได้โดยใช้สะพานมิตรภาพไทย-ลาว แห่งที่ 2 เป็นสะพานเชื่อมพรมแดน (พงษรัตน์ดา บุตรโต, 2556; กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2558) นอกจากนี้แขวงสะหวันนะเขตยังมีการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน เมื่อปี พ.ศ.2546 ซึ่งถือเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษแห่งแรกของ สปป.ลาว โดยเน้นเป็นเขตการค้า อุตสาหกรรมและการบริการ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2558) รวมถึงเป็นเขตดึงดูดนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีนโยบายยกเว้นภาษีและลดหย่อนภาษีอากรเป็นสิ่งจูงใจ ทั้งภาษีการค้า ภาษีการใช้ และภาษีเงินได้นิติบุคคล (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, ปัจจัยดึงดูดการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน ของ สปป.ลาว, 2549) เพื่อส่งเสริมการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน การผลิตสินค้าเพื่อการส่งออก การสร้างแรงงาน การพัฒนาฝีมือแรงงาน และการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้แก่แรงงาน (พงษรัตน์ดา บุตรโต, 2556)

ในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน ประกอบด้วยพื้นที่ 4 โซน ได้แก่ โซนเอ โซนบี โซนซี และโซนดี (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2555) มีการสนับสนุนส่งเสริมกิจการต่างๆ ได้แก่ กิจการผลิตสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป รองเท้า กิจการผลิตอาหารแปรรูป กิจการแปรรูปไม้ กิจการผลิตวัสดุก่อสร้าง กิจการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ กิจการขนส่ง กิจการผลิตเครื่องจักรกลการเกษตร กิจการค้าปลีก โรงแรม ธุรกิจท่องเที่ยว เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตพื้นที่โซนซี หรือสะพานพาร์ค ที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่มากที่สุด มีความเจริญรุดหน้าไปมาก เนื่องจากบริษัท สะหวัน แปซิฟิก ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด กับกลุ่มทุนจากประเทศมาเลเซีย ได้ร่วมลงทุนพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน (พงษรัตน์ดา บุตรโต, 2556) และได้รับความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีการก่อสร้างจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development: ADB) เพื่อรองรับการลงทุนในอุตสาหกรรมการผลิตจากนักลงทุนต่างชาติ (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2555) และด้วยเหตุนี้เอง จึงทำให้แรงงานลาวหลั่งไหลเข้าสู่เศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน จำนวนมาก

แม้ว่าประเทศไทยและ สปป. ลาวจะมีวิถีชีวิตใกล้ชิดกันมาอย่างยาวนาน แต่ขนบธรรมเนียมประเพณีมีความลึกซึ้งที่แตกต่างกัน การดำเนินธุรกิจใน สปป. ลาว จึงจำเป็นต้องศึกษาวัฒนธรรมประเพณีร่วมด้วย โดยใน การศึกษาของศุภชัย วรรณเลิศสกุล (2553) เกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรคในการลงทุนจากประเทศไทยในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน มีข้อเสนอแนะว่า ผู้ประกอบการไทยต้องเข้าใจถึงวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนลาว ตลอดจนวัฒนธรรมของ สปป.ลาว เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกับพนักงานลาว รวมถึงความบาดหมางระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ยกตัวอย่างเช่น ประเพณีฮีตสิบสองที่เกี่ยวข้องกับการทำบุญทั้ง 12 เดือน มี

บทบาทสำคัญในการดำรงชีวิตของประชาชนลาวเป็นอย่างมาก เนื่องจากงานบุญต่างๆ เป็นการรวมญาติ พบปะพี่น้องในวงศ์ตระกูล บรรดาแรงงานจะหยุดงานเพื่อกลับไปยังภูมิลำเนาและทำบุญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบุญที่สำคัญ 3 งาน คือ งานสงกรานต์ในเดือนห้า งานเข้าพรรษาในเดือนแปด และงานออกพรรษาในเดือนสิบเอ็ด ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะได้พยายามทำการโน้มน้าวหรือให้ค่าจ้างแก่แรงงานเพิ่ม เพื่อจูงใจให้แรงงานอยู่ช่วยงานในช่วงงานบุญต่างๆ แรงงานส่วนใหญ่ก็ไม่ยินยอม ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปิดโรงงานเพื่อให้แรงงานกลับไปทำบุญ ซึ่งหากไม่ปิดทำการ แรงงานก็พร้อมที่จะลาออกเพื่อไปทำบุญ (วรารัตนา ก่อเกียรติพิทักษ์, อำพา แก้วกำกิง, และวทัญญู ใจบริสุทธิ์, ม.ป.ป.)

องค์การที่ดำเนินธุรกิจโดยการขยายตัวระหว่างประเทศ ทั้งกิจการร่วมค้า การควบรวมและการซื้อกิจการ การเป็นพันธมิตร และการเป็นหุ้นส่วน ต่างต้องให้ความสนใจในประเด็นวัฒนธรรมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การระดับโลกจะสามารถแข่งขันได้หากสามารถปิดช่องว่างระหว่างการบริหารและวัฒนธรรมเพื่อให้บุคคลมีความสัมพันธ์ระหว่างกันได้อย่างมีสมานฉันท์ เพราะวัฒนธรรมนั้นมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการดำเนินการขององค์การ (Ugoani, 2016) ดังจะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการแรงงานในต่างประเทศนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นที่จะต้องเข้าใจวัฒนธรรมชาติ ซึ่งเอกสารทางวิชาการหลายฉบับได้ระบุว่า บุคคลที่ไปทำงานต่างประเทศ หรือในพื้นที่ที่มีวัฒนธรรมต่างไปจากเดิม จะประสบกับปัญหาการปรับตัว องค์การควรให้ความสำคัญกับนโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ และศาสนา (Crawley, Swales, & Walsh, 2013) เช่นเดียวกับการศึกษาของฮอฟเตด (Hoftede, 1994) ซึ่งกล่าวว่าวัฒนธรรมชาติมีผลต่อรูปแบบของพฤติกรรมในที่ทำงาน ทั้งนี้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติจำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรมชาติที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ รวมไปถึงทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร เนื่องวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อค่านิยม ความคิด ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ตลอดจนพึงระวังการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม (Discriminatory Management) กับพนักงาน (Crawley, Swales, & Walsh, 2013)

ในเดือนกุมภาพันธ์ 2559 มีบริษัทที่ดำเนินกิจการในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะพาน-เซโน จำนวนทั้งสิ้น 47 ราย ประกอบด้วย ผู้ประกอบการจาก สปป.ลาว จำนวน 12 บริษัท ไทย 8 บริษัท มาเลเซีย ญี่ปุ่น ประเทศละ 5 บริษัท ฝรั่งเศส 4 บริษัท ฮอลแลนด์ ออสเตรเลีย เกาหลีใต้ประเทศละ 2 บริษัท แคนาดา ฮองกง ไต้หวัน เบลเยียม ประเทศละ 1 บริษัท กิจการร่วมค้า ลาว-ออสเตรเลีย ลาว-ญี่ปุ่น ลาว-มาเลเซีย ประเทศละ 1 บริษัท จากการสำรวจพบว่า มีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยในระดับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานประจำ ณ สปป. ลาว ทั้งสิ้น 4 บริษัท ซึ่งทั้ง 4 บริษัทนั้นถือเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีการลงทุนทั้งในประเทศไทย และ สปป.ลาว และมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต ขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรมของประชาชนในประเทศที่เข้าไปลงทุน ทั้งนี้ปัญหาทางด้านแรงงานที่บริษัทต่างๆ ประสบเป็นอย่างมาก คือ ปัญหาเรื่องความถี่ของการเข้าออก-ออกของพนักงานลาวค่อนข้างสูง การใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานลาว การขาดงานของพนักงานลาว ในขณะที่ตลาดแรงงานใน สปป.ลาว ก็เกิดภาวะการขาดแคลนแรงงานค่อนข้างสูง (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557)

ดังนั้นในการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะพาน-เซโน จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการไทยที่จะเข้าไปลงทุน สปป.ลาว เป็นอย่างมากในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานด้านแรงงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมของ สปป.ลาว ตลอดจนเป็นกรณีศึกษาเชิงวิชาการที่จะสะท้อนให้เห็นถึงข้อควรคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติ



## วัตถุประสงค์การวิจัย

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

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ด้านวิชาการ
  - เผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสารวิชาการ เช่น วารสารทางด้านบริหารธุรกิจ
  - ใช้บรรยายให้กับนิสิต, นักศึกษาระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา
2. ด้านเศรษฐกิจ/พาณิชย์
  - ผลการศึกษาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติ ในกรณีที่มีผู้ประกอบการไทยไปลงทุนในต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความรู้ และเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานในต่างประเทศ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นระบบเศรษฐกิจของประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันระหว่างประเทศ
3. ด้านสังคมและชุมชน
  - หน่วยงานด้านแรงงานในภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ชมรม สมาคมทางด้านการบริหารงานบุคคล หรือองค์กรด้านแรงงาน สามารถนำผลการศึกษาไปเผยแพร่และขยายผลในการบริหารจัดการด้านแรงงาน
  - ผู้ประกอบการไทยสามารถนำกรณีศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางในการวางแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงในกรณีที่ไปลงทุนในต่างประเทศ สามารถนำไปวางแผนการจัดการแรงงานต่างชาติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมชาติ และบริบททางสังคมที่ไปลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน สปป.ลาว
  - ผลการศึกษาที่ได้รับเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีลักษณะการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน อันเป็นผลให้เกิดการพัฒนางานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้

## ขอบเขตของโครงการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 

สำหรับการศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้กลยุทธ์การศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) โดยมีขอบเขตในการศึกษาเกี่ยวกับโอกาส อุปสรรค ปัญหา และข้อควรคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนวัฒนธรรมชาติ และวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก
2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการแผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานแผนกการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนไทย ซึ่งไปปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการแก่บริษัทข้ามชาติในเขต เศรษฐกิจพิเศษ สะหวัน-เซโน จำนวน 5 คน

### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา และสถานที่

ระยะเวลาในการดำเนินงาน 12 เดือน โดยคณะผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ณ เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

## นิยามศัพท์เฉพาะ

พนักงานชาวลาว หมายถึง พนักงานสัญชาติลาวที่ปฏิบัติงานในบริษัทลงทุนข้ามชาติในเขตเศรษฐกิจพิเศษ สะหวัน-เซโน

บริษัทลงทุนข้ามชาติ หมายถึง บริษัทสัญชาติอื่นๆ ที่มีใช้สัญชาติลาวที่ลงทุนร่วมกับผู้ประกอบการชาวลาว เพื่อดำเนินธุรกิจในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การ ประเมินผลงาน และแรงงานสัมพันธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงบริบท ระหว่างประเทศที่มีความแตกต่างกัน

วัฒนธรรม หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิต ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จารีตประเพณี พิธีกรรม และภูมิปัญญา ซึ่งสังคมได้ร่วมสร้างสรรค์ สั่งสม ปลูกฝัง สืบทอด เรียนรู้ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงาม

## บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสปป.ลาว กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน คณะผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเรียงตามลำดับต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. การลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ
3. วัฒนธรรมชาติ
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจระหว่างประเทศ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ข้อมูลทั่วไปสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) มีประชากรทั้งสิ้น 7,019,073 คน โดยแบ่งเป็น อายุ 0-14 ปี ร้อยละ 33.4 อายุ 15-24 ปี ร้อยละ 21.29 อายุ 25-54 ปี ร้อยละ 36.1 อายุ 55-64 ปี ร้อยละ 5.36 และอายุ 65 ปีขึ้นไป ร้อยละ 3.85 อัตราการอ่านออกเขียนได้ของประชาชนอายุ 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 79.9 ปัจจุบัน สปป.ลาว มีกำลังแรงงานทั้งสิ้น 3.5 ล้านคน โดยส่วนมากอยู่ในภาคเกษตรกรรม (ร้อยละ 73.1) ภาคบริการ (ร้อยละ 20.6) และภาคอุตสาหกรรม (ร้อยละ 6.1) ในปี 2014 มีอัตราการว่างงาน ร้อยละ 1.4 (Central-Intelligence-Agency, 2017) รัฐบาล สปป.ลาว มีแผนที่จะมุ่งสร้างและพัฒนาแรงงานอายุน้อยที่เป็นกำลังของชาติให้มีฝีมือและมีอาชีพที่มั่นคง โดยกำหนดให้ในปีพ.ศ. 2563 มีอัตราการเข้าเรียนชั้นประถมศึกษา ร้อยละ 99 และอัตราการศึกษาของประชาชนอายุ 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 95 (เวียงจันทน์, 2559)

สปป.ลาว มีความอุดมสมบูรณ์ด้านทรัพยากรธรรมชาติ มีพื้นที่และแหล่งน้ำสำหรับการสร้างเขื่อน เพื่อผลิตกระแสไฟฟ้า จึงมีศักยภาพเหมาะในการเป็นฐานการผลิตของ ภาคอุตสาหกรรมต่างๆ การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นปัจจัยสำคัญ ที่กระตุ้นให้รัฐบาล สปป.ลาว ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประเทศโดยการพัฒนา อุตสาหกรรมภายในประเทศมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค ขั้นพื้นฐาน เช่น การคมนาคมขนส่ง การสื่อสาร และไฟฟ้า จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับ 5 ปี ครั้งที่ 8 (2554 - 2558) ของลาวพบว่า เศรษฐกิจของสปป. ลาวมีการขยายตัว และคาดว่าในปีพ.ศ. 2563 จะมีการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจจกสิกรรม ป่าไม้ ให้เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและการบริการ โดยให้อุตสาหกรรมและการบริการผลักดันการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ การสร้างงานและรายได้ของประชาชน

การลงทุนใน สปป.ลาว ของนักลงทุนต่างชาติสามารถดำเนินการได้ 3 ลักษณะ คือ 1. การลงทุนในธุรกิจทั่วไป (General Business) 2. ธุรกิจสัมปทาน (Concession) 3. การลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษและเขตเศรษฐกิจเฉพาะ (Development of Special Economic Zones and Specific Economic Zones) (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ-กระทรวงพาณิชย์, 2557)

กฎหมายส่งเสริมการลงทุน (Law on Promotion of Foreign Investment) ของ สปป.ลาว ให้ความสำคัญกับกิจการลงทุนที่มีส่วนช่วยลดปัญหาความยากจน ของคนลาว การพัฒนาคุณภาพชีวิต การก่อสร้าง โครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลและการจ้างแรงงาน โดยไม่มีข้อกำหนดเกี่ยวกับระดับการลงทุน ขั้นต่ำ สปป.ลาว จำกัดสัดส่วนการถือหุ้นของต่างชาติไม่เกินร้อยละ 49 ในธุรกิจ สถานีโทรทัศน์และวิทยุ การคมนาคม และขนส่ง ส่วนธุรกิจประกันภัยต่างชาติ สามารถถือหุ้นได้ไม่เกินร้อยละ 51 นักลงทุนต่างชาติสามารถลงทุนและ ดำเนิน ธุรกิจ ใน สปป.ลาว เมื่อได้รับอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรจากคณะกรรมการคุ้มครองการลงทุนจาก ต่างประเทศ (Foreign Investment Management Cabinet : FIMC) และได้จดทะเบียนบริษัทกับกระทรวง อุตสาหกรรมและ การค้า โดยมีกรมส่งเสริมการลงทุน (Investment Promotion Department) ซึ่งจัดตั้งขึ้น ภายใต้อุตสาหกรรมและ การค้า โดยมีการลงทุน (Ministry of Planning and Investment) เป็นหน่วยงานที่ให้บริการ เปิดเสรีแบบ One-Stop-Service เพื่อส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่การลงทุนของต่างชาติ สปป.ลาว จัดเก็บ ภาษีเงินได้นิติบุคคลจากบริษัทต่างชาติและบริษัทท้องถิ่นอัตราเท่ากันที่ร้อยละ 24 ของกำไรสุทธิก่อนหัก ภาษีตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2556 สถาบันการเงินของ สปป.ลาว ให้บริการทางการเงินเต็มรูปแบบแก่นักลงทุนทั้ง ภายในและภายนอก ประเทศ อย่างไรก็ตาม สปป.ลาว ควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ค่อนข้าง เคร่งครัดและจำกัดรายการธุรกรรมที่ใช้เงินตราต่างประเทศ การโอนเงิน จากต่างประเทศเข้ามาลงทุนของ ชาวต่างชาติต้องได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่ง สปป.ลาว และการโอนเงินออกนอกประเทศยังมีการควบคุมที่ ค่อนข้าง เข้มงวด นักลงทุนต่างชาติสามารถเช่าหรือขอสัมปทานที่ดินใน สปป.ลาว ได้เป็นระยะเวลา 30 ปี 50 และ 80 ปี ได้ สูงสุดไม่เกิน 99 ปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ประเภทการลงทุนและการเจรจากับผู้มีอำนาจในแขวงต่างๆ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2557) ได้วิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT) ของ สปป.ลาว ไว้ดังนี้

#### จุดแข็ง (Strengths)

1. สปป.ลาว ตั้งอยู่ระหว่างประเทศที่มีเศรษฐกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว และเป็นตลาดขนาดใหญ่ ได้แก่ จีน เวียดนาม ไทย และกัมพูชา จึงมีความได้เปรียบในฐานะที่เป็นประตูการค้า (Land Link) สู่ กลุ่มประเทศดังกล่าว นอกจากนี้ ตามแนวชายแดนระหว่าง สปป.ลาว และกลุ่มประเทศข้างต้น ยังเป็นแหล่งการค้าที่สำคัญ อีกด้วย
2. สปป.ลาว มีความอุดมสมบูรณ์ด้านทรัพยากรธรรมชาติ อีกทั้ง ยังมีพื้นที่และแหล่งน้ำสำหรับการ สร้างเขื่อนเพื่อผลิตกระแสไฟฟ้า จึงเหมาะที่จะเป็นฐานการผลิตให้แก่ภาคอุตสาหกรรมในอนาคต
3. อัตราค่าจ้างแรงงานใน สปป.ลาว ไม่สูง จึงเหมาะสำหรับเป็นฐาน การผลิตสินค้าที่ใช้ปัจจัย แรงงานเข้มข้น
4. เนื่องจาก สปป.ลาว เป็นประเทศในกลุ่มที่ยากจนที่สุดในโลก จึงทำให้ได้รับความช่วยเหลือจาก ต่างประเทศในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะประเด็นด้านสิทธิพิเศษทางการค้าต่างๆ

#### จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ตลาดเพื่อการบริโภคใน สปป.ลาว มีขนาดเล็ก เนื่องจากประชากร มีน้อยและกำลังซื้อต่ำ นอกจากนี้ ยังต้องเผชิญกับการแข่งขัน ที่เพิ่มขึ้นจากประเทศคู่ค้าที่สำคัญ ได้แก่ จีน เวียดนาม และ เมียนมาร์
2. สปป.ลาว เป็นประเทศที่ไม่มีทางออกทะเล (Land Lock) และ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาและที่ราบ สูง ซึ่งเป็นข้อจำกัดด้านคมนาคม และการขนส่งสินค้า

3. ค่าเงินกีบของ สปป.ลาว ขาดเสถียรภาพ และมีอัตราแลกเปลี่ยน ที่ค่อนข้างผันผวนทำให้ยากต่อการวางแผนด้านการตลาดและ การลงทุน
4. การบังคับใช้กฎหมายใน สปป.ลาว ยังขาดประสิทธิภาพ อีกทั้งข้อ กฎหมายด้านการลงทุนต่างๆ ยังเป็นในลักษณะของการคุ้มครอง มากกว่าเพื่อส่งเสริมการลงทุน
5. แรงงานของ สปป.ลาว ส่วนใหญ่เป็นแรงงานไร้ฝีมือ และการนำเข้า แรงงานต่างชาติทำได้เฉพาะเท่าที่จำเป็น ซึ่งนักลงทุนต้องศึกษา กฎและระเบียบต่างๆ ให้รอบคอบ
6. สปป.ลาว ขาดแคลนสาธารณูปโภคพื้นฐาน ระบบคมนาคมและ การขนส่งสินค้า รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอสำหรับ นักลงทุน นอกจากนี้ โครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคม และ เทคโนโลยีสารสนเทศใน สปป.ลาว ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของ การพัฒนาและประยุกต์ใช้งาน ทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชน ทำให้ระบบฐานข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการและการตัดสินใจ ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

#### โอกาส (Opportunities)

1. สปป.ลาว ได้รับสิทธิพิเศษด้านภาษีศุลกากร (Generalized System of Preferences : GSP) จากสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ซึ่งส่งผลให้การส่งออกสินค้าของ สปป.ลาว ไปยังประเทศดังกล่าว มีอัตราภาษีที่ต่ำกว่าประเทศคู่แข่ง จึงเป็นโอกาสสำหรับนักลงทุน ที่จะใช้ สปป.ลาว เป็นฐานการผลิตสินค้าเพื่อการส่งออก
2. เนื่องจาก สปป.ลาว ยังอยู่ในระหว่างการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งด้านสาธารณูปโภค คมนาคม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการสำหรับการรับจ้าง ดำเนินการ รวมถึงโอกาสทางธุรกิจที่หลากหลายสำหรับการให้บริการด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศด้วย
3. ภาคการเกษตรของ สปป.ลาว ยังไม่ค่อยพัฒนา จึงเป็นโอกาสของ ผู้ประกอบการของไทยที่มีทั้ง องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีการเกษตร และศักยภาพในการเพาะปลูกพืชและเลี้ยงสัตว์

#### อุปสรรค (Threats)

1. กฎหมายการลงทุนและการเก็บภาษีใน สปป.ลาว ยังมีการตีความ จากหน่วยงานผู้ปฏิบัติแตกต่างกัน มีความไม่แน่นอน และยังมี การเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง อีกทั้งข้อกฎหมายกับแนวทางปฏิบัติ ยังไม่สอดคล้องกันในบางประเด็นด้วย
2. ธนาคารพาณิชย์ใน สปป.ลาว มีน้อย และส่วนใหญ่อยู่ในนครหลวง เวียงจันทน์ ทำให้ไม่สะดวก ในการใช้บริการ และมีปัญหาในการจัด หาเงินทุนจากการกู้ยืมเงินในประเทศการหาแหล่งเงินทุนเพื่อการลงทุนใน สปป.ลาว จำเป็นต้องหาจากต่างประเทศจะสะดวกกว่า
3. จุดผ่านแดนสากลที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่เพียงพอประกอบกับ แนวชายแดนไทย - สปป.ลาว มีระยะทางยาวทำให้มีการลักลอบ นำสินค้าข้ามแดนเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อ ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการในระบบ เนื่องจากต้นทุนสินค้า ที่ลักลอบนำเข้ามี ต้นทุนต่ำกว่าสินค้าที่นำเข้าอย่างถูกต้อง

อย่างไรก็ตาม ในปีพ.ศ. 2558 ที่ผ่านมา มีการลงทุนจากทั้งต่างประเทศและในประเทศ เรียงตามลำดับเงินลงทุน 7 ลำดับแรก ได้แก่ การผลิตไฟฟ้า เกษตรกรรม เหมืองแร่ อุตสาหกรรมและหัตถกรรม การบริการ สิ่งทอ

และ โรงแรมร้านอาหารเป็นลำดับสุดท้าย ประเทศที่ลงทุนสูงสุด 9 ลำดับแรกในปี 2015 ได้แก่ เวียดนาม มาเลเซีย ลาว จีน ฮองกง ไทย อินโดนีเซีย และญี่ปุ่น (Ministry-of-planning-and-investment, 2017) จะเห็นได้ว่าไทยมีการลงทุนในสปป. ลาวจำนวนมาก หากนักลงทุนไทยมีความประสงค์ที่จะขยายโอกาสทางธุรกิจควรศึกษากฎหมาย กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน รวมทั้งศึกษา กฎหมายท้องถิ่นระดับแขวงให้รอบคอบเพื่อให้ได้รับโอกาส และประโยชน์สูงสุด คนลาวยังยึดมั่นกับขนบธรรมเนียม ประเพณีดั้งเดิมอยู่มาก นักลงทุนจึงควร ศึกษาวัฒนธรรม รวมทั้งลักษณะนิสัยคนลาวให้เข้าใจลึกซึ้งก่อนตัดสินใจร่วมธุรกิจกัน และควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ สปป.ลาว ทุกระดับ ทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นระดับแขวง เพื่อให้การติดต่อประสานงานมีความ สะดวกรวดเร็ว ควรวางแผนการเงินก่อนลงทุนใน สปป.ลาว ทั้งนี้ควรมีเงิน ลงทุนของตนเองมากพอระดับหนึ่งหรือมีแหล่งเงินกู้ใน ไทย เนื่องจากการขอ สินเชื่อใน สปป.ลาว มีความเป็นไปได้น้อย เพราะกฎระเบียบต่างๆ ยังไม่เอื้ออำนวย รวมทั้ง ควรดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์, 2557)

### การลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ

ในปีพ.ศ. 2554 รัฐบาล สปป. ลาวได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ (Special Economic Zone) และเขตเศรษฐกิจเฉพาะ (Specific Economic Zone) ใน สปป. ลาวระหว่างปี 2554 – 2563 เพื่อเร่งรัดการพัฒนาเศรษฐกิจตามทิศทางการพัฒนาประเทศของรัฐบาลภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 7 คณะกรรมการแห่งชาติเพื่อคุ้มครองเขตเศรษฐกิจพิเศษและเขตเศรษฐกิจเฉพาะ (กองเลขาสังกัด สำนักงานนายกรัฐมนตรี) ทำหน้าที่กำกับดูแลและอนุมัติการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษและเขตเศรษฐกิจเฉพาะ รวมทั้งแต่งตั้งคณะบริหารและสภาบริหารเศรษฐกิจของเขตเศรษฐกิจพิเศษและเขตเศรษฐกิจเฉพาะ นายสมสะหวาด เล่งสะหวัด รองนายกรัฐมนตรีกำกับดูแลด้านเศรษฐกิจเป็นประธานคณะกรรมการ มีกรรมการ 19 คน ประกอบด้วยรัฐมนตรี รัฐมนตรีช่วยและผู้แทนกระทรวง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การจัดตั้งและการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษและเขตเศรษฐกิจเฉพาะของสปป. ลาวเป็นไปตามกฎหมาย ส่งเสริมการลงทุนปี 2552 คำสั่งนายกรัฐมนตรีเดือนตุลาคม 2553 ว่าด้วยเขตเศรษฐกิจพิเศษและเขตเศรษฐกิจเฉพาะใน สปป.ลาว และคำสั่งนายกรัฐมนตรีเดือนธันวาคม 2553 ว่าด้วยการจัดตั้งและการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการแห่งชาติเพื่อคุ้มครองเขตเศรษฐกิจพิเศษและเขตเศรษฐกิจเฉพาะ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ การกำหนดเขตเพื่อพัฒนามี 3 แนวทาง คือ(1) กำหนดพื้นที่ทุกชายฝั่ง เขตห่างไกลเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งจะมีสิทธิประโยชน์ที่ดีกว่าสำหรับนักลงทุนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สร้างเมืองใหม่ที่ทันสมัย (2) กำหนดพื้นที่ชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้านเป็นเขตเศรษฐกิจเฉพาะ เพื่อส่งเสริมการลงทุน การค้า และการท่องเที่ยว (3) กำหนดพื้นที่ที่มีศักยภาพเหมาะสมเป็นเขตอุตสาหกรรมแปรรูปเกษตรกรรม การผลิตเพื่อส่งออก

ปัจจุบัน สปป.ลาวมีเขตเศรษฐกิจพิเศษ จำนวน 11 แห่ง ได้แก่

1. เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน - เซโน
2. เขตเศรษฐกิจพิเศษบ่อเต็นแดนคำ
3. เขตเศรษฐกิจพิเศษสามเหลี่ยมทองคำ

4. เขตเศรษฐกิจพิเศษเวียงจันทน์ – ลองແທງค์
5. เขตนิคมอุตสาหกรรม การค้าเวียงจันทน์ - โนนทอง
6. เขตเศรษฐกิจเฉพาะดงโพสี
7. เขตพัฒนาเศรษฐกิจไชยเซษฐา
8. เขตเศรษฐกิจเฉพาะภูเขียว
9. เขตเศรษฐกิจเฉพาะบึงธาตุหลวง
10. เขตเศรษฐกิจเฉพาะท่าแขก
11. เขตเศรษฐกิจพิเศษจำปาสัก

เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน จัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2546 เป็นหนึ่งในแผนของรัฐบาลลาวภายใต้นโยบายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ เพื่อจูงใจให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาตั้งฐานการผลิตในลาวเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวันเซโนเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษแห่งแรกของสปป.ลาว ที่จัดตั้งขึ้นตามแนวระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก – ตะวันตก (East – West Economic Corridor) ซึ่งรัฐบาล สปป.ลาวได้ตั้งเป้าหมายให้เขตเศรษฐกิจนี้เป็นหัวรถจักรที่จะนำ สปป.ลาว ไปสู่การหลุดพ้นจากความยากจน สร้างพื้นฐานด้านอุตสาหกรรมและความทันสมัย ภายใน คศ.2020 โดยการดึงดูดนักลงทุนต่างชาติให้เข้าไปลงทุนในลาว เพื่อสร้างงาน สร้างรายได้ และพัฒนาฝีมือแรงงานลาว

เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน – เซโน จะเอื้อประโยชน์ต่อนักลงทุนต่างชาติหลายประการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- เขตเศรษฐกิจพิเศษฯ เป็นจุดที่สามารถขนส่งได้ต่อเนื่องและหลายรูปแบบ อาทิ ขนส่งทางถนนไปยังจีนและประเทศต่างๆ ในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ขนส่งทางเรือไปยังท่าเรือดานัง และแหลมฉบังเพื่อต่อไปยังคู่ค้าทั่วโลก และหากปรับปรุงสนามบินสะหวันเขตเป็นไปตามแผน จะสามารถขนส่งสินค้าทางอากาศต่อไปยังไทย เวียดนาม สิงคโปร์ ฮองกงเชื่อไปประเทศอื่น ๆ ได้
- การขนส่งสินค้าผ่านด่านมุกดาหาร – สะหวันเขต จะใช้เวลาและขั้นตอนน้อยลงเนื่องจากมุกดาหารและสะหวันเขตเป็นพื้นที่นำร่องในการอำนวยความสะดวกที่ดำเนินในระบบ Single Stop Inspection Service
- นักลงทุนที่เข้าไปตั้งฐานการผลิตใน สปป.ลาว โดยเฉพาะในสินค้าเครื่องนุ่งห่ม และเสื้อผ้า สามารถใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากรที่ สปป.ลาวได้รับจากประเทศพัฒนาแล้วในฐานะที่ สปป.ลาว เป็นหนึ่งในประเทศที่พัฒนาน้อยที่สุด (Least Developed Countries : LDCs)
- สปป.ลาว โดยเฉพาะแขวงสะหวันเขตมีแรงงานไร้ฝีมือ และกึ่งไร้ฝีมือในปริมาณเพียงพอจะใช้ในเขตเศรษฐกิจพิเศษฯ (ประมาณ 7,000 คน) และค่าจ้างแรงงานต่ำประมาณ 40 – 50 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อเดือน
- สปป.ลาว มีแหล่งพลังงานไฟฟ้ามาก ที่สำคัญ คือ เขื่อนน้ำเทิน 2 ซึ่งจะช่วยเรื่องพลังงานไฟฟ้าให้กับเขตเศรษฐกิจพิเศษฯ

- สปป.ลาว เป็นประเทศที่มีเสถียรภาพทางการเมืองและความปลอดภัยทางสังคมสูง
- นักลงทุนจะได้รับการอำนวยความสะดวกในการติดต่อขออนุญาตลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษฯ เนื่องจากมีการตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารเขตเศรษฐกิจพิเศษฯ คือ Savan Seno Special Economic Zone Authority (SEZA) เป็น One Stop Service มีอำนาจพิจารณาอนุมัติการลงทุนและใบอนุญาตลงทุน ใช้เวลาดำเนินการเพียง 5 วันทำการภายหลังจากได้รับเอกสารที่เกี่ยวข้องครบถ้วนจากผู้ยื่นขอลงทุน

ผู้ที่ลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโนจะได้รับสิทธิพิเศษ เช่น ได้รับการยกเว้นภาษีกำไร เป็นระยะเวลา 2 ปี นับตั้งแต่เริ่มมีผลกำไร เสียภาษีรายได้ส่วนบุคคลสำหรับคนต่างชาติในอัตราร้อยละ 5 ได้รับการยกเว้นภาษีทางอ้อม ได้รับการยกเว้นภาษีในการส่งออก และยกเว้นภาษีในการนำเข้าวัตถุดิบ โดยประเภทของธุรกิจที่ได้รับการส่งเสริมได้แก่ ธุรกิจการผลิตและการแปรรูป ธุรกิจการค้า ธุรกิจบริการและการจัดส่งกระจายสินค้า และ สำนักงานตัวแทนและสาขาบริษัทภายในหรือต่างประเทศ

จากข้อมูลในเดือนกุมภาพันธ์ 2559 มีบริษัทที่ดำเนินกิจการในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน จำนวนทั้งสิ้น 47 ราย ประกอบด้วย ผู้ประกอบการจาก สปป.ลาว จำนวน 12 บริษัท ไทย 8 บริษัท มาเลเซีย ญี่ปุ่น ประเทศละ 5 บริษัท ฝรั่งเศส 4 บริษัท ฮอลแลนด์ ออสเตรเลีย เกาหลีใต้ประเทศละ 2 บริษัท แคนาดา ฮองกง ไต้หวัน เบลเยียม ประเทศละ 1 บริษัท กิจการร่วมค้า ลาว-ออสเตรเลีย ลาว-ญี่ปุ่น ลาว-มาเลเซีย ประเทศละ 1 บริษัท

ปัญหาที่พบในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน ประกอบด้วย (สถานกลสุทโธใหญ่ณแขวงสะหวันนะเขต, 2017)

1. ปัญหาที่ดิน ที่ดินในเขตเศรษฐกิจพิเศษเป็นของประชาชน จึงต้องมีการเวนคืน และจัดหาที่อยู่ใหม่ให้ประชาชน
2. ปัญหาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานและโครงสร้างต่างๆยังไม่พัฒนา นักลงทุนจะต้องสร้างถนน และจัดหาไฟฟ้าและน้ำประปาเอง
3. ปัญหาด้านกฎหมาย ด้านความมั่นใจในการได้รับการคุ้มครองการลงทุนตามกฎหมาย และปัญหาการถือครองที่ดิน ปัญหาการจ้างงานแรงงานต่างชาติ
4. ปัญหาขั้นตอนการดำเนินการด้านเอกสารซับซ้อน เนื่องจากหน่วยงานอื่นไม่ทราบอำนาจหน้าที่ของเขตเศรษฐกิจพิเศษ จึงเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง

## วัฒนธรรมระดับชาติ

วัฒนธรรม หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงามของสังคม ความเจริญนั้นแสดงออกได้ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติและศีลธรรมอันดีของประชาชน. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเจริญงอกงามทั้งทางจิตใจและทางวัตถุ (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2555) สอดคล้องกับความหมายตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2552 ที่ว่า วัฒนธรรม หมายถึง สิ่งทำความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ รวมทั้งสอดคล้องกับความหมายของวัฒนธรรม ตามพระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2553 ที่นิยามว่า วิธีการดำเนินชีวิต ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จารีตประเพณี พิธีกรรม และภูมิปัญญา ซึ่งกลุ่มชนและสังคมได้



ร่วมสร้างสรรค์ สังคม ปกป้อง สืบทอด เรียนรู้ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ทั้งด้านจิตใจและวัตถุ อย่างสันติสุขและยั่งยืน

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรม หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิต ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จารีตประเพณี พิธีกรรม และภูมิปัญญา ซึ่งสังคมได้ร่วมสร้างสรรค์ สังคม ปกป้อง สืบทอด เรียนรู้ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงาม

วัฒนธรรมถือเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ซึ่งถือเป็นความท้าทายที่สำคัญที่สุดของนักบริหารที่ขาดความรู้หรือความไวต่อความแตกต่าง ที่จะส่งผลต่อความผิดพลาดในการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และการปฏิสัมพันธ์ ถึงแม้ผู้บริหารจะทราบความแตกต่างแต่ก็อาจยังคิดว่าวิธีการทำธุรกิจของตนหรือของประเทศตนเป็นวิธีที่ดีที่สุด จนทำให้ตัดสินใจและมีการแสดงออกที่บุคคลจากประเทศอื่นเห็นว่าแปลกหรือไม่ถูกต้อง และนำไปสู่ปัญหาทางธุรกิจได้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการทำให้วัฒนธรรมของแต่ละชาติหรือประเทศต่างกัันนั้น พัทรี ฐปะวิเชตร์ (2554) ได้อธิบายไว้ 8 ประการ ได้แก่

1. ความเชื่อในศาสนา ศาสนานับเป็นพื้นฐานสำคัญต่อวัฒนธรรมของผู้คนในแต่ละชาติ เพราะเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกในจิตใจของบุคคลตั้งแต่เด็ก เกิดจากการกล่อมเกลารอบครัว โรงเรียน ชุมชน
2. ภูมิประเทศและภูมิอากาศ สภาพที่ตั้งของประเทศต่างๆ ล้วนมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ที่อาศัยอยู่ ภูมิอากาศเป็นผลที่เชื่อมโยงมาจากภูมิประเทศ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริมให้ประชาชนในแต่ละประเทศมีวัฒนธรรม วิถีชีวิต นิสัยแตกต่างกัน
3. บทบาทของครอบครัว บทบาทของครอบครัวในการอบรมเลี้ยงดูบุตรหลานเป็นปัจจัยในการกล่อมเกลาด้านค่านิยม ความเชื่อ รูปแบบการปฏิบัติ การดำรงชีวิต และก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรม
4. ระบบการศึกษา ระบบการศึกษาแต่ละประเทศส่งผลต่อวัฒนธรรม วิถีชีวิตคนในชาติ และรวมไปถึงวัฒนธรรมการทำงาน พฤติกรรมการทำงานของประชากรในชาติ
5. ภาษา ภาษาของชนชาติจะสะท้อนความมีวัฒนธรรมของแต่ละชาติได้
6. องค์กรทางสังคม ซึ่งทำหน้าที่ยึดเหนี่ยวบุคคลให้มีศูนย์รวมร่วมกัน ได้แก่ สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา องค์กรทางศาสนา ชมรม สมาคม ชุมชน
7. ระบบการปกครอง ระบบการเมือง ก่อให้เกิดความแตกต่างของวัฒนธรรมได้
8. ระบบเศรษฐกิจ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับระบบการเมือง หากประเทศใดมีระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ระบบเศรษฐกิจมักเป็นแบบทุนนิยมเสรี หรือการค้าเสรี วัฒนธรรมการทำงาน การจัดการจะค่อนข้างให้อิสระเสรี

ศูนย์พัฒนาการค้าและธุรกิจไทยในอาเซียน สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ เวียงจันทน์ สปป.ลาว (2557) ได้อธิบายมารยาททางธุรกิจและวัฒนธรรมไว้ว่า

1. การเจรจา คนลาวยังขาดวินัยด้านความตรงต่อเวลาอยู่ไม่น้อย แต่อย่างไรก็ตามคนไทยที่นัดหมายกับคนลาวก็ยังคงตรงต่อเวลาหรือไปก่อนเวลาเล็กน้อย เพื่อแสดงถึงความตั้งใจจริงในการเข้าเจรจานอกจากนี้คนลาวยังมีนิสัยขี้เกรงใจ ไม่ค่อยปฏิเสธการร้องขอใดๆอย่างชัดเจน นอกจากนี้คนลาวให้ความเชื่อถือในเชิงประจักษ์มากกว่าคำพูด ควรเลือกใช้คำพูดที่ไม่ดูหมิ่นหรือเปรียบเทียบกับ

- เหนือกว่าลาว และคนลาวมีแนวโน้มในการหลีกเลี่ยงการโต้เถียงค่อนข้างสูง และมักไม่แสดงกิริยาตอบโต้เชิงก้าวร้าวใดๆ โดยไม่จำเป็น
2. เกล็ดลักษณะของชาติ คนลาวเป็นผู้ระมัดระวังการแสดงออกอย่างมาก ซึ่งอาจทำให้ดูเป่ฯคนซึ่งซ้าค่อยๆคิด ค่อยๆทำ และประเมินได้ยากว่ากำลังคิดอะไรรอยู่ คนลาวมักหลีกเลี่ยงการทะเลาะเบาะแว้งต่อหน้าคู่กรณี หรือในที่สาธารณะรวมถึงถือชื่อเสียงและหน้าตาทางสังคม จึงห้ามแสดงกิริยาก้าวร้าวหรือดูหมิ่นเหยียดหยามคนลาวต่อหน้าผู้อื่นเด็ดขาด ประกอบกับสังคมลาวเป็นสังคมขนาดเล็ก หากประสบปัญหาขัดแย้งรุนแรงกันคนใดคนหนึ่งอาจส่งผลให้ประสบปัญหาในการทำงานร่วมกับคนลาวอื่นๆ ในกลุ่มนั้นอย่างรุนแรงในระยะเวลาดังรวดเร็ว การประนีประนอม ผ่อนปรน และเจรจาด้วยเหตุผลแบบบัวไม่ช้ำน้ำไม่ขุ่น
  3. โครงสร้างสังคมลาว สังคมลาวเป็นโครงสร้างแบบ Top-down คล้ายกับสังคมไทย ผู้น้อยไม่ได้เลี้ยงผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า ซึ่งโครงสร้างแบบนี้ผู้น่าจะต้องเป็นผู้นำพาองค์กรไปข้างหน้าตลอด พนักงานเป็นผู้ตาม รอรับคำสั่งและทำงานตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่เนื่องจากมีอุปนิสัยไม่แสดงออกและไม่ซักถามทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะใส่ความคิดและความรู้สึกของตนเองลงในเนื้องานโดยไม่บอกกล่าว ในทางกลับกันอาจหยุดงานที่ได้รับมอบหมายกลางคันหากไม่มั่นใจในวิธีแก้ไขปัญหาที่พบ

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศคือ ความล้มเหลว ความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่มีผลิตภาพในการดำเนินงาน ซึ่งมีผลโดยตรงมาจากการจัดการบริษัทสาขา หรือบริษัทลูกในต่างประเทศ นักวิชาการเห็นว่าพื้นฐานของปัญหามาจากทฤษฎีการจัดการที่นำมาใช้ปฏิบัตินั้นไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป ทฤษฎีการบริหารส่วนมากพัฒนามาจากตะวันตกจะมีปัญหาเมื่อนำมาใช้กับธุรกิจในประเทศจีน ญี่ปุ่น หรือเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นักวิชาการจึงได้หันมาให้ความสนใจการจัดการข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural management) ที่เป็นการศึกษาถึงปัจจัย 4 ประการ (ผลิน ภูเจริญ, 2540) ได้แก่

1. การศึกษาถึงความตื่นตัว (awareness) ในเรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยศึกษาในเรื่องสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อจัดการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยวัฒนธรรมที่แตกต่างมีสาเหตุมาจากภาษา วัฒนธรรม ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ซึ่งมีผลกระทบต่อจัดการ การสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานร่วมกัน
2. การศึกษาเรื่องความเข้าใจ (understanding) เรื่องวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน พยายามเข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น เพื่อให้การดำเนินงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจกัน ซึ่งความเข้าใจจะเกิดขึ้นเมื่อเกิดการปฏิสัมพันธ์กัน
3. การศึกษาเรื่องความสามารถในการทำงาน (Capability) ในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารที่มีความสามารถในทางเทคนิคและทางมนุษยสัมพันธ์ต่างกัน จะทำงานหรือปฏิบัติงานต่างกัน หากปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากเดิมแล้ว ความสามารถในการทำงานอาจลดลงมาน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ ได้
4. การศึกษาระดับองค์การ เรื่องความสอดคล้องระหว่างกัน (Compatibility) ธุรกิจมีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบการร่วมทุน และการสร้างพันธมิตรมากขึ้น เมื่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มที่จะมี

การร่วมทุนมากขึ้น การจัดการข้ามวัฒนธรรมยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น ปัญหาที่พบจากความล้มเหลวของการร่วมทุนคือ ความไม่สอดคล้องระหว่างพันธมิติในเรื่องปรัชญา การจัดการ การดำเนินการ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันออกไป

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเมื่อดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นงานหนึ่ง que ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจ เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งกลยุทธ์ รูปแบบและแนวปฏิบัติมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมระหว่างประเทศจากทั้งสหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา เข้ามาดำเนินกิจการในทวีปเอเชียเนื่องด้วยต้องการความได้เปรียบในการแข่งขันจากการลดต้นทุน และกำลังแรงงานที่มีทักษะ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันนั้น กิจกรรมส่วนมากให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารคนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ดังนั้นจึงต้องเข้าใจค่านิยม ความต้องการต่างๆ แรงจูงใจ และปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรม (สุนันทา เสียงไทย, 2558) นักวิชาการและนักปฏิบัติต่างให้ความสำคัญในเรื่องแนวปฏิบัติในการบริหารและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ แนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความเป็นสากลหรือไม่ ยังคงเป็นคำถามที่นักวิชาการให้ความสนใจในปัจจุบัน นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นในประเทศหนึ่ง อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้ทั้งหมดในประเทศอื่น เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for performance) ที่ได้รับความนิยมในสหรัฐอเมริกา อาจไม่เหมาะกับประเทศอื่น หรือการใช้วงจรกิจภาพ (Quality circle program) ที่ประสบความสำเร็จในประเทศญี่ปุ่น อาจไม่สำเร็จในสหรัฐอเมริกา วัฒนธรรมชาติที่ต่างกัน ต้องการการบริหารที่ต่างกัน นักวิชาการหลายคนมองว่าสังคม หรือประเทศต่างๆ นั้นแตกต่างกันซึ่งสะท้อนออกมาในวิธีการบริหารที่ต่างกัน องค์การและการบริหารไม่สามารถแยกออกจากวัฒนธรรมได้ (Myloni, Harzing, & Mirza, 2004)

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้ได้มากที่สุด เพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (เสนาะ ดิยาวี , 2545, Dessler 1997, Mondy & Martocchio, 2016) โดยการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษา ให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์การที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี, 2545, ดนัย เทียนพุ่ม, 2546)

ในขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ มีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

Morgan (1986) ได้อธิบายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ หมายถึง การจัดการและการพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่น การวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน การประเมินผลงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์ในบริบทระหว่างประเทศ

โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศจะประกอบด้วย 3 มิติ คือ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเภทของพนักงาน และประเทศที่ดำเนินการ ซึ่ง Brewster และคณะ (2007) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศจะครอบคลุม 3 ประเด็นคือ การบริหารข้ามวัฒนธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงเปรียบเทียบ และ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลงาน และแรงงานสัมพันธ์ ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศนั้น เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงบริบทระหว่างประเทศที่มีความแตกต่างกัน

### ความแตกต่างของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ และ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Briscoe and Schuler (2004) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ จะต้องมีการอยู่

1. ความรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่มีจำนวนและความซับซ้อนที่มากขึ้น รวมถึงการบริหารการอยู่ต่างชาติ
2. ขยายความชำนาญทั้งความรู้เกี่ยวกับต่างประเทศ กฎหมายแรงงาน และอื่นๆ
3. มีส่วนร่วมกับพนักงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น
4. จัดการกับอิทธิพลภายนอกและวัฒนธรรมที่หลากหลาย
5. มีส่วนร่วมมากขึ้นในความเป็นอยู่ของพนักงาน โดยเฉพาะกรณีของชาวต่างชาติ
6. สามารถจัดการความยากลำบาก และความเสี่ยง โดยเฉพาะการกิจการไปตั้งในประเทศกำลังพัฒนา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้รับอิทธิพลจากทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ กลยุทธ์และแนวปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันไปตามปัจจัยบริบทต่างๆ เช่น ขนาดของกิจการ ประเภทของอุตสาหกรรม (Ayca et al., 2000) โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจดำเนินกิจการในต่างประเทศ ยิ่งต้องให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมขององค์การที่แตกต่างกันในประเทศต่างๆ แม้ว่าประเทศต่างๆนั้นจะมีความแตกต่างกันหลายมุมมอง เช่น สภาพแวดล้อมทางกฎหมายและลักษณะความเป็นสถาบัน ลักษณะกำลังแรงงาน การศึกษา แต่สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของความแตกต่างในแต่ละประเทศคือ วัฒนธรรม โดยเฉพาะค่านิยม (Hofstede, 1984)

เมื่อนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญมากขึ้นเพราะเป็นเครื่องมือในการประสานและควบคุมการดำเนินงานในต่างประเทศ ค่านิยมและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยในการปรับแต่งวัฒนธรรมองค์การ และคนที่ทำงานที่ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมนั้นๆ (Bartlett & Ghoshal, 1991) เพราะฉะนั้นกิจการระหว่างประเทศจึงพยายามถ่ายทอดแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปยังต่างประเทศ ซึ่งทำให้เกิดความซับซ้อนในการจ้างและการจัดการคนที่มีพื้นฐานที่มาต่างกันทั้งวัฒนธรรมและสัญชาติ (Myloni et al., 2004)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความเชื่อทางวัฒนธรรมที่สะท้อนออกมาในสมมติฐานเบื้องต้นและค่านิยมของวัฒนธรรมชาติที่องค์กรนั้นอยู่ เมื่อเกิดการระหว่างประเทศถ่ายทอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปต่างประเทศ โดยเฉพาะเมื่อแนวปฏิบัตินั้นไม่เหมาะกับวัฒนธรรมของประเทศปลายทาง ความล้มเหลวในการปรับใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวัฒนธรรมปลายทางอาจนำไปสู่ผลลบที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรได้ งานวิจัยในปัจจุบันแสดงว่ากิจการระหว่างประเทศมีการนำวัฒนธรรมชาติเข้ามาสู่การดำเนินงาน และบริษัทย่อยที่ปรับการดำเนินงานตามวัฒนธรรมชาติมีผลการดำเนินงานดีกว่าบริษัทย่อยที่บริหารด้วยวิธีอื่น (Newman & Nollen, 1996) การถ่ายทอดนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปยังประเทศอื่นนั้นค่อนข้างเผชิญกับปัญหา ซึ่งอุปสรรคหนึ่งคือ สภาพแวดล้อมเชิงสถาบันและวัฒนธรรม (Myloni et al., 2004) ความแตกต่างของวัฒนธรรมนั้นไม่สามารถมองข้ามได้ โดยเฉพาะในการถ่ายทอดการบริหารไปอีกวัฒนธรรมหนึ่ง เทคนิคการบริหารที่ประสบความสำเร็จในพื้นที่หนึ่งอาจใช้ไม่ได้หรือไม่สำเร็จในอีกพื้นที่หนึ่ง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวัฒนธรรมอื่นที่นอกเหนือจากวัฒนธรรมของชาติตนเองนั้นจะต้องปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมในท้องถิ่น และเข้าใจความหลากหลายของวัฒนธรรม เช่น สหรัฐอเมริกาที่มีวัฒนธรรมที่มีความเป็นปัจเจก (individualism) เน้นทักษะ ความสามารถ มีเกณฑ์ที่จับต้องได้ในให้รางวัลจากการทำงานมากกว่าวัฒนธรรมจีนที่มีความเป็นกลุ่ม (collectivism) ที่ต้องการความสอดคล้องกลมกลืนกับเพื่อนร่วมงาน หรือวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่มุ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ที่ต้องการความภักดี และให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าสมมติฐาน เพราะฉะนั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศที่ประสบความสำเร็จในต่างวัฒนธรรมนั้นจะต้องรู้จักปรับเทคนิคหรือการนำไปใช้ต่างๆ ให้สอดคล้องกับความแตกต่างของวัฒนธรรม เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเช่น การศึกษา สังคมวัฒนธรรม กฎหมายและการเมือง เศรษฐกิจ และภาษาล้วนแล้วแต่กระทบต่อการบริหาร (Ugoani, 2016)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า วัฒนธรรมชาตินั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Sparrow, Schuler, & Jackson, 1994) แม้ว่าปรกติแล้วกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะถูกกำหนดจากประเทศต้นทาง ซึ่งวัฒนธรรมชาติจะเป็นสิ่งกำหนดแนวปฏิบัติและพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับในแต่ละบริบท เช่น รางวัล การทำงานล่วงเวลา การทำงานระหว่างวันหยุดทางศาสนา และอื่นๆ อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรก็ได้รับผลจากวัฒนธรรมชาติของประเทศที่องค์กรดำเนินงานอยู่ ซึ่งวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กรอาจมีความขัดแย้งกัน องค์กรควรจะเอาวัฒนธรรมชาติเป็นหลักหรือวัฒนธรรมจากประเทศแม่เป็นหลักในการตัดสินใจ นักวิชาการมักจะเห็นว่าวัฒนธรรมชาตินั้นมีผลต่อค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมองค์กร เมื่อใดก็ตามที่วัฒนธรรมองค์กรที่มาจากบริษัทแม่ไม่ได้ปรับให้เข้ากันได้กับวัฒนธรรมชาติของพนักงานซึ่งอยู่ในประเทศนั้น ก็อาจมีส่วนก่อให้เกิดความขัดแย้งในใจ และหากพนักงานไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะมีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารต้องให้ความสนใจเรื่องการปรับให้เกิดความสมดุลในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งของตนกับการที่ปรับเข้ามาในองค์กรที่มีพนักงานที่เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมต่างออกไป (สุนันทา เสี่ยงไทย, 2559)

วัฒนธรรมระดับชาติมีผลกระทบมากต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจระหว่างประเทศทั้งการวางแผนกลยุทธ์ การจัดการ องค์กร การติดต่อสัมพันธ์ (Graham, 2010) และการประเมินผลงาน (Luthans, D.H.Welsh, & Rosenkrantz, 1993) Aycan et al. (2000) ยังพบว่าวัฒนธรรมมีผลต่อกระบวนการสรรหาและ

คัดเลือก เช่น วัตถุประสงค์ เกณฑ์การคัดเลือก ทักษะการคัดเลือก ซึ่งอาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมนั้นส่งผลต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจและการจัดการกำลังแรงงาน (Riyadh, Zaman, & Hasan, 2015)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร ภาควิชา ภาควิชา สุธิมนต์ ทรงศิริโรจน์ และสาลินี ชัยวัฒน์พร (2559) ได้ศึกษาแนวทางการจัดการข้ามวัฒนธรรมทางธุรกิจต่อสถานภาพผู้ประกอบการไทยในวัฒนธรรมลาว: หลวงน้ำทา พบว่า แนวทางการพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมกับการจัดการข้ามวัฒนธรรมของธุรกิจไทยในลาวควรมุ่งเน้นความสามารถในการพูดภาษาลาวเพื่อส่งเสริมการสร้างทักษะและการติดต่อสื่อสาร ทักษะการเชิงบวกต่อวัฒนธรรม การส่งเสริมการค้าในต่างประเทศของภาครัฐและเอกชน และการร่วมกิจกรรมการกุศลเพื่อเชื่อมสัมพันธ์ภาพอันดี

พวงผกา กงเพชร ดาวใจ ศรีลัมภ์ และปิยรัตน์ สิริคมสัน (2557) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความสำเร็จในการประกอบกิจการในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการลงทุนใน สปป.ลาวคือ (1) ความเข้าใจในบริบทของพื้นที่ที่เข้าไปลงทุน ตระหนักและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม ความเชื่อ สภาพความเป็นอยู่ การศึกษากฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสร้างเครือข่ายที่ดีในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (2) การให้บริการที่ได้มาตรฐาน (3) การสร้างแรงดึงดูดแก่พนักงานด้วยการจัดนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการให้แก่พนักงานตามความเหมาะสม ในการเตรียมความพร้อมเพื่อการลงทุนนั้น คือการสื่อสาร หากนักธุรกิจสามารถสื่อสารได้ด้วยภาษาท้องถิ่นแล้วจะเกิดข้อได้เปรียบมากกว่า และยังทำให้เข้าใจผู้คนได้มากขึ้น อีกทั้งการสร้างเครือข่ายยังมีความสำคัญเพราะใน สปป.ลาว เป็นประเทศที่ใช้ชีวิตร่วมกันอย่างเอื้ออาทรต่อกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวกันอย่างญาติพี่น้อง หากนักธุรกิจมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อคนในชุมชน และเอื้อเฟื้อต่อชุมชนแล้ว ชุมชนจะช่วยเหลือธุรกิจอย่างดี นอกจากนี้ ความรู้ ความเข้าใจในด้านวัฒนธรรม และวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในท้องถิ่น สปป.ลาวเป็นประเทศที่ยังคงรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมดั้งเดิมไว้อย่างเหนียวแน่น

จิรประภา อัครบวร (2557) ศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียน ปีพ.ศ. 2557-2558 พบว่า สปป. ลาวมีแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการสูงสุดในกลุ่มประเทศอาเซียน ส่วนการพนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ สปป.ลาวมีการให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต ในการวางแผนกำลังคน สปป.ลาวให้ความสำคัญในการวางแผนการจ้างงานชาวต่างชาติในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ อันเนื่องมาจากความขาดแคลนและการศึกษาภายในประเทศยังไม่สามารถสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะได้ทันความต้องการของประเทศ และการวางแผนจ้างแรงงานหญิง ช่องทางในการสรรหาโดยอินเทอร์เน็ตนั้น สปป.ลาวมีแนวโน้มการใช้น้อยที่สุดในกลุ่มอาเซียน แต่มีแนวโน้มในการใช้องค์การภายนอกสรรหาและคัดเลือกบุคลากรการจัดการ การบริหารสูงกว่าประเทศอื่นๆ

พฤกษ์ เกาถวิล และ สุธีร์ สาตราคม (2556) ได้ศึกษาเรื่อง สปป. ลาว: อุปสรรคการกำกับควบคุมของรัฐตามกรอบ MOU ระหว่างประเทศด้านการจ้างแรงงาน พบว่า ปัญหาอย่างหนึ่งในการบังคับใช้กฎหมายคือเจ้าหน้าที่จำนวนมาก ไม่เข้าใจกฎหมาย/กฎระเบียบ ไม่สามารถบังคับใช้หรือบังคับใช้ตามอำเภอใจ โดยเฉพาะเมื่อกฎหมาย/กฎระเบียบขัดแย้งกัน ปัญหายิ่งยากมากขึ้นไปอีก เมื่อลาว ใช้หลักการให้แขวง (หรือจังหวัด) มีอำนาจระดับหนึ่งในการบริหารจัดการกิจการ ภายใน ในขณะที่เจ้าหน้าที่ระดับแขวงก็ไม่เข้าใจกฎหมาย/กฎระเบียบ เกิด

ปัญหา การใช้กฎหมาย/กฎระเบียบแตกต่างกันระหว่างหน่วยงานหรือแล้วแต่บุคคล โดยการสรรหาพนักงานใน สปป.ลาว กิจการนิยมใช้บริษัทจัดหางาน โดยบริษัทจัดหางานจะประชาสัมพันธ์ รับสมัครชาวลาที่สนใจจะไป ทำงานในสถานประกอบการนั้น แต่การประชาสัมพันธ์ มักไม่ค่อยได้ผลจึงต้องทำงานเชิงรุก โดยออกสรรหา แรงงานในหมู่บ้านของ แขวงต่างๆ การสรรหาแรงงานอาจจะใช้นายหน้าท้องถิ่น อุปสรรคในการสมัครงานอย่าง หนึ่งคือ อุปสรรคการทำบัตรประจำตัวประชาชนและหนังสือเดินทาง ต่างประเทศ ในการสมัครงานชาวบ้านจะต้อง ใช้หลักฐานสำคัญคือ บัตรประจำตัวประชาชน แต่ประชาชนลาวส่วนใหญ่ไม่มีบัตรฯ ดังนั้น บริษัทมีทางเลือกคือ รับสมัครเฉพาะผู้มีบัตรฯ แต่มักจะหาคนพร้อมสมัครงานได้ไม่มากนัก ทางออกก็คือ จะต้องนำพาชาวบ้านไปทำ บัตรประจำตัวประชาชนก่อน ขณะที่ประเทศอื่นๆ ประชาชนจะต้องทำบัตรประจำตัว (identity card) ซึ่งเป็นการ จัดระบบข้อมูลประชากรของรัฐ แต่ในลาวระบบข้อมูลประชากรอยู่ในรูปแบบสำมะโนครัว โดยปกติไปสำมะโนครัว เป็นเอกสารที่ใช้ทำธุรกรรมหรือติดต่อ กับหน่วยงานรัฐได้โดยสมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการรักษาพยาบาล เข้าสถานศึกษา ซื้อ ขาย ทรัพย์สินต่างๆ ด้วยเหตุนี้ ประชาชนลาวส่วนใหญ่จึงไม่สนใจจะมีบัตรประชาชน เมื่อบัตรประชาชนมีความจำ เป็นมากขึ้น แต่ทางการลาวก็ยัง ไม่มีนโยบายเร่งรัดให้ทุกคนมีบัตรประชาชน แต่เห็นว่าขึ้นกับความประสงค์ของ แต่ละคน

World bank (2012) ได้ศึกษาเรื่องมาตรฐานแรงงานและผลิตภาพในธุรกิจเสื้อผ้าเพื่อการส่งออกใน สปป.ลาว พบว่า แรงงานสัมพันธ์ใน สปป.ลาว เป็นการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเข้มงวด การปฏิบัติต่อแรงงาน ต้องคำนึงถึง กฎหมายวัฒนธรรม และวัฒนธรรมท้องถิ่น รวมถึงลักษณะทางวัฒนธรรมของชาว สปป.ลาว ที่เน้น ความสุขในการทำงาน ไม่ชอบการดูหมิ่น การตำหนิ ประเด็นแรงงานสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน ฝ่ายจัดการ และ พนักงานเป็นเหตุผลอันดับหนึ่ง ที่ทำให้คนลาออกจากงาน ด้วยพฤติกรรมแข่งกระด้าง การดูถูกดูแคลนเมื่อ พนักงานกระทำผิด ทำให้พนักงานรู้สึกกว่าถูกปฏิบัติด้วยความด้อยค่า องค์กรหรือนายจ้างควรจะเข้าใจวัฒนธรรม ของชาว สปป.ลาว และของประเทศซึ่งเน้นความสุขในการทำงาน

Suharnomo (2009) ได้ศึกษาผลกระทบทางวัฒนธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ อินโดนีเซียและพบว่า วัฒนธรรมระดับชาติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การ พัฒนาอาชีพ และค่าตอบแทน ผู้ตอบส่วนมากชอบคนที่มีลักษณะดีมากกว่าคนที่มีความทักษะในการทำงานดี ซึ่งอาจ บอกได้ว่าพนักงานที่มีลักษณะดีจะสามารถใช้ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ผู้วิจัยเสนอให้ผู้บริหาร ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมในการกำหนดและนำเอาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากประเทศอื่นมาใช้ เพราะแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะมีสมมติฐานตามค่านิยมของวัฒนธรรมนั้นอยู่ด้วย

Papalexandris and Panayotopoulou (2004) พบว่า วัฒนธรรมมีผลต่อวิธีการสรรหาและคัดเลือก โดยที่ระยะห่างของอำนาจและการเป็นคนวงใน (in-group collectivism) มีความสัมพันธ์ทางลบกับการใช้การ สรรหาภายในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ที่ปรึกษาผู้บริหาร การใช้หนังสือพิมพ์กับผู้บริหารระดับกลางและสูง การ ใช้ที่ปรึกษาในกระบวนการสรรหาผู้บริหารระดับสูงนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและ การมุ่งผลงาน นอกจากนี้ในวิธีการคัดเลือกการใช้การสัมภาษณ์แบบกลุ่มมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการหลีกเลี่ยง ความไม่แน่นอน การมุ่งอนาคต และการมุ่งผลงาน

Riyadh et al. (2015) ได้ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมต่อแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย ศึกษาจากกิจการระหว่างประเทศในเอเชียใต้ พบว่า ในการสรรหาและคัดเลือก กิจการจากสหรัฐไม่ค่อยเชื่อถือการ สรรหาและคัดเลือก เนื่องจากกิจการพยายามสรรหาคนในพื้นที่ แทนที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและแนว

ปฏิบัติ พนักงานในพื้นที่ที่ปฏิบัติงานให้กับกิจการที่มาจากสหรัฐ ยุโรป หรือญี่ปุ่นส่วนมากทำงานเพื่อความพึงพอใจ ส่วนพนักงานที่ทำงานให้กับกิจการท้องถิ่นที่ได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่ามักทำงานเพื่อความอยู่รอด ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อพนักงานที่ทำงานในกิจการท้องถิ่น เพราะเป็นสิ่งที่นำไปสู่ค่าตอบแทนที่ดีขึ้น ในการฝึกอบรมและพัฒนานั้น กิจการจากญี่ปุ่นไม่ค่อยให้ความสำคัญเนื่องจากกิจการคัดเลือกพนักงานจากประสบการณ์ เมื่อพนักงานมีประสบการณ์ทำงานแล้วไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนามากนัก

Nel and Sisavath (2014) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในบริบททุนมนุษย์ในกิจการข้ามชาติในลาว พบว่า อุปสรรคหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในลาวคือ การขาดแคลนแรงงาน พนักงานเชื่อว่าการศึกษาเป็นสิ่งช่วยสนับสนุนความสามารถในการทำงาน

Fang, Worm, and Tung (2008) ได้กล่าวถึงงานวิจัยในปี 1982 ที่ศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวในการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศของกิจการสหรัฐที่ดำเนินธุรกิจในประเทศจีนว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของการเจรจาธุรกิจ และในปี 1989 ได้ทำการศึกษาต่อเนื่องก็ยังคงพบว่าความตระหนักถึงวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจ

The-World-Bank-Group (2016) ได้สำรวจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจใน สปป.ลาว โดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้บริหารระดับสูง จำนวน 368 บริษัท ทั้งบริษัทขนาด เล็ก กลาง และใหญ่ พบว่า บริษัทให้การฝึกอบรมและพัฒนาเพียงร้อยละ 7 เมื่อพิจารณาเฉพาะภาคการผลิตมีการฝึกอบรมเพียงร้อยละ 38 นอกจากนี้ได้ศึกษาถึงข้อจำกัดในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ 3 อันดับแรก ได้แก่ แรงงานมีการศึกษาไม่เพียงพอ ปัญหาทางภาษีอากร และแนวปฏิบัติต่างๆ



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสปป.ลาว กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโนเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้กลยุทธ์การศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) โดยสัมภาษณ์เชิงลึก 3 บริษัทที่เข้าไปลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว)

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ การทบทวนเอกสาร (Document review) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การทบทวนเอกสาร เป็นการค้นหาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสารทางวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นโยบายทางเศรษฐกิจการลงทุนของ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ การจัดการข้ามวัฒนธรรม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกผู้ให้สัมภาษณ์ (Key informant) ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์และเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทลงทุนข้ามชาติในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน สปป.ลาว ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-Face) ที่เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-constructed) โดยใช้แบบแนวทางสัมภาษณ์ (Interview guide) ซึ่งเป็นรายการหัวข้อและคำถามที่สร้างขึ้นและจัดลำดับไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์
3. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เป็นการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับมาถูกต้องหรือไม่ โดยตรวจสอบจากแหล่งบุคคล หมายถึง ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่หากเปลี่ยนผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ขอสัมภาษณ์จากทั้งผู้บริหารและพนักงานชาวไทยที่ปฏิบัติงานใน สปป.ลาว

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposefully sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหาร ผู้จัดการแผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานแผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้บริหารและพนักงานชาวไทยที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการแก่บริษัทลงทุนข้ามชาติในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 5 คน จาก 3 บริษัทที่ยินดีให้ข้อมูล

## การจัดทำข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกบันทึกโดยเครื่องบันทึกเสียงและถอดข้อความเพื่อเรียบเรียงข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง โดยให้ผู้สัมภาษณ์ตรวจสอบข้อมูล เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญในแบบสัมภาษณ์

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและตัวผู้วิจัย โดยผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามสำหรับนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ประกอบด้วย 2 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 การกำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูล

เพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ไปเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยตามหลักจรรยาบรรณนักวิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลซึ่งชื่อของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนจะถูกแทนด้วยรหัสที่กำหนดไว้ โดย A หมายถึงผู้ให้ข้อมูลจากบริษัทที่ 1 รหัสผู้ให้ข้อมูลจะเริ่มจาก A ถึง C ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลบริษัทสุดท้าย

ส่วนที่ 2 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์ มีขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับโอกาส ปัญหา และข้อควรคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนวัฒนธรรมชาติ และวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสปป.ลาว

## การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จะเป็นการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่พัฒนาข้อคำถามขึ้น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา และความถูกต้องของการใช้ภาษา หลังจากนั้นนำไปแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้กับพนักงานฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานต่างประเทศ จำนวน 1 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์ และระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจในข้อคำถาม และสามารถตอบคำถามได้

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูล 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ เอกสาร และวารสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับโอกาส อุปสรรค ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ปัจจัยที่ผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ วัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลระดับทุติยภูมิ (Secondary data) เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์รวมทั้งเพื่อนำมาเป็นส่วนประกอบในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในการวิจัยส่วนต่อไป

2. คณะผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหาร ผู้จัดการแผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานแผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการแก่บริษัทลงทุนข้ามชาติในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะพาน-เซโน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว คณะผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตในการสัมภาษณ์ไปยังผู้บริหารเขตเศรษฐกิจพิเศษสะพาน-เซโน เพื่อแจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดการทำวิจัยและขอเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล และทำหนังสือถึงผู้บริหารบริษัทลงทุนข้ามชาติในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะพาน-เซโนที่มีผู้บริหารเป็นคนไทยแต่ละบริษัท เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งไม่เกิน 45 นาที

3. ในระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น จะขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญบันทึกเทป และถ่ายรูป พร้อมจดบันทึกข้อมูลสำคัญ หากผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ประสงค์ให้บันทึกเทป หรือถ่ายรูป ผู้วิจัยจะใช้การจดบันทึกเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น คณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยดำเนินการร่วมกับข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร โดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบจัดหมวดหมู่ประเด็นสำคัญ (Categorical Approach) อันเป็นกระบวนการวิเคราะห์ โดยการเริ่มจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยของกระบวนการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ในระหว่างการดำเนินกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น คณะผู้วิจัยได้ดำเนินกระบวนการสะท้อนตอบคู่ไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการสะท้อนในแต่ละช่วงหรือแต่ละขั้นตอนตอบคู่ไปกับการดำเนินกระบวนการวิจัยเพื่อเสริมสร้างให้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสปป.ลาว กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก คณะผู้วิจัยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ( Purposefully sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร ผู้จัดการแผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานแผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้บริหารและพนักงานชาวไทยที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการแก่บริษัทลงทุนข้ามชาติในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะ-หวัน เซโน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 5 คน จาก 3 บริษัท โดยการวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้

- A1 แทน ผู้แทนบริษัท A คนที่ 1 เพศหญิง อายุ 37 ปี
- A2 แทน ผู้แทนบริษัท A คนที่ 2 เพศหญิง อายุ 30 ปี
- B1 แทน ผู้แทนบริษัท B คนที่ 1 เพศหญิง อายุ 45 ปี
- B2 แทน ผู้แทนบริษัท B คนที่ 2 เพศหญิง อายุ 28 ปี
- C1 แทน ผู้แทนบริษัท C เพศชาย อายุ 50 ปี

### ข้อมูลทั่วไปของกิจการของผู้ให้สัมภาษณ์

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

บริษัท A เป็นกิจการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมอากาศยาน โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ในทวีปยุโรป มีการดำเนินงานในประเทศไทย และเปิดกิจการในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะ-หวัน เซโน สปป.ลาว โดยมีนักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยปฏิบัติงานใน สปป. ลาว และมีผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยในประเทศไทยเป็นผู้ให้คำปรึกษา และต้องเดินทางไปดูแลการดำเนินงานในสปป. ลาวอย่างสม่ำเสมอ

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

บริษัท C เป็นกิจการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ มีสำนักงานใหญ่อยู่ในทวีปเอเชีย มีการดำเนินงานในประเทศไทย และเปิดกิจการในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะ-หวัน เซโน สปป.ลาว โดยมีผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยปฏิบัติงานใน สปป. ลาว

ทั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโอกาส อุปสรรค ปัญหา และข้อควรคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนวัฒนธรรมชาติ และวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสปป.ลาว โดยทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบการวิจัยให้สมบูรณ์ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** โอกาส ปัญหา และข้อควรคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว  
*โอกาส* ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าโอกาสเกิดจากการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษเวินเซโน ในเรื่องของการลดค่าใช้จ่ายด้านค่าแรง ค่าสาธารณูปโภค ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“โอกาส มันน่าจะเป็นเรื่องด้านภาษี” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ภาษีในเขตส่งเสริมเศรษฐกิจพิเศษเนี่ยละ ที่นายสนใจ” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ประธานจะตัดสินใจมาลงที่นี่ ทราบเกี่ยวกับนโยบายของสปป.ลาว เรื่องของส่งเสริมเขตส่งเสริมพิเศษที่สหพันธ์ เวินเซโนก็ทำให้มีความสนใจว่าต่อไป คือ หนึ่งในประเทศไทย ภาคธุรกิจเรื่องการประกอบขึ้นส่วนที่มันต้องใช้แรงงานเยอะๆเนี่ย มันค่อนข้างที่จะอยู่ลำบาก เพราะว่าค่าแรงที่ประเทศไทยก็จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ค่ะ ก็เลยมองว่า อีกสัก 4-5 ปี เนี่ยจะต้องมีปัญหาแน่นอน ซึ่งวิสัยทัศน์ของท่านประธานก็มองไว้อย่างนั้น แล้วก็มองว่าทางด้านลาวเขากำลังตื่นตัวเรื่องเขตเศรษฐกิจพิเศษในช่วงนั้นค่ะก็เลยมาเซอร์เวย์ ซึ่งทางทีมผู้มาเซอร์เวย์ก็เห็นว่า ที่นี่เหมาะสมที่จะลองก่อตั้งเป็นโรงงาน” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ค่าแรง ค่าโอทีเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้เรามาที่นี่นะค่ะ” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“โลวคอส เช่นไฟฟ้า ค่าแรง แต่บางอย่างเราก็ต้องเพิ่มศักยภาพ” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*ปัญหา* ปัญหาที่ผู้ให้สัมภาษณ์พบประกอบด้วย ปัญหาด้านการสรรหากำลังคน ปัญหาการลาออก ปัญหาเวลาการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านการติดต่อหน่วยงานราชการ และด้านกฎหมาย ซึ่งพิจารณาได้จากการให้สัมภาษณ์ดังนี้

*ปัญหาด้านการสรรหากำลังคน* เนื่องจากกำลังแรงงานที่มีไม่เพียงพอต่อความต้องการและแรงงานมีความต้องการทำงานราชการมากกว่าเอกชน อีกทั้งกำลังแรงงานบางส่วนไม่ได้มีความจำเป็นและไม่มีความคุ้นเคยในการทำงานในอุตสาหกรรม เนื่องจากมีที่ดินทำกินและมีหนี้สินน้อย

“ตอนนี้เราจะมีปัญหาแค่สรรหา ปัญหาเรื่องการสรรหามีแน่เพราะว่าตอนนี้บริษัทที่อยู่ในโซนนั้นรับคนเยอะมาก ปัญหาอันดับหนึ่งน่าจะเป็นเรื่องการสรรหาของแต่ละที่” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ปัญหาเรื่องการหาคนมาก ปัญหาเรื่องการสรรหาคนค่อนข้างจะยุ่ง” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“หมู่บ้านนี้แทบไม่มีวัยทำงานเลย เพราะว่าส่วนใหญ่ก็คือ จะข้ามไปฝั่งไทยหมด ส่วนบางหมู่บ้านก็มีคนวัยทำงาน แต่ก็ไม่ตรงกับ สเปคที่เราอยากได้” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“พอเขามาอยู่ คือ เหมือนว่า เขาไม่เคยออกจากบ้านพอมายู่ที่โรงงานวันแรก สองวันแรก เขาเหมือนปรับตัวไม่คุ้นชินกับโรงงานอย่างนี้ บางทีก็ไม่อยู่” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“คนที่ส่วนใหญ่ถ้าเป็น technical จะหายากนิดนึง เพราะที่นี้เขาจะเรียนหลักๆเลยเกี่ยวกับการทำงานเป็นราชการ คนที่นี้ก็มีไม่เยอะ มี 7 ล้านกว่าคน และคนในวัยทำงานก็มีไม่เยอะ แล้วส่วนมากเป็นผู้หญิง” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“มันจะยากตรงที่คนหายาก แล้วก็ต้องมีคอนเนคชั่นที่ดี” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“วัฒนธรรมเค้า ก็คือถ้าทำ ทำแค่ซิวๆก็คือ 8 ชั่วโมง วัฒนธรรมก็ยังไม่ค่อยเหมือนจากเกษตรกรรม แปลงมาเป็นอุตสาหกรรม เหมือนบ้านเราเมื่อก่อน เมื่อสมัย 10 กว่าปีที่แล้ว” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ระเบียบวินัยของคนที่นี่ต้องยอมรับว่าเขาผ่านมาจากสังคมเกษตรกรรมมายังอุตสาหกรรม มันค่อนข้างรวดเร็วและที่นี้จะทำงาน 24 ชั่วโมงตั้งแต่ 8 โมงเช้าและมีกะดึกด้วย ซึ่งถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่จากสังคมเกษตรกรรม เดี่ยวค่อยๆก็ได้ วันอื่นก็ได้” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“คนที่นี่บางส่วนเขาดีกว่าคนไทยนะ เขามีที่นาเป็นของตัวเอง อย่างน้อยที่สุดเขาก็มีข้าวกิน และมีเรื่องของวัฒนธรรม ประเพณีของเขาก็มีส่วนทำให้ขาดงาน เพราะที่นี้เขามีความเป็น traditional มากกว่าของเรา” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*ปัญหาการลาออก* อันเนื่องมาจากความจำเป็นในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมมีน้อย ทำให้แรงงานสามารถตัดสินใจลาออกได้ง่าย และยังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานในอุตสาหกรรมได้ อีกทั้งยังมีค่านิยมในการทำงานในภาคราชการ โดยการลาออกคือ การขาดงานไปจนกระทั่งสิ้นสุดการเป็นพนักงาน

“ถึงแม้สวัสดิการจะดี เค้าสามารถลาออกแล้วไปนอนอยู่บ้าน” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“อัตราการลาออกเท่ากับอัตราการรับเข้า ในช่วงเริ่มต้น บางซีซั่นหรือว่าบางฤดูที่เป็นอย่างเช่น ฤดูการเก็บเกี่ยวหรือฤดูการทำนาของเขาเนี่ย ในช่วงต้นอะคะ ออกประมาณ 50% ได้ โดยส่วนใหญ่พนักงานที่ออกก็จะอยู่ในระดับ 1- 2 เดือนเป็นช่วงที่เสี่ยง” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ปัญหาของที่นี่เรื่องลาออกเนี่ย เราทำงานค่อนข้างจะลำบาก ช่วงทุกๆเดือน ผู้บริหารจะลงมาประชุมว่า ทำไมน้องลาออก ให้หามาตรการทำยังไงไม่ให้คนลาออก ค่อนข้างจะทำการบ้านกันเยอะมากในเรื่องนี้” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“แต่อัตราการลาออกก็ยังสูงอยู่ นิ่ง ในที่นี้คือ อยู่ในระดับที่เรารู้แล้วว่า อัตราออกมีอยู่เท่านี้ อัตราการเข้ามีอยู่เท่านี้อะคะ แต่ก็ไม่ได้อยู่ในระดับที่พึงพอใจสักเท่าไร” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“สถิติที่เราได้รับจากการเก็บเวลาคนลาออกเนี่ย ส่วนใหญ่เลยคือ เปอร์เซนต์ที่มากที่สุด คือ น้องหายไป น้องออกไปเลยโดยที่ไม่ได้แจ้งว่า ไปไหนหรือว่าทำไมถึงออก ตามระบบของเรา คือ จะมีการเช็คชื่อในแต่ละวัน ถ้าเกิดหัวหน้าเห็นว่าไม่มาหนึ่งวัน ก็จะต้องมาครวญหน้าให้เขียนใบลาว่าไปเพราะอะไร แล้ววันที่สอง ถ้าไม่มาก็ถือว่าขาดอยู่ วันที่สาม ก็ถือว่ายังทำ แต่ถ้าวันที่สี่ ไม่มา เราถือว่า เราตัดออกจากระบบ แต่หลังจากนั้น วิธีการที่เราทำก็คือ โทเรเช็คควากลุ่มน้องเนี่ยทำไมถึงออกไป ก็คือ บางรายก็ติดต่อได้ บางรายก็ติดต่อไม่ได้ ซึ่งบางทีติดต่อไป น้องก็ไม่ว่างจะให้เหตุผลอะไร คือเหมือนกับว่า เหนื่อย อยากพักผ่อนอะไรอย่างเงี้ยอะคะ ซึ่งกลุ่มนี้เขาออกไปประมาณ 1- 2 เดือนก็กลับมา” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“เรื่องของการเดินทางด้วยแหละค่ะ เพราะว่าถึงแม้ว่าเราจะเอาคนทำงานในเขตสะพานเขตก็จริง ระยะการเดินทางมาทำงานก็คิดว่าไกลอยู่เหมือนกัน ด้วยสภาพของการเดินทางค่อนข้างลำบาก คือ ถนนมันไม่ได้แบบถนนลาดยางเหมือนที่ไทยทุกเส้นทาง มันก็ถ้าเป็นหมู่บ้านนี่ก็เป็นถนนแดง ทุกๆที่อยู่เหมือนกัน เพราะวารถที่ใช้ก็จะเป็นรถสองแถว รถบัสใหญ่ๆมันวิ่งไม่ได้เลย บางทีก็อาจจะเกิดจากเรื่องพวกนี้ด้วยเหมือนกัน เด็กมันก็เหนื่อย” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“คนที่เรียนจบแล้วได้ไปรับราชการซึ่งเงินไม่เยอะก็ออกกัน เช่นไปเป็นครู ถึงแม้จะไม่ได้เงินก็ยังยอมออกกันเลย เพราะพ่อแม่เขาคาดหวังจะให้ไปเป็นราชการถึงไม่ได้เงินก็ไม่เป็นไร อยากเป็นข้าราชการมากกว่าถึงเงินจะน้อยกว่าก็ไม่เป็นไร เลยมีผลกระทบกับอุตสาหกรรม คนก็จะหายไป คนที่เขาจะไปเขาก็บอกเรานะ เขาก็มีเหตุผลของเขา” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“มีคนที่เขาพร้อมจะทำงาน แต่ว่ายังต้องเรียนรู้ เหมือนเขาแค่มาลองแล้วก็ไป เหนื่อยหน่อยก็ไป” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*ปัญหาเวลาการปฏิบัติงาน* แรงงานชาวลาวต้องการปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด ไม่มีความต้องการทำงานเป็นกะ หรือทำงานล่วงเวลา แม้ว่ากิจการจะต้องการให้ปฏิบัติก็ตาม

“อีกปัญหาหนึ่ง คือ ต้องมีเข้ากะ ถ้าเข้ากะก็ต้องเผื่อออกเยอะเลยอะค่ะ เพราะออกเยอะเหมือนกัน เขาไม่อยากทำงานกะ” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ไม่ชอบทำโอเวอร์ไทม์ สมมติว่า คือจริงๆ ถ้าสมมติว่าเรามีการเร่งด่วน ไม่ทำเลย น้อยที่จะทำ ไม่ค่อยทำ” (A1 นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

*ปัญหาด้านการติดต่อหน่วยงานราชการ และด้านกฎหมาย* เนื่องจากนักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยยังไม่มีความชำนาญในการติดต่องานราชการและกฎหมายแรงงานของลาว ทำให้เกิดปัญหาขึ้น อีกทั้งความชัดเจนของการปฏิบัติตามกฎหมายต่างๆ ยังมีความคลุมเครืออยู่

“ปัญหาที่เราเจอส่วนใหญ่จะเป็นเวลาที่เรติดต่อกับพวกสถานที่ราชการต่างๆติดต่อกับราชการ คือ คำตอบหรือว่าบางอย่างมันไม่ค่อยเหมือนกัน เช่นเรื่องภาษี มันจะมีหน่วยสรรพากรแล้วก็หน่วยซีอาร์ จะดูแลเรื่องการทำ visa work หรือเรื่องกฎหมายอะไรต่างๆ”(A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“เราไม่ได้ ชำนาญเรื่องกฎหมายของเค้า ยิ่งคำถามเค้าไปสัก 2-3 คำถามเกี่ยวข้องกับข้อแรงงาน ถ้าเค้าสามารถตอบปัญหาต่างๆที่เราถามไปได้ เค้าก็ช่วยเราแก้ปัญหาได้ แล้วเราก็จะจ้างเค้า” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“เวลาที่เรามีปัญหาหรือคำถาม คือบางที่เราไม่ได้ อย่างกฎหมายบ้านเราบางที่ เราไม่ได้มีเวลามาเปิดดูทั้งหมด เปิดอ่านทั้งหมด บางครั้ง เราอยากจะได้แบบ เจ้าหน้าที่แนะนำ บางที่เราโทรไปคือแบบ เราจะได้คำตอบที่เราต้องการ ตอนนั้นเลย ไม่ได้” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ลักษณะที่นี้อย่างกฎหมายจะค่อนข้างคลุมเครือแล้วมันทำให้คนทำงานไม่เข้าใจ แต่พอไปถามคนทำงานที่ดูแลโดยตรง บางทีเขาก็ให้คำตอบเราไม่ถูกก็มี ไข่ๆ เจ้าหน้าที่เขาเอง บางทีก็ไม่เข้าใจในกฎหมายที่เขา ก็มี บางทีเราเหมือนกับว่าเพื่อความชัวร์ ต้องการตรวจสอบหลายๆทาง” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

ข้อควรคำนึงถึง ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แนะนำข้อควรคำนึงถึงไว้ดังนี้ การรู้จักปรับเปลี่ยน การทำความเข้าใจกับหน่วยงานทั้งเอกชนและราชการในพื้นที่ การสื่อสาร ความเข้าใจในภาษาและวัฒนธรรม และการมีชาวลาวเป็นผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

*การรู้จักการปรับเปลี่ยน* โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยควรจะต้องเตรียมตัวเพื่อการปรับตัวในการทำงาน โดยจะต้องพิจารณากำลังแรงงานอย่างที่เป็น และปรับตัวให้เข้ากับพื้นที่ให้ได้

“ต้องปรับตัวทุกอย่าง ต้องถอยไปสักครึ่งกิโล ไม่ใช่แค่ก้าวเดียว ถอยไปตั้งหลักก่อน จริงๆคะ ไม่งั้นเราจะอยู่ไม่ได้ ถ้าเราแบบอยากให้มันเหมือนที่ไทยเลย มันทันใจไม่ได้” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“แต่พอไปที่ลาว บางอย่างเราต้องดึงออก เราไม่สามารถทำได้ แล้วเราก็ต้องปรับเปลี่ยน” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ต้องมองว่า เป็นอีกต่างจากคนที่เราเคยทำงานด้วย แล้วค่อยมาศึกษาเอาว่า อันนี้ใช้ได้ เอาของคนไทยมาใช้ได้ ถ้าเกิดอันนี้ไม่น่าใช้ได้” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“เราควรที่จะมาปรับตัวให้เข้ากับเขาและศึกษาเข้าไป และค่อยๆป้อนมาตรฐานที่เราอยากได้ลงไปจะดีกว่า” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*การทำมาความรู้จักหน่วยงานทั้งเอกชนและราชการในพื้นที่* จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อ และขอความช่วยเหลือ

“เราก็ต้องไปทำความรู้จักกับเค้า ไปแนะนำตัว ทั้งซีซ่า ซีซานี่คือทุกส่วนหน่วยงาน เข้าไปกงสุลไทยด้วย เพื่อที่จะไปแนะนำตัว แล้วเมื่อแบบมีอะไร เค้าจะได้แนะนำเรา” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“แล้วกรณีที่เราต้องไปพัวพันกับหน่วยราชการที่เราต้องไปประสานงาน อย่างเช่น แผนกกระทรวงสวัสดิการสังคม แล้วก็แรงงาน ก็จะให้ห้องที่เป็นเมเนเจอร์คนลาวให้เข้าไปติดต่อกันเอง เพราะว่าบางครั้งในการจะติดต่อราชการเนี่ย คือ พอเขารู้ว่าเราเป็นคนไทย คนที่เป็นเจ้าหน้าที่เขาเนี่ย บางทีความช่วยเหลือมันจะเป็นลักษณะช่วยเหลือแบบชาวต่างชาติ มันไม่ได้เหมือนพี่น้องกัน แต่ถ้าเป็นคนในพื้นที่เข้าไปคุยกัน เขารู้จักกัน” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“เรามีพันธมิตร เพื่อนที่เรารู้จักอยู่บริษัทนี้ก็ถามก็ดีกว่า” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“หากมีงานมากี่ช่วยเหลือ คนที่นี้จะชอบสังสรรค์ เวลามีปัญหาที่โทรหากัน ปรึกษากัน ทำความรู้จักกันไว้ก็ดี อาจจะต้องรู้จักผ่านคนอื่น มีคนแนะนำมาถึงจะสนิทกันไว้ มีคอนเนกชันกันมา ทำกิจกรรมร่วมกัน งานบุญ งานแต่งก็ไปร่วมด้วย” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*การสื่อสาร ความเข้าใจภาษาและวัฒนธรรม* ผู้ให้สัมภาษณ์แนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานในสปป.ลาวควรจะต้องศึกษาภาษาประจำชาติ และวัฒนธรรม เพื่อความสะดวกและถูกต้อง เข้าใจตรงกันในการติดต่อสื่อสาร ส่วนการสื่อสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้



“เมลเนี่ย ถ้าทางในส่วนราชการ คำก็ไม่ค่อยเน้นเท่าไร คำจะเน้นใช้ไลน์กัน ทันสมัยดี แต่สำหรับเอกชนคำก็ยังส่งเมลกัน คำจะส่งไลน์กันเนี่ย มีแทบหมดเลย ไลน์สำหรับติดต่อประจำ เน้นไลน์” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“เราก็ต้องพูดลาวให้ได้ เพราะถ้าพูดได้ เราก็จะเข้าถึงเค้า พูดลาวได้เลย เรียนรู้ภาษาลาว วัฒนธรรมคนลาวให้มากที่สุด เราจะเข้าถึงเค้าแล้วเค้าจะกล้าพูด” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ควรจะศึกษาก่อนมาว่า วัฒนธรรมของที่นี่เป็นยังไง คนเขา หนึ่ง ไม่ชอบเล่นอะไร ไม่ควรพูดเรื่องอะไร บางทีการใช้คำพูดก็ต้องระวัง” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“สปป.ลาวน่าจะง่ายสุดในเรื่องการสื่อสาร ถึงแม้จะมีปัญหาใดๆ จะต้องใจใส่รายละเอียดเข้าไปข้างในลึกๆ แต่ว่าคงจะง่ายกว่าที่เป็นเขมรหรือพม่า” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*ควรมีชาวลาวยังเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์* เนื่องจากพนักงานชาวลาวยังมีความเข้าใจค่านิยม วัฒนธรรม ลักษณะของท้องถิ่นที่ดีกว่าชาวไทย นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทเป็นผู้วางระบบ กำกับดูแลการปฏิบัติงาน

“เค้า prefer ลาว แต่ถ้าไม่มีใครสมัครมาจริงๆ เค้าจะเอาคนไทย” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“น้อง HR เป็นคนลาวโดยตรง ซึ่งในการตกเดือนหรือว่าคุยกับพนักงาน เพื่อให้ หนึ่ง เขาสื่อสารกันเข้าใจขึ้นหรือว่าการพูดโดยการใช้คำพูดของเขาเองจะทำให้น้องเข้าใจและเหมือนกลุ่มได้ไปในตัว คือเขาจะเข้าใจในคำพูดนั้นอยู่แล้ว เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความเข้าใจคนละแบบ” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“น้องคนลาวที่ทำงานจะรู้เรื่องของท้องถิ่น คนในพื้นที่ เรื่องของท้องถิ่น เรื่องของการทำงานโดยน้องคนลาวทำ ส่วนคนไทยก็คือ คอยให้ระบบ คอยสอน คอยติดตาม” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ที่นี้เขา prefer คนลาว เขาว่าจะเข้าใจกันมากกว่า จะได้เข้าถึงได้ง่ายกว่า โดยเอาคนในพื้นที่มาดูแล มาสอนโดยเรายังช่วยดูอยู่ จะดีกว่า” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

## ตอนที่ 2 วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสปป.ลาว แบ่งตามหน้าที่งาน

*การนำวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้* กิจกรรมทั้ง 3 แห่ง นำแนวทางการบริหารจากประเทศไทยมาใช้ โดยอาจไม่ได้นำมาทั้งหมด หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป

“การบริหารทรัพยากรก็คือจริงๆ แล้วเนี่ย เราจะเอาแค่คล้ายกับไทยซึ่งเรามีแค่ไม่กี่ฟังก์ชัน ก็เริ่มตั้งแต่การสรรหาคณะแล้วก็พวกบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์นะคะ แล้วก็จริงๆ ตรงนี้ก็คือเราพยายามจะเอาที่ไทยเข้าไปใส่ แต่มันจะมีบางอย่างที่เราใส่ได้ไม่หมด เราทำเหมือนไทยทั้งหมดไม่ได้ ตอนแรกก็คือพยายามจะทำให้เหมือนทั้งหมด ตอนนี้ก็คือบางอย่างต้องตัดออก แล้วเวลาที่เราประกาศจะให้เค้าปฏิบัติอะไร คือมันต้องค่อยๆ เราไม่สามารถทำได้เหมือนที่ไทย ต้องค่อยๆ สื่อสาร ค่อยๆ บอก” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“เหมือนกันค่ะ ก็ยังคงเอาระบบของไทยมา ก็มีสรรหา เทรนนิ่ง เงินเดือน ประมวลผล เหมือนกับที่ไทยปรับเล็กน้อยค่ะ อย่างเช่น เรื่องของเงินเดือน” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*การตัดสินใจ* พบว่าการตัดสินใจในการบริหารทั่วไป อำนาจจะอยู่ที่ สปป.ลาว หากเป็นเรื่องงบประมาณมักจะตัดสินใจที่ประเทศไทย

“ถ้าเรื่องใหญ่ๆอยู่ที่เมืองไทย ถ้าเรื่องทั่วไปก็คือที่คุณรัตน์เป็นหลัก ไข่ค่ะ เรื่องเล็กๆก็คือจะให้เค้า แต่ถ้าสมมติเรื่องใหญ่ก็ต้องรีพอร์ทที่นี่” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ถ้าเป็นเรื่องการตัดสินใจเบื้องต้นในการทำงานที่นี่ ก็คือ จบที่นี่เลย” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ถ้าเป็นเรื่องนโยบายเกี่ยวข้องกับค่าแรง สวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับเงินเยอะๆ ก็จะต้องให้บอร์ดบริหารดู คือ พวกไตรีเตอร์ขึ้นไป คือ ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ไทย” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ถ้าเบื้องต้นจะจบที่นี่ แต่ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับเงินด้วยต้องส่งกลับไป” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*การสรรหา และคัดเลือก* พบว่า การสรรหาและคัดเลือก ใช้ระบบจากประเทศไทย แต่มีการปรับให้เข้ากับลักษณะของพื้นที่ เช่น การปรับเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน เอกสารที่ใช้ในการสมัครงาน อันเนื่องมาจากกำลังแรงงานมีลักษณะแตกต่างกับประเทศไทย ทั้งนี้แรงงานที่กล่าวถึงเป็นแรงงานในระดับปฏิบัติการ

“ปรับอยู่ค่ะ ก่อนหน้านี้ เรายึดมาตรฐานที่ไทยมาทั้งหมดเพราะว่าเพื่อให้มันง่ายในการเช็คระบบต่างๆ ก็คือ ได้เอาระบบที่ไทยมาแล้วก็ใช้เกณฑ์ในการประเมินในการคัดเลือกเหมือนกัน แต่พอมาถึง ณ ที่สภาวะการทำงานจริงๆ ก็มีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับคนในพื้นที่ด้วย อย่างเช่นโดยปกติของเราที่เมืองไทยจะเอาระดับจบมัธยมต้นขึ้นไป คือ ม.3 ขึ้นไปถึงจะรับใช้ไหมคะ แต่ที่นี่มันไม่ได้ เพราะว่า น้องบางคนแทบจะไม่จบม.1 ออกไปก่อนม.2 ก็มี ม.3 ก็มี ก็คือ ไม่ได้จบแบบสมบูรณ์ เราก็คือ รับ ถือว่า เอาที่แบบว่าน้องมีเอกสารรับรองในเรื่องการศึกษาแล้วก็สามารถผ่านการทดสอบที่เราทดสอบตอนสัมภาษณ์ได้ อย่างเช่น น้องอ่านออกเขียนได้ อันนี้คือ รับ” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“เอกสารการสมัครงาน ก็คือมีแค่ทะเบียนบ้านมาก็คือถือว่าดีมากแล้ว แบบที่ไม่มีเอกสาร ไม่มีทะเบียนบ้าน ไม่รับ แต่เราจะดูอย่างน้อยมีสำเนาทะเบียนบ้าน” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“เกณฑ์เดียวกัน แต่อัตราค่าจ้างเปลี่ยนไปตามพื้นที่ แต่ที่นี้บัตรประชาชนหายาก อย่างบ้านเราทำไม่กี่บาท แต่ที่นี้ทำบัตรได้ในราคาแสนกิบ และทำงาน แสนกิบนั้นสำหรับบัตรธรรมดา แต่ถ้า express way สี่แสนกิบ มันจะยากที่จะใช้บัตรประชาชน เราก็คือเปลี่ยนมาใช้ทะเบียนบ้านแทน ที่มีรูป เราถึงจะรับ ถ้าไม่มีรูปเราก็คือต้องมาประยุกต์เอา ใบประกาศก็ต้องมี ของเรามาที่นี้เราก็คือปรับเป็น ม.3 เพราะระบบเขา 5 4 3 เขาเรา 6 3 3 ก็คล้ายกัน ของเราก็คือรับ ม.4 ที่นี้ขึ้นต่ำก็จะเท่ากับมัธยมต้น ส่วนหลักฐานอื่นของเขาเองก็ต้องประยุกต์ตามเนื่องจากหลักฐานเขานั้นมันดูยาก ที่นี้จะให้นายบ้านเป็นคนดู คือถ้ามีประทับตราจากนายบ้าน” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“หลักเกณฑ์การสมัครเหมือนกัน ต้องมารับสมัครคัดสรร ผ่านกระบวนการเทรนก่อนเข้าไลน์ เหมือนกัน เราจะประยุกต์ตามกฎหมายแรงงานอย่างช่วงทดลองงานของเรา 120 วัน ของที่นี่ก็จะ เป็น 60 วัน” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

วิธีการสรรหานั้น จะใช้วิธีการเข้าถึงพื้นที่เพื่อเชิญชวนให้สมัครงาน หรือใช้การบอกปากต่อปาก

“ส่วนหนึ่งที่เราเข้าไปประชาสัมพันธ์ในการสรรหาไม่ใช่ว่าเขาจะเชื่อเราทันที เขาจะต้องเหมือนมีคนที่เขาไว้ใจบอกให้มั่นใจก่อน” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ก่อนหน้านี้ใช้วิธีการประกาศตามรถโดยสาร แทรกหนังสือพิมพ์ แต่ตอนนี้ไม่แล้ว แบรินด์มันได้แล้ว คนเริ่มบอกปากต่อปาก มีแขกมาเยี่ยมชมตลอด ตอนนี้มีคนมาสมัคร 20-30 คนต่อวัน มันง่ายขึ้นเพราะเรามี แบรินด์ มีกิจกรรมต่างๆ เช่น job fair ด้วย” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*การฝึกอบรม* มีการจัดการฝึกอบรมโดยใช้แนวทางของประเทศไทย แต่ยังมีจัดการฝึกอบรมน้อย ปัญหาที่พบคือ ขาดวิทยากร แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ การส่งพนักงานไปอบรมที่ประเทศไทย ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เทรนนิ่งก็ยังคงเป็นปัญหาของเราอยู่จนทุกวันนี้ เพราะอย่างที่เราบอกว่า หัวข้อของเราที่อยู่ในไทย อย่างเช่น เทรนนิ่งตามตำแหน่งงานของแต่ละคน เราก็จะมีเหมือนเป็น training need ให้แต่ละตำแหน่ง อย่างเช่น พนักงาน หนูต้องเทรนหลักสูตรนี้ หัวหน้างานต้องหลักสูตรนี้คะ เราก็มีเอามาจากไทยเลย เพราะว่าที่ไทยเซ็คระบบมาเรียบร้อยแล้ว ”(B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ตอนแรกเราเอาคนไทยมา เพื่อมาเทรน แต่ตอนนี้เราปล่อยแล้ว ส่วนใหญ่จะเป็นคนลาวแต่ทุกอย่างเราซิงค์กันหมด ที่นี่เหมือนเป็นตึกหนึ่งของเมืองไทย ทุกอย่าง ระบบ มาตรฐาน เรายกของไทยมาหมด ” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“พอมาแล้วปัญหาที่เราเจอคือ ไม่มีวิทยากร ยังไม่มีหน่วยงานที่เป็นเรื่องของการทำเทรนนิ่งตัวนี้เป็นพิเศษ” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ตอนนี้ที่ทำได้คือ เราส่งระดับถ้าเป็นหัวหน้าหรือว่าผู้ช่วยผู้จัดการหรือว่าผู้จัดการที่เราต้องการทักษะนี้จริงๆ คือส่งไปที่ไทยเลย ไปเรียนที่โน้น แต่มันมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ เพราะว่า การไปที่ไทยไม่ได้มีแค่ค่าเรียน มีค่าเดินทาง เบี้ยเลี้ยงพนักงาน หอพักอะไรอย่างเงี้ยอะ ก็เลยนานๆครั้งส่งไปที่ ” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*ค่าตอบแทนและสวัสดิการ* ค่าตอบแทนแต่ละกิจการจะยึดตามกฎหมายแรงงานของสปป.ลาว โดยประเภทของค่าตอบแทนต่างๆ จะให้คล้ายคลึงกับประเทศไทย จะต้องมีการปรับวันหยุด วันลา ตามวัฒนธรรม ประเพณี และกฎหมายของ สปป.ลาว เช่น วันหยุดช่วงปีใหม่ลาว รวมถึงสวัสดิการที่ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าสวัสดิการของ สปป.ลาวดีกว่าไทย โดยจะต้องปรับสวัสดิการตามลักษณะของพื้นที่ สวัสดิการที่พบตรงกันทั้ง 3 กิจการคือ การจัดการรับส่งให้ เนื่องจากพนักงานต้องเดินทางไกล และสภาพถนนยังไม่สะดวก ปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างกันเกี่ยวกับวันลามีลดลงเนื่องจากใช้การประชาสัมพันธ์ แจ้งให้พนักงานทราบบ่อยครั้ง ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

คำตอบแทน ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายว่า ปฏิบัติตามกฎหมายของ สปป. ลาว

“คำตอบแทนส่วนใหญ่เราจะคล้ายกัน เหมือนกันที่ไทย แต่คือตอนแรกไม่เหมือน แต่เนื่องจากว่า บริษัทเราใหญ่ที่ไทย เราพยายามจะทำให้เหมือน เราพยายามจะทำให้เค้าได้ ให้เหมือนเรา คือหนึ่งถ้าถามตรงๆ ก็คือเราก็อยากแบบมีสวัสดิการที่ดี แล้วใครๆก็อยากเข้ามาทำงานกับเรา ก็เลยอยากทำอะไรทุกอย่างให้เหมือนไทย พยายามค่อยๆ มีหมดคะ แต่จำนวนเงินจะต่าง แต่คือเอาใส่ให้เกือบหมดเลย” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ค่าแรงขั้นต่ำที่นี่ 900,000 กีบต่อเดือนคะ ก่อนหน้านี้ก็ 640,000 กีบ” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ของ local เราจะอิงตามกฎหมายแรงงานเป็นหลัก จะไม่ต่างกันเยอะ” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

สวัสดิการ แบ่งออกเป็น วันหยุด วันลา ปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งแตกต่างจากประเทศไทย วัลลา ในช่วงแรกพนักงานมีการลาเพื่อกลับไปทำนาหลายวันติดต่อกัน แต่เมื่อมีการชี้แจงจากบริษัทและการปรับตัวของ พนักงานทำให้การลาติดต่อกันหลายวันลดลง บริษัทยังมีความพยายามที่จะจัดสวัสดิการให้มีรูปแบบที่คล้ายคลึง ประเทศไทย แต่มีจุดเน้นที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน เช่น รถรับส่ง ที่พัก อาหารกลางวัน

“วันลา ลาป่วยลาได้ 30 วัน ลากิจลาได้ 7 วัน พักร้อน ถ้าทำงานได้ 1 ปีขึ้นไป พักได้ 15 วัน ทางนี้จะเยอะกว่าคนไทย ลาคลดจะเยอะกว่า ตอนนี้นำปรับเป็น 105 วันคะ” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ตามกฎหมายแรงงานเขาจะซับซ้อนกว่า อย่างลาคลดได้ 105 วัน คนที่เพิ่งคลอดใหม่ๆ ตามกฎหมายเขาจะให้เวลา 1 ชั่วโมงทุกวันเพื่อให้นมลูก วันลาพักร้อนเริ่มที่ 15 วัน แต่ของเราจะ 6 วัน โอเวอร์ไทม์ ถ้าทำงานวันธรรมดา แต่ล่วงเวลากลางคืนได้ 2 เท่า ถ้าทำงานเวลาธรรมดาของวันหยุดได้ 2.5 เท่า ถ้าทำงานวันธรรมดาของวันหยุดช่วงกลางคืนได้ 3.5 เท่า เขาไม่ได้คิดหน้า หลัง 7 ชั่วโมงบวก ลบ เขาคิดเป็นช่วงเวลา ซับซ้อนมาก” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“กฎระเบียบต่างๆ ก็คือ อิงกฎหมายฝั่งลาวเป็นหลักซึ่งกฎหมายฝั่งลาวไม่เหมือนกับฝั่งไทย อย่างเช่น เรื่องของการให้สิทธิของผู้หญิงจะให้มากกว่า คือแบบให้เยอะ อย่างเช่น ลาคลดได้ 105วันแล้วก็มีการ ประเมินคนเข้ามาทำงาน เข้าห้ามกีดกันผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว ห้ามกีดกันผู้หญิงที่มีท้อง อย่างเช่น ที่ไทยสามารถ ตรวจได้เลยว่า ถ้าคุณตั้งครรภ์ คือ ไม่รับทำงาน แต่ที่นี้เขาเขียนระบุไว้ในกฎหมายเลยว่า ห้ามตรวจครรภ์ก่อน รับเข้า” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“เราต้องแบบปรับตามวัฒนธรรมเค้าไปหมดเลย อย่างสมมติว่าช่วงแรกๆที่บริษัทเข้าไปเนี่ย ก็มี ลาไปทำนา มีลาไปนุ่ง ไปนี้ นั่นคือเราต้องให้เค้าลา ไม่งั้นเราจะไม่มีคนมาทำงานให้เราเลย แต่ว่ามันก็เหมือนเค้า รู้ตัวเอง ก็จะไม่ลาแค่ ศุภร์ เสาร์ อาทิตย์ เมื่อก่อนเป็นอาทิตย์เลย ช่วงปี สองปีแรก สามปีแรกเนี่ย แต่ตอนนี้เหลือ 2-3 วัน ติดเสาร์-อาทิตย์” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“คนที่อยู่กับเราได้สักพักหนึ่ง เขาปรับตัวได้ เช่น หน้าเกี่ยวข้าว ธรรมดาเขาจะลา เดียวนี้เขาก็จะ เปลี่ยนไปเป็นจ้างให้คนอื่นมาทำแทน” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ถ้าลาวเค้าก็จะมีวิวเขียปาร์ตี้ เค้าจะเป็นช่วงสงกรานต์ เค้าจะเน้นว่าปีใหม่ไทย แต่ไทยก็ไม่ค่อยเน้นเท่าไร แต่ว่าลาวเค้าก็เน้นสงกรานต์มาก ก็หยุดหลายวันเป็นอาทิตย์เลย แต่ถ้าเป็นปีใหม่ธรรมดา ช่วงสิ้นปีปลายปีก็หยุดอะคะ 3-4 วัน ไม่เท่าไร” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“เรามีการเปลี่ยนแปลงเรื่องสวัสดิการ สมมติเสียชีวิต คลอดบุตร คือเราเพิ่มให้เค้าที่นู่น เราพยายามจะเอา สวัสดิการที่เรามีที่นี้ไปให้ ตอนเนี้ยกำลังพยายามที่จะเอาประกันเข้าไป เอาสวัสดิการ คือถ่ายทอดให้มันเหมือนกัน สวัสดิการรายวัน พวกค่าเดินทาง ค่าอาหาร ค่าอะไรอย่างเนี้ย มีเหมือนกันหมด แต่ว่าจำนวนน้อยกว่า (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ลาวเค้าไม่เหมือนบ้านเรา เราต้องซัพพอร์ตเค้า ถ้าสมมติว่า คืออย่างนี้ไม่มีรถรับส่งนะคะที่ไทยคือจะให้ค่าอาหาร ค่าเดินทาง ที่นู่นเราก็กินนะ แต่ว่าบางคนเค้าก็ไม่มี เราต้องจัดรถให้เค้าและกัตัดสวัสดิการส่วนนั้น” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ของเรามีรถรับส่งพนักงานให้ นิดที่จุดไหนก็จะไปรับที่นั่น ก็มีหอพักพนักงานให้ถ้าเกินจากระยะทางที่เรากำหนด แล้วถ้าถ้าน้องที่เดินทางด้วยตัวเองก็จะมีค่าเดินทางให้” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“แต่ถ้าเป็นพวกช่างซ่อม ก็จะต่างกันหน่อย พวกค่าน้ำมันรถ มีเงินช่วยเหลือ แต่เรามีอาหารให้กินฟรี” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“จะรับคนบ้านใกล้และจัดรถรับส่งให้แทน การที่เราตัดสินใจมาที่นี้ เนื่องจากโลคอส” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*การประเมินผลการปฏิบัติงาน* ใช้แนวทางเดียวกับประเทศไทย โดยต้องชี้แจงให้พนักงานเข้าใจ แต่อาจต้องใช้เวลาสื่อสารอย่างค่อยเป็นค่อยไป เกณฑ์อาจมีความแตกต่างกันไป เมื่อพนักงานมีปัญหาในการปฏิบัติงาน และผลการประเมิน นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องเชิญพนักงานมาชี้แจงให้เข้าใจในมาตรฐานและการประเมิน และดำเนินการตามระบบการประเมินผลต่อไป ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การบริหารผลงาน ระดับเวิร์คเกอร์ พนักงานทั่วไป เค้าก็เข้าใจคะ เพราะว่าเราก็อลโลตามปีที่แล้วซึ่งใช้แบบฟอร์มอะไรอย่างเนี้ย คล้ายกัน” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“แยกเป็นคนไทยกับคนลาวคะ ถ้าคนไทยจะส่งประเมินแต่ส่งกลับไปที่ดินสังกัด ไปยังบริษัทแม่ก็คือ ถ้าอิงกลุ่มก็จะอิงกลุ่มที่ไทยถ้าเป็นพนักงานไทย แต่ถ้าที่ลาวก็จะเป็นประเมินของคนลาวคะ” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“KPI ที่เราใช้ฝั่งนี้จะเป็นคนละตัวกับที่ฝั่งไทย แต่ว่าหัวข้อที่ใช้ในการประเมินคือเหมือนเดิม แต่ KPI ในการวัดผลไม่เหมือนกัน อย่างเช่น เปอร์เซ็นต์การทำงานที่ไทยจะสูงกว่า ที่ลาวตั้งแบบนี้คะ” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“เหมือนกัน แต่ว่ามาตรฐานเราจะดูที่งาน รวมถึงพนักงาน local ด้วย ส่วนใหญ่หลักๆเลยจะดูเรื่องคุณภาพ ผลการปฏิบัติงาน การเข้างาน การขาดลามาสาย ไม่แตกต่างกันมาก ส่วนใหญ่จะโดนลบเมื่อทำผิด ถ้าไม่ได้ทำผิดก็ไม่โดนหักแต้ม เขาก็เหมือนผ้าขาว ทุกที่แหละต้องยอมรับได้ มันอยู่ที่คนประเมินมากกว่าว่าจะยังไง แต่ที่ง่ายสุดก็คือการเช็คขาดลามาสาย มันเป็นการวัดที่มองเห็นได้” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“เราจะไปตกลงกับเขาไว้ตั้งแต่ปฐมนิเทศอยู่แล้วว่า คือ รับเข้ามาในช่วงนี้ตั้งแต่หนึ่งหรือสองเดือนนี้ เป็นระหว่างประเมินผลนะ ยังไม่ได้บรรจุคะ ก็จะมีการประเมินผลและการประเมินผลนี้ เราจะประเมินเรื่องอะไร เราก็จะบอกน้องไปเลยคะ ซึ่งน้องก็ไม่ได้แอนตี้ มีพีดแบ็กเฉพาะว่า คุณผ่านหรือคุณไม่ผ่าน ถ้าไม่ผ่าน ก็คือเราจะมีเงื่อนไขให้ เขาไม่เข้าใจมากกว่ามั้ง ไม่เข้าใจว่าเรามีกฎระเบียบตัวนี้อยู่” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“หลักๆของเราเป็นเรียกมาคุย โดยหัวหน้างานก่อน ตักเตือนทางวาจาก่อน ครั้งที่ 2 หัวหน้างานส่งลาक्षणอักษรขึ้นมา เปลี่ยนเป็นการเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้ามีครั้งต่อไปก็จะพิจารณาว่าให้พักงาน ไม่ได้รับค่าจ้างหรือให้ออกคะ”(B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“แล้วก็เรียกเตือนด้วยตัวเองเลย มีปัญหาอยู่เป็นสิบเลยคะ พุดจนคอแห้ง พยายามให้เค้าเข้าใจประมาณสัก 5- 6 เดือนอะคะ ลงตัว เรื่องไปเตือนให้เค้าเข้าใจว่าหักคะแนนนะ ให้เข้าใจว่าระบบการหักเป็นอย่างไรนะ แล้วก็ปีหนึ่งเนี่ยประเมินผลคะแนนได้ 100 คะแนนเต็ม มีหักอะไรบ้าง พยายามเข้าถึงเค้าให้มากขึ้น คือเวลาคุยกับน้องคุยกับอะไร คือให้เข้าถึงเด็กให้มากขึ้น ให้ทำตัวสนิทกับเค้า และให้เค้าไว้ใจเรา ให้เค้าคุยกับเรา คุยเล่นแล้วให้เค้ารู้สึกว่าคุณไว้ใจเรา แล้วก็เราจะคุยกับเค้าง่าย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเตือน เรื่องอะไรทุกอย่าง” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

*การพนักงานสัมพันธ์* หน้าที่งานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หน้าที่นี้ ยังไม่ได้มีการนำมาใช้มากนัก ในกิจการที่สปป.ลาว อีกทั้งลักษณะของผู้แทนแรงงานยังมีบทบาทมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บางกิจการมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“วันเกิดบริษัทปีหนึ่งก็จะมี แล้วก็เลี้ยงปีใหม่ที่ยุคนะคะ แต่ว่าก็หาเลี้ยง” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“แรงงานสัมพันธ์ เรายังไม่มีโดยตรง เพราะว่าเมื่อก่อนเคยคิดที่จะมีอยู่เหมือนกัน ช่วงที่คนออกกันเยอะๆ แต่เนื่องจากบุคลากรค่อนข้างที่จะหายาก เรื่องนี้เลยตกไปคะ เพราะว่ามันที่เป็นคนลาว เขาน่ายังไม่เข้าใจคำว่า แรงงานสัมพันธ์ดีเท่าไร เรื่องของการเอาใจใส่เล็กๆน้อยๆยังไม่ค่อยเห็น” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ยังไม่มี ส่วนใหญ่ก็จะสอนคนที่เป็นนักทรัพยากรมนุษย์ ของทางนี้ การแรงงานสัมพันธ์ ส่วนใหญ่ก็จะช่วยกัน” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ทางลาวเค้าจะมี เรียกว่าฝ่ายกรรมบาลของลาว คล้ายๆเป็นยูเนียนของไทย แต่ว่าเค้าจะเหมือนต้องจ่ายรายเดือน จ่ายเสียค่าจ้าง ค่าธรรมเนียม แต่ก็แล้วแต่ ยังไม่เป็นกฎหมายบังคับที่แน่นอน แค่อุผลประโยชน์ให้เฉยๆแต่ไม่สามารถประท้วงได้ แค่อุผลประโยชน์ให้พนักงาน” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“กิจกรรมเทศกาลครั้นน้องใหม่ในช่วง 1-2 เดือนแรก ก็คือเหมือนว่า ทุกๆวันศุกร์หลังเลิกงานประมาณ 20 นาทีเราจะขอเวลาของท้ายเบรก เอาน้องมาทำกิจกรรมด้านนอก ที่เข้ามาเดือนนั้นมาทำกิจกรรมทั้งหมดเพื่อที่จะให้เขารู้จักกัน เหมือนว่าบางคนมาจากหมู่บ้านไกลๆ ยังไม่มีเพื่อน ปรับตัวยังเข้ากับสิ่งแวดล้อมไม่ได้ ก็ให้เขามารู้จักกัน มาเล่นกิจกรรมกัน โดยที่ทีมของ HR ไปดูแล มีการประชุมกับน้องว่ามีปัญหาอะไรบ้าง จะได้แก้ปัญหาให้เขาก่อนที่เขาจะตัดสินใจออกไปใน 1-2 เดือนแรก” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

### ตอนที่ 3 วัฒนธรรมชาติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การปรับตัวเพื่อปฏิบัติงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยในเขตเศรษฐกิจพิเศษ สหวัน-เซโน สป.ลาวนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าจะต้องมีการปรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม

ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า ต้องปรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยต้องเข้าใจ และยอมรับลักษณะของบุคคล

“เราต้องแบบปรับตามวัฒนธรรมเค้าไปหมดเลย อย่างสมมติว่าช่วงแรกๆที่บริษัทเข้าไปเนี่ย ก็มี ลาไปทำนา มีลาไปนุ่ง ไปนี่ นั่นคือเราต้องให้เค้าลา ไม่งั้นเราจะไม่มีคนมาทำงานให้เราเลย” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ปรับเยอะค่ะ เราต้องยอมรับตรงนั้นให้ได้ก่อน เหมือนว่า ถ้ายอมรับว่า มันไม่ได้เป็นแบบนั้นนะ มันยังไม่ถึงขั้นนั้นนะ คือ เรายอมรับตรงนั้นได้ มันจะทำให้เราปรับตัวกับคนได้ง่ายมากกว่า” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ปรับให้เป็นไปตามวัฒนธรรมของเขา ต้องรู้ว่าเขาเป็นลักษณะอย่างไร มีนิสัยใจคองังไง เน้น เรื่องการสื่อสารและปรับความเป็นอยู่เขาให้เข้าใจถึงสังคมโรงงาน” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“ไม่มาก ที่ลาวนี้ปรับง่ายสุด วัฒนธรรมเขาจะช้า เราต้องเข้าใจเขา ผลักดันเขาไม่ต้องเปลี่ยน อะไร” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจว่าวัฒนธรรมมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ลักษณะนิสัย การสื่อสาร

*พฤติกรรมการทำงาน* ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า วัฒนธรรมมีผลต่อเวลาทำงานของพนักงาน และต้องการ ความสบายใจ

#### *เวลาทำงาน*

“วัฒนธรรมเค้า ก็คือถ้าทำ ทำแค่ชีวิตก็คือ 8 ชั่วโมง วัฒนธรรมก็ยิ่งเรื่อยๆ เหมือนจาก เกษตรกรรมแปลงมาเป็นอุตสาหกรรม เหมือนบ้านเราเมื่อก่อน เมื่อสมัย 10 กว่าปีที่แล้ว” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ระเบียบวินัยของคนที่นี่ต้องยอมรับว่าเขาผ่านมาจากสังคมเกษตรกรรมมายังอุตสาหกรรม มัน ค่อนข้างรวดเร็วและที่นี่จะทำงาน 24 ชั่วโมงตั้งแต่ 8 โมงเช้าและมีกะดึกด้วย ซึ่งถือว่าการเปลี่ยนแปลงครั้ง ยิ่งใหญ่จากสังคมเกษตรกรรม เดี่ยวค่อยทำก็ได้ วันอื่นก็ได้” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“เรื่องของวัฒนธรรม ประเพณีของเขาก็มีส่วนทำให้ขาดงาน เพราะที่นี้เขามีความเป็น traditional มากกว่าของเรา” (C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

#### *ความสบายใจ*

“เรื่องการทำงานที่สบายใจ คือเค้าเอาความสบายตัวเองเป็นหลักมากๆ” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“ผลประโยชน์ตอบแทนดีก็จริง แต่ถ้าไม่สบายใจที่จะอยู่ ก็ไม่อยู่” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“คนที่เขาพร้อมจะทำงาน แต่ว่ายังต้องเรียนรู้อะไรเหมือนเขาแค่มาลองแล้วก็ไป เหนื่อยหน่อยก็ไป”  
(C1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*ลักษณะนิสัย* ผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายถึงลักษณะนิสัยน้อยใจ ไม่ชอบให้พูดเสียดแทง เกรงใจคนต่างชาติ ไม่กล้าถามเมื่อสงสัย ของพนักงานชาวลาว ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*น้อยใจ* ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าพนักงานชาวลาวมักมีนิสัยน้อยใจ ไม่ชอบเสียดแทง

“น้องจะน้อยใจและก็จะเป็นอย่างที่เขาไม่ชอบให้ใครไปพูดเสียดแทงด้วย มันเป็นการทำให้เขาารู้สึกอายขึ้น” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“เราแค่บอกนิดนึงว่าทำตรงนี้ไม่สะอาด คือเค้าจะมองว่าเราดูเค้าแล้ว น้ำตาเริ่มไหลแล้ว” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“เซนซิทีฟมากๆ เราต้องปรับเปลี่ยนคำพูดที่จะทำให้เค้ารู้สึกดีขึ้นมา” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

*เกรงใจชาวต่างชาติ ไม่กล้าถามเมื่อสงสัย*

“ถ้าเป็นเราไป เค้าก็จะเกรงใจคนไทย แล้วก็ฝรั่ง ก็เกรงใจมาก” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“เขาจะรู้สึกเกรงใจเพราะว่าหัวหน้าคนไทยที่มาอยู่ที่นี่ น้องจะเกรงใจหมด เวลาที่คนไทยพูดอะไรจะต้องทำ” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“บางทีที่เราพูดไป เขาก็จะไม่กล้าถามด้วย เขาก็จะนิ่งไปเหมือนตาลอยๆอะคะ ย้อนไปถามอีกทีคือ น้องไม่เข้าใจ แม้กระทั่งระดับหัวหน้างานเองก็มี บางทีเราพูดไทยไปแบบนั้น ไม่เข้าใจจะต้องพูดซ้ำๆและเหมือนทวนความเข้าใจกันก่อนว่าน้องเข้าใจยังงี้” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“เราจะเจอว่า ทำแบบนี้ให้หน่อยนะ น้องจะบอกว่า ได้ แต่หลังจากนั้นที่เรามาดูอีกที งานมันไม่ได้เป็นไปอย่างที่เราต้องการ เพราะว่าน้องไม่กล้าที่จะถามว่า จะต้องทำยังไง หนึ่ง สอง สาม สี่ เพราะว่าคนที่นี้เขาจะต้องให้เราสอนเป็นขั้นตอนเลยว่าให้ทำอันนี้ น้องไปเอาอันนี้มาก่อน อันนี้ต่อเป็นลำดับ ต้องปรับตัวให้เขารู้สึกว่าเราเป็นพวกเดียวกันก่อนคะ” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

*การสื่อสาร* กิจกรรมควรให้ความสำคัญกับการสื่อสาร โดยนักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยจะต้องใช้สื่อสารแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ดูตำราแล้ว ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

*การสื่อสารแบบค่อยเป็นค่อยไป*

“เรื่องการสื่อสารมันเป็นเหมือนแบบว่า มันต้องค่อยๆอะคะ ค่อยๆเป็น ค่อยๆไป คือมันเป็นระยะ คืออย่างช่วงแรกไม่ได้ พอตอนนี้นั้นมันเหมือนแบบเราค่อยๆแทรกซึม ไม่ต้องใส่หัวข้อเยาะ แต่อธิบายซ้ำๆ ให้เข้าใจ” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“วิธีการติดต่อสื่อสารคือ พูดดีหรือขอพดๆไว้ก่อน คิดว่ามันอะไรที่ร้ายแรงก็กลับเป็นขอพดลง” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)



“เราจะต้องบอกน้องทำแบบนี้ละ ทำตามที่พี่บอกค่ะ แล้วพอจะอยากได้งานก็ไปตามก่อน ใกล้เคียงยัง ดิดอะไรไหม มีอะไรต้องให้พี่ช่วยไหม ต้องคอยถามอยู่อย่างนั้นอะค่ะ” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“มีปัญหาอยู่เป็นสิบเลยคะ พูดจนคอแห้ง พยายามให้เค้าเข้าใจ ประมาณสัก 5- 6 เดือนอะคะ ลงตัว” (A2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

*ไม่แสดงอารมณ์ เสียงดัง*

“คำพูดจะเป็นเรื่องที่สำคัญมากเป็นลำดับต้นๆ อย่างบางที สิ่งที่เราพูด บางทีมันมีอารมณ์บวกเข้าไป น้องจะรู้สึก เราด่าเขาแหละ ทั้งที่เราไม่ได้พูดคำด่า แต่ว่ามันมีอารมณ์ออกไปโดยคำพูดแรงๆ เขาจะมีความรู้สึก เราด่าเขา น้องจะน้อยใจและก็จะเป็นอย่างที่เขาไม่ชอบให้ใครไปพูดเสียงดังๆ ด้วย มันเป็นการทำให้เขารู้สึกอายขึ้น บางทีมันก็ได้ตั้งใจ ถ้าดูก็ต้องเรียกมาดูแบบไม่ให้คนอื่นเห็น ถ้าจะดูโดยส่วนตัวก็จะเข้าห้องหน่อย” (B1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

“เราแค่บอกนิดนึงว่าทำตรงนี้ไม่สะอาด คือเค้าจะมองว่าเราดูเค้าแล้ว น้ำตาเริ่มคลอแล้ว จนเราต้องรีบเปลี่ยนคำพูดที่จะทำให้เค้ารู้สึกดีขึ้นมาทันที ทั้งๆที่เราไม่ได้ดูอะไรเค้ามากมาย” (A1, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2559)

“แต่ถ้าเกิดเราไม่ปรับตัวเข้ากับน้อง เราจะมีความรู้สึกบ่นไปก่อนละ น้องก็จะไม่กล้ามาคุยด้วยค่ะ เราก็จะไม่สั่งอย่างเดียวละ” (B2, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2559)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสปป.ลาว กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน เซโน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

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

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก คณะผู้วิจัยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposefully sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานแผนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้บริหารและพนักงานชาวไทยที่ได้รับการแต่งตั้งให้ไปปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการแก่บริษัทลงทุนข้ามชาติในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะ-หวัน เซโน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 5 คน

#### สรุปผลการวิจัย

1. โอกาส ปัญหา และข้อควรคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาวมีดังนี้

1.1 โอกาส ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าโอกาสเกิดจากการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวันเซโน ในเรื่องของภาษี การลดค่าใช้จ่ายด้านค่าแรง ค่าสาธารณูปโภค

1.2 ปัญหาที่ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยที่ปฏิบัติงานใน เขตเศรษฐกิจพิเศษ สะหวัน เซโน พบประกอบด้วย

1.2.1 ปัญหาด้านกำลังคน เนื่องมาจากกำลังแรงงานที่มีไม่เพียงพอต่อความต้องการและแรงงานมีความต้องการทำงานราชการมากกว่าเอกชน อีกทั้งกำลังแรงงานบางส่วนไม่ได้มีความจำเป็นและความคุ้นเคยในการทำงานในอุตสาหกรรม เนื่องจากมีที่ดินทำกินและมีหนี้สินน้อย

1.2.2 ปัญหาการลาออก อันเนื่องมาจากความจำเป็นในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมมีน้อย ทำให้แรงงานสามารถตัดสินใจลาออกได้ง่าย และยังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานในอุตสาหกรรมได้อีกทั้งยังมีค่านิยมในการทำงานในภาคราชการ โดยการลาออกคือ การขาดงานไปจนกระทั่งสิ้นสุดการเป็นพนักงาน

1.2.3 ปัญหาเวลาการปฏิบัติงาน แรงงานชาวลาวต้องการปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด ไม่มีความต้องการทำงานเป็นกะ หรือทำงานล่วงเวลา แม้ว่ากิจการจะมีความต้องการให้ปฏิบัติ

1.2.4 ปัญหาด้านการติดต่อหน่วยงานราชการ และด้านกฎหมาย เนื่องจากนักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยยังไม่มี ความชำนาญในการติดต่อนางราชการและกฎหมายแรงงานของลาว ทำให้เกิดปัญหาขึ้น อีกทั้งความชัดเจนของการปฏิบัติตามกฎหมายต่างๆ ยังมีความคลุมเครืออยู่

### 1.3. ข้อควรคำนึงถึง

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แนะนำข้อควรคำนึงถึงไว้ดังนี้

1.3.1 การรู้จักการปรับเปลี่ยน โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยควรจะต้องเตรียมตัวเพื่อการปรับตัวในการทำงาน โดยจะต้องพิจารณากำลังแรงงานอย่างที่เป็น และปรับตัวให้เข้ากับพื้นที่ให้ได้

1.3.2 การทำความรู้จักหน่วยงานทั้งเอกชนและราชการในพื้นที่ จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อ และขอความช่วยเหลือ

1.3.3 การสื่อสาร ความเข้าใจภาษาและวัฒนธรรม ผู้ให้สัมภาษณ์แนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานในสปป.ลาว ควรจะต้องศึกษาภาษาประจำชาติ และวัฒนธรรม เพื่อความสะดวกและถูกต้อง เข้าใจตรงกันในการติดต่อสื่อสาร ส่วนการสื่อสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้

1.3.4 ควรมีชาวลาวยังเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากพนักงานชาวลาวยังมีความเข้าใจค่านิยม วัฒนธรรม ลักษณะของท้องถิ่นที่ดีกว่าชาวไทย นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทเป็นผู้วางระบบ กำกับ ดูแลการปฏิบัติงาน

## 2. วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติในสปป.ลาว จำแนกตามหน้าที่งาน

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

การสรรหา และคัดเลือก พบว่าการสรรหาและคัดเลือก ใช้ระบบจากประเทศไทย แต่มีการปรับให้เข้ากับลักษณะของพื้นที่ เช่น การปรับเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน เอกสารที่ใช้ในการสมัครงาน อันเนื่องมาจากกำลังแรงงานมีลักษณะแตกต่างกับประเทศไทย ทั้งนี้แรงงานที่กล่าวถึงเป็นแรงงานในระดับปฏิบัติการ วิธีการสรรหาอันนั้น จะใช้วิธีการเข้าถึงพื้นที่เพื่อเชิญชวนให้สมัครงาน หรือใช้การบอกปากต่อปาก

การฝึกอบรม มีการจัดการฝึกอบรมโดยใช้แนวทางของประเทศไทย แต่ปัญหาที่พบคือ ขาดวิทยากร แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ การส่งพนักงานไปอบรมที่ประเทศไทย

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ค่าตอบแทนแต่ละกิจการจะยึดตามกฎหมายแรงงานของสปป.ลาว โดยค่าตอบแทนต่างๆ จะให้คล้ายคลึงกับประเทศไทย โดยจะต้องมีการปรับวันหยุด วันลา ตามวัฒนธรรม ประเพณี และกฎหมายของ สปป.ลาว เช่น วันหยุดช่วงปีใหม่ลาว รวมถึงสวัสดิการที่ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่า สวัสดิการของ สปป.ลาวดีกว่าไทย โดยจะต้องปรับสวัสดิการตามลักษณะของพื้นที่ สวัสดิการที่พบตรงกันทั้ง 3 กิจการคือ การจัดรถรับส่งให้ เนื่องจากพนักงานต้องเดินทางไกล และสภาพถนนยังไม่สะดวก ปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างกันเกี่ยวกับวันลา มีลดลงเนื่องจากการประชาสัมพันธ์ แจ้งให้พนักงานทราบบ่อยครั้ง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้แนวทางเดียวกับประเทศไทย โดยต้องชี้แจงให้พนักงานเข้าใจ แต่อาจต้องใช้การสื่อสารอย่างค่อยเป็นค่อยไป เกณฑ์อาจมีความแตกต่างกันไป เมื่อพนักงานมีปัญหาในการปฏิบัติงาน และผลการประเมิน นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องเชิญพนักงานมาชี้แจงให้เข้าใจในมาตรฐานและการประเมิน และดำเนินการตามระบบการประเมินผลต่อไป

การพนักงานสัมพันธ์ หน้าที่งานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หน้าที่นี้ ยังไม่ได้มีการนำมาใช้มากนักในกิจการที่ สปป.ลาว และบทบาทของผู้แทนแรงงานยังไม่ชัดเจนนัก บางกิจการมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์

### 3. วัฒนธรรมชาติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เห็นว่า ต้องปรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยต้องเข้าใจและยอมรับลักษณะของบุคคล โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจว่าวัฒนธรรมมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ทั้งเวลาทำงาน และต้องการความสบายใจ ลักษณะนิสัยน้อยใจ ไม่ชอบให้พูดเสียดัง เกรงใจคนต่างชาติ ไม่กล้าถามเมื่อสงสัย และการสื่อสาร ที่นักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยจะต้องใช้สื่อสารแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ดูค้ำว่ากล่าว

## อภิปรายผล

### 1. ในด้านโอกาส ปัญหา และข้อเสนอแนะ ผลการวิจัยพบว่า

- 1.1 โอกาสในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสปป. ลาว กิจการเห็นว่าการลงทุนใน สปป.ลาวนั้นเป็นเพราะการส่งเสริมการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ และค่าใช้จ่ายด้านแรงงานไม่สูง สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2557) รวมถึงจุดอ่อนของ สปป.ลาว ที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของจำนวนและคุณภาพของแรงงาน แม้ว่ารัฐบาล สปป.ลาวจะเห็นว่า มีแรงงานไร้ฝีมือ และกึ่งไร้ฝีมือในปริมาณเพียงพอจะใช้ในเขตเศรษฐกิจพิเศษๆ โดยเฉพาะแขวงสะหวันเขตมีแรงงานไร้ฝีมือ และกึ่งไร้ฝีมือในปริมาณเพียงพอจะใช้ในเขตเศรษฐกิจพิเศษๆ และค่าจ้างแรงงานต่ำประมาณ 40 – 50 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อเดือน แต่ผลการวิจัยกลับพบว่า กิจการยังมีปัญหาในการสรรหาพนักงานมาทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nel and Sisavath (2014) ที่พบว่า อุปสรรคหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในลาวคือการขาดแคลนแรงงาน และผลการวิจัยของ World Bank (2016) ที่แสดงว่าปัญหาอย่างหนึ่งของธุรกิจขนาดใหญ่ คือ แรงงานมีการศึกษาไม่เพียงพอ
- 1.2 ข้อควรคำนึงถึงที่สำคัญ คือ กิจการต้องสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนนั้น สอดคล้องกับวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ(2557) รัฐมนตรี พงศ์วิริทธิ์ธร ภาควิภาส สุธิมนต์ ทรงศิริโรจน์ และสาลินี ชัยวัฒน์พร (2559) และ พวงผกา กงเพชร ดาวใจ ศรีลัมภ์ และปิยรัตน์ สิริคมสัน (2557) ที่เสนอว่า ควรสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ สปป.ลาว ทุกระดับเพื่อให้การติดต่อประสานงานมีความสะดวก รวดเร็ว และยังพบว่านักทรัพยากรมนุษย์ควรสามารถสื่อสารด้วยภาษาลาวได้ สอดคล้องกับ รัฐมนตรี พงศ์วิริทธิ์ธร ภาควิภาส สุธิมนต์ ทรงศิริโรจน์ และสาลินี ชัยวัฒน์พร (2559) ที่เห็นว่านักธุรกิจไทยในลาวควรจะมีความสามารถในการพูดภาษาลาว
- 1.3 ปัญหาอย่างหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ปัญหาด้านกฎหมายที่ นักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทย ต้องใช้เวลามากในการตีความกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เนื่องจากแต่ละ

หน่วยงานราชการตีความไม่เหมือนกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nel and Sisavath (2014) ที่กล่าวว่า กฎหมายต่างๆ ยังขาดประสิทธิภาพในการบังคับใช้ รวมทั้งการตีความ จากหน่วยงานผู้ปฏิบัติแตกต่างกัน มีความไม่แน่นอน และยังมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง และยังคงคล้อยกับการศึกษาของ พฤกษ์ เกาถวิล และ สุธีร์ สาตราคม (2556) ที่พบว่า ปัญหาอย่างหนึ่งในการบังคับใช้กฎหมายคือ เจ้าหน้าที่จำนวนมากไม่เข้าใจกฎหมายหรือ บังคับใช้ตามใจ

2. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า การสรรหาของกิจการทั้ง 3 นั้น จะใช้การสร้างที่น่าเชื่อถือ การประชาสัมพันธ์เข้าถึงแรงงานในหมู่บ้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร (2557) และ พฤกษ์ เกาถวิล และ สุธีร์ สาตราคม (2556) ที่พบว่า ช่องทางการสรรหาใน สปป.ลาวนั้นยังไม่นิยมใช้อินเตอร์เน็ต แต่นิยมการประชาสัมพันธ์ ด้วยการออกสรรหาแรงงานในหมู่บ้านของแขวงต่างๆ อีกทั้งปัญหาเรื่องเอกสารการสมัครงานที่ทั้ง 3 กิจการ ให้สัมภาษณ์ว่าใช้บัตรประจำตัวประชาชน หรือเพียงทะเบียนบ้านก็เพียงพอ ไม่สามารถใช้เอกสารเหมือนกันในประเทศไทยได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ พฤกษ์ เกาถวิล และ สุธีร์ สาตราคม (2556) ที่พบว่าอุปสรรคในการสมัครงานอย่างหนึ่งคือ อุปสรรคการทำบัตรประจำตัวประชาชน ประชาชนลาวส่วนใหญ่ไม่มีบัตรฯ หากกิจการต้องการรับสมัครเฉพาะผู้มีบัตรฯ แต่มักจะหาคนพร้อมสมัครงานได้ไม่มากนัก
3. ในแง่ของวัฒนธรรมนั้น พบว่า นิสัยอย่างหนึ่งของพนักงานชาวลาวที่ค่อนข้างน้อยใจ ไม่ชอบการดูว่ารวมทั้งความเกรงใจและไม่กล้าถามนั้น สอดคล้องกับมารยาททางธุรกิจและวัฒนธรรมของศูนย์พัฒนาการค้าและธุรกิจไทยในอาเซียน สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ เวียงจันทน์ สปป.ลาว (2557) ที่อธิบายลักษณะคนลาวว่าเป็นผู้ที่ระมัดระวังการแสดงออกจึงทำให้ดูเป็นคนเชื่องช้า ไม่แสดงออกและไม่ซักถาม และหลีกเลี่ยงการทะเลาะเบาะแว้งต่อหน้า รวมถึงการรักษาหน้าตา

### ข้อเสนอแนะ

การเดินทางไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ แม้ว่าจะจะเป็นประเทศที่มีความคล้ายคลึงกันทางวัฒนธรรม จำเป็นอย่างยิ่งที่กิจการจะต้องให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจะต้องให้ความสนใจศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมชาติ วัฒนธรรมท้องถิ่น ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวทางการบริหารงานในแต่ละพื้นที่ และควรจะต้องศึกษาภาษาในพื้นที่เพื่อให้สามารถสื่อสารได้ เพราะความสามารถในการสื่อสารภาษาในพื้นที่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงพนักงาน สร้างความไว้วางใจได้ดีขึ้น ทั้งนี้ในการบริหารงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจลักษณะของบุคลากรในพื้นที่และยอมรับในลักษณะนั้น โดยจะต้องคิดหาวิธีการในการทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลตามต้องการ

การสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการและเอกชนอื่นๆ มีความสำคัญ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศย่อมจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนดของประเทศนั้นๆ หากกิจการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานราชการแล้ว ก็เสมือนกับมีที่ปรึกษาปัญหาต่างๆ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานเอกชน ก็มีช่วยในการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ

การนำเอานโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งในการวิจัยนี้คือ แนวปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์จากประเทศไทยไปใช้ในต่างประเทศนั้น จะต้องมีการปรับแนวทาง ขั้นตอน ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศนั้น ฉะนั้นนัก

ทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษากฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถปรับแนวปฏิบัติให้เหมาะสมได้

หากผู้ลงทุนสนใจที่จะดำเนินกิจการใน สปป.ลาว ควรจะต้องคำนึงถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสำรวจตลาดแรงงานในพื้นที่ซึ่งในกรณีนี้มีปัญหาทั้งจำนวนและคุณภาพของแรงงาน ที่แม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานต่ำก็ตาม การสรรหานั้นต้องในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งแนวทางที่เป็นสามารถใช้ได้คือ การสร้างความเชื่อถือโดยการใช้พนักงานที่อยู่ในพื้นที่อยู่แล้วเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ หรือหาเพื่อน ญาติ พี่น้องมาสมัครงาน ซึ่งก็คือการใช้วิธีการบอกปากต่อปาก และการให้พนักงานเป็นผู้แทนสรรหา การคัดเลือกจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับพื้นที่ การฝึกอบรมนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นปัญหา สิ่งที่ผู้ลงทุนสามารถทำได้คือ ร่วมกันสถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานราชการในการจัดการฝึกอบรมขึ้น หรืออาจจะต้องนำวิทยากรผู้สอนไปจากสำนักงานในประเทศไทย เพื่อพัฒนา รวมทั้งอาจต้องคำนึงถึงระบบการสอนงาน การให้คำปรึกษา ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีชี้แจงให้พนักงานเข้าใจตั้งแต่แรก กำหนดวิธีการ และเกณฑ์การประเมินที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เมื่อพนักงานมีปัญหาจะต้องชี้แจงให้เข้าใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผู้ลงทุนจะต้องศึกษากฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติ เพื่อปฏิบัติให้ถูกต้อง ทั้งในเรื่องค่าตอบแทน การคิดค่าล่วงเวลา และทำงานเป็นกะ ซึ่งมีความซับซ้อนกว่าประเทศไทย อีกทั้งต้องสำรวจความต้องการของพนักงานด้านสวัสดิการเพื่อจัดให้สวัสดิการดึงดูดพนักงาน ในการพนักงานสัมพันธ์นั้น ผู้แทนแรงงานหรือสหภาพแรงงานยังไม่มี ความเข้มแข็งมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ลงทุนและนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสนใจต่อสภาพการทำงานของพนักงาน และการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการสร้างการพนักงานสัมพันธ์ที่ดี โดยการสื่อสารนั้นจะต้องให้เกียรติ ไม่ดูถูก หรือทำให้รู้สึกเสียหน้า อีกทั้งจะต้องมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอเพื่อทบทวนความเข้าใจในเรื่องต่างๆ และผู้ลงทุนควรจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานราชการและเอกชนในพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ ระหว่างกัน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษานักทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยที่เดินทางไปปฏิบัติงานใน สปป.ลาว ในแขนงอื่น เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัญหา อุปสรรคที่พบ และแนวทางการปรับตัว
2. ควรศึกษาแนวทางการถ่ายทอดนโยบาย แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจระหว่างประเทศที่มาจากประเทศอื่นๆ ที่ดำเนินกิจการใน สปป.ลาว

## บรรณานุกรม

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. (2557). รอบรู้เรื่องการลงทุนในอาเซียน : สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2558). *เขตเศรษฐกิจพิเศษ สะหวัน-เซโน จุดพลิกโฉมการลงทุนใน สปป.ลาว*. กรุงเทพฯ: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ.
- จิระประภา อัครบวร. (2557). การศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียนปี พ.ศ. 2557-2558. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 6(2), 4-25.
- दनัย เทียนพุด. (2546). Core Human Competencies: ความสามารถ ปัจจัยชี้ชนะของ ธุรกิจและคน. กรุงเทพฯ : นาโกด้าจำกัด.
- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (2549). *ปัจจัยดึงดูดการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน ของ สปป.ลาว*. กรุงเทพฯ: ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.
- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (2555). *เขตเศรษฐกิจพิเศษ Savan-SENO...แรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจสำคัญทางภาคกลางของ สปป.ลาว*. กรุงเทพฯ: ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย.
- ผลิน ภูเจริญ. (2540). การจัดการข้ามวัฒนธรรม. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 37(1), 10.
- พงษ์รัตน์ดา บุตรโต. (2556). *โอกาสทางการค้าและการลงทุนในแขวงสะหวันนะเขต สปป. ลาว*. กรุงเทพฯ: กรมการค้าต่างประเทศ.
- พวงผกา กงเพชร, ดาวใจ ศรีลัมภ์ และ ปิยรัตน์ สิริคมสัน. (2557). การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อความสำเร็จในการประกอบกิจการในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว). *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 6(2), 117-125.
- พฤกษ์ เกาถวิล และ สุธีร์ สาตราคม. (2556). สปป.ลาว: อุปสรรคการค้ากับควบคุมของรัฐตามกรอบ MOU ระหว่างประเทศด้านการจ้างงาน. *วารสารสังคมลุ่มน้ำโขง*. 9(2), 25-54.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์สุภา.
- พระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2553. (2553, 12 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 29-39.
- เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2554). *การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ:ดวงกลมพับลิชชิ่ง.
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร ภาคภูมิ ภัควิภาส สุธิมนต์ ทรงศิริโรจน์ และสาลินี ชัยวัฒนพร. (2559). แนวทางการจัดการข้ามวัฒนธรรมทางธุรกิจต่อสถานภาพผู้ประกอบการไทยในวัฒนธรรมลาว: หลวงน้ำทา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*. 10(4), 47-59
- วรางคณา ก่อเกียรติพิทักษ์, อำพา แก้วกำกั และวทัญญู ใจบริสุทธิ์. (ม.ป.ป.). *ประเพณีฮีตสิบสองกับบทบาทต่อภาคแรงงานบนพื้นที่มุกดาหาร-สะหวันนะเขต*.
- ศุภชัย วรรณเลิศสกุล. (2553). เขตเศรษฐกิจพิเศษ-เซโน: โอกาสและอุปสรรคสำหรับการลงทุนจากประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มอบ.*, 1(12), 70-80.

ศูนย์พัฒนาการค้าและธุรกิจไทยในอาเซียน. (2557). มารยาททางธุรกิจและวัฒนธรรม. เข้าถึงได้จาก  
[http://cks.ditp.go.th/KM\\_Document/df40dfd5-e2f3-44f6-ab0e-ab0e9a694c16b\\_%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1.pdf](http://cks.ditp.go.th/KM_Document/df40dfd5-e2f3-44f6-ab0e-ab0e9a694c16b_%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%97%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1.pdf)

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์โพธิ์เพช

สุนันทา เสียงไทย (2015). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในเมืองไทย. วารสารญี่ปุ่นศึกษา, 32(2), 1-17.  
 สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557). *รายงานสรุปผลการสำรวจพื้นที่ชายแดนและเขตเศรษฐกิจพิเศษไทย ลาว เวียดนาม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (7 สิงหาคม 2555). *รู้ รัก ภาษาไทย*. (รายการวิทยุ) เข้าถึงได้จาก  
<http://www.royin.go.th/?knowledges=%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1-%E0%B9%97-%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B8%87%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%A1-%E0%B9%92%E0%B9%95%E0%B9%95%E0%B9%>

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (14 ธันวาคม 2556). *รู้ รัก ภาษาไทย*. (รายการวิทยุ) เข้าถึงได้จาก  
<http://www.royin.go.th/?knowledges=%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%A3-%E0%B9%91%E0%B9%94-%E0%B8%98%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%84%>

สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ เวียงจันทน์. (2559). รัฐบาล สปป.ลาวตั้งเป้าพัฒนาเศรษฐกิจ 5 ปี  
 ข้างหน้าให้เติบโตไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 7.5 ขวเด่นประจำสัปดาห์จาก สปป.ลาว  
 เสนาะ ดีเยาว์. (2545). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Aycan, Z., N.Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1991). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. London: London Business School.

Central-Intelligence-Agency. (2017). *The World Factbook*.

Crawley, E., Swales, S., & Walsh, D. (2013). *Introduction to International Human Resource Management*. United Kingdom: Oxford University Press.

Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall Inc.



- Fang, T., Worm, V., & Tung, R. L. (2008). Changing success and failure factors in business negotiations with the PRC. *International Business Review*, 17, 10.
- Graham, J. L. (2010). Chapter 18: John L. Graham: Culture and Human Resources Management. In A. M. Rugman (Ed.), *The Oxford handbook of international business* (2nd ed ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Abridged Edition ed.). United State of America: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1994). The business of International Business is Culture. *International Business Review*, 1(3), 1-14.
- Luthans, F., D.H.Welsh, & Rosenkrantz, S. A. (1993). What do Russian Managers Really Do? An Observational Study with Comparison to US Managers?. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 741-762.
- Morgan, P. (1986) International Human Resource Management: Fact or Fiction. *Personnel Administrator*, 31(9), 43-47
- Myloni, B., Harzing, A.-W. K., & Mirza, H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International Journal of Manpower*, 25(6), 16.
- Nel, P. S., & Sisavath, M. (2014). International Human Resource Management in the Context of Human Capital of Multi-national Organization in Laos.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and national Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753-779.
- Papalexandris, N., & Panayotopoulou, L. (2004). Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: Evidence from 19 countries. *Employee Relations*, 26(5), 15.
- Riyadh, M. H. H., Zaman, S., & Hasan, M. M. (2015). Impact of Culture on HRM practices: a Comparative Study between foreign MNCs and South Asian Companies in South Asia. *Journal of Business and Management*, 17(6), 15.
- Sparrow, P., Schuler, R., & Jackson, S. (1994). Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2).
- Suharnomo. (2009). *The Impact of Culture on Human Resource Management Practices: An Empirical Research Finding in Indonesia*. Paper presented at the 2009 Oxford Business & Economics Conference Program, St. Hugh's College, Oxford University, Oxford, UK.
- The World Bank Group. (2016). *Enterprise Surveys: Lao PDR 2016 Country Profile*. Washington.

Ugoani, J. N. N. (2016). Cultural dimensions in global human resource management: Implication for Nigeria. *Independent journal of management & production*, 7(3), 27.

ภาคผนวก

**ข้อคำถามเพื่อการวิจัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลงทุนข้ามชาติใน สปป.ลาว กรณีศึกษา เขตเศรษฐกิจพิเศษสะหวัน-เซโน**

1. โปรดอธิบายการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศลาว ได้แก่ การสรรหาว่าจ้างพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพนักงานสัมพันธ์
2. กระบวนการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีการปรับเปลี่ยนอย่างไรเมื่อเทียบกับในประเทศไทย
3. นโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการปรับเปลี่ยนอย่างไรจากนโยบายในประเทศไทย
4. อำนาจหน้าที่การตัดสินใจส่วนมากเกิดขึ้นที่ใด
5. วัฒนธรรมองค์การของกิจการที่ประเทศลาวมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับพื้นที่อย่างไร
6. ท่านพบปัญหา อุปสรรค และโอกาสใดบ้างในการทำงานร่วมกับชาวลาว
7. ท่านมีคำแนะนำใดสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ที่สนใจจะทำงานกับชาวลาว