



การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของธุรกิจข้ามชาติ

International Human Resource Management

จักร ดิงศักดิ์ทิพย์

บทคัดย่อ

ในศตวรรษที่ 21 ธุรกิจข้ามชาติต้องเผชิญกับความท้าทายจากบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารจัดการความท้าทายที่องค์กรข้ามชาติเผชิญอยู่เป็นการธำรงรักษา “ความสมดุลภายใต้ความเป็นพลวัต” ขององค์การ โดยผ่านบทบาทที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อแรงกดดันของพลังที่ขัดแย้งด้วยวิถีทางเชิงนวัตกรรมและมีศักยภาพในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงช่วงเปลี่ยนผ่าน ทั้งด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการท่ามกลางสภาพการแข่งขันของโลกที่รุนแรงได้การจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์เป็นวิถีทางของ “การสร้างอนาคตโดยเตรียมการในปัจจุบัน” และเป็นบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งต้องอาศัยระเบียบวิธีในการเชื่อมโยงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ บทความนี้อธิบายที่มาเชิงทฤษฎีของบทบาทและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนกิจกรรมทางธุรกิจขององค์การข้ามชาติ

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจข้ามชาติ

Abstract

In the 21st Century, all transnational organizations face their dynamically changing environments. In responding to these contradictions and to maintain their “dynamic balance”, the firms are inexorably led to the critical human resource management (HRM) roles. Thereby enabling them to solve the paradoxes in innovative ways and manage the transition in organizing their structures and roughly competing in the global environments. To cope with the contradictions, it becomes necessary to anticipate the changes and to “build the future into the present”, which is the role of strategic HRM (SHRM). SHRM requires the methodologies to establish links between HR planning and corporate strategy formulation. This academic paper infers the theoretical streams of HRM roles and the signification of SHRM in driving the international firms' efforts and performances.

Keywords: International Human Resource Management

บทนำ

นับตั้งแต่ปี 1988 เป็นต้นมา ทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกกล่าวขานและได้รับการยอมรับจากผู้จัดการระดับต้นจนถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์การความสำเร็จในกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ทั้งหลายที่เป็นแรงขับเคลื่อนความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่และความมุ่งมั่นจากผู้บริหารเป็นสำคัญ ทรัพยากรมนุษย์หรือ HR เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันกับการจัดการงานบุคคล แต่เนื่องจากรากฐานที่แตกต่างกันทำให้เกิดผลต่อ HR อย่างมีนัยสำคัญ คำว่า Human Resource มีปรากฏให้เห็นในชื่อวารสาร American Journal of Human Resource Management ตั้งแต่ปี 1994 เป็นต้นมา วิวัฒนาการจากการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) ไปสู่ทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของธุรกิจมีจุดเริ่มต้นในทศวรรษที่ 1810 เมื่อ Robert Owen นักธุรกิจชาวอังกฤษ ได้ชี้ให้เห็นจุดบกพร่องของการให้ความสำคัญกับการลงทุนในเครื่องจักรแต่ละเลยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน Owen ได้เสนอนโยบายด้านแรงงาน ด้วยการจัดให้มีสวัสดิการด้านที่พัก ห้องอาหารและห้องสันทนาการ การเพิ่มค่าจ้างขั้นต่ำสำหรับแรงงานเด็ก การปรับลดระยะเวลาปฏิบัติงาน การฝึกอบรมพนักงานอย่างเป็นระบบ และการสนับสนุนให้พนักงานเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษา รวมถึงการนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในโรงงานปั่นเส้นด้ายของชาวสก็อต จากความทุ่มเทเพื่อให้แรงงานได้รับการปฏิบัติที่ดี Robert Owen จึงได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งการจัดการงานบุคคลสมัยใหม่ (Father of Modern Personnel Management)

ระยะแรกนักวิชาการด้านงานบุคคลได้ศึกษาพฤติกรรมศาสตร์เพื่อเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสำเร็จของธุรกิจ จนถึงทศวรรษที่ 1960 มีการศึกษาภาวะผู้นำและการกำหนดเป้า

หมายอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในช่วงเวลาเดียวกันเกิดกลุ่มศึกษาการพัฒนาองค์การซึ่งเน้นการสร้างพลังด้วยการประสานความร่วมมือและใช้เหตุผลมากกว่าการข่มขู่และใช้กำลัง การพัฒนาองค์การเป็นการจัดการวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์การที่เป็นศูนย์รวมบทบาทและความทุ่มเทของผู้จัดการฝ่ายบุคคล ในปลายทศวรรษ 1960 องค์การเริ่มเห็นความสำคัญของความมุ่งมั่นและค่านิยมร่วมว่า มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การปรับเปลี่ยนปรัชญาจากการมุ่งเน้นจัดการธุรกิจไปสู่การจัดการคุณภาพต่อลูกค้าโดยให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ดีที่ก่อให้เกิดการจัดการคุณภาพโดยรวมในอุตสาหกรรมการผลิต นอกจากนี้ยังมีการศึกษาความพึงพอใจในงานและการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาทำให้ตระหนักว่าความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของงาน (Work Context) เท่า ๆ กับตัวเนื้องานเอง (Job Content)

ในทศวรรษที่ 1970 กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทศวรรษที่ 1960 ได้ถูกทำลายลง งานบุคคลในระยะนี้ให้ความสำคัญกับการวางแผนและจัดทำกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลอย่างบูรณาการภายใต้กรอบที่เข้าใจได้ง่ายและเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้ มีจุดเด่นที่การสร้างคามมุ่งมั่นของพนักงานจากการปฏิบัติตามแบบอย่างของผู้บริหาร พัฒนาการของการวางแผนและกรอบการจัดการงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ในทศวรรษที่ 1970 เริ่มจากการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาวิธีการบริหารงานบุคคลที่ล้าสมัยและไร้หลักการ การตระหนักถึงบทบาทของการวางแผนและสารสนเทศนับเป็นก้าวที่สำคัญยิ่งต่อการปรับโฉมใหม่ของการบริหารงานบุคคล ถึงแม้จะถูกวิพากษ์ว่าการวางแผนกำลังคนและการพัฒนาองค์การอิงทฤษฎีมากเกินไปก็ตาม

จากการที่องค์การนำแนวทางการพัฒนาโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง และกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีไปปฏิบัติแทนแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตายตัว ซึ่งไม่สามารถใช้งานในระยะยาวได้ ส่งผลต่อการพัฒนาการของ HR ในองค์การสมัยใหม่อย่างมีนัยสำคัญ ทำให้เกิดเสาหลัก 2 คู่ที่จำเป็นต่อการบริหารธุรกิจขององค์การในทศวรรษที่ 1980 ซึ่งได้แก่ เสาหลักคู่ที่ 1 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และความคล่องตัว (Flexibility) เพื่อใช้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น เสาหลักคู่ที่ 2 การให้บริการแก่ลูกค้า (Customer Service) และประเด็นด้านคุณภาพ (Need for Quality)

ในปี 1982 Peters และ Waterman ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การสมัยใหม่ชื่อ In Search of Excellence และเป็นที่มาของคำใหม่ ๆ ในงานบุคคล ได้แก่ คุณภาพ การบริการ ลูกค้าความคิดสร้างสรรค์ วัตถุประสงค์ความเชื่อใจภาวะผู้นำ และศักดิ์ศรีของมนุษย์ ทั้งหมดนี้รวมเรียกว่าความเป็นเลิศ (Excellence) อย่างไรก็ตาม องค์การจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์นี้หากปราศจากการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากพนักงานซึ่งจำเป็นต้องใช้การบริหารงานบุคคลแนวใหม่ นั่นคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) กรอบแนวคิดทางทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อธิบายถึงการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไปของการบริหารงานบุคคลในสถานประกอบการที่เน้น “วัฒนธรรมองค์การ” ซึ่งต้องเผชิญกับภาวะตึงเครียดและความขัดแย้งภายในงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นทั้งด้านคนและด้านคุณภาพจึงต้องมีแนวทางแก้ปัญหาที่แยบยลและพร้อมรับมือกับปรากฏการณ์ขัดแย้งระหว่างคนกับงานโดยอาศัยการประสานเข้ากันอย่างสร้างสรรค์

จากกลยุทธ์องค์การสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ปลายทศวรรษที่ 1970 บริษัทที่ปรึกษา McKinsey & Company โดย Peters, Waterman และ Philips ได้ศึกษาวิจัยและเสนอกรอบแนวคิด 7-S Model หรือ The 7-S Framework ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์ หลังจากนั้น ในปี 1982 Peters และ Waterman ได้นำเสนอแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในหนังสือ In Search of Excellence ซึ่งทั้งคู่ได้ดำเนินการวิจัยบริษัทชั้นนำในสหรัฐอเมริกา และพบว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการแข่งขันมีที่มาจากการประสานพลังที่เหนียวแน่นระหว่างคุณลักษณะด้านบุคลากร หรือเรียกว่า คุณลักษณะเชิงคุณภาพ (Soft Side) อันได้แก่ Style, Skill, Shared Values และ Staff เข้ากับคุณลักษณะด้านองค์การ (Hard Side) ได้แก่ Strategy, Structure และ System ในการสร้างความลงตัว (Fit) ในตัวแบบดังกล่าว Peters และ Waterman ใช้การจัดวางมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยยะเข้าไว้ในกลยุทธ์และโครงสร้าง ซึ่งปัจจัยทั้งสองนี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการองค์การธุรกิจตามทฤษฎีองค์การที่ Alfred Chandler ได้เขียนไว้ในปี 1962

บทบาทที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การสามารถตอบสนองต่อแรงกดดันของพลังที่ขัดแย้งด้วยวิถีทางเชิงนวัตกรรมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงช่วงเปลี่ยนผ่านเพื่อจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธี “การสร้างอนาคตโดยเตรียมการในปัจจุบัน (Build the future into the present)” เป็นบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยระเบียบวิธีในการเชื่อมโยงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เข้ากับ

การจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ ระเบียบวิธีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีทฤษฎีสนับสนุนดังนี้ ทฤษฎีความลงตัว ทฤษฎีสองทางเลือก และทฤษฎีการจัดการบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์การ

ในต้นทศวรรษที่ 1980 มีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่สาขาวิชาแทนที่จะเป็นเพียงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ Chandler ได้ศึกษาทฤษฎีตามสถานการณ์ที่เน้นความสอดคล้องและลงตัวกับกลยุทธ์ (Contingency Theory of Fit) และสรุปเป็นวิสัยทัศน์ไว้ว่า การสร้างแนวทางที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การใด ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ พัฒนาการของทฤษฎีตามสถานการณ์ทำให้เกิดทฤษฎีความลงตัว (Fit Theory) ใน 2 แนวทางคือความสอดคล้องและลงตัวภายใน และความสอดคล้องและลงตัวภายนอก

ทฤษฎีความลงตัวภายใน (Internal Fit Theory) เป็นตัวแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายการจัดการให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรมของกระบวนการภายใน งานวิจัยระหว่างกลางทศวรรษที่ 1980 ถึงกลางทศวรรษที่ 1990 พบว่าความลงตัวภายในมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการดำเนินงานขององค์การ

แต่ในความเป็นจริง สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อความเสมอภาคภายในของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มิได้มีเพียงบริบทของแต่ละประเทศเท่านั้น บริบทที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจข้ามชาติยังมีผลกระทบทำให้เกิดพลังดูดและผลักดันต่อความเสมอภาคภายใน ส่งผลให้เกิดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ 2 ทางคือ การสนองตอบความต้องการในท้องถิ่น (Local Responsiveness) และการปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการนโยบายของบริษัทแม่ (Global Integration) เราเรียกแนวคิดนี้ว่าทฤษฎีความลงตัวภายนอก (External Fit Theory) ซึ่ง

เกิดจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของระบบค่าตอบแทนและระบบอื่นๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิเช่น กิจกรรมในการคัดเลือก การประเมินผลงาน การบริหารโครงการฝึกอบรมและพัฒนาองค์การ ทฤษฎีความลงตัวภายนอกเป็นที่มาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) กลยุทธ์ในที่นี้หมายถึง การเชื่อมโยงบริบทภายในเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การจะมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ จากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ก็ต่อเมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสอดคล้องและตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์การมากที่สุด เมื่อองค์การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะต้องปรับเปลี่ยนฐานรากของงาน HR ให้สอดคล้องและตอบสนองต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์การด้วย

การสร้างความลงตัวระหว่างกิจกรรมภายในองค์การและบริบทของทรัพยากรและการแข่งขันภายนอกทำให้เกิดความตึงเครียดในลักษณะสองทางเลือก (Paradox) ในปลายทศวรรษที่ 1980 องค์การเริ่มตระหนักว่าไม่สามารถเลือกทางใดทางหนึ่งแต่ต้องประสานทางเลือกทั้งสองให้ลงตัวจึงเกิดเป็นทฤษฎีสองทางเลือก (Duality Theory) ทฤษฎีสองทางเลือกตอกย้ำถึงข้อจำกัดในทฤษฎีความลงตัวที่ว่าความสอดคล้องและความเสมอภาคที่มากเกินไปของทฤษฎีความลงตัวทำให้เกิดปรากฏการณ์สวิงกลับที่สลับกันไปมาระหว่างความอึดอ้อมหรือพึงพอใจและวิกฤตในช่วงเปลี่ยนผ่านที่เกิดขึ้น ทฤษฎีสองทางเลือกปรากฏในงานวิจัยเชิงประจักษ์มากมาย โดยเฉพาะ การศึกษาในเรื่องนวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์การ การศึกษาความตึงเครียดในลักษณะสองทางเลือกทำให้เข้าใจความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมประจำชาติ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การ รูปแบบของกลยุทธ์ ความคล่องตัวขององค์การ การเปรียบเทียบกลยุทธ์ขององค์การ และการปรับกลยุทธ์

นักวิจัยและนักกลยุทธ์หลายท่านได้ศึกษาการจัดรูปแบบองค์การที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นบริบทที่เหมาะสมต่อการข้ามชาติ อาทิเช่น Bartlett และ Ghoshal จากแนวคิดองค์การข้ามชาติ (Transnational Organization) Hedlund ศึกษาแนวคิดองค์การหลากหลายธุรกิจ (Heterarchy) Doz และ Prahalad ค้นพบแนวคิดองค์การแบบพหุธุรกิจ (Multi-focal Organization) และ Perlmutter ศึกษาแนวคิดองค์การที่มีสาขาทั่วโลก (Geocentric Organization) แนวคิดเหล่านี้นำไปสู่ความเชื่อว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นมากที่สุดสำหรับองค์การข้ามชาติ

มุมมองที่แตกต่างกันในเรื่องสภาพแวดล้อมและบริบทที่เกิดจากการแข่งขันของโลก ผสมรวมกับงานเขียนของ Edith Penrose นักเศรษฐศาสตร์ผู้บุกเบิกมุมมองใหม่ โดยมองบริษัทเป็นศูนย์รวมของทรัพยากรทั้งในรูปสินทรัพย์ที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันทำให้เกิดทฤษฎีการจัดการบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์การ (Resource-based Theory) ขึ้นในช่วงต้นทศวรรษ 1990 โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การธุรกิจควรสร้างความได้เปรียบจากทุนมนุษย์ (Human Asset) ด้วยการจ้างคนที่มีพรสวรรค์ความรู้และความสามารถ ในขณะที่เดียวกันต้องสร้างความได้เปรียบจากกระบวนการของมนุษย์ (Human Process) โดยใช้กระบวนการสมัยใหม่ในการพัฒนา เช่น การประสานข้ามสายงาน การพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร เป็นต้น

ทฤษฎีการจัดการบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์การเน้นย้ำแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน 3 ประเภท ได้แก่ 1) สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้จากทุนมนุษย์ ได้แก่ความน่าเชื่อถือในสายตาของลูกค้า ภาพลักษณ์ของตราสินค้า การจัดจำหน่าย และวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนกลยุทธ์ 2) สมรรถนะหลักขององค์การที่มีลักษณะเฉพาะ

เป็นการเชื่อมโยงทักษะ เทคโนโลยี ระบบ รูปแบบการจัดการ และค่านิยมในการทำงานเข้าด้วยกัน ความท้าทายต่อสมรรถนะขององค์การอยู่ที่การถ่ายโอนศักยภาพที่ซับซ้อนดังกล่าวไปสู่บริษัทในเครือในประเทศอื่น ซึ่งมีความหมายมากกว่าการถ่ายโอนเทคโนโลยี โดยต้องสามารถถ่ายโอนสิ่งที่อยู่ภายใต้ทักษะของบุคลากร แนวทางการบริหารจัดการ และค่านิยมในเชิงลึกที่ประกอบกันขึ้นเป็นสมรรถนะหลักขององค์การด้วย และ 3) การถ่ายโอนและบูรณาการความรู้ที่ประกอบอยู่ในทุนมนุษย์และสมรรถนะหลักขององค์การทั้งความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่รวบรวมหรือประมวลไว้อย่างชัดเจน (Codified or Explicit Knowledge)

ทฤษฎีการจัดการบนพื้นฐานทรัพยากรขององค์การช่วยสร้างความสอดคล้องและลงตัวให้เกิดขึ้นระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับวัฒนธรรมและสมรรถนะหลักขององค์การเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งช่วยให้้องค์การสามารถขับเคลื่อนผลการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและลงตัวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นอยู่จริง (Fit the Reality) ตาม “ทฤษฎีธุรกิจ (The Theory of the Business)” ของ Peter F. Drucker (1998) และธำรงรักษาความสมดุลภายใต้ความเป็นพลวัต (a Dynamic Balance) ขององค์การไว้ได้

ธุรกิจข้ามชาติ: แนวทางไปสู่ความเป็นองค์การข้ามชาติ

ธุรกิจข้ามชาติ (International Business) เกิดขึ้นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จากการที่ธุรกิจของสหรัฐอเมริกาขยายออกสู่ตลาดต่างประเทศ ธุรกิจข้ามชาติในศตวรรษที่ 21 เป็นบริษัทที่แข่งขันกันในระดับโลกซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายจาก

บริบทขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งด้านเศรษฐกิจความผันผวนของค่าเงินตรา การเปลี่ยนแปลงของตลาด ความรุนแรงของการแข่งขันจากการรวมกลุ่มประชาคมและกลุ่มเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ การค้าและการลงทุนอย่างเสรีและเปิดกว้าง นวัตกรรมอันเกิดจากเทคโนโลยีและการใหม่ๆ ภัยจากการก่อการร้ายข้ามชาติ รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ นอกจากนี้ยังมีความท้าทายจากปัจจัยด้านองค์การ บุคลากรและทิศทางของกลยุทธ์ที่หลากหลายและขัดแย้งกัน ซึ่ง Bartlett และ Ghoshal เรียกบริษัทเหล่านี้ว่าเป็นองค์การข้ามชาติ (Transnational Organization) องค์การข้ามชาติขยายธุรกิจด้วยด้วยกลยุทธ์ 4 แบบ ได้แก่

1. กลยุทธ์ Meganational เป็นวิธีสร้างฐานการผลิตที่บริษัทแม่และหาช่องทางกระจายสินค้าในลักษณะของตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศ
 2. กลยุทธ์ Multidomestic เป็นวิธีการจ้างผู้ประกอบการหรือผู้ร่วมลงทุนในต่างประเทศโดยเปิดโอกาสให้ดำเนินงานอย่างอิสระ
 3. กลยุทธ์การร่วมลงทุนลักษณะกิจการร่วมค้าและการสร้างพันธมิตร (Joint Venture and Alliance) โดยเข้าร่วมลงทุนและให้สัมปทานหรือสิทธิทางการค้าแก่หุ้นส่วนท้องถิ่น ซึ่งช่วยให้บุกตลาดใหม่ได้รวดเร็ว แต่ในระยะยาวจะเกิดปัญหาด้านการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์กับหุ้นส่วน
 4. กลยุทธ์การควบรวมและเข้าซื้อกิจการ (Merger and Acquisition) โดยควบรวมกับบริษัทท้องถิ่นที่ประกอบธุรกิจเดียวกัน เพื่อศึกษาและเรียนรู้ตลาดท้องถิ่นที่เข้าถึงได้ยาก หรือซื้อกิจการบริษัทอื่นมาเป็นบริษัทในเครือ เพื่อให้มีอำนาจควบคุมเต็มที่และสร้างผลกำไรจากการประหยัดจากขนาดและขอบเขตของกระบวนการผลิต
- การเติบโตขององค์การข้ามชาตินำมาซึ่งปัญหาเชิงโครงสร้างในด้านการประสานงานและ

การควบคุม องค์การหลายแห่งแก้ไขปัญหาการประสานงานโดยใช้การสร้างทีมงานแนวนอนและใช้แนวทางการบริหารพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการควบคุม ในช่วงปี 1965 ได้เกิดโครงการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการจัดองค์การที่มีประสิทธิภาพรองรับการเติบโตขององค์การข้ามชาติโดยคณะวิจัยจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด พบว่ารูปแบบโครงสร้างองค์การข้ามชาติของบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลายกระจายตามตลาดในภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix Structure Route) เป็นการจัดองค์การที่มีความสลับซับซ้อนและเป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำระบบการประเมินผล การควบคุมงาน รวมถึงการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้ง สร้างความสัมพันธ์และเจตคติที่ดี โครงสร้างแบบเมตริกซ์ประกอบด้วย 2 มิติคือ

มิติที่ 1 เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจแบบคู่หรือแบบหลากหลายที่เกิดจากระดับสายการบังคับบัญชาและสะท้อนออกมาในรูปของโครงสร้าง

มิติที่ 2 เป็นการเชื่อมโยงการสื่อสารในแนวนอนและการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดสายใยยึดเหนี่ยวองค์การ (Organizational Glue) ขึ้น

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์มีข้อจำกัดในการแยกอำนาจและความรับผิดชอบออกจากกัน ทำให้มีผลต่อการตัดสินใจที่ล่าช้า องค์การจึงจำเป็นต้องสร้างสมรรถนะหลักที่แข็งแกร่งใน 2 ด้าน ได้แก่ การมีระบบสารสนเทศและเครือข่ายที่ดี และการประสานงานแนวนอน รวมถึงการทำงานเป็นทีม

2. โครงสร้างแบบประสานงานจากส่วนกลาง (Headquarters Coordination Route) จากความซับซ้อนขององค์การแบบเมตริกซ์นำไปสู่การติดขัดในลักษณะของการประสานงานที่เป็นอุปสรรค ทำให้บริษัทแม่ต้องปรับปรุงการบริหารจัดการเข้าสู่

โครงสร้างของการควบคุมจากส่วนกลางเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี อย่างไรก็ตาม ปัญหาในการบริหารจัดการจากส่วนกลางเริ่มเห็นชัดเจนมากขึ้นราวต้นทศวรรษที่ 1980 ในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากความล่าช้าในการตัดสินใจ บริษัทในเครือจึงเรียกร้องอำนาจและความรับผิดชอบที่ชัดเจนมากขึ้นซึ่งขัดกับโครงสร้างการจัดการที่ควบคุมโดยส่วนกลาง นอกจากนี้ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการประสานงานและบริหารจากส่วนกลางที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้องค์กรขาดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้จึงมีการปรับลดกำลังคนและลดระดับสายบังคับบัญชาในโครงสร้างองค์กรลง ซึ่งเป็นที่มาของความขัดแย้งระหว่างการอ้างความภักดีและความมุ่งมั่นของพนักงาน และความสำเร็จในการปรับลดกำลังคนภายในองค์กร

ทศวรรษที่ 1980 Doz และ Prahalad ได้เชื่อมโยงศาสตร์ด้านกลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกันเพื่อศึกษารูปแบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ในบริษัทข้ามชาติ พบว่าปัญหาหลักที่บริษัทข้ามชาติประสบได้แก่ การสนองตอบต่อความต้องการในท้องถิ่น ในขณะที่ต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์องค์กรของบริษัทแม่อย่างครบถ้วนและชัดเจน จึงทำให้เกิดความตึงเครียดอันเกิดจากแรงบีบคั้นทั้ง 2 ด้าน ดังคำขวัญของบริษัท Sony ที่ ABB นำกลับมาใช้เป็น Motto ขององค์กรว่า "Act local, think global" หลังจากนั้น Bartlett และ Ghoshal ได้นำแนวความคิดการควบคุมเชิงกลยุทธ์ของบริษัทข้ามชาติที่ Doz และ Prahalad ได้ศึกษาไว้ไปพัฒนาเป็นแนวทางไปสู่ความเป็นองค์กรข้ามชาติ (Internationalization Path) 3 แนวทาง ดังนี้

1. บริษัทท้องถิ่นแบบพหุเชื้อชาติ (Multinational Enterprise/Multidomestic) เป็นแนวทางที่เน้นการตอบสนองหรือปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทในท้องถิ่น องค์กรมีอิสระสูงในการกำหนดกลยุทธ์และจัดการองค์กร มีการสนองตอบต่อ

ความต้องการในท้องถิ่นสูง รูปแบบโครงสร้างองค์กรเป็นแบบเมตริกซ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Strategies) เข้าร่วมลงทุนในลักษณะกิจการร่วมค้าเพื่อพัฒนา Know-how รวมทั้งศึกษาตลาดโดยให้หุ้นส่วนเป็นผู้บุกตลาด หลังจากที่เรียนรู้ตลาดแล้วจึงเข้าซื้อกิจการเพื่อให้มีอำนาจควบคุมทั้งหมด

2. บริษัทขนาดใหญ่รวมศูนย์ที่ส่วนกลาง (Meganational Firm) เป็นองค์การรวมศูนย์ โดยจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้ที่ส่วนกลางในประเทศของบริษัทแม่ ผลผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและจัดส่งกระจายสู่ตลาดระหว่างประเทศ ศูนย์บริหารจากส่วนกลางจะควบคุมการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การใช้งานทรัพยากรและข้อมูลข่าวสารอย่างเคร่งครัด มีการปรับผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับทิศทางนโยบายของบริษัทแม่เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการประหยัดจากขนาดและขอบเขตของกระบวนการผลิต โครงสร้างองค์กรเป็นแบบประสานงานจากส่วนกลาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรสูงสุด (Leverage Strategies) และมีอำนาจเต็มในการควบคุมบริษัทในเครือ

3. บริษัทที่เป็นสากล (International Firm) เป็นแนวทางที่แตกต่างจาก Meganational Firm สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆยังคงรวมไว้ที่ศูนย์บริหารจากส่วนกลาง แต่เนื่องจากองค์กรสามารถโยกย้ายผู้เชี่ยวชาญไปประจำในประเทศที่มีเทคโนโลยีที่ด้อยกว่าได้ทำให้บริษัทท้องถิ่นมีอำนาจในการพัฒนาสินค้าและบริการได้มากขึ้นโดยเรียนรู้และปรับปรุงจากภูมิปัญญาท้องถิ่น จากนั้นจะส่งผลงานที่คิดค้นขึ้นกลับไปให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาที่ศูนย์ส่วนกลางเพื่อศึกษาและพัฒนาตลาดต่อไป บริษัทท้องถิ่นจะถูกควบคุมด้วยระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงานจากส่วนกลาง และเป็นบริษัทที่สามารถแข่งขันได้เนื่องจากมีการ

จัดการความรู้และการเรียนรู้ในองค์การ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะใช้กลยุทธ์องค์การข้ามชาติ (Transnational Strategy) โดยสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบริษัทแม่และบริษัทในเครือ

จากการศึกษาการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับลักษณะของอุตสาหกรรมของ Bartlett และ Ghoshal พบว่า สภาพการแข่งขันของโลกให้องค์การต้องยกระดับของบริษัทให้สามารถรองรับทั้งต่อกลยุทธ์การสนองตอบต่อความต้องการในท้องถิ่น และกลยุทธ์การปรับให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทแม่ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในปัจจุบัน (Exploitation) กับการพัฒนาทรัพยากรเพื่อใช้งานในอนาคต (Exploration) ทั้งนี้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจนกลายเป็นองค์การข้ามชาติ (Transnational)

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย Transnational Strategy

การสร้างอนาคตโดยเตรียมการในปัจจุบันเป็นภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองและทฤษฎีมากมายที่เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การข้ามชาติเข้ากับผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์การ อันเกิดจากอิทธิพลของตัวแบบ 7-S Framework ทั้งนี้เพื่อจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ผ่านทางการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนของ HR 3 บทบาท ได้แก่

บทบาทผู้สร้าง เป็นฐานรากของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเสมอภาคและเป็นธรรมภายใน มีพื้นฐานจากทฤษฎีความลงตัวของโดยเชื่อมโยงการปฏิบัติหน้าที่และระบบอื่นๆ ขององค์การเข้าไว้ด้วยกันอย่างสอดคล้องกันทำให้เกิดแนวทางการบริหารแบบมองเฉพาะภายในองค์การ (Inward-looking Perspective) สำหรับองค์การข้ามชาติสิ่งที่มีผลต่อความลงตัวของภายในของการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมถึง

ความแตกต่างของวัฒนธรรม รูปแบบของตลาดแรงงานในท้องถิ่น และการบังคับใช้กฎระเบียบต่างๆ ภารกิจพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อบรรจุลงตำแหน่งที่ต้องการภายในเวลาที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วยฐานรากของงาน 4 ฐาน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารแรงงานสัมพันธ์

ความเสมอภาคเป็นหัวใจสำคัญของบทบาทผู้สร้างโดยเฉพาะการปฏิบัติต่อพนักงานในทุกด้านอย่างเท่าเทียมทำให้เกิดความเป็นธรรม จากการศึกษานี้ของ Baron และ Kreps ในปี 1999 พบว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีระบบหรือแนวทางการปฏิบัติงานของ HR ที่ระบุถึงความเสมอภาคไว้อย่างชัดเจนในปรัชญาการบริหารงานหรือค่านิยมในการสร้างความสมัครสมานสามัคคีภายในองค์การ นอกจากนี้ยังได้จัดแบ่งความเสมอภาคออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ความเสมอภาคของบุคคลความเสมอภาคของหน่วยงานซึ่งมีความสำคัญมากโดยเฉพาะในองค์การข้ามชาติ และความเสมอภาคต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ หากองค์การใดมีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา หลังสร้างสรรค์ภายในองค์การจะหดหายไปและนำไปสู่ความเครียดในการทำงาน

จากการที่ต้องบริหารองค์การตามบริบทที่แตกต่างกันในขณะที่ต้องรักษาแนวทางการปฏิบัติงานตามฐานรากของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่การพัฒนาตัวแบบการบริหารความลงตัวของในการปฏิบัติงานตามฐานรากของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 ลักษณะคือ แนวทางที่ยึดหลักสากล (The Universalist Approach) โดยเชื่อว่าการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการจัดการองค์การและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละหน้าที่ เช่น การสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรม ไม่สนใจต่อสภาพแวดล้อมและกระทำกิจกรรมในแต่ละ

กระบวนการอย่างแยกจากกัน ดังนั้นจึงไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บทบาทผู้สร้าง และแนวทางที่ยึดหลักความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกัน (The Relativist Approach) องค์การจะกำหนดเป้าหมายที่เป็นหลักกว้างๆ ให้นำไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมหรือบริบทเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าองค์การที่ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาทักษะ การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าและจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานจะมีผลกำไรที่ดีกว่าองค์การอื่น

บทบาทหุ้นส่วนการเปลี่ยนแปลง เน้นการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อบริบทที่เป็นพลวัตและต้องแข่งขันของธุรกิจ บทบาทหุ้นส่วนการเปลี่ยนแปลงอิงทฤษฎี Fit ที่เน้นความลงตัวของนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมหรือบริบทขององค์การที่มีความสลับซับซ้อน เราเรียกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บทบาทนี้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจข้ามชาติ มีผลกระทบต่อความเสมอภาคภายในของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้เกิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ใน 2 ทิศทางคือ สนองตอบตามความต้องการในท้องถิ่น หรือบริหารโดยปรับให้สอดคล้องกับทิศทางนโยบายของบริษัทแม่ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้นซึ่งสามารถดำเนินการใน 4 ลักษณะคือ 1) ยึดตามบริบทของประเทศที่ออกกฎระเบียบ 2) ยึดตามบริษัทแม่ซึ่งเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบหรือแนวทางบริหารจัดการเฉพาะ 3) รับเอากฎระเบียบและแนวทางบริหารจากบริบทและวัฒนธรรมขององค์การท้องถิ่น และ 4) เปรียบเทียบกฎระเบียบและแนวทางบริหารจัดการกับตัวแบบที่องค์การอื่นใช้อยู่และนำมาผสมผสานกับประสบการณ์ของตนเอง

การสร้างสมดุลระหว่างความลงตัวของภายในและภายนอกนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์การ เมื่อกลยุทธ์ขององค์การเปลี่ยนแปลงไปการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนให้สามารถรองรับงานตามกลยุทธ์ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทหุ้นส่วนการเปลี่ยนแปลงจึงมีหน้าที่เป็นส่วนในการประสานการทำงานระหว่างเนื้อหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการของฝ่ายปฏิบัติการโดยใช้วิธีการจัดวางแนวทางให้สอดคล้องกับทิศทางของนโยบาย (Realignment) ซึ่งกำหนดเป้าหมายไว้ 2 ระยะคือ เป้าหมายระยะสั้นเชื่อมโยงระหว่างแผนประมาณการรายได้เข้ากับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลโดยผ่านระบบการบริหารผลการดำเนินงานขององค์การ หัวใจของเป้าหมายระยะสั้นอยู่ที่การวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่วางไว้สำหรับอนาคตและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม และเป้าหมายระยะยาวซึ่งเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ระยะยาวในการพัฒนาคนโดยเน้นพัฒนาภาวะผู้นำและพัฒนาแรงงานให้มีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนของเทคโนโลยี การพัฒนาองค์การทั้งด้านความคล่องตัวและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ในความเป็นจริงองค์การไม่สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งเพียงอย่างเดียวได้เนื่องจากได้รับผลกระทบจากแรงกดดันของธุรกิจข้ามชาติ องค์การจึงต้องปรับตัวในด้านทักษะและการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์การโดยเฉพาะจากบริษัทแม่ไปสู่บริษัทในเครือ และเมื่อบริษัทในเครือสามารถพัฒนาสมรรถนะหลักของตนเองได้ จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ด้านเทคนิคระหว่างบริษัทในเครือด้วยกันจนเกิดเป็นความสามารถในการจัดการความรู้ระดับโลกขององค์การ ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนโฉมทั้งกระบวนการ การพัฒนาสมรรถนะขององค์การให้แข็งแกร่งช่วยให้้องค์การสามารถจัดการความขัดแย้งในโลกของธุรกิจข้ามชาติได้

บทบาทหุ้นส่วนการเปลี่ยนแปลงสร้างความยึดอัดใจแก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 ประการคือ

1) ความเสมอภาคภายในลดลง เนื่องจากผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเน้นการปรับเปลี่ยนตามบริบทภายนอกมากเกินไป และ 2) การให้ความสำคัญกับการสร้างผลิตภาพระยะสั้นจากทรัพยากรมนุษย์มากกว่าการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว บทบาทผู้สร้างและบทบาทหุ้นส่วนการเปลี่ยนแปลงมีความขัดแย้งระหว่างกันในด้านแนวคิดทางทฤษฎีส่งผลให้เกิดความตึงเครียดจากพลวัตของการเปลี่ยนแปลง การแก้ไขด้วยวิธีทางที่สร้างสรรค์นำไปสู่บทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทผู้นำทาง เป็นบทบาทในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและดำเนินการ "สร้างอนาคตโดยเตรียมการในปัจจุบัน" เพื่อนำองค์การฝ่าความขัดแย้งและความตึงเครียดในลักษณะสองทางเลือก โดยวิธีการใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบของการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่บริษัทในเครือ ในขณะที่จัดตั้งศูนย์บริหารจากส่วนกลางทำหน้าที่รวบรวมประมาณการความต้องการใช้ทรัพยากรในอนาคต และค้นหาวิธีสร้างความสมดุลในปัจจุบันโดยมองการลงทุนในอนาคตไว้ด้วย การลดระดับความตึงเครียดในลักษณะสองทางเลือกที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาให้เกิดขึ้นแทน ตัวแปรที่ใช้ศึกษาความขัดแย้งมักเป็นตัวแปรด้านประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness: OE) OE เป็นแนวคิดหลากหลายมิติและเป็นสิ่งตรงกันข้ามกัน อาทิ มิติการควบคุมและความคล่องตัว มิติการให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก มิติการมุ่งเน้นวิธีการและผลลัพธ์ ซึ่งเป็นคู่มิติที่ขัดแย้งกันภายใต้กรอบแนวคิดประสิทธิผลองค์การแบบ Competing Values Framework (CVF) ของ Quinn และ Rohrbaugh ที่พัฒนาขึ้นในปี 1983 ความตึงเครียดที่เกิดขึ้นมี 2 ลักษณะได้แก่ความตึงเครียดในทางทำลาย และความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ หรือ

การสร้างสมดุลของสิ่งที่ขัดแย้งกัน องค์การจึงต้องสร้างคุณลักษณะร่วมของสิ่งที่ขัดแย้งกันให้เกิดขึ้น และรักษาความขัดแย้งให้อยู่ในระดับต่ำสุดเพื่อไม่ให้ปิดกั้นนวัตกรรม และสร้างแรงจูงใจเพื่ออำนวยการรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าไว้

การเข้าใจในทฤษฎีสองทางเลือกเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญต่อการบริหารองค์การข้ามชาติให้เกิดประสิทธิผล ธุรกิจข้ามชาติจะต้องฝ่าฟันและเอาชนะความขัดแย้งต่างๆ โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างการกระจายอำนาจและการรวมศูนย์ และความขัดแย้งระหว่างการใช้งานทรัพยากรที่มีอยู่ และการพัฒนาทรัพยากรในอนาคต ในขณะที่ทฤษฎีความลงตัวช่วยให้องค์การเข้าใจถึงบริบทเฉพาะที่เหมาะสมกับช่วงเวลาต่างๆ ทฤษฎีสองทางเลือกทำให้ตระหนักว่าองค์การสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของบริบทในอนาคตได้ และการปรับเปลี่ยนองค์การต้องใช้เวลาในการพิจารณาไตร่ตรอง องค์การจึงสามารถกำหนดอนาคตโดยเตรียมการจากปัจจุบันได้

บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาปัญหา พัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมและจัดทำเป็นแผนบริหารบุคลากรซึ่งจำเป็นต้องได้รับการกลั่นกรองโดยตรงและสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการสร้างการยอมรับและบังคับใช้แผนการบริหารบุคลากรทั่วทั้งองค์การ การเข้าสู่ธุรกิจข้ามชาติจำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศนคติด้าน HR ใหม่โดยปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ HR ต้องสร้างความเสมอภาคและเป็นธรรมภายในฐานรากของงานทั้ง 4 ฐานจนกลายเป็นปรัชญาองค์การที่แข็งแกร่งและซึมซับเข้าไปในวัฒนธรรมองค์การในขณะที่ต้องคำนึงถึงบริบทของทรัพยากร

และการแข่งขันจากภายนอก การสร้างสมดุลระหว่างความลงตัวภายในและภายนอกทำให้เกิดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์การ

HR ในบทบาทผู้นำทางจะต้องเข้าใจทฤษฎีสองทางเลือกและสามารถประสานพลังที่ขัดแย้งกันในมิติโครงสร้างองค์การ รูปแบบการควบคุม และกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเข้ามาทำให้เกิดเป็นบริบทและวัฒนธรรมที่สามารถบ่มเพาะบุคลากรให้มีพฤติกรรมตามที่องค์การปรารถนาได้ การประสานงานข้ามองค์การ การเรียนรู้ร่วมกันและการสร้างเครือข่ายอย่างบูรณาการ รวมถึงความสมดุลระหว่างความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายระยะสั้นในด้านการปฏิบัติการและเป้าหมายระยะยาวในการเพิ่มผลิตภาพและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงเกิดขึ้นได้จากบทบาทผู้นำทางของ HR เพื่อให้้องค์การสามารถ “สร้างอนาคตโดยเตรียมการในปัจจุบัน” ได้

เอกสารอ้างอิง

- Decenzo, D. C. & Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource*
- Drucker, P. F. (1998). *Managing in a Time of Great Change. "The Theory of the Business"*. New York: Truman Talley Books/Plume.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, Jean-Louis. (2002). *The Global Challenge : Frameworks for International Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- Holbeche, Linda. (2006). *Understanding Change : Theory, Implementation and Success*. Burlington, MA : Butterworth-Heinemann.
- Snell, Scott & Bohlander, George. (2010). *Principles of Human Resource Management*. South-Western, Cengage Learning.
- Storey, J., Wright, P. M. & Ulrich, D. (eds.). (2009). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. NY: Routledge.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
