



รูปแบบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล

อัจฉริยา รอบกิจ* ชุติวรรณ โชติวงศ์ อีรวุฒิ บุญยโสภณ และ สมนึก วิสุทธิ์แพทย์

ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 0 2555 2818 อีเมล: rrbk.acde@gmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2023.11.003

รับเมื่อ 25 ตุลาคม 2564 แก้ไขเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2564 ตอบรับเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2564 เผยแพร่ออนไลน์ 1 พฤศจิกายน 2566

© 2023 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล และ 3) เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล การศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบการศึกษาแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารชาวไทยและชาวต่างชาติ ที่เป็นผู้บริหารในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งสายการผลิตและสายบริการในประเทศไทย การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางระบบบริหารธุรกิจข้ามชาติ 2) การจัดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) การบริหารจัดการองค์กรในภาวะผันผวน 4) การพัฒนาองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร 5) การบริหารระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารในวัฒนธรรมที่หลากหลาย และ 6) การจัดการ Mindset และการปรับตัว และได้นำรูปแบบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล ที่ได้รับความเห็นชอบด้วยมติเป็นเอกฉันท์จากผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม มาสร้างคู่มือแนวทางการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล และคู่มือแนวทางการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหาร ธุรกิจข้ามชาติ การบริหารข้ามวัฒนธรรม อุตสาหกรรมการผลิตและบริการ สังคมสารสนเทศ

การอ้างอิงบทความ: อัจฉริยา รอบกิจ, ชุติวรรณ โชติวงศ์, อีรวุฒิ บุญยโสภณ และ สมนึก วิสุทธิ์แพทย์, “รูปแบบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล,” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ปีที่ 33, ฉบับที่ 4, หน้า 1-13, เลขที่บทความ 234-275568, ต.ค.-ธ.ค. 2566.



Management Model for Multinational Manufacturing and Service Industry in Digital Age

Achareeya Robkit*, Chuleewan Chotiwong, Teravuti Boonyasophon and Somnoek Wisuttiapaet

Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand

* Corresponding Author, Tel. 0 2555 2818, E-mail: rrbk.acde@gmail.com

DOI: 10.14416/j.kmutnb.2023.11.003

Received 25 October 2021; Revised 19 November 2021; Accepted 23 November 2021; Published online: 1 November 2023

© 2023 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the components of the model for multinational manufacturing and service industry management in the digital age; 2) to develop a related management model; and 3) to create a handbook to provide guidance and information related to the issue. The methodology of this research involves the mixing of qualitative and quantitative approaches. To identify and confirm the key components of the model, the instruments used to collect data for qualitative research comprised focus groups and in-depth interviews whereas a questionnaire survey was used to obtain quantitative information. The population of this research were Thai and foreign executives having professional experiences in multinational manufacturing and service industries, especially, in their subsidiary operating in Thailand. The content analysis was performed for analyzing qualitative data collected through interviews or focus groups. Statistical measures such as analysis of frequency, average, standard deviation, and exploratory factor analysis using SPSS were carried out for quantitative data analysis. The research was able to identify 6 components of the aforementioned management model as follows: 1) Establishing a multinational business management system; 2) Setting up a HR management system; 3) Organization management through volatility and uncertainty; 4) Development of organization and organizational culture; 5) Management of information and communication technology among cross-cultural diversity; and 6) Management of Mindsets and Adaptability. The management framework approved by focus group experts was then introduced to create a practical handbook for providing guidance related to the management of multinational manufacturing and service sectors in the digital age.

Keywords: Management Model, International Business Management, Cross-Cultural Management, Manufacturing and Service Industry, Information Society

Please cite this article as: A. Robkit, C. Chotiwong, T. Boonyasophon, and S. Wisuttiapaet, "Management model for multinational manufacturing and service industry in digital age," *The Journal of KMUTNB*, vol. 33, no. 4, pp. 1-13, ID. 234-275568, Oct.-Dec. 2023 (in Thai).

1. บทนำ

การบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัลมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากความผันผวนของสถานการณ์โลก ความเจริญรุดหน้าของเทคโนโลยี และการขยายตัวของธุรกิจให้มีฐานการผลิตและการให้บริการสู่หลายประเทศซึ่งล้วนแต่มีบริบทเฉพาะตัวอันแตกต่างกัน มีโอกาสที่จะประสบกับสภาวะความผันผวนแบบ VUCA World (อันประกอบด้วย ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคาดเดาได้ยาก) ที่หลากหลายในแต่ละประเทศ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ต่อภาพรวม องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมเหล่านี้จึงไม่อาจดำรงอยู่ได้ภายใต้กรอบการดำเนินธุรกิจที่ตายตัวดังที่เคยเป็นมา [1]–[3]

โดยธรรมชาติขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมข้ามชาติมักมีขนาดใหญ่ มีโครงสร้างอยู่ย่าย มีลำดับชั้นในการบริหารสถานการณ์และการตัดสินใจจากส่วนกลางอาจล่าช้าหรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ท้องถิ่น [1], [4] ความท้าทายที่องค์กรอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติมีได้มีเพียงแค่การจัดการภายใน และการแข่งขันในตลาดเดียว องค์กรอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติมีการดำเนินกิจการทั้งใน และ นอกประเทศ ทำให้สถานการณ์ที่ประสบมีบริบทที่ซับซ้อนไม่ว่ารูปแบบธุรกิจจะเป็นแบบใด โดยมีบริบทภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ อาทิ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การแข่งขันในตลาด สภาพสังคมและการเมือง การพัฒนาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปจนถึงภัยธรรมชาติและโรคระบาดร้ายแรงซึ่งมีผลต่อทุกภาคอุตสาหกรรม และบริบทภายใน ได้แก่ สภาพและความเป็นไปภายในองค์กร อาทิ การบริหารบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมและวิถีคิด วิธีการทำงาน และการบริหารทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร [1], [2], [5]

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีด้านสารสนเทศเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและการทำงานของมนุษย์ สำหรับภาคอุตสาหกรรมการผลิตและอุตสาหกรรมบริการซึ่งได้มีการปรับสู่การเป็นอุตสาหกรรม 4.0 ได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการการตอบสนองต่อตลาด ให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าอย่างที่สุด

[6]–[8] ทำให้การประสานงานภายในองค์กรมีความรวดเร็วและกระชับขึ้น การรวบรวมข้อมูลป้อนกลับจากองค์กรสาขาเพื่อประกอบการตัดสินใจขององค์กรหลักสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่เพียงการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยนั้นจะไร้ประโยชน์หากขาดการบริหารจัดการความพร้อมขององค์กรสาขาและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรองค์กรในระดับต่างๆ ให้สอดคล้อง โดยเฉพาะกรอบความคิด หรือ Mindset ที่ต้องเปิดรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมภายในกับภายนอกที่ทวีความหลากหลายตามการเติบโตขององค์กร [7]

ในการที่จะสร้างความยั่งยืน และส่งเสริมศักยภาพในการตอบสนองต่อสถานการณ์ขององค์กรในภาพรวม องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมข้ามชาติไม่สามารถใช้ประโยชน์ขององค์กรสาขาเพียงแค่เป็นส่วนขยาย แต่จะต้องดึงศักยภาพขององค์กรสาขาออกมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีวิธีการบริหารที่เอื้อให้องค์กรสาขามีบทบาทในการตอบสนองต่อสถานการณ์ในพื้นที่ สร้างกำลังคน โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีความพร้อมตอบโจทย์ขององค์กร และใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างกัน และประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ [2], [9]

การที่องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมข้ามชาติจะสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องสร้างความพร้อมที่จะพลิกแพลงเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ ดังนั้นเพื่อที่จะสร้างองค์กรข้ามชาติที่เข้มแข็ง รวมถึงการพัฒนาผู้บริหารที่มีสมรรถนะพร้อมต่อการบริหารกิจการในระดับสากล จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้แนวทางสำหรับการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กรที่จะสามารถปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างความยั่งยืนให้แก่ตัวองค์กร สามารถแข่งขันในยุคดิจิทัลหรือยุคแห่งสารสนเทศได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือเพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล นำไปสู่การสร้างรูปแบบ และการพัฒนาคู่มือแนวทางการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัลที่สามารถประยุกต์และต่อยอดสู่การพัฒนาองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมข้ามชาติ

2. วัสดุ อุปกรณ์และวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบบูรณาการระหว่าง การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการศึกษา ประสพการณ์ของผู้บริหารขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม การผลิตและบริการข้ามชาติชาวไทยและชาวต่างชาติ การศึกษา จากเอกสารวิชาการ และการเก็บแบบสอบถามเชิงปริมาณ จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และสกัดเป็นองค์ประกอบการ บริหารองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตและบริการในยุคดิจิทัล

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 150 ท่าน โดยเป็นผู้ที่ทำงานในระดับปฏิบัติการถึงผู้บริหารระดับสูง ในองค์กรสาขาขององค์กรอุตสาหกรรม การผลิตและ อุตสาหกรรมบริการข้ามชาติในประเทศไทย

2.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้แก่ ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม การผลิตและบริการข้ามชาติชาวไทยจำนวน 3 ท่าน และ ชาวต่างชาติจำนวน 2 ท่าน เพื่อทำการศึกษาการบริหาร องค์กรอุตสาหกรรม การผลิตและบริการในยุคดิจิทัลผ่าน ประสพการณ์

2) ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม เป็นผู้บริหาร ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งสายการผลิตและสายการ บริการ (อาทิ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ผู้ให้บริการเครือข่าย โทรคมนาคม) ผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบการบริหารองค์กร ผู้ เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญด้าน องค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้เชี่ยวชาญด้าน ทรัพยากรบุคคลข้ามชาติ จำนวน 12 ท่าน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

2.2.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างซึ่งมีทั้ง ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

2.2.2 แบบสอบถามเรื่องรูปแบบการบริหารอุตสาหกรรม การผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล จำนวน 90 ข้อ

เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารอุตสาหกรรม การผลิต และบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล โดยตรวจสอบคุณภาพของ แบบสอบถามด้วยการแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อ ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ หรือประเด็นของการวิจัย (Index of Item-objective Congruence; IOC) และความถูกต้องด้านภาษาที่ใช้ใน แบบสอบถาม

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามปลายปิดในการเก็บข้อมูลจาก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 150 ท่าน โดยใช้การส่งแบบสอบถาม โดยเจาะจงหน่วยงานและสถานประกอบการ

2.3.2 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) การสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งมีการสัมภาษณ์เป็นภาษาไทย สำหรับผู้ให้ข้อมูลชาวไทย และสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษ สำหรับผู้ให้ข้อมูลชาวต่างชาติ

2) การประชุมสนทนากลุ่ม ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ องค์ประกอบ ร่างรูปแบบการบริหารฯ และคู่มือแนวทาง การบริหารฯ แก่คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ได้พิจารณา และวิพากษ์ถึงความสอดคล้องและความเหมาะสมของร่าง รูปแบบและคู่มือฯ

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.4.1 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยใช้นำผลมาวิเคราะห์โดยวิธีทางสถิติ เพื่อหาค่า องค์ประกอบการบริหารองค์กรอุตสาหกรรม การผลิตและบริการ ในยุคดิจิทัล

2.4.2 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) การสัมภาษณ์เชิงลึก และนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ เชิงเนื้อหา เพื่อการศึกษาข้อมูลเชิงประสพการณ์ และ ข้อคิดเห็นของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมที่มี ลักษณะเป็นองค์กรข้ามชาติ

2) การประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อซึ่งประกอบด้วยผู้ทรง

คุณวุฒิจากภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ ภาครัฐ และ นักวิชาการที่เกี่ยวข้องร่วมวิพากษ์รูปแบบการบริหาร และ คู่มือแนวทางการบริหาร

3. ผลการทดลอง

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล

3.1.1 องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมีลักษณะเป็นองค์กรสาขาซึ่งเป็นฐานการผลิตหรือส่วนขยายการให้บริการขององค์กรหลัก มีอำนาจตัดสินใจจำกัด เน้นการปฏิบัติตามนโยบายจากส่วนกลาง ซึ่งส่งผลให้ใช้ศักยภาพได้ไม่เต็มที่

3.1.2 ช่องว่างระหว่างองค์กรหลักและองค์กรสาขาที่พบ คือ ด้านกลยุทธ์และนโยบาย ด้านการประสานงาน ด้านเทคโนโลยี และด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1.3 ผู้บริหารองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติต้องสามารถนำนโยบายส่วนกลางมาใช้ในการบริหารส่วนสาขา มีความรู้ความสามารถในสายงานสามารถถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่นได้ เป็นผู้ใฝ่รู้ มีความเป็นผู้นำที่ยุติธรรม เข้าใจนโยบายกับกลยุทธ์ขององค์กร พร้อมทั้งจะถ่ายทอดให้บุคลากรเข้าใจ มีมนุษยสัมพันธ์กับทีมเป็นอย่างดี มีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อความแตกต่างหลากหลายและเทคโนโลยีใหม่ๆ มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ และภาษาท้องถิ่น รวมทั้งต้องสมรรถนะและพฤติกรรมที่เข้ากับความเป็นสากล ผู้บริหารที่ถูกส่งจากองค์กรหลักจะต้องผ่านการอบรมเตรียมตัวเพื่อให้สามารถทำงานในวัฒนธรรมที่แตกต่างได้

3.1.4 การบริหารทีมงานชาติต้องมีความละเอียดอ่อน ตั้งแต่การคัดเลือกและอบรมบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรควรสะท้อนความเป็นสากลและการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด

3.1.5 การบริหารองค์กรข้ามชาติต้องให้ความสำคัญกับการอาศัยความเชื่อใจในการทำงานและการประสานงานอย่างเป็นระบบ ต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นรวมถึงการเปลี่ยนแปลงสำคัญ เช่น การควบรวมกิจการ

3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล

3.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis; EFA) มีวัตถุประสงค์เพื่อหาองค์ประกอบที่สำคัญเพื่อนำไปพิจารณาในการสร้างรูปแบบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล โดยมีข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวนทั้งหมด 90 ข้อ การวิเคราะห์องค์ประกอบแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ลักษณะขององค์กรธุรกิจข้ามชาติ 2) แนวทางการบริหารองค์กรธุรกิจข้ามชาติ 3) ปัจจัยในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารและทีมงานในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ และ 4) คุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ โดยมีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับมาก ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ด้านลักษณะขององค์กรธุรกิจข้ามชาติ	3.68	1.03	มาก
ด้านแนวทางการบริหารองค์กรธุรกิจข้ามชาติ	3.58	0.92	มาก
ปัจจัยในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารและทีมงานในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ	3.90	0.84	มาก
ด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ	3.95	0.87	มาก

3.2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล

พบว่ามียังองค์ประกอบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัลจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การวางระบบบริหารธุรกิจข้ามชาติ 2) การจัดระบบการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) การบริหารจัดการองค์กรในภาวะผันผวน 4) การพัฒนาองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร 5) การบริหารระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารในวัฒนธรรมที่หลากหลาย และ 6) การจัดการ Mindset และการปรับตัว โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การวางระบบบริหารธุรกิจข้ามชาติ หมายถึง การวางระบบโครงสร้างองค์กรที่สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที่เป็นโครงสร้างที่เน้นสร้างความเข้มแข็งของทั้งฝั่งองค์กรหลัก และองค์กรสาขา ในขณะเดียวกันก็ควรเอื้อให้องค์กรสามารถตอบสนองกับสถานการณ์ที่หลากหลายได้ สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยความร่วมมือของทั้งองค์กรหลัก และองค์กรสาขา การบริหารองค์กรในระดับต่างๆ ต้องเอื้อให้มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

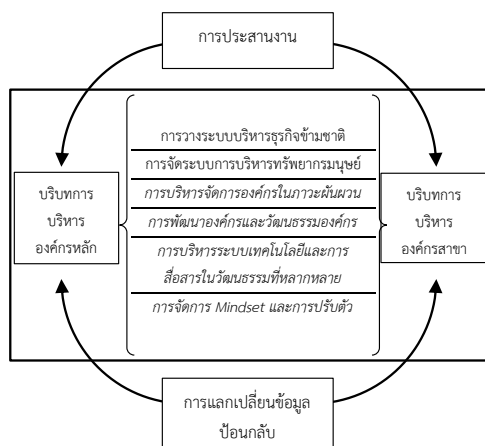
การจัดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรทั้งฝั่งองค์กรหลักและองค์กรสาขาให้มีศักยภาพเหมาะสมกับการทำงานในองค์กรอุตสาหกรรม

2) รมการผลิตและบริการข้ามชาติ ทั้งด้านสมรรถนะที่เป็นสากล วิทยาศาสตร์ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด มนุษย์สัมพันธ์ การเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานร่วมกับบุคลากรจากหลากหลายภูมิหลังวัฒนธรรม ตลอดจนการบริหารกำลังคนได้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรที่มีฐานปฏิบัติงานในหลายประเทศ

3) การบริหารจัดการองค์กรในภาวะผันผวน หมายถึง การเตรียมองค์กรและบุคลากรให้มีพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งการเตรียมข้อมูล แผน และกลยุทธ์สำหรับภาวะผันผวน องค์กรต้องมีระบบการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการพยากรณ์สถานการณ์

4) การพัฒนาองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งจากภายในโดยเริ่มจากวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นหัวใจที่จะยึดโยงบุคลากรที่มีความหลากหลายเข้าด้วยกัน และสร้างระเบียบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกัน การสร้างระบบการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้ภายในเครือข่ายองค์กร

5) การบริหารระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารใน



รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล กับ บริบทการบริหารองค์กรหลักและบริบทการบริหารองค์กรสาขา

วัฒนธรรมที่หลากหลาย หมายถึง การบริหารจัดการการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในกิจการขององค์กร และการสร้างการสื่อสารภายในที่สามารถตอบโต้การบริหารองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาในการสื่อสารและประสานงาน รวมถึงการแบ่งปันข้อมูล

6) การจัดการ Mindset และการปรับตัว หมายถึง การส่งเสริมการสร้าง Mindset ขององค์กรและบุคลากรในระดับ เพราะ Mindset เป็นหัวใจของการสร้างการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ในส่วนของการปรับตัวนั้นมีความสำคัญกับองค์กรที่ดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังพบว่า ด้วยธรรมชาติขององค์กรอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติ ซึ่งประกอบด้วยองค์กรหลักและองค์กรสาขา ซึ่งมีบริบทในการบริหารแตกต่างกัน ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก และลักษณะภายในองค์กรนั้นๆ จึงต้องอาศัยการเชื่อมโยงด้วยการประสานงานอย่างสอดคล้อง และการแลกเปลี่ยนข้อมูลป้อนกลับระหว่างกัน ทั้งสองฝ่ายมีบทบาทหน้าที่ร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กรโดยอาศัยองค์ประกอบทั้ง 6 ประการ ในลักษณะความสัมพันธ์ ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 2 รูปแบบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล

3.3 ผลการจัดทำรูปแบบการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยมากำหนดเป็นรูปแบบ (Model) เพื่อให้สื่อสารและทำความเข้าใจได้ง่ายซึ่งมีรายละเอียดขององค์ประกอบทั้ง 6 ข้อในการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัล (รูปที่ 2)

3.4 ผลการวิพากษ์รูปแบบฯ และคู่มือแนวทางการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการข้ามชาติในยุคดิจิทัลในการประชุมสนทนากลุ่ม

ผู้ทรงคุณวุฒิมีมติเป็นเอกฉันท์ว่ารูปแบบฯ และคู่มือฯ มีความเหมาะสม โดยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) องค์ประกอบทั้ง 6 ของรูปแบบการบริหารฯ เป็นสิ่งที่ต้องนำไปใช้ทั้งในฝั่งองค์กรหลัก และองค์กรสาขา ทั้งสองส่วนต้องได้รับการพัฒนาอย่างสอดคล้องกัน โดยองค์กรหลักควรเน้นด้านการพัฒนาด้านนโยบาย และการวางระบบ

บริหาร ส่วนองค์กรสาขา ควรพิจารณาในด้านการพัฒนาให้สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กรหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) องค์กรข้ามชาติต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) เพื่อสร้างการเชื่อมโยงในการประสานทำงานร่วมกัน

3) องค์กรข้ามชาติต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะ สมรรถนะของผู้บริหาร

4) องค์กรข้ามชาติต้องมีการถ่ายทอดค่านิยมหลักขององค์กรสู่องค์กรสาขา ซึ่งองค์กรมักจะมีการอบรมให้ผู้นำผู้บริหาร ให้มีสมรรถนะและค่านิยมที่เข้ากับองค์กรหลัก เพื่อให้เข้าใจเจตนารมณ์และทิศทางขององค์กรหลัก และสามารถคิดเชื่อมโยงกับระดับภาพรวมขององค์กร

5) สถานการณ์ผันผวนแบบ VUCA World อาจเกิดทั้งที่องค์กรแม่และองค์กรสาขาแต่อาจจะคนละมิติกัน เป็นเหตุการณ์ที่เกิดที่องค์กรหลัก ที่ส่งผลกระทบไปถึงองค์กรสาขา แต่อาจจะคนละแบบกัน

6) เมื่อเกิดแนวทางการบริหารการปฏิบัติงานที่ดี เป็นเลิศ (Best Practice) ไม่ว่าในระดับองค์กรหลัก หรือ องค์กรสาขา องค์ความรู้นี้ควรได้รับการถ่ายทอดไปยัง ทุกส่วนขององค์กร

7) องค์กรข้ามชาติควรให้ความสำคัญกับแนวคิดการ พัฒนาอย่างยั่งยืน และการสร้างประโยชน์ให้แก่ประเทศ เจ้าบ้านในเชิงการพัฒนา อาทิ การถ่ายทอดเทคโนโลยี ความรู้ แนวคิด ซึ่งทำให้คนท้องถิ่นมีความสามารถมากขึ้น เพื่อให้ ประเทศเจ้าบ้านได้ประโยชน์ในแง่เศรษฐกิจ และความเจริญ รุดหน้าทางเทคโนโลยี

8) การบริหารระหว่างองค์กรหลัก และองค์กรสาขา จำเป็นที่จะต้องมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเข้ามาช่วยในการ ตัดสินใจ แต่บางครั้งอาจมีข้อจำกัดทางเทคโนโลยีที่ส่งผลให้ สารสนเทศที่ต้องใช้ร่วมกันไม่ได้ผลตามประสงค์อย่าง ที่ ควร องค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่จะมีแนวปฏิบัติให้ยกระดับ เทคโนโลยีขององค์กรสาขาให้ทัดเทียมองค์กรหลัก หากใน กรณีเป็นองค์กรขนาดเล็กกับขนาดกลางอาจไม่สามารถทำได้ และส่งผลให้ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายสารสนเทศได้ไม่เต็มที่

9) การศึกษาวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาโดย แยกตามขนาดขององค์กร แยกเป็นฝั่งอุตสาหกรรม การ ผลิต และอุตสาหกรรมบริการ และมีการศึกษาแบบเจาะจง อุตสาหกรรม

4. อภิปรายผลและสรุป

4.1 การวางระบบบริหารธุรกิจข้ามชาติ

การวางระบบบริหารธุรกิจข้ามชาติ คือ การกำหนด ลักษณะและสภาพภายใน ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้าง นโยบาย และยุทธศาสตร์ ซึ่งจากการวิจัยพบว่า องค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรมข้ามชาติที่เข้ามาตั้งสาขาในประเทศไทยมัก ดำเนินนโยบายแบบรวมศูนย์ซึ่งมีการมอบแนวนโยบาย ลงมาให้ปฏิบัติตาม และจำกัดการตัดสินใจขององค์กรสาขา มีการกำหนดกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ทางสาขาต้อง ทำตามอย่างเคร่งครัด และมีการส่งผู้แทนเข้ามาประจำ การในฐานะผู้บริหาร หรือคาดหวังให้ผู้บริหารสาขาซึ่งเป็น คนท้องถิ่นมีความคิดไปในทางเดียวกับองค์กรหลัก ส่งผล

ให้ฝั่งสาขาไม่สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่าง เต็มที่ หรือนโยบายที่กระจายลงมา หากมองบทบาทของ องค์กรสาขาตามแนวคิด Porter Five Forces [10] ที่กล่าว ถึงแรงกดดันทั้ง 5 ได้แก่ อำนาจต่อรองของคู่ค้า อำนาจ ต่อรองของลูกค้า คู่แข่งหน้าใหม่ สินค้าและบริการทดแทน และการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะพบว่า องค์กรสาขา ในฐานะแนวทางจะสัมผัสกับแรงกดดันทั้ง 5 ในประเทศ นั้นๆ โดยตรง รู้สภาพความเป็นไปได้ดีที่สุด และอาจเป็นผู้ที่ ตอบสนองกับสถานการณ์ภายในได้รวดเร็วกว่าองค์กรหลัก องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมข้ามชาติจึงต้องมีระบบบริหารที่ เอื้อให้เกิดการยืดหยุ่น ลดความล่าช้าในการตัดสินใจ รวมถึง จะต้องมีการสร้างที่เปิดโอกาสให้องค์กรสาขามีส่วนร่วม ในการบริหารและการพัฒนาศักยภาพขององค์กรยิ่งขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่องค์กรสาขาอยู่ในแนวทาง ของแต่ละตลาดทำให้รู้สภาพจริงและหล่อหลอมเป็นองค์ ความรู้ที่มีคุณค่า สอดคล้องกับ Bartlett และ Ghosal [2] ซึ่งได้วิเคราะห์ว่า องค์กรควรใช้ประโยชน์จากการมีหน่วย ธุรกิจ ในต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และส่งเสริม การผสมผสานการทำงานของหน่วยธุรกิจเหล่านี้ สมรรถนะหลัก ขององค์กรไม่จำเป็นที่จะต้องถ่ายทอดจากทางสำนักงานใหญ่ แต่ฝ่ายเดียว แต่สามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนได้จาก หน่วยธุรกิจทุกส่วนขององค์กร ผู้บริหารองค์กรหลักควร ร่วมกับองค์กรสาขาในการตรวจสอบข้อเท็จจริงที่สามารถ ดึงเทคโนโลยี หรือใช้องค์ความรู้จากองค์กรสาขาเข้ามา ประยุกต์เพื่อส่งเสริมศักยภาพขององค์กร ใช้ประโยชน์จาก การวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับซึ่งสามารถช่วยให้ตรวจสอบ และพยากรณ์ปัญหาได้ก่อนจะลุกลาม ระบบการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่จะทำให้องค์กรปรับตัวกับ สถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ควรเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายในเครือข่ายองค์กร แม้แต่องค์กรที่มีการรวม ศูนย์ก็สามารถปรับรูปแบบบางประการของการบริหารแบบ ไร้พรมแดนชาติ (Transnational Strategy) มาปฏิบัติได้ โดยเฉพาะการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กันและกัน และการ ประสานงานในรูปแบบเครือข่ายรอบทิศทางเพื่อสร้างความ แข็งแกร่งเป็นองค์กรรวม

4.2 การจัดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบด้านการจัดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับองค์ประกอบอื่นๆ มาก เพราะมนุษย์เป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร แม้จะมีโครงสร้าง นโยบาย และกลยุทธ์ขั้นเลิศ แต่ขาดบุคลากรที่มีทั้งฝีมือ และทัศนคติที่เหมาะสม องค์กรอุตสาหกรรมข้ามชาติก็ไม่อาจก้าวหน้าได้อย่างที่ตั้งเป้าไว้ งานวิจัยนี้ได้มีการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติและพบว่า มีความซับซ้อนกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป ซึ่งปัจจัย 6 ประการ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้ามชาติ คือ การกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มขึ้น ความจำเป็นที่จะต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้างยิ่งขึ้น การเข้าไปข้องเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของบุคลากรมากขึ้น การปรับเปลี่ยนสัดส่วนกำลังคนตามการเติบโตของสาขาในต่างประเทศ การมีโอกาสเผชิญความเสี่ยงมากขึ้น และการเผชิญปัจจัยภายนอกที่หลากหลายยิ่งขึ้นล้วนมีผลกระทบสำคัญของการบริหารองค์กรธุรกิจข้ามชาติในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ [11]

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอุตสาหกรรมข้ามชาติจึงควรมุ่งเน้นไปที่การวางบุคลากรที่มีความเหมาะสมในตำแหน่งและสถานที่ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร จากการวิจัยพบว่า คุณลักษณะส่วนตัว อาทิ ภาษา ทัศนคติ ความรอบรู้และสมรรถนะข้ามวัฒนธรรม มีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของทั้ง Expatriates (ชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย) และ ชาวไทย ที่ทำงานกับชาวต่างชาติ สิ่งที่น่าสนใจคือแม้ภาษาอังกฤษยังคงเป็นภาษากลางที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญต่อการสื่อสารภายในองค์กร แต่การรู้ภาษาท้องถิ่น เช่น ภาษาไทย ไม่ได้มีประโยชน์เพียงการสื่อสารแต่ยังมีผลในแง่จิตวิทยา ที่สร้างความรู้สึกเชิงบวกให้เกิดในใจของบุคลากรท้องถิ่น เป็นความประทับใจที่มีต่อชาวต่างชาติซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจ และทำให้บุคลากรชาวไทยรู้สึกคลายความกังวลในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารต่างชาติ ยิ่งผู้บริหารต่างชาติมีการเตรียมตัวที่ดีและมีความใส่ใจเรียนรู้วิถีของเจ้าบ้านก็ยิ่งทำให้สามารถสื่อสารกับบุคลากรท้องถิ่น เป็นสะพานที่ช่วย

ลดความรู้สึกห่างเหินได้เป็นอย่างดี องค์กรข้ามชาติจึงควรพิจารณาส่งเสริมทักษะและสมรรถนะเหล่านี้ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้งสองฝั่งให้มีความพร้อมและความเข้ากันได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Goodman [12] ซึ่งกล่าวว่า การรู้ภาษาท้องถิ่นมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการมีทักษะภาษาอังกฤษ เพราะไม่ใช่ทุกที่จะใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้ อีกทั้งการใช้ภาษาท้องถิ่นยังเป็นการแสดงความเคารพและความพยายามที่จะเชื่อมโยงบุคลากรท้องถิ่น ก่อให้เกิดความรู้สึกประทับใจ และอยากทำงานด้วย และแม้บุคลากรจะพูดภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางกันได้ แต่ระดับความเข้าใจแตกต่างกัน อาจส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อน องค์กรจึงควรส่งเสริมทั้งทักษะภาษาอังกฤษในฐานะภาษากลางกับบุคลากรที่ไม่ได้มีภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลัก ควบคู่กับการสร้างความตระหนักรู้ด้านภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่นแก่ผู้บริหารที่เป็นผู้แทนจากองค์กรหลัก

4.3 การบริหารจัดการองค์กรในภาวะผันผวน

ในการวิจัยนี้พบว่า ภาวะผันผวนมีผลต่อการบริหารองค์กรข้ามชาติ ทั้งด้านการตัดสินใจ การเตรียมความพร้อม การบริหารภายใน การกำกับและการควบคุม จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรสาขาต้องปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์ที่มอบหมายมาจากองค์กรหลักเป็นหลัก โดยที่มีช่องว่างในการตัดสินใจและความเข้าใจสถานการณ์สูง ซึ่งเกิดจากช่องว่างในการบริหารระหว่างองค์กรหลัก และองค์กรสาขา นอกจากนี้เมื่อเกิดสถานการณ์ที่เรียกว่า VUCA ผู้บริหารอาจพบว่าสถานการณ์ในแต่ละสาขาไม่เหมือนกัน และอาจเชื่อมโยงกันในภาพรวมซึ่งทำให้เป็นสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนทวีขึ้นไป อีกทั้งผู้บริหารยังเข้าใจปัญหาไม่ตรงจุด มองสถานการณ์ด้วยมุมมองที่แคบเกินไป ทำให้แผนการรับมือคลาดเคลื่อนไปได้ สอดคล้องกับ Bennett และ Lemoine [3] ที่ว่าผู้บริหารที่เผชิญสถานการณ์ VUCA World มักมองเป็นเพียงความยุ่งเหยิงธรรมดา และแก้ปัญหาไม่ถูกจุด เนื่องจากขาดความเข้าใจเกี่ยวกับ VUCA World อย่างแท้จริง จึงทำสิ่งที่ตรงข้ามกับสิ่งที่ควรทำ หรือลำดับความสำคัญของปัญหาไม่ได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องเตรียมความพร้อมด้วยการ

สร้างความเข้าใจ มีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์ปัญหา และสร้างเครือข่ายองค์ความรู้เพื่อช่วยผู้บริหารทั้งฝั่งองค์กรหลัก และองค์กรสาขาในการทำความเข้าใจสถานการณ์ผ่านข้อมูลและการรับฟังปัญหา อุปสรรค ของซึ่งกันและกัน รวมถึงมีการซักซ้อมเพื่อช่วยให้คุ้นเคยกับการตอบสนองต่อสถานการณ์โดยการฝึกอบรมแบบสถานการณ์จำลองร่วมกัน ระหว่างภาคส่วนต่างๆ

4.4 การพัฒนาองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรข้ามชาติจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งสามารถถ่ายทอดสู่สาขาได้ ในขณะเดียวกันก็ต้องเรียนรู้จากวัฒนธรรมอื่น ต้องมีความยืดหยุ่นบนพื้นฐานความเข้าใจสภาพและความต้องการของท้องถิ่น สอดคล้องกับแนวคิดของ Hofstede [13] และ Lustig และ Koester [14] วัฒนธรรมองค์กรสามารถใช้เป็นเครื่องมือกลาง ในการยึดโยงองค์กรสาขาที่มีภูมิหลังหลากหลายเข้าด้วยกัน การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรสู่องค์กรสาขา ไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรในภาพรวมดำเนินกิจการไปในทิศทางเดียวกัน แต่ยังทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้องกัน แม้จะมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน การสร้าง Best Practice ขึ้นมาเป็นแนวทางในการกำกับการบริหารและการปฏิบัติงาน อาจรวบรวมมาจากองค์ความรู้ และประสบการณ์ขององค์กรสาขาที่ถูกป้อนกลับสู่องค์กรหลัก เมื่อทำการถ่ายทอดลงไปยังต้องคำนึงถึงบริบทท้องถิ่นเมื่อทำการประยุกต์ ไม่ควรที่จะฝืนบังคับ สอดคล้องกับ Hill [1] และ Lustig และ Koester [14] ซึ่งมองว่าการพัฒนาองค์กรข้ามชาติจะต้องมองจากภาพรวมไม่ใช่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือยึดเพียงองค์กรหลักเป็นเพียงมาตรฐานเดียว และสอดคล้องกับ Geifman-Broder และ Zaidman [15] ที่กล่าวว่า องค์กรหลักและองค์กรสาขา มีความสัมพันธ์เชิงอำนาจ การควบคุม และการติดตังทางสังคม ซึ่งต่างฝ่ายก็มีบทบาทในการถ่ายทอดองค์ความรู้แบบพึ่งพากันซึ่งอำนาจไม่ได้ตกอยู่ในมือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่อยู่ในมือของทั้งสองฝ่าย องค์กรสาขามีความใกล้ชิดกับตลาดทำให้ต้องมีความใกล้ชิดต่อลูกค้าท้องถิ่น รวมถึงมีความใกล้ชิดกับท้องถิ่นมากกว่าจึงต้องตอบสนองต่อเงื่อนไขของประเทศ แต่

ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความภักดีที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรหลัก

4.5 การบริหารระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารในวัฒนธรรมที่หลากหลาย

องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมข้ามชาติต้องสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงองค์กรหลักและองค์กรสาขาเข้าด้วยกัน ในขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคลากรที่มาจากวัฒนธรรมอันหลากหลาย มีความแตกต่างทางมุมมองแนวคิด ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

ในยุคแห่งข้อมูลข่าวสารและมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการสื่อสารและจัดการบริหารภายในองค์กรจะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีความแม่นยำและรวดเร็วยิ่งขึ้น อุปสรรคสำคัญของการบริหารระบบเทคโนโลยี คือความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและการจัดสรรทรัพยากรสำหรับองค์กรสาขา ในงานวิจัยนี้พบว่า บางครั้งปัญหาอาจเกิดจากการที่องค์กรสาขาไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีเดียวกับองค์กรหลัก หรืออยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่อำนวย เช่น เทคโนโลยีในประเทศยังไม่ก้าวถึงจุดเดียวกับประเทศอื่นๆ ส่งผลให้เกิดช่องว่างในการประสานงานได้ ตลอดจนความพร้อมของบุคลากรโดยเฉพาะการใช้งานข้อมูลมหาศาลที่รวบรวมได้มาใช้ในการบริหารภายใน ดังนั้นการมีแนวทางการจัดการข้อมูลที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นควบคู่กับการสร้างการยอมรับและความคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยี องค์กรจึงควรส่งเสริมให้มีกระบวนการการเรียนรู้และสร้างระบบสนับสนุนเพื่อลดความตึงเครียดเมื่อมีการเปลี่ยนเทคโนโลยีขององค์กร ผู้บริหารยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการสร้างความคุ้นเคยใกล้ชิดกับบุคลากรด้วยการเป็นผู้บังคับบัญชาที่เข้าถึงง่ายผ่านช่องทางออนไลน์ มีความเป็นกันเอง พร้อมตอบรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันได้โดยตรง ซึ่งช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าการบริหารมีความกระตือรือร้นที่จะรับฟังและยอมรับพวกตน แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Cardon และคณะ [16] ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำที่กระตือรือร้นใน

การใช้ Digital Platform ในการสื่อสารภายในจะส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกเชื่อใจ และเกิดความรักในตัวผู้บริหาร และยังถ่ายทอดไปเป็นความรักภักดีที่มีต่อองค์กร ส่วน Darics [17] และก็เห็นว่าผู้บริหารที่ใช้ระบบสารสนเทศอย่างคล่องแคล่ว และติดต่อผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงผ่านช่องทางดิจิทัลจะสามารถสื่อสารบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี พร้อมสร้างความรู้สึกเป็นกันเอง และเกิดเป็นความคุ้นเคยที่ทำให้แปรความประทับใจต่อผู้บริหารเป็นการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ในส่วนของการสื่อสารภายในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมข้ามชาติ ภาษา และความเข้าใจบริบทที่แตกต่างกันเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้การทำงานร่วมกันมีความราบรื่น ไม่เกิดข้อขัดแย้งหรือความเข้าใจผิดที่อาจลุกลามจนมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการในภาพรวม ภาษาอังกฤษถูกใช้เป็นภาษาหลัก แต่ต้นทุนทางภาษาของบุคลากรในแต่ละท้องถิ่นก็ไม่เท่ากัน [18] ส่วน Ehrenreich [19] มองว่าการรู้ภาษาอังกฤษ และภาษาท้องถิ่น หรือภาษาหลักขององค์กรที่ไม่ใช่ภาษาอังกฤษ ในกรณีขององค์กรเป็นสัญชาติอื่นนั้นก็มีความสำคัญเช่นกัน

การสื่อสารในองค์กร จะต้องอาศัยหลักการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเข้ามาร่วมด้วย เพราะบริบทของแต่ละวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกันทำให้การทำความเข้าใจสิ่งเดียวกันมีความคลาดเคลื่อนได้ จึงไม่ควรมองข้ามเรื่องเล็กน้อยใดๆ ที่อาจสร้างความเข้าใจคลาดเคลื่อน หรือก่อให้เกิดความล่าช้าในการสื่อสาร องค์กรข้ามชาติควรให้ความสำคัญกับการขจัดสิ่งที่จะรบกวนการสื่อสารและการทำความเข้าใจ ไม่ว่าจะเป็นอคติ และการใช้บรรทัดฐานตนเองเป็นที่ตั้ง องค์กรข้ามชาติจึงควรมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในทีมที่มีความหลากหลาย และสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงความหลากหลายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของทั้งสองท่าน Chandler [20] และ Fiske [21] ที่ได้กล่าวถึงความหมายของการสื่อสารในการถ่ายทอดความเข้าใจ โดยต้องมีจุดมุ่งหมายที่จะสื่อสาร มีใจความที่ต้องการสื่อออกไป มีการเข้ารหัสสารที่ต้องการสื่อ การส่งสารออกไป การรับสารมาทำความเข้าใจและตีความ ซึ่งในกระบวนการนี้อาจเกิดสิ่งที่เป็นอุปสรรคอันทำให้การสื่อสารมีคุณภาพที่ด้อยลงหรือถูกตีความผิด ดังนั้นการสื่อสารในการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการในยุคดิจิทัล จึงต้องถูกต้องและแม่นยำ ไม่ควรเกิดความผิดพลาดในการสื่อสาร

4.6 องค์ประกอบที่ 6 : การจัดการ Mindset และการปรับตัว

เรื่องของ Mindset (แนวความคิด) และการปรับตัว มักถูกมองว่าเป็นเรื่องส่วนตัวที่บุคลากรจะต้องเป็นฝ่ายจัดการตัวเองให้มีความพร้อม แต่แท้แล้วเป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจข้ามชาติควรให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มี Mindset และมีความพร้อมที่จะปรับตัวกับสถานการณ์ใหม่ๆ ในส่วนของ Mindset องค์กรอาจกำหนดลักษณะของ Mindset ที่พึงประสงค์ประกอบการร่วมกันหาแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการทำงานท่ามกลางความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีความสุข สิ่งทำงานวิจัยนี้พบคือการที่องค์กรข้ามชาติมีการส่งเสริมการพัฒนา Mindset โดยยึดมาตรฐานขององค์กรหลักมาถ่ายทอดออกไป ซึ่งหากเป็นองค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ก็จะมีกรอบเอาไว้ให้บุคลากรทุกระดับได้ปฏิบัติตาม ซึ่งองค์กรควรใช้ประโยชน์จากความหลากหลายในองค์กรมาเป็นประโยชน์ในการสร้างข้อได้เปรียบทางธุรกิจให้เกิดเป็น Best Practice ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้โดยแต่ละสาขา สอดคล้องกับแนวคิดของ Kreitz [22] ซึ่งกล่าวว่า องค์กรควรใช้ประโยชน์จากความหลากหลายโดยต้องมีกลยุทธ์การบริหารความหลากหลาย ได้แก่ 1) มีการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ 2) มีการวางแผนอย่างชัดเจน 3) มีการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วยความระมัดระวัง และ 4) ใช้การวิเคราะห์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ หากจะได้ผลดี ผู้บริหารขององค์กรต้องให้การสนับสนุนความหลากหลายในฐานะสิ่งที่จะสร้างจุดแข็งในการแข่งขันแก่องค์กร และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุที่ตั้งมั่นไว้

สำหรับการปรับตัวยังมีผลทั้งการปรับตัวต่อสถานการณ์ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานจากหลากหลายภูมิหลัง และการเปิดใจรับและเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ในงานวิจัยนี้พบว่า สิ่งที่บุคลากรท้องถิ่นชาวไทยรู้สึกคือการที่

ตัวแทนองค์กรหลักที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในประเทศไทยยังขาดความพร้อมในการปรับตัวเข้าหาบุคลากรท้องถิ่น และคาดหวังให้บุคลากรท้องถิ่นเป็นฝ่ายเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัญหาการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานและการดำรงชีวิตในประเทศไทย ปัญหานี้ก็ไม่ควรแก้ไขโดยการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นแต่ฝ่ายเดียว แต่ฝ่ายผู้เข้ามาทำงานในประเทศไทยก็จำเป็นต้องเปิดใจและปรับทัศนคติให้เป็นมิตรต่อประเทศที่เข้ามาทำงาน บุคลากรจากองค์กรหลักควรได้รับการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าก่อนเดินทางมายังประเทศที่จะปฏิบัติหน้าที่โดยการสนับสนุนจากองค์กร สิ่งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Dowling และคณะ [11] ซึ่งมองว่าต้องมีการเตรียมความพร้อมของผู้แทนองค์กรหลัก พร้อมกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรท้องถิ่นให้สามารถปรับตัวเข้าหาผู้บริหารและผู้ร่วมงานต่างชาติได้ นอกจากนี้ ประสิทธิ์ [23] ซึ่งศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรธุรกิจในประเทศมาเลเซียพบว่า ผู้บริหารซึ่งมีศักยภาพพร้อมทั้งด้านความรู้เชิงธุรกิจการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศแล้ว ยังต้องมีทักษะปฏิบัติงานได้แก่ การพูด ฟัง อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ การกำหนดกลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบการณ์และการดูงานต่างประเทศ และการพูด ฟัง อ่าน เขียนภาษาท้องถิ่น ซึ่งเป็นการจัดการ Mindset และการปรับตัวได้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- [1] C. W. Hill, *International Business: Competing in the Global Market Place*, 7th ed., New York: McGraw-Hill/ Irwin, 2016.
- [2] C. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, New York: Harvard Business School Press, 1989.
- [3] N. Bennett and G. J. Lemoine, "What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world," *Business Horizon*, vol. 57, pp. 311–317, 2014.
- [4] M. Browaeys and R. Price, *Understanding Cross-Cultural Management*, 3rd ed., Malaysia: Pearson, 2019.
- [5] J. D. Daniels, L. H. Radebaugh, and D. P. Sullivan, *International Business: Environments and Operations*, 15th ed., Pearson, 2015.
- [6] M. Castells, *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol. 1, Oxford: Blackwell, 2015.
- [7] D. L. Rogers, *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, New York: Columbia Press, 2016.
- [8] W. Bodrow, "Impact of Industry 4.0 in service-oriented firm," *Advances in Manufacturing*, vol. 5, pp. 394–400, 2017.
- [9] Boston Consulting Group. (2013). *Simplifying IT complexity a major opportunity for many companies*. [Online]. Available: <http://www.bcg.com/media/PressReleaseDetails.aspx?id=tcm:12-130333>
- [10] M. E. Porter, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1998.
- [11] P. Dowling, M. Festing, and A. D. Engle, *International Human Resource Management*, 6th ed., China: Cengage, 2013.
- [12] M. B. Goodman, *Intercultural Communication for Managers*, New York: Expert Press, LLC., 2013.
- [13] G. Hofstede, G. J. Hofstede, and M. Minkov, *Cultures and Organization: Software of the Mind*, n.p.: McGraw-Hill, 2010.
- [14] M. W. Lustig and J. Koester, *Intercultural*

- Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*, 6th ed., Pearson, Boston, 2010.
- [15] A. Geifman-Broder and N. Zaidman, "The creation and reproduction of headquarters-subsidiary interdependence," *International Journal of Business Communication*, vol. 58, no. 3, pp. 307-332, 2017.
- [16] P. Cardon, Y. Huang, and G. Power. (2019, February). *Leadership communication on internal digital platforms, emotional capital, and corporate performance: The case for leader-centric listening*, [Online]. Available: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488419828808>
- [17] E. Darics, "E-leadership or how to be boss in instant messaging? the role of nonverbal communication," *International Journal of Business Communication*, vol. 57, no. 1, pp. 3-29, 2017.
- [18] F. V. D. Born and V. Peltokorpi, "Language policies and communication in multinational companies alignment with strategic orientation and human resource management practices," *Journal of Business Communication*, vol. 47, no. 2, pp. 97-118, 2010.
- [19] S. Ehrenreich, "English as a business lingua franca in a german multinational corporation: Meeting the challenge," *The Journal of Business Communication*, vol. 47, no. 4, pp. 408-431, 1973.
- [20] S. Chandler, *A Handbook of Corporate Communication and Public Relations*, New York: Routledge, 2004.
- [21] J. Fiske, *Introduction to Communication Studies*, 3rd ed., New York: Routledge, 2011.
- [22] P. Kreitz, "Best practices for managing organizational diversity," *Journal of Academic Librarianship*, vol. 34, no. 2, pp. 101-120, 2008.
- [23] P. Chatsanguthai, "The development model of potential management to work in ASEAN," Ph.D. dissertation, Department of Industrial Business Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 2014 (in Thai).