



บทที่ 1

บทนำและความสำคัญ
ของการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์
ระหว่างประเทศ
ในยุคดิจิทัล

บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล (digital transformation era) โลกธุรกิจกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม องค์กรธุรกิจข้ามชาติจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักของความสามารถในการแข่งขันระดับโลก

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (international human resource management: IHRM) ไม่ได้หมายถึงเพียงการบริหารคนข้ามชาติ แต่คือระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่ต้องคำนึงถึงความหลากหลายของบริษัทวัฒนธรรม กฎหมายแรงงานต่างประเทศ นโยบายข้ามชาติ และแนวโน้มเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล องค์กรจำเป็นต้องนำเครื่องมือและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data), การวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HR analytics) และระบบงานทรัพยากรมนุษย์ (HR systems) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทุนมนุษย์ข้ามพรมแดน

หนังสือเล่มนี้มุ่งเน้นให้ผู้อ่านเข้าใจทั้งในเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้จริง พร้อมชี้ให้เห็นว่า “ทุนมนุษย์” คือทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดในโลกยุคดิจิทัล และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยการเข้าใจในความซับซ้อนของบริษัทโลก การใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการออกแบบกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ฉะนั้นหนังสือเล่มนี้จึงไม่ได้เป็นเพียงตำราวิชาการ แต่ยังเป็นคู่มือสำหรับผู้นำ นักบริหาร และผู้ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมสำหรับโลกของการทำงานในอนาคต

ในส่วนแรกของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนขอแนะนำโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล หรือ “IHRM ในยุคดิจิทัล” เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการองค์ประกอบ 4 ส่วนหลัก สำหรับเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล



ภาพที่ 1.1 โมเดล IHRM ในยุคดิจิทัล
ที่มา: ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์

ในยุคของการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล (digital economy) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ได้เผชิญกับพลวัตใหม่ที่ท้าทายและซับซ้อนยิ่งขึ้น ภาพโมเดล “IHRM ในยุคดิจิทัล” ที่ปรากฏข้างต้น ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักและการเชื่อมโยงที่สะท้อนถึง

ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทสากลอย่างรอบด้าน โดยเริ่มจาก “หน้าที่หลักของ IHRM” ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารคนในบริบทข้ามชาติ เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาสมรรถนะ และบริหารผลงานพนักงานจากหลายประเทศ ตลอดจนการกลับเข้าทำงานในประเทศต้นทาง ถัดมาคือ “บริบทโลกและปัจจัยภายนอก” ที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดการด้านวัฒนธรรม กฎหมายแรงงานระหว่างประเทศ บริบทระหว่างประเทศ กลยุทธ์และโครงสร้างการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงนี้ องค์กรจำเป็นต้องนำ “เครื่องมือดิจิทัล” มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น AI ในการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์, HR Analytics เพื่อการตัดสินใจ, HRIS ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และระบบเรียนรู้ออนไลน์ ข้อมูลและเทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถบริหารคนได้อย่างแม่นยำ ทันสมัย และทั่วถึง ทั้งหมดนี้ นำไปสู่ “ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์” ที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระดับโลก เสริมสร้างความสามารถในการทำงานข้ามวัฒนธรรม และพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับอนาคตของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ในบทแรกนี้จะนำเสนอเนื้อหาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในหลักการพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ โดยเนื้อหาในบทนี้จะจะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการเรียนรู้เนื้อหาในบทถัดไป ผู้ที่สนใจศึกษา นักศึกษา ผู้ที่ทำงานในองค์กรข้ามชาติหรือผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย ในยุคดิจิทัลควรศึกษาบทนี้อย่างละเอียด ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงความสัมพันธ์การค้าระหว่างประเทศกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบ ฉะนั้น เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจมากยิ่งขึ้น เนื้อหาการเรียนรู้ที่สำคัญในบทนี้จึงประกอบด้วย

- 1) นิยามและขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
- 2) พัฒนาการด้านการค้าระหว่างประเทศ
- 3) ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรข้ามชาติ
- 4) ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
- 5) บทบาทการทำงานแบบผสมผสานและการทำงานระยะไกลในระดับสากล
- 6) ความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัล

นิยามและขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (international human resource management: IHRM) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการดำเนินธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ โดยมีการพัฒนาและขยายขอบเขตอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจระดับโลก ในการจัดการนี้องค์กรต้องคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม กฎหมายแรงงานและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างกัน การพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความสำเร็จในระดับสากล ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามและคำอธิบายเกี่ยวกับ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ” ไว้ดังนี้

ทาริค และ ชูลเลอร์ (Tarique & Schuler, 2020) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทระหว่างประเทศ ซึ่งต้องพิจารณาความแตกต่างทางวัฒนธรรมและกฎหมายแรงงานที่มีอยู่ในแต่ละประเทศ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรที่ดำเนินงานในหลายประเทศ

ในขณะที่ บริสโค และคณะ (Briscoe et al., 2020) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการดำเนินงานในหลายประเทศ ซึ่งครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การจัดการค่าตอบแทน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

นอกจากนี้ ไฟว์เอเบิล (Fiveable, 2024) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายทั่วโลก โดยมีเป้าหมายในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการค่าตอบแทนของพนักงานในองค์กรข้ามชาติ

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ หมายถึง กระบวนการในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ดำเนินงานในบริบทระหว่างประเทศ ครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ตลอดจนการดูแลความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง โดยมีความแตกต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับประเทศตรงที่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรม กฎหมาย ภาษา เศรษฐกิจ และการเมืองของแต่ละประเทศที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่

ในยุคดิจิทัลและหลังการระบาดของ โควิด 19 นิยามของ IHRM ได้ขยายขอบเขตให้ครอบคลุมการบริหารพนักงานในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งพนักงานข้ามชาติ (expatriates) พนักงานท้องถิ่น (host country nationals) พนักงานจากประเทศที่สาม (third country nationals) ตลอดจนพนักงานที่ทำงานระยะไกล (remote workers) และทีมงานเสมือนจริง (virtual teams) ที่กระจายตัวอยู่ทั่วโลก การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศจึงเป็นศาสตร์และศิลป์ในการผสมผสานแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมาตรฐานสากล (global integration) เข้ากับการตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของแต่ละพื้นที่ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจในบริบทที่มีความหลากหลายและซับซ้อน ขณะเดียวกันก็สามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถจากทั่วทุกมุมโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศมีความซับซ้อนและครอบคลุมหลายมิติ ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระดับโลก การพัฒนาศักยภาพพนักงาน การบริหารความหลากหลาย ไปจนถึงการปรับตัวต่อเทคโนโลยีดิจิทัลและความท้าทายใหม่ ๆ โดย ดีลอยท์ (Deloitte, 2024); ทาริก และคณะ (Tarique et al., 2024) ได้นำเสนอขอบเขตการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศไว้ 4 มิติที่สำคัญ ดังนี้

1. ขอบเขตเชิงภูมิศาสตร์และวัฒนธรรม

1.1 การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม องค์กรระหว่างประเทศต้องเผชิญกับความท้าทายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรม ภาษา และค่านิยมที่แตกต่างกัน การศึกษาล่าสุดของ โกช และ ชัตเตอร์จี (Ghosh & Chatterjee, 2023) พบว่าองค์กรที่มีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพมีผลประกอบการสูงกว่าคู่แข่งถึงร้อยละ 35 โดยเฉพาะในตลาดที่มีการแข่งขันสูง

1.2 การปรับตัวต่อบริบททางกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ กฎหมายแรงงาน กฎระเบียบด้านการจ้างงาน และนโยบายภาษีมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกฎระเบียบท้องถิ่น ตามรายงานประจำปีขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO, 2024) พบว่า การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานท้องถิ่นเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

2. ขอบเขตด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.1 การสรรหาและคัดเลือกระดับโลก องค์กรระหว่างประเทศต้องพัฒนากลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกที่สามารถดึงดูดและประเมินผู้สมัครจากทั่วโลก การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการคัดกรองและประเมินผู้สมัครได้กลายเป็นแนวโน้มสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ โดย แมคคินซี แอนด์ คัมปะนี (McKinsey & Company, 2024) ได้รายงานไว้ว่า องค์กรที่ใช้ AI ในกระบวนการสรรหาบุคลากรสามารถลดระยะเวลาในการคัดเลือกได้ถึงร้อยละ 40 และเพิ่มคุณภาพของการจับคู่ระหว่างผู้สมัครกับตำแหน่งงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

2.2 การพัฒนาผู้นำระดับโลก การพัฒนาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ระดับโลกและความสามารถในการบริหารที่ข้ามวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ โดย ดีลอยท์ (Deloitte, 2024) พบว่าร้อยละ 78 ของบริษัทข้ามชาติมีการลงทุนในโปรแกรมการพัฒนาผู้นำที่มุ่งเน้นทักษะการจัดการความหลากหลายและความฉลาดทางวัฒนธรรม (cultural intelligence)

2.3 การบริหารผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนระดับโลก การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและแข่งขันได้ในตลาดโลกเป็นความท้าทายสำคัญ การวิจัยของ เวิลด์ แอท เวิร์ก (World at Work, 2024) พบว่า องค์กรระหว่างประเทศใช้รูปแบบค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นมากขึ้น โดยคำนึงถึงปัจจัยท้องถิ่นและค่าครองชีพที่แตกต่างกัน

3. ขอบเขตด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

3.1 การปรับตัวสู่การทำงานแบบผสมผสานหรือไฮบริดและทีมเสมือนจริง การระบาดของ โควิด 19 เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานไปสู่การทำงานระยะไกลและแบบไฮบริด โดย คูริเลียน และ เซโดวา (Kurilian & Sedova, 2023) สรุปรายว่าร้อยละ 67 ของบริษัทระดับโลกได้นำรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดมาใช้อย่างถาวร ส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศต้องปรับตัวในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและการสนับสนุนการทำงานร่วมกันในทีมที่กระจายตัวทางภูมิศาสตร์

3.2 การใช้เทคโนโลยีด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR tech) และการวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร (people analytics) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มากขึ้น โดย การ์ทเนอร์ (Gartner, 2024) พบว่า องค์กรที่ใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลในการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์มีอัตราการรักษานักงานสูงกว่าถึงร้อยละ 25 และมีประสิทธิผลในการสรรหาบุคลากรสูงกว่าร้อยละ 30

3.3 การใช้ AI และระบบอัตโนมัติในงานทรัพยากรมนุษย์ ปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติกำลังเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรระหว่างประเทศ การวิจัยของ อินสทิทิวต์ ฟอรั บิสิเนส แวลู หรือไอบีเอ็ม (Institute for Business Value: IBM, 2024) แสดงให้เห็นว่าร้อยละ 82 ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับโลกเชื่อว่า AI จะมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

4 ขอบเขตด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

4.1 การสร้างนโยบายระดับโลกด้านความหลากหลาย (diversity) ความเท่าเทียม (equity) และการมีส่วนร่วม (inclusion) หรือ DEI องค์กรระหว่างประเทศต้องพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่นในแต่ละประเทศ การศึกษาของ แมคคินซี แอนด์ คัมปะนี (McKinsey & Company, 2023) พบว่า องค์กรที่มีความหลากหลายทางเพศและเชื้อชาติในระดับผู้บริหารมีผลประกอบการทางการเงินสูงกว่าคู่แข่งถึงร้อยละ 25

4.2 การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การดูแลสุขภาพกายและใจของพนักงานกลายเป็นประเด็นสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ โดยเฉพาะในช่วงหลังการระบาดของ โควิด 19 โดย โกลบอล เวลเนส อินสทิทิวต์ (Global Wellness Institute, 2024) รายงานว่า บริษัทที่ลงทุนในโปรแกรมสุขภาพของพนักงานได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) สูงถึง 6:1 ในรูปแบบของการเพิ่มผลิตภาพและการลดอัตราการลาออกกล่าวโดยสรุป ขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศในยุคดิจิทัลมีความซับซ้อนและกว้างขวาง ครอบคลุมทั้งมิติทางภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม เทคโนโลยี และ ความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระดับโลกจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ และตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของพนักงานทั่วโลก การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างชาญฉลาดและการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จในอนาคต

พัฒนาการด้านการค้าระหว่างประเทศ

การค้าระหว่างประเทศ (international trade) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการเติบโตและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยประเทศต่าง ๆ ที่มีทรัพยากรแตกต่างกัน มีสนธิสัญญาของผู้บริโภคที่หลากหลาย และมีต้นทุนในการผลิตสินค้าที่มีความแตกต่างกัน ทำให้แต่ละประเทศเกิดการค้าขายแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ทั้งนี้ในยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศเป็นไปในรูปแบบไร้พรมแดน ธุรกิจเข้าไปลงทุนในตลาดต่างประเทศมากขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากร แรงงาน การผลิต การตลาด ในประเทศที่เข้าไปลงทุน โดยบางธุรกิจอาจใช้รูปแบบเครือข่ายการผลิตข้ามชาติ (global production network) ในการวางแผนลงทุนในประเทศตามกลยุทธ์ของบริษัทแม่ ตัวอย่างเช่น ในอุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ในการพัฒนาธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจระดับโลก ธุรกิจส่วนใหญ่จะเริ่มต้นจากการดำเนินธุรกิจในท้องถิ่นก่อน เมื่อประสบความสำเร็จในท้องถิ่นก็จะขยายสู่ตลาดต่างประเทศ ตลาดหลายประเทศ และตลาดโลกในที่สุด ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามและคำอธิบายเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศไว้ ดังนี้

โฮบายา (Hobaya, 2015) กล่าวว่า ธุรกิจระหว่างประเทศ หมายถึง บริษัทที่มีรายได้หนึ่งในสี่จากการดำเนินงานนอกประเทศ หรือเป็นบริษัทที่มีสำนักงานใหญ่ในประเทศหนึ่งและมีหน่วยผลิตหรือบริการในอีกประเทศหนึ่ง ธุรกิจระหว่างประเทศจะอยู่ที่จุดตัดของการผลิตการค้าระหว่างประเทศ และการลงทุนข้ามพรมแดนเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศ

ในขณะที่ เรเวนฮิลล์ (Ravenhill, 2017) กล่าวว่า ธุรกิจระหว่างประเทศ หมายถึง บริษัทที่ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่มีการกระจายอำนาจโดยมีบริษัทลูกต่อไปยังบริษัทอื่น

ทั้งนี้ แดเนียลส์ และคณะ (Daniels et al., 2017) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ โดยสามารถแบ่งเป็น 5 ลำดับขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การดำเนินธุรกิจภายในประเทศเพียงอย่างเดียว บริษัทที่ดำเนินธุรกิจรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นผลิตเพื่อจำหน่ายภายในประเทศอย่างเดียว ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 บริษัทส่วนใหญ่ของสหรัฐอเมริกาดำเนินธุรกิจอยู่ในขั้นนี้ ตัวอย่างเช่น บริษัทโบเดอร์ เบียร์ (Bouldor Beer Company) ซึ่งผลิตเครื่องดื่มขายนในเมืองโบเดอร์ (Boulder) รัฐโคโลราโด (Colorado) และแทบจะไม่ได้มีผลิตภัณฑ์ขายนอกรัฐเลย มีบริษัทอเมริกันไม่น้อยอยู่ในขั้นนี้แต่ก็มีจำนวนน้อยลง การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม และผลตอบแทนของบริษัทในขั้นที่ 1 นี้ จะถูก

กำหนดโดยปัจจัยของท้องถิ่นหรือระดับประเทศ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ใช้สำหรับการผลิตและการตลาดจะพิจารณาจากตลาดภายในประเทศอย่างเดียวกับที่มีอยู่ในประเทศหรือภูมิภาคเท่านั้น

ขั้นที่ 2 การส่งออก ในขั้นนี้บริษัทขยายตลาดออกไปในต่างประเทศ แต่ยังคงกระบวนการการผลิตไว้ในประเทศ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในขั้นนี้ ควรสนับสนุนการส่งออกผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยการให้สิ่งจูงใจทางด้านผลตอบแทน การฝึกอบรมที่เหมาะสม และกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าต่างประเทศเป็นสำคัญ

ขั้นที่ 3 บริษัทสาขาทุนหรือบริษัทลูก เป็นขั้นที่บริษัทได้เคลื่อนกระบวนการผลิตบางส่วนออกนอกประเทศ ซึ่งโดยมากจะเป็นส่วนของการประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ เช่น บริษัทผู้ผลิตเครื่องนุ่งห่มของสหรัฐอเมริกาหลายแห่ง มีโรงงานผลิตเสื้อผ้าในประเทศแถบทะเลแคริบเบียน สาขาในต่างประเทศจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากสำนักงานใหญ่ ในขั้นที่ 3 นี้ สาขาจะมีผู้จัดการใหญ่เป็นชาวต่างประเทศ หรือที่เรียกว่า “ลูกจ้างจากต่างประเทศ (expatriates)” คือ ลูกจ้างจะมีสัญชาติเดียวกับบริษัทแม่ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในขั้นนี้จะเน้นที่การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม และการให้ค่าตอบแทนแก่ลูกจ้างจากต่างประเทศ และรวมถึงการพัฒนานโยบายด้านบุคลากรสำหรับลูกจ้างซึ่งเป็นคนท้องถิ่นของสาขาต่างประเทศของบริษัทที่ไปตั้งอยู่

ขั้นที่ 4 บริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีสาขาในหลายประเทศ ในขั้นนี้บริษัทได้กลายเป็นบริษัทที่มีสาขาในหลายประเทศ คือ บริษัทมีกระบวนการประกอบและผลิตสินค้าในหลายประเทศทั่วโลก กระบวนการตัดสินใจของบริษัทในขั้นที่ 4 จะเป็นแบบกระจายอำนาจจากส่วนกลาง แต่ยังคงต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างบริษัทในประเทศและบริษัทต่างประเทศ เช่น บริษัทฟอร์ด (Ford Motor Company) และมาสด้า (Mazda Corp.) ร่วมมือกันผลิตรถบรรทุกในประเทศที่ได้ขยายศักยภาพในการผลิต โดยอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ยังคงเป็นของสำนักงานใหญ่ โดยทั่วไปแล้วจะดำเนินการโดยฝ่ายบุคลากรระหว่างประเทศ ในส่วนของการผลิตในต่างประเทศยังคงเป็นหน้าที่ของลูกจ้างจากต่างประเทศ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเหล่านี้ค่อนข้างซับซ้อนยุ่งยาก เพราะจะต้องรับมือกับลูกจ้างจากต่างประเทศ รวมทั้งครอบครัวเป็นจำนวนมาก สำหรับภารกิจที่ต้องทำในต่างประเทศยังรวมถึงเรื่องความหลากหลายและการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม

ขั้นที่ 5 บริษัทข้ามชาติ ในขั้นนี้บริษัทจะมีความเป็นนานาชาติอย่างสูงสุด บริษัทในต่างประเทศมีความเกี่ยวข้องกับบริษัทเมื่อน้อยมาก และรวมถึงสาขาในประเทศอื่นด้วยการประกอบการมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ธุรกิจมีอิสระในการจัดการทรัพยากรมนุษย์