

การทบทวนบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ¹

Reviewing Human Resource Management Roles in Policy Implementation to Protect Migrant Worker Rights and Welfare

คชตริย์ เจริญสุข และบุญอนันต์ พินัยทรัพย์

Khotchatrai Charoensuk and Boon-Anan Phinaitrup

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration

E-mail² : khotchatrai.cha@nida.ac.th

Date Received : 15 October 2025

Date Revised : 27 April 2026

Date Accepted : 27 April 2026

Date Published online : 25 September 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอการทบทวนเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการนำนโยบายด้านสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติไปสู่การปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นแรงงานข้ามชาติในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้นและมีความเปราะบางสูง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอาหารทะเลและเกษตรแปรรูป ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนของประเด็นแรงงานที่เชื่อมโยงมิติด้านกฎหมาย สิทธิมนุษยชน และการจัดการองค์การ บทความนี้ใช้แนวทางการทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการ (Integrative Literature Review) โดยคัดเลือกวรรณกรรมตามเกณฑ์ด้านความเกี่ยวข้อง ความทันสมัย และความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ จากการสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่า แรงงานข้ามชาติเป็นกำลังสำคัญในระบบเศรษฐกิจไทยที่ยังคงเผชิญความเปราะบางและความเสี่ยงต่อการถูกละเมิดสิทธิ การวิเคราะห์สะท้อนให้เห็นช่องว่างระหว่างหลักการเชิงนโยบายกับการบังคับใช้จริงในสถานประกอบการ ซึ่งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยกลไกรัฐเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยบทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาท

¹ บทความฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง “บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ : การนำนโยบายไปปฏิบัติในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร จังหวัดสมุทรสาคร” (This article is part of the thesis titled “The Role of Human Resource Management in Protecting Migrant Workers Rights and Welfare : Policy Implementation in the Food Processing Industry of Samut Sakhon Province”)

² ผู้ประพันธ์บรรณกิจ (Corresponding author)

เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้พัฒนาทุนมนุษย์ ไปจนถึงการเป็นผู้ครองใจบุคลากรและที่ปรึกษาเชิงระบบ บทความนี้มุ่งนำเสนอว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพในการแปลงมาตรฐานสากลและพันธกรณีระหว่างประเทศ เช่น อนุสัญญา ILO และพิธีสารด้านแรงงานให้กลายเป็นมาตรการที่ตรวจสอบได้จริง อาทิ สัญญาจ้างหลายภาษา ระบบ e-Payment และกลไกร้องเรียนอิสระ นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมพลังแรงงานและสร้างความไว้วางใจเพื่อให้แรงงานเข้าถึงสิทธิและการเยียวยาได้อย่างแท้จริง โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องยกระดับบทบาทจากการจัดการเชิงเทคนิคสู่กลไกเชิงกลยุทธ์ที่ผสมผสานหลักสิทธิมนุษยชนและธรรมาภิบาลแรงงาน

คำสำคัญ : นักบริหารทรัพยากรมนุษย์, การจัดการเชิงกลยุทธ์, การคุ้มครองแรงงานต่างด้าว, สิทธิมนุษยชน, ช่องว่างระหว่างหลักการกับการปฏิบัติ

Abstract

This article critically reviews human resource management (HRM) roles in implementing policies to protect migrant worker rights and welfare. It focuses on migrant workers in labor-intensive and highly vulnerable industries, particularly the seafood and agro-processing sectors, reflecting the complexity of labor issues intersecting with law, human rights, and organizational management. Migrant workers are essential for Thailand's economy, yet remain vulnerable to exploitation and the denial of basic rights. Results indicate a persistent gap between policy principles and workplace practices, which cannot be bridged solely by state mechanisms, but requires strategic HRM. Roles include being a strategic partner, change agent, human capital developer, employee champion, and systemic advisor. An integrative literature review was employed by selecting the literature based on relevance, recency, and source credibility, and analyzing the data through qualitative content analysis. The review suggests HRM's potential to adapt international standards and commitments such as International Labour Organization (ILO) conventions and labor protocols into verifiable measures, including multilingual contracts, e-payment systems, and independent grievance mechanisms. HRM also empowers workers and fosters trust, enabling access to rights and remedies. The article argues that HRM should be elevated from technical administration to strategic mechanisms integrating human rights principles and labor governance, driving organizational and supply chain sustainability.

Keywords: Human Resource Management, Strategic Management, Migrant Labor Protection, Human Rights, Principle-Practice Gap

บทนำ

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงระดับโลกที่ส่งผลต่อโครงสร้างแรงงาน รัฐและภาคธุรกิจต่างต้องปรับทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับกับความหลากหลายของแรงงาน สภาพการณ์เช่นนี้ทำให้แรงงานข้ามชาติกลายเป็นแรงงานสำคัญในเศรษฐกิจหลายภาคส่วน ภายใต้สถานการณ์ที่แรงงานไทยลดลงจากปัญหาโครงสร้างประชากร ประกอบกับกระบวนการผลิตที่ต้องใช้แรงงานอย่างเข้มข้น แรงงานข้ามชาติจึงไม่เพียงเป็นแรงงานทดแทน หากแต่ยังเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการดำรงอยู่ของระบบการผลิตในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย

ตลอดสามทศวรรษที่ผ่านมา ปรากฏการณ์การย้ายถิ่นระหว่างประเทศได้ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนผู้อพยพย้ายถิ่นทั่วโลกเพิ่มขึ้นเกือบสองเท่าจาก 153 ล้านคนในปี 2533 (ค.ศ. 1990) เป็น 304 ล้านคนในปี 2567 (ค.ศ. 2024) (United Nations, 2025, pp. 1-7) ประเทศไทยยังคงเป็นหนึ่งในประเทศปลายทางสำคัญของแรงงานข้ามชาติในภูมิภาคเอเชีย โดยถูกจัดให้อยู่ในอันดับที่ 6 ของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (United Nations, 2018, p. 5) ในฐานะประเทศปลายทางหลักของแรงงานข้ามชาติ โดยเฉพาะแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ เมียนมา ลาว กัมพูชา และเวียดนาม ปัจจุบันมีแรงงานข้ามชาติที่ได้รับอนุญาตทำงานคงเหลือ จำนวน 4,091,651 คน (สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว, 2568, น. 4) แรงงานข้ามชาติเหล่านี้มีบทบาทอย่างเด่นชัดในภาคอุตสาหกรรมที่ต้องการแรงงานจำนวนมาก ซึ่งล้วนเป็นภาคส่วนที่แรงงานไทยมักหลีกเลี่ยง เนื่องจากงานที่จัดอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะ 3D Jobs ได้แก่ งานสกปรก (Dirty) งานอันตราย (Dangerous) และงานที่หนักหรือยากลำบาก (Demanding) (ILO, 2023b, p. 9) ปรากฏการณ์นี้จึงไม่เพียงสะท้อนการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานภายในประเทศ หากยังชี้ให้เห็นถึงพลวัตของการพึ่งพิงแรงงานข้ามชาติในฐานะกำลังหลักของระบบเศรษฐกิจไทย

งานวิจัยเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่าแรงงานข้ามชาติส่วนใหญ่อยู่ในสถานะที่เปราะบางมีความเสี่ยงในการถูกละเมิดสิทธิ ถูกเลือกปฏิบัติ และมักเข้าไม่ถึงระบบสวัสดิการที่มีมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นประกันสุขภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน หรือโอกาสในการเข้าร่วมองค์การแรงงาน (อรรถสุตา เลิศกุลวัฒน์ และฐิติมา พุฒิทานนท์, 2566; แพรวพรรณ ศิริเลิศ, 2566; ทรงชัย ทองปาน, 2567, น. 197-202; ILO, 2023a, p. 42) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างเชิงนโยบายระหว่างหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงาน และการนำไปปฏิบัติจริงในระดับองค์การ ช่องว่างนี้ไม่อาจอุดได้ด้วยกลไกรัฐหรือข้อบังคับทางกฎหมายเพียงลำพัง หากแต่จำเป็นต้องมีกลไกระดับองค์การที่สามารถออกแบบและบริหารจัดการนโยบายแรงงานอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Managers: HRMs) ซึ่งเป็นบุคลากรในสายงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้ปฏิบัติงาน ผู้จัดการ หรือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด ขับเคลื่อน และกำกับกับการปฏิบัติด้านการจ้างงาน สิทธิแรงงาน และสวัสดิการภายในสถานประกอบการ โดยทำหน้าที่เป็นจุดเชื่อมระหว่างนโยบายระดับบนกับแรงงานในระดับปฏิบัติงาน (เปรมใจ วังศิริไพศาล และคณะ, 2564; Dessler, 2020, p. 2)

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติไปปฏิบัติเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตแรงงานอย่างยั่งยืน การทบทวนวรรณกรรมครั้งนี้ตั้งอยู่บนฐานความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของบริบทแรงงานในระดับมหภาค ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการยกระดับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็
นกลไกสำคัญในการนำนโยบายด้านสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติไปสู่การปฏิบัติจริง แม้จะมีงานศึกษา
ที่กล่าวถึงความเปราะบางของแรงงานข้ามชาติและความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงสิทธิสวัสดิการ (อรรถสุดา
เลิศกุลวัฒน์ และจิตติมา พุฒิทานนท์, 2566; IOM, 2024, p. 16) หากแต่การบูรณาการเชิงทฤษฎีระหว่าง
แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหลักสิทธิมนุษยชนในเชิงปฏิบัติยังคงอยู่ในระดับจำกัด งานทบทวน
วรรณกรรมนี้จึงมีเป้าประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ข้ามศาสตร์ในบทบาทเชิงกลยุทธ์ของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อต่อการคุ้มครองแรงงานข้ามชาติในระบบเศรษฐกิจ (Jamali et al., 2015, p. 125)
เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม การศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการนำนโยบายดังกล่าว
ไปปฏิบัติยังคงมีลักษณะจำกัดอยู่ในขอบเขตของการบริหารทั่วไป มากกว่าที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ส่งเสริมสิทธิ
มนุษยชนในสถานประกอบการ (Piwowar-Sulej et al., 2022, p. 615; Rani, 2021, p. 82) แม้จะมีการศึกษา
เกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติมากขึ้น แต่การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
กับความสำเร็จในการปฏิบัติตามนโยบายยังไม่เพียงพอ ขาดการวิเคราะห์เชิงระบบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพของการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการของแรงงานข้ามชาติ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่นักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร กฎระเบียบที่ซับซ้อน และช่องว่างทางวัฒนธรรมและ
ภาษาที่เป็นความท้าทายสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (IOM, 2022, pp. 5-6; Hooper, 2023,
pp. 15-16; Martin, 2023, pp. 32-33) งานวิจัยเหล่านี้ยืนยันว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรับผิดชอบ
ต่อสังคม (Responsible Human Resource Management) มีศักยภาพในการสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืน
ทางสังคม (Socially Sustainable Organizations) ผ่านการให้ความสำคัญต่อศักดิ์ศรี ความเป็นธรรม และ
การเข้าถึงสิทธิขั้นพื้นฐานของแรงงานทุกกลุ่ม

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ที่ผ่านมาการศึกษาในประเด็นบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
มิได้ศึกษาถึงการบูรณาการองค์ความรู้ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการ
แรงงานข้ามชาติ และกระบวนการนำนโยบายแรงงานไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์บทบาทของ
นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคเอกชน เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิแรงงานและสนับสนุนการปฏิบัติ
ที่เป็นธรรมสำหรับแรงงานข้ามชาติ ซึ่งความท้าทายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นความจำเป็นต่อศึกษาทบทวน
บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการของ
แรงงานข้ามชาติ บทความนี้จึงมุ่งศึกษาทบทวนบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะกลไกสำคัญที่
ขับเคลื่อนหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการของแรงงานข้ามชาติไปสู่การปฏิบัติจริง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการนำนโยบายคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานไปปฏิบัติในกลุ่มแรงงานข้ามชาติ
2. เพื่อพัฒนารอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่อธิบายความสัมพันธ์ของบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ

วิธีการทบทวนวรรณกรรม

เนื่องจากประเด็นสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติมีลักษณะซับซ้อนและเกี่ยวพันกับหลายมิติ ทั้งกฎหมายแรงงาน สิทธิมนุษยชน นโยบายสาธารณะ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานวิจัยเชิงประจักษ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงเหล่านี้ได้อย่างครอบคลุม จึงจำเป็นต้องใช้การทบทวนเชิงวิพากษ์เพื่อรวบรวม สังเคราะห์ และวิเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่ ดังนั้น การทบทวนนี้มุ่งสะท้อนพัฒนาการและแนวโน้มบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขยายจากการจัดการเชิงเทคนิคสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับมิติสิทธิมนุษยชนแรงงานข้ามชาติ ซึ่งยังขาดการศึกษาเชิงระบบในประเทศไทย ผลลัพธ์ของการทบทวนจะนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงาน ตลอดจนสะท้อนให้เห็นข้อจำกัดและช่องว่างของงานที่มีอยู่ เพื่อสนับสนุนการพัฒนางานวิจัยเชิงประจักษ์และนโยบายแรงงานในอนาคต

โดยบทความชิ้นนี้ใช้แนวทางการทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการ (Integrative Literature Review) เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ข้ามศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการนำนโยบายด้านสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เช่น Scopus, Web of Science, Google Scholar, SpringerLink, TCI เป็นต้น รวมถึงรายงานจากองค์การสากล ได้แก่ International Labour Organization (ILO) และ International Organization for Migration (IOM) โดยเกณฑ์การคัดเลือกวรรณกรรม ได้แก่ 1) ความเกี่ยวข้องกับประเด็นหลัก ได้แก่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สิทธิมนุษยชนแรงงาน และการนำนโยบายไปใช้ 2) ความทันสมัยของเนื้อหา โดยพิจารณาจากงานวิจัยระหว่างปี พ.ศ. 2564–2568 และ 3) ความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล โดยเลือกเฉพาะงานวิชาการที่ผ่านการกลั่นกรอง (Peer-Reviewed) และรายงานจากแหล่งที่เชื่อถือได้ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ (Qualitative Content Analysis) เพื่อจำแนกแนวคิดหลัก รูปแบบบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินนโยบาย ทั้งนี้ วรรณกรรมที่ศึกษาได้รับการจัดระเบียบตามกรอบวิเคราะห์สามมิติ ได้แก่ บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ และกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สามารถนำไปเสนอเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างรอบด้านและสอดคล้องกับบริบทจริง

หลักจริยธรรมการวิจัย

โครงการวิจัยนี้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หมายเลขรับรองที่ COA 2025/0139 Protocol ID No. ECNIDA 2025/0152 ตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ ประกาศเฮลซิงกิ (Declaration of Helsinki) แนวทางการปฏิบัติการวิจัยทางคลินิกที่ดี (Good Clinical Practice: GCP) และรายงานเบลมอนต์ (Belmont Report)

การทบทวนวรรณกรรม : บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อคุ้มครองแรงงานข้ามชาติ

ห้วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และแรงงานที่ทวีความสลับซับซ้อนและพลิกผันอย่างต่อเนื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในมิติที่เกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติจึงมีอาจยึดเพียงแนวทางเชิงปฏิบัติที่ตื้นเขิน หากต้องอาศัยฐานความรู้ที่ยังรากลึกทางวิชาการเพื่อรองรับบทบาทใหม่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะกลไกขับเคลื่อนสิทธิมนุษยชนและความยั่งยืนขององค์กร การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้จึงมุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการคุ้มครองสิทธิแรงงานข้ามชาติ และกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนท้ายสุดของหัวข้อนี้ได้สังเคราะห์บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระยะแรกก่อนที่แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มักสะท้อนภาพของส่วนงานที่มีอิทธิพลค่อนข้างต่ำในองค์กร ทำหน้าที่หลักในการจัดการดำเนินงานธุรการและมีขอบข่ายของบทบาทค่อนข้างจำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับฝ่ายงานด้านอื่น ๆ อีกทั้งยังมีแนวโน้มยึดติดกับอำนาจหน้าที่เดิมและปกป้องพื้นที่ทางวิชาชีพของตนเอง จนไม่สามารถปรับตัวเข้าสู่บทบาทเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเต็มที่ (Marchington et al., 2021, pp. 164-168) ทว่า ภายใต้พลวัตของศตวรรษที่ 21 ต่างแวดล้อมไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม (Transformation) ทั้งในทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านเอกสารและกิจวัตรประจำวัน ไปสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนองค์กรในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (จตุรงค์ นภธร, 2562, น. 4-5, 11) ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มิได้จำกัดอยู่เพียงการสรรหา การคัดเลือก หรือการบริหารค่าตอบแทนเท่านั้น หากแต่ได้กลายเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่หล่อหลอมความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

Ulrich (1997) และ Ulrich and Brockbank (2005) พยายามอธิบายการเปลี่ยนผ่านของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานที่เคยถูกมองว่าไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความสามารถ และสร้างภาระต้นทุนแก่องค์กร นำไปสู่การอภิวินิจฉัยพัฒนาเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างคุณค่าและขับเคลื่อน

องค์การ (Marchington et al., 2021, p. 164) Ulrich and Brockbank (2005, pp. 199–219) ได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่จำแนกบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 6 บทบาท ดังนี้

1) **บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)** มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์การให้บรรลุผลสำเร็จในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน (จิรประภา อัครบวร, 2565, น. 15-18; Ulrich, 1997, pp. 24-25) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์เป็นแนวปฏิบัติ ตลอดจนวิเคราะห์องค์การอย่างเป็นระบบ (นิสตากร เวชยานนท์, 2559, น. 189) พร้อมทั้งเข้าใจบริบททั้งภายในและภายนอก โดยเน้นการสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สุนิสา ช่อแก้ว, 2568, น. 35-40)

2) **บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert)** มุ่งเน้นการจัดการโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เช่น การสรรหา การพัฒนา และการประเมินผลบุคลากร (Ulrich, 1997, pp. 24-25) โดยเน้นการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตผ่านการออกแบบกระบวนการใหม่และการพัฒนาระบบบริการร่วม (Shared Services) รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ (จิรประภา อัครบวร, 2565, น.15-18; สุนิสา ช่อแก้ว, 2568, น. 35-40) ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการภายใต้กระบวนการที่เป็นระบบ ชัดเจน และเป็นมาตรฐาน (นิสตากร เวชยานนท์, 2559, น. 189) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

3) **บทบาทการเป็นผู้ครองใจบุคลากร (Employee Champion)** มุ่งเน้นการสนับสนุนและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในชีวิตประจำวัน เพื่อส่งเสริมความผูกพันและประสิทธิภาพในการทำงาน (Ulrich, 1997, pp. 24-25) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจปัญหาและความต้องการของบุคลากรอย่างลึกซึ้ง พร้อมสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงาน (จิรประภา อัครบวร, 2565, น. 15-18) การดำเนินการดังกล่าวช่วยลดความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน (นิสตากร เวชยานนท์, 2559, น. 189)

4) **บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)** คือ การผลักดันให้องค์การปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำหน้าที่เป็นทั้ง “ผู้พิทักษ์วัฒนธรรม” และ “ตัวเร่งปฏิกิริยา” ในการออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง ลดวงจรเวลาการดำเนินงาน และสร้างค่านิยมใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (จิรประภา อัครบวร, 2565, น. 15-18; Ulrich, 1997, pp. 24-25) บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างสมดุลระหว่างประเพณีกับนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์ พัฒนาแผนปฏิบัติการ และเสริมพลังให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง (พิรอร เหล่าดำรงกุล, 2558, น. 71-72) พร้อมทั้งสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวขององค์การในระยะยาว (นิสตากร เวชยานนท์, 2559, น. 189)

5) **บทบาทการเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Developer)** มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพและทักษะบุคลากรผ่านการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์การ (นิสสาร พงศ์ปิยะไพบูลย์, 2566, น. 1-2; วีระชาติ กิเลนทอง, 2566) โดยเน้นการวางกลยุทธ์สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง (สุนิสา ช่อแก้ว, 2568, น. 35-40; Banu et al., 2025,

pp. 333-337) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 5.0 เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยใช้เทคโนโลยีและ AI เป็นเครื่องมือสำคัญ (จิรประภา อัครบวร, 2565, น.15-18; จุฑามาศ แก้วพิจิตร, 2564) รวมถึงการเรียนรู้ในมิติจากมนุษย์สู่มนุษย์ สู่เครื่องจักร และกลับสู่มนุษย์ เพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล

6) บทบาทการเป็นที่ปรึกษาในฐานะเป็นผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Leader) มีบทบาทเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อพัฒนา นโยบาย นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรและบริหารจัดการบุคลากรให้มีความเหมาะสม (Rameshbabu, 2018, pp. 58-59; Gutterman, 2023, p. 12; Firman et al., 2023, pp. 301-302) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและความผูกพันของพนักงาน (Bansal, 2021, pp. 808-809; Fernandez, 2024) ในยุคดิจิทัลนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีช่วยบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการคิดเชิงระบบ (จิรประภา อัครบวร, 2565, น. 15-18; Ulrich, 1997, pp. 24-25) ซึ่งช่วยให้องค์กรปรับตัวและเพิ่มขีดความสามารถในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

แนวคิดเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ

การคุ้มครองแรงงานตามกฎหมายเป็นการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำที่นายจ้างต้องปฏิบัติตามต่อลูกจ้าง เพื่อรับประกันสิทธิประโยชน์พื้นฐานและสภาพการทำงานที่เป็นธรรมและปลอดภัย ขณะที่สิทธิแรงงานครอบคลุม ค่าจ้างที่เป็นธรรม การรวมกลุ่ม และการประกันสังคม ส่วนสวัสดิการแรงงานมุ่งเน้นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความมั่นคงของลูกจ้างและครอบครัวผ่านการจัดการของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (กรมประชาสัมพันธ์, 2567; พิมพ์นารา อินตะประเสริฐ, 2565) การคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ โดยองค์การแรงงานระหว่างประเทศ ILO (2022a, p. 9) กำหนดหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการ ดังนี้

1) เสรีภาพในการสมาคมและสิทธิในการเจรจาต่อรองร่วมกัน เป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับแรงงานข้ามชาติในการรวมกลุ่มและจัดตั้งสหภาพแรงงาน เพื่อส่งเสริมการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับสภาพการทำงาน และค่าจ้างอย่างเป็นธรรม (ILO, 2022a, p. 9; 2023a, p. 2) อนุสัญญา ILO ฉบับที่ 87 และ 98 ได้รับรองสิทธิของแรงงานทุกคนโดยไม่แบ่งแยกสถานะการย้ายถิ่น และคุ้มครองแรงงานจากการเลือกปฏิบัติในการเข้าร่วมสหภาพ (ILO, 2023a, p. 2) กระบวนการเจรจาต่อรองร่วมช่วยสร้างสมดุลอำนาจระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ส่งเสริมความมั่นคงและความสัมพันธ์ทางแรงงานที่ยั่งยืน (Ahmad, 2023, p. 319) อย่างไรก็ตาม การดำเนินการในแต่ละประเทศยังเผชิญความท้าทาย โดยเฉพาะในบริบทแรงงานดิจิทัลและประเทศกำลังพัฒนา (Baadzhy, 2024, pp. 881-882; Sodhi, 2024, p. 4) การขยายสิทธิแรงงานไปยังกลุ่มแรงงานที่ไม่มั่นคงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความคุ้มครองที่ครอบคลุมและยั่งยืน (Stylogiannis, 2023, pp. 136-138)

2) ส่งเสริมและพัฒนาสิทธิเด็กด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้และความปลอดภัย การใช้แรงงานเด็กถือเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชนที่ร้ายแรง โดยกฎหมายระหว่างประเทศ เช่น อนุสัญญา ILO ฉบับที่ 138 และ

182 ได้กำหนดกรอบแนวทางห้ามเด็กทำงานในสภาพแวดล้อมอันตรายและเน้นการจัดรูปแบบแรงงานเด็กที่เลวร้ายที่สุด อาทิ การใช้แรงงานบังคับ การค้าประเวณี และการใช้เด็กในกิจกรรมผิดกฎหมาย (ILO, 2020b; 2022a, p. 9) แม้ว่าจะมีความก้าวหน้าในการลดจำนวนแรงงานเด็ก แต่ยังมีเด็กหลายล้านคนต้องเผชิญกับแรงงานในสภาพอันตรายโดยมีปัจจัยพื้นฐาน เช่น ความยากจนและทัศนคติสังคมเป็นตัวกระตุ้น (Cordova-Beltran et al., 2024, p. 495; Dhanishka, 2024, p. 508) ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคประชาสังคม และองค์กรระหว่างประเทศจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน (Yuvashree & Subavarshini, 2024, p. 2) ประวัติศาสตร์เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวต่อต้านแรงงานเด็กตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 ยังสะท้อนความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการคุ้มครองสิทธิเด็ก (Ruoss, 2024, pp. 25-42) โดยการให้สัตยาบันอนุสัญญา ILO ฉบับที่ 182 ถือเป็นพันธสัญญาสำคัญระดับโลกในการสร้างโลกที่ปลอดภัยและมีโอกาสสำหรับเด็กทุกคน (ILO, 2020b)

3) การสนับสนุนการใช้แรงงานด้วยความสมัครใจ การใช้แรงงานบังคับเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน ซึ่งแรงงานต้องมีเสรีภาพในการปฏิเสธงานและเลือกออกจากงานโดยสมัครใจ (สำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ, 2563, น. 18; ILO, 2022a, p. 9) องค์ประกอบหลักของแรงงานบังคับคือ การข่มขู่หรือลงโทษลูกจ้าง และการขาดความสมัครใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงงานข้ามชาติมักตกอยู่ในสถานะเสี่ยงต่อการถูกบีบบังคับโดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่ไม่เป็นทางการ (สำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ, 2551, น. 24) ILO ได้พัฒนาอนุสัญญาฉบับที่ 29 และ 105 รวมถึงพิธีสารปี 2014 เพื่อกำหนดมาตรฐานสากลในการจัดแรงงานบังคับ (Larion, 2017, p. 10) อย่างไรก็ตาม การบังคับใช้ในระดับประเทศเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้างเศรษฐกิจและระบบกฎหมาย (Cynthia & Bukoye, 2015, pp. 23-25; Sulaymanov & Rasulov, 2021, p. 4578) โดยเฉพาะในห่วงโซ่อุปทานโลกซึ่งได้รับแรงจูงใจจากต้นทุนต่ำ (Brown et al., 2024, pp. 596-597) การสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนจึงต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างกลไกภายในประเทศและความร่วมมือจากองค์กรระหว่างประเทศ

4) ความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน หลักความเท่าเทียมในการปฏิบัติงานเน้นการไม่เลือกปฏิบัติต่อแรงงานบนฐานของเชื้อชาติ เพศ หรือสถานะทางสังคม อันเป็นหลักการสำคัญของอนุสัญญา ILO (สำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ, 2551, น. 26; 2563 น. 24; ILO, 2022a, p. 9) โดยการกำหนดค่าตอบแทนต้องยึดหลักวัตถุประสงค์ของงาน ไม่ใช่ลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน แนวทางกฎหมายระหว่างประเทศ เช่น Title VII ของสหรัฐฯ และ Employment Equity Act ของแอฟริกาใต้ แม้จะส่งเสริมความเสมอภาคแต่ยังถูกวิจารณ์เรื่องประสิทธิภาพ (Lieberwitz, 2023, pp. 1-2; Rheede, 2024, pp. 188-190) ขณะที่ศาลสิทธิมนุษยชนยุโรปมีบทบาทในการบังคับใช้กฎหมายความเท่าเทียม (Sokolov et al., 2023, pp. 1306-1307) อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีเชื้อชาติวิพากษ์เสนอว่ากฎหมายปัจจุบันอาจไม่เพียงพอในการจัดการความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้าง จำเป็นต้องมีแนวทางแบบองค์รวมเพื่อลดการเลือกปฏิบัติอย่างยั่งยืน (Rheede, 2024 pp. 188-190)

5) สภาพการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยถูกสุขลักษณะ การสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะถือเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของแรงงานทุกคน โดยเฉพาะแรงงานข้ามชาติซึ่งมักปฏิบัติงาน

ในสภาพแวดล้อมที่เสี่ยงและไม่ได้มาตรฐาน การส่งเสริมความปลอดภัยและอาชีวอนามัยควรครอบคลุมทั้งด้านกายภาพ จิตใจ และสุขภาวะของแรงงาน ผ่านการดำเนินมาตรการเชิงระบบตามกรอบอนุสัญญา ILO ฉบับที่ 155 และ 187 (ILO, 2022a, p. 9) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทั้งนายจ้างและลูกจ้าง (สำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ, 2563, น. 29) แรงงานข้ามชาติควรได้รับการคุ้มครองและบริการเฉพาะที่สอดคล้องกับบริบทของตน (สำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ, 2551, น. 35) ทั้งนี้ การยกระดับมาตรฐานด้านอาชีวอนามัยไม่เพียงช่วยลดอุบัติเหตุ แต่ยังเสริมสร้างศักยภาพการผลิตและความมั่นคงในชีวิตแรงงานอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่สะท้อนถึงศักยภาพขององค์การในการแปรเป้าหมายเชิงนโยบายให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ ผ่านการจัดสรรทรัพยากรและกลไกการบริหารอย่างเหมาะสม (Van Meter & Van Horn, 1975, pp. 450–451; Pressman & Wildavsky, 1984; Williams, 1971) โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ (วรเดช จันทรศร, 2565, น. 25-26) ทั้งนี้ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยเชิงโครงสร้างและเชิงพฤติกรรม เช่น สมรรถนะขององค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ภายใน การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำของผู้บริหาร (สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2560, น. 460) ตลอดจนความพร้อมด้านทรัพยากร บุคลากร การสนับสนุนทางการบริหาร และประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน ขณะที่ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ การจัดการ ภาษา และการรับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติ นโยบายให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ (ศษตริย์ เจริญสุข และชารินทร์ เกษร, 2568, น. 141-142)

การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการขับเคลื่อนนโยบายไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยขั้นตอนที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดย Baker (1994) ได้นำเสนอแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนแรก คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งเน้นการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ วิธีการ และกรอบเวลาในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินและปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนที่สอง คือ การจัดเตรียมหน่วยงานที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความชัดเจนและความรับผิดชอบร่วมกัน ขั้นตอนที่สาม คือ การจัดองค์การและการบริหาร โดยเน้นการสร้างระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและเอื้อให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และขั้นตอนสุดท้าย คือ การจัดสรรงบประมาณและการวางแผน ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดหาและบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม ตลอดจนการวางแผนการใช้จ่ายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย ขณะเดียวกัน Hill and Hupe (2014, p. 41) เห็นว่าการนำนโยบายเปรียบเสมือนกระบวนการบริหารที่ต้องเน้นการกำหนดเป้าหมาย การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม การกระตุ้นแรงจูงใจ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่วน วรเดช จันทรศร (2565, น. 32) ได้เสนอการแบ่งกระบวนการออกเป็นระดับมหภาคและจุลภาค โดยเน้นการแปลงนโยบาย การสร้างการยอมรับ การระดมพลัง และความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

เพื่อสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการทบทวนวรรณกรรมให้เห็นความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ผู้เขียนจึงพัฒนาตารางที่ 1 ขึ้นเพื่อเชื่อมโยงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ และกลไกการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับสถานประกอบการ โดยมุ่งแสดงให้เห็นว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านสามารถแปลงหลักการเชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้อย่างไรอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 1 กรอบสังเคราะห์บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

บทบาทนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	หลักการคุ้มครองสิทธิ และสวัสดิการแรงงาน	กลไกการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในสถานประกอบการ	ข้อสังเคราะห์เชิงแนวคิด
1) บทบาทการเป็น หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์	เสรีภาพในการสมาคมและสิทธิ ในการเจรจาต่อรองร่วมกัน (ข้อ 1) ความเท่าเทียมในการ ปฏิบัติงาน (ข้อ 4) และสภาพ การปฏิบัติงานที่ปลอดภัยถูก สุขลักษณะ (ข้อ 5)	เชื่อมโยงหลักการคุ้มครองสิทธิแรงงานเข้ากับวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนปฏิบัติการขององค์กร แปลงข้อกำหนด ทางกฎหมายและมาตรฐานสากลให้เป็นเป้าหมายร่วมของ ฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนประสาน ความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ ผู้ตรวจประเมิน ผู้ซื้อ และภาค ประชาสังคม	นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เชื่อมโยงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ องค์กรเข้ากับกฎหมายแรงงาน มาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ สิทธิมนุษยชน และหลักธรรมาภิบาลในห่วงโซ่อุปทาน จึงเป็นบทบาท สำคัญในการลดช่องว่างระหว่างเป้าหมายทางธุรกิจกับการคุ้มครอง สิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ
2) บทบาทการเป็น ผู้เชี่ยวชาญในระบบ การบริหารทรัพยากร มนุษย์	การสนับสนุนการใช้แรงงานด้วย ความสมัครใจ (ข้อ 3) ความเท่า เทียมในการปฏิบัติงาน (ข้อ 4) และสภาพการปฏิบัติงานที่ ปลอดภัยถูกสุขลักษณะ (ข้อ 5)	พัฒนานโยบาย ระเบียบปฏิบัติ คู่มือ และระบบงานให้เป็น มาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร ได้แก่ สัญญาจ้างหลาย ภาษา ระบบค่าจ้างและเวลาทำงาน กลไกร้องเรียน การ คุ้มครองเอกสารส่วนบุคคล ระบบฐานข้อมูลแรงงาน และ การตรวจติดตามภายใน เพื่อให้การคุ้มครองสิทธิและ สวัสดิการเป็นระบบ ตรวจสอบได้ และต่อเนื่อง	นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการแปลงหลักการ คุ้มครองสิทธิแรงงานที่มีลักษณะเชิงนามธรรมให้กลายเป็นระบบ ระเบียบ และมาตรการที่ตรวจสอบได้จริงในระดับสถานประกอบการ เช่น สัญญาจ้าง กระบวนการจ่ายค่าจ้าง กลไกร้องเรียน และระบบ ติดตามข้อมูล จึงทำให้การคุ้มครองสิทธิแรงงานเกิดผลในทางปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม
3) บทบาทการเป็นผู้ ครองใจบุคลากร	เสรีภาพในการสมาคมและสิทธิ ในการเจรจาต่อรองร่วมกัน (ข้อ 1) และความเท่าเทียมในการ ปฏิบัติงาน (ข้อ 4)	สร้างการรับรู้และการยอมรับนโยบายในระดับแรงงานผ่าน การสื่อสารที่เข้าถึงได้ การใช้ล่ามหรือผู้ประสานงานด้าน ภาษา การจัดช่องทางรับฟังและร้องเรียนที่ปลอดภัย การ คุ้มครองผู้ร้องเรียน และการติดตามการเยียวยาอย่างเป็น ธรรม เพื่อให้แรงงานข้ามชาติสามารถใช้สิทธิและสะท้อน ปัญหาได้โดยไม่หวาดกลัวต่อผลกระทบด้านการจ้างงาน	การคุ้มครองสิทธิแรงงานมิได้เกิดจากกฎระเบียบเพียงลำพัง หากยัง ต้องอาศัยความไว้วางใจ การสื่อสารที่แรงงานเข้าถึงได้ และพื้นที่ ปลอดภัยในการสะท้อนปัญหา ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน บทบาทการเป็นผู้ครองใจบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อการสร้างเงื่อนไข ที่เอื้อให้แรงงานข้ามชาติสามารถเข้าถึงสิทธิ การร้องเรียน และการ เยียวยาที่ต้องสามารถเข้าถึงได้จริง

บทบาทนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	หลักการคุ้มครองสิทธิ และสวัสดิการแรงงาน	กลไกการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในสถานประกอบการ	ข้อสังเคราะห์เชิงแนวคิด
4) บทบาทการเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การสนับสนุนการใช้แรงงานด้วย ความสมัครใจ (ข้อ 3) ความเท่า เทียมในการปฏิบัติงาน (ข้อ 4) และสภาพการปฏิบัติงานที่ ปลอดภัยถูกสุขลักษณะ (ข้อ 5)	ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านจากข้อกำหนดเชิงนโยบายไปสู่การ เปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร โดย กำหนดแผนการเปลี่ยนแปลง จัดอบรมผู้บริหารและหัวหน้า งาน ปรับระบบกำกับดูแลแรงงานในสายการผลิตและผู้ รับจ้างช่วง ติดตามผลและทบทวนการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้หลักการกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน	นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มิได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามข้อกำหนด หากแต่เป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านจากหลักการและข้อกำหนดเชิง นโยบายไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในองค์กรและห่วงโซ่ อุปทาน จึงทำให้การคุ้มครองสิทธิแรงงานข้ามชาติมิใช่เพียงการปฏิบัติ ตามกฎหมาย หากแต่เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างยั่งยืน
5) บทบาทการเป็น ผู้พัฒนาทุนมนุษย์	ส่งเสริมและพัฒนาสิทธิเด็กด้วย การสนับสนุนการเรียนรู้และ ความปลอดภัย (ข้อ 2) ความเท่า เทียมในการปฏิบัติงาน (ข้อ 4) และสภาพการปฏิบัติงานที่ ปลอดภัยถูกสุขลักษณะ (ข้อ 5)	พัฒนาศักยภาพแรงงานอย่างเป็นระบบผ่านการปฐมนิเทศ ด้านสิทธิแรงงานและความปลอดภัยในภาษาที่แรงงานเข้าใจ การฝึกอบรมทักษะอาชีพ ภาษา การรู้เท่าทันทางการเงิน การเข้าถึงประกันสังคมและบริการสุขภาพ ตลอดจนการ เตรียมความพร้อมของบุตรหลานแรงงานในมิติการเรียนรู้ และการคุ้มครองจากการใช้แรงงานเด็ก	การคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติมิได้จำกัดอยู่เพียงการ ป้องกันการละเมิดสิทธิ แต่ยังครอบคลุมถึงการเสริมพลัง การพัฒนา ศักยภาพ และการขยายโอกาสของแรงงานด้วย ดังนั้น นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทการเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์จึงทำหน้าที่เชื่อม การคุ้มครองสิทธิเข้ากับการพัฒนาทักษะ ภาษา ความปลอดภัย และ ศักยภาพในการดำรงชีวิตอย่างมั่นคง ซึ่งช่วยลดความเปราะบางเชิง โครงสร้างของแรงงานข้ามชาติ
6) บทบาทการเป็นที่ ปรึกษาในฐานะเป็น ผู้นำหน่วยงานการ บริหารทรัพยากร มนุษย์	ครอบคลุมทุกหลักการ (ข้อ 1, ข้อ 2, ข้อ 3, ข้อ 4 และ ข้อ 5)	พัฒนาศักยภาพแรงงานอย่างเป็นระบบผ่านการปฐมนิเทศ ด้านสิทธิแรงงานและความปลอดภัยในภาษาที่แรงงานเข้าใจ การฝึกอบรมทักษะอาชีพ ภาษา การรู้เท่าทันทางการเงิน การเข้าถึงประกันสังคมและบริการสุขภาพ ตลอดจนการ เตรียมความพร้อมของบุตรหลานแรงงานในมิติการเรียนรู้ และการคุ้มครองจากการใช้แรงงานเด็ก	นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มิได้เป็นเพียงผู้ดำเนินงานด้านบุคคล แต่ยังมี สถานะเป็นผู้นำเชิงสถาบันในการกำกับสิทธิแรงงานภายในองค์กร โดยอาศัยข้อมูล หลักฐานเชิงประจักษ์ และข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อ เชื่อมการตัดสินใจของผู้บริหารเข้ากับการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการ แรงงานข้ามชาติ อันนำไปสู่การยกระดับบทบาทของ HRM จากหน่วย ปฏิบัติการไปสู่กลไกกำกับดูแลเชิงนโยบายภายในองค์กร

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการของแรงงานข้ามชาติ

การนำหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติไปสู่การปฏิบัติในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติมีอาจยึดถือแนวคิดแบบดั้งเดิมที่มองแรงงานข้ามชาติเพียงในฐานะแรงงานต้นทุนต่ำ หากแต่จำเป็นต้องวางอยู่บนฐานคิดเรื่อง “สิทธิมนุษยชน” (Human Rights-Based Approach) ซึ่งเน้นการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของแรงงานข้ามชาติ ข้อกำหนดขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ ต่างเน้นย้ำว่าการปฏิบัติต่อแรงงานข้ามชาติควรตั้งอยู่บนหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ การนำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นความท้าทายของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากต้องเปลี่ยนผ่านจากระบบที่เน้นประสิทธิภาพเชิงต้นทุน ไปสู่ระบบที่ให้ความสำคัญกับความยุติธรรม ความโปร่งใส และการคุ้มครองสิทธิอย่างยั่งยืน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็น “ผู้กำหนดนโยบายขั้นปลาย” (Ultimate Policymaking) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดหลักการให้แปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ นโยบาย และแนวปฏิบัติในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ (Lipsky, 2010, pp. 16-18) พร้อมทั้งสนับสนุนให้แรงงานสามารถเข้าถึงบริการของสำนักงานจัดหางานซึ่งเป็นหน่วยงานหลักด้านแรงงานของรัฐได้อย่างเหมาะสมกับข้อจำกัดของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มสัญชาติ (ชารินทร์ เกษร และคชตริย เจริญสุข, 2569, น. 17-19) หน้าที่ดังกล่าวจำเป็นต้องตั้งอยู่บนความสามารถในการออกแบบระบบการบริหารที่ส่งเสริมสิทธิแรงงาน การกำกับดูแล และการประกันสวัสดิการอย่างไม่เลือกปฏิบัติในทุกมิติของการจ้างงาน

ปัจจุบันแรงงานข้ามชาติได้กลายเป็นกำลังสำคัญที่หล่อเลี้ยงโครงสร้างเศรษฐกิจและขับเคลื่อนพลวัตของตลาดแรงงานไทย ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาจดำรงอยู่ในกรอบความคิดแบบดั้งเดิมที่เน้นเพียงภารกิจเชิงเทคนิคหรือการจัดการภายในองค์กรเท่านั้น หากแต่ต้องยกระดับสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ที่สามารถออกแบบระบบแรงงานให้สอดคล้องกับหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการ ดังนั้น ในส่วนนี้จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการของแรงงานข้ามชาติ โดยเน้นการทำความเข้าใจผ่านมิติของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในฐานะผู้กำหนดนโยบายขั้นปลาย ผู้กำกับดูแล และผู้เชื่อมโยงนโยบายด้านแรงงานสู่การขับเคลื่อนหลักการไปสู่การปฏิบัติ

1) บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ การเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามพรมแดนได้กลายเป็นโครงสร้างสำคัญของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้การคุ้มครองสิทธิแรงงานและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างมาตรการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ความร่วมมือดังกล่าวไม่เพียงช่วยลดความเหลื่อมล้ำและป้องกันการเอารัดเอาเปรียบ แต่ยังช่วยเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการทางสังคมและการคุ้มครองทางกฎหมายที่จำเป็น (ILO, 2020b) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) จึงมีหน้าที่

เชื่อมกลยุทธ์ธุรกิจกับระบบบุคลากร การกำกับทางกฎหมายแรงงาน สิทธิมนุษยชน สร้างขีดความสามารถองค์กร และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Ulrich, 1997, pp. 24-25)

จากความเหลื่อมล้ำเชิงอำนาจที่ฝังรากลึกอยู่ในกลุ่มแรงงานข้ามชาติ ซึ่งมักตกอยู่ในสถานะที่เปราะบางและขาดอำนาจต่อรองในกระบวนการจ้างงาน รวมถึงความเปราะบางของแรงงานข้ามชาติปรากฏอย่างเด่นชัดโดยเฉพาะในกลุ่มแรงงานที่ไม่มีเอกสารรับรองสถานะ ซึ่งต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการถูกเอารัดเอาเปรียบ ทั้งในรูปของการบังคับใช้แรงงานเกินกำลัง การละเมิดสิทธิขั้นพื้นฐาน และการเข้าถึงบริการด้านสวัสดิการอย่างไม่เท่าเทียม ไม่ว่าจะเป็นสิทธิในค่าจ้างที่เป็นธรรม สวัสดิการด้านสุขภาพ หรือวันหยุดตามกฎหมาย (Mohamed, 2020, p. 8) สถานการณ์ดังกล่าวล้วนสะท้อนให้เห็นถึงภารกิจสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการยืนหยัดบนหลักจริยธรรมแห่งการบริหารงานบุคคล (Ethical Human Resource Management) และส่งเสริมแนวปฏิบัติด้านการสรรหาและดูแลแรงงานที่สอดคล้องกับหลักนิติธรรม (Rule of Law) อาทิ การใช้สัญญาจ้างที่โปร่งใส การจ่ายค่าจ้างตรงเวลา และการจัดให้มีช่องทางร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (Pandey & Risal, 2022, pp. 19–20; Policarpio, 2024, pp. 244–246)

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์จึงโดดเด่นในฐานะกลไกที่ต้องแปลงมาตรฐานสากล เช่น พิธีสารแรงงานบังคับ พ.ศ. 2014 (P029) อนุสัญญางานประมง (C188) เป็นต้นสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร ผ่านมาตรการที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การจัดทำสัญญาจ้างหลายภาษา การลงทะเบียนประกันสังคม และการจัดตั้งกลไกรับเรื่องร้องเรียนที่เข้าถึงได้ (ILO, 2020a, p. 31) ขณะเดียวกันนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังต้องขับเคลื่อนการสรรหาอย่างมีจริยธรรมภายใต้หลักนายจ้างเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่าย (Employer Pays) เพื่อป้องกันการก่อกวนผู้ถูกพ้นจากค่าธรรมเนียมจัดหางาน (Monterey Bay Aquarium Seafood Watch, 2022, pp. 4-7) และส่งเสริมการจ่ายค่าจ้างผ่านระบบออนไลน์ e-Payment ซึ่งช่วยเพิ่มความโปร่งใสและลดการละเมิด แม้ยังคงมีความเสี่ยงจากการควบคุมบัญชีโดยนายจ้าง (Lindgren et al., 2019, p. 25; USDOL, 2024, p. 21) อย่างไรก็ตาม ช่องว่างการบังคับใช้และความเหลื่อมล้ำด้านการเข้าถึงสิทธิยังเป็นข้อท้าทายสำคัญ ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรทำงานเชิงบูรณาการกับทุกภาคส่วนเพื่อยกระดับธรรมาภิบาลแรงงานและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ

2) บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญกับการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามชาติกลายเป็นปรากฏการณ์ปกติในระบบเศรษฐกิจโลก แรงงานข้ามชาติไม่เพียงเป็นฟันเฟืองสำคัญของสายพานการผลิต หากแต่เป็นตัวแปรหลักที่ส่งอิทธิพลต่อพลวัตของตลาดแรงงานและนโยบายสาธารณะอย่างลึกซึ้ง การบริหารจัดการแรงงานกลุ่มนี้จึงไม่อาจอาศัยเพียงมาตรการทั่วไปหรือการบังคับใช้กฎหมายอย่างแข็งทื่อเท่านั้น หากต้องการสร้างระบบแรงงานที่เป็นธรรมจำเป็นต้องอาศัยบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Role) ผู้มีความรู้ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับบริบททางกฎหมาย มาตรฐานสิทธิมนุษยชน และแนวปฏิบัติสากลในการจ้างงานอย่างมีจริยธรรม

ในฐานะผู้เชี่ยวชาญนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการออกแบบงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้มาตรฐานสากลกลายเป็นกระบวนการที่ตรวจสอบได้ตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะ

การแปลงพันธกรณีที่ไทยให้สัตยาบันต่อพิธีสารว่าด้วยแรงงานบังคับ (P029) และอนุสัญญางานประมง (C188) ให้เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานขององค์การ (Standard Operating Procedure: SOP) ทั้งในเรื่อง สัญญาจ้างหลายภาษา การไม่ยึดเอกสาร ระเบียบชั่วโมงทำงานหรือพัก ความปลอดภัย และช่องทางร้องเรียน ที่เข้าถึงได้ (ILO, 2019) จากข้อมูลขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ ระบุไว้ว่า ภาคประมงอาหารทะเลไทยมี พัฒนาการด้านสภาพการทำงานควบคู่กับการคงอยู่ของความเสียงแรงงานบังคับ สะท้อนความจำเป็นของ การสัมภาษณ์ลูกจ้างเป็นการส่วนตัว การกระหายอดค่าจ้างกับบัญชี และการติดตามผลเยียวยาแบบฐานข้อมูล (ILO, 2020a, p. 19) ปรับเปลี่ยนเป็นการจ่ายค่าตอบแทนผ่านระบบธนาคารที่มีหลักฐานถือเป็นการเพิ่ม ความโปร่งใสให้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนสามารถตรวจสอบได้ (Lindgren, et al., 2019, p. 34) กำหนด มาตรฐานการสรรหาที่เป็นธรรม ไม่ให้แรงงานต้องรับภาระค่าธรรมเนียมใด ๆ พร้อมทั้งตรวจสอบบริษัท จัดหางานทั้งต้นทางและปลายทาง เนื่องจากแรงงานข้ามชาติยังคงมีความเสี่ยงด้านแรงงานบังคับและการทำ สัญญาจ้างที่ไม่ครอบคลุม (USDOL, 2024, p. 31)

นอกจากนี้ การเสริมพลังเสียงของแรงงานยังเป็นอีกบทบาทสำคัญ โดยสามารถใช้กลไกการรับ เรื่องร้องเรียนผ่านศูนย์ช่วยเหลืออิสระหรือเครือข่ายภาคประชาสังคม ตัวอย่างเช่น กรณีความร่วมมือระหว่าง บริษัทผู้ประกอบการอาหารทะเลกับสถาบันอิสระในการเปิดสายด่วนแรงงาน ซึ่งทำให้สามารถแก้ปัญหาเชิง ระบบและติดตามการเยียวยาได้จริง (Nestle, 2020, pp. 1-3) สุดท้าย การทำงานเชิงระบบควรเชื่อมโยงกับ มาตรฐานระดับอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น แนวปฏิบัติแรงงานที่ดีในอุตสาหกรรมอาหารทะเล ซึ่งองค์การแรงงาน ระหว่างประเทศได้เสนอเป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดร่วมสำหรับการติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3) บทบาทของการเป็นผู้ครองใจบุคลากรกับการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ
บทบาทการครองใจบุคลากรของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การสร้างความไว้วางใจ ความเคารพ และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมระหว่างผู้บริหารกับแรงงาน ซึ่งเป็นฐานให้การคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการเกิดผล จริง โดยเฉพาะในกลุ่มแรงงานข้ามชาติที่เผชิญความเสี่ยงเชิงโครงสร้าง การสื่อสารด้วยภาษาที่แรงงานเข้าใจ การรับฟังเชิงลึกอย่างปลอดภัย และการยืนยันศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Policarpio, 2024, pp. 246-249) ช่วยให้แรงงานกล้าแจ้งเหตุละเมิดและเข้าถึงการเยียวยาเร็วขึ้น หลักฐานเชิงประจักษ์ในอุตสาหกรรมประมง และอาหารทะเลไทยชี้ว่ามีความก้าวหน้าด้านสัญญา ค่าจ้าง และการเข้าถึงสิทธิ แต่ยังคงพบองค์ประกอบของ แรงงานบังคับและช่องว่างการบังคับใช้ ซึ่งต้องอาศัยความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของแรงงานเป็นเงื่อนไข สำคัญในการปิดช่องโหว่ดังกล่าว (ILO, 2020a, pp. 31-36; USDOL, 2024, p. 36)

การครองใจบุคลากรสามารถแปลงหลักการพื้นฐานในการสนับสนุนแรงงานข้ามชาติ ได้แก่ ผู้นำ เพื่อนร่วมงานข้ามชาติ ล่ามประจำสายงาน ช่องทางร้องเรียนอิสระที่ไม่กระทบความมั่นคงงาน และการสื่อสาร สิทธิอย่างต่อเนื่อง กรณีการดำเนินงานร่วมกับสถาบันอิสระในห่วงโซ่อุปทานอาหารทะเลที่เปิดสายด่วน ให้แรงงานเข้าถึงและเชื่อมการแก้ไขเชิงระบบ สะท้อนว่าการรับฟังเสียงแรงงานข้ามชาติช่วยยกระดับ การคุ้มครองได้จริง (Nestle, 2020, pp. 1-3) แนวปฏิบัติด้านแรงงานที่ดีในอุตสาหกรรมอาหารทะเล ให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสวัสดิการคนงานในฐานะกลไกหลักในการรับฟังและสะท้อนปัญหาของ

แรงงาน ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้สถานประกอบการพัฒนาช่องทางการร้องเรียนภายในอื่น ๆ ควบคู่กันไป เช่น กล้องรับข้อเสนอแนะ การรายงานต่อหัวหน้างาน หรือการร้องเรียนโดยตรงต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนสนับสนุนและส่งเสริมให้แรงงานข้ามชาติเข้าถึงกลไกการร้องเรียนภายนอกที่เป็นธรรม อาทิ ศูนย์ร่วมบริการช่วยเหลือแรงงานต่างด้าว องค์การภาคประชาสังคม และสำนักงานแรงงานจังหวัด (ILO, 2022b, p. 21; ILO, 2020c, pp. 2-3) การมีศูนย์ช่วยเหลือแรงงานข้ามชาติที่ทำงานเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพาแรงงานเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม และการเยียวยาได้อย่างเป็นรูปธรรม (Tasee & Prasomsup, 2022, pp. 17–19) นอกจากนี้ การมีระบบการจ่ายค่าจ้างผ่านบัญชีธนาคารช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการจ่ายค่าจ้าง แต่หากขาดมาตรการตรวจสอบการถือครองบัตรเอทีเอ็มและการเสริมสร้างความรู้เท่าทันทางการเงินก็อาจยังเปิดช่องให้เกิดการควบคุมบัตรแทนแรงงานได้ (Lindgren et al., 2019, p. 25)

4) บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ คือ การยกระดับนโยบายคุ้มครองแรงงานข้ามชาติให้กลายเป็นระบบที่ชัดเจนผ่านวิสัยทัศน์เชิงสิทธิ ความกล้าหาญเชิงสถาบัน และความสามารถในการประสานพหุภาคี ทั้งในระดับสถานประกอบการ ห่วงโซ่อุปทาน และระบบคุ้มครองทางสังคมของรัฐ ตัวอย่างเช่น การพกพาสิทธิประโยชน์ระหว่างประเทศต้นทางและปลายทาง เพื่อให้การคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการเชื่อมโยงกับเสถียรภาพเศรษฐกิจและความมั่นคงของทั้งสองประเทศ ข้อมูลจากองค์การแรงงานระหว่างประเทศได้เสนอแนวทางขยายความคุ้มครองทางสังคมแก่แรงงานข้ามชาติและครอบครัว รวมถึงการออกแบบความเชื่อมโยงสิทธิประโยชน์ข้ามแดน ซึ่งเป็นฐานข้อมูลให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์กำหนดแผนงานและตัวชี้วัดผลเชิงระบบได้จริง (ILO, 2021, p. 168)

ในระดับสถานประกอบการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องแปลงแบบแผนเป็นมาตรฐานการคุ้มครองแรงงานข้ามชาติที่ตรวจสอบได้ เช่น การขึ้นทะเบียนสิทธิประกันสังคม การจัดทำสัญญาจ้างที่เข้าใจได้ การจ่ายค่าจ้างผ่านบัญชีควบคุมมาตรการลดความเสี่ยงการควบคุมบัตร การติดตามข้อร้องเรียนจนปิดผลลัพธ์ เป็นต้น (Lindgren, et al., 2019, pp. 29-37) รวมถึงการสร้างเสริมกลไกตรวจสอบจากภายในและการเยียวยาที่เข้าถึงได้ (ILO, 2020a, pp. 31-36; USDOL, 2024, p. 21)

ตัวอย่างเชิงปฏิบัติ ได้แก่ การเชื่อมศูนย์ร้องเรียนหรือสายด่วนแรงงานกับระบบจัดซื้อของผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานอาหารทะเล ซึ่งขยายการเข้าถึงข้อมูลสิทธิ การรับเรื่อง และการเยียวยาให้ครอบคลุมคู่ค้าขั้นต้นอย่างเป็นรูปธรรม (Nestle, 2020, pp. 1-3) ผลรวมของมาตรการดังกล่าวสะท้อนบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยึดสิทธิแรงงานเป็นแกนหลัก พร้อมขับเคลื่อนความมั่นคงขององค์การและสังคมไปพร้อมกันในยุคสมัยที่สังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน

5) บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้พัฒนาทุนมนุษย์กับหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ สำหรับแรงงานข้ามชาติ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความหมายเกินกว่าการฝึกอบรมทั่วไป เพราะคือการออกแบบระบบเพิ่มศักยภาพแรงงานข้ามชาติให้สอดคล้องกับสิทธิและสวัสดิการที่พึงมี พร้อมยกระดับผลผลิตและความปลอดภัยในการทำงานไปพร้อมกัน (ILO, 2020a,

pp. 19-25) ในระดับนโยบายภูมิภาค แนวทางการรับรองสมรรถนะและการเทียบโอนทักษะของแรงงานข้ามชาติถูกพัฒนาอย่างเป็นระบบในเอเชีย โดยรายงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศเสนอให้ใช้ “การรับรองสมรรถนะจากประสบการณ์เดิม” เป็นช่องทางยกระดับคุณวุฒิของแรงงานนอกระบบการศึกษา ซึ่งช่วยลดการต่ำกว่าความสามารถของแรงงานและเพิ่มโอกาสสายได้ (ILO, 2020b) รายงานของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ว่าด้วย “การพหุพาสัทธิประกันสังคมข้ามพรมแดน” เสนอกรอบเชื่อมต่อกับสิทธิประโยชน์เมื่อย้ายงานหรือย้ายประเทศ จะช่วยลดความเปราะบางและจูงใจการลงทุนพัฒนาทักษะในระยะยาว (The ASEAN Secretariat, 2021, pp. 27-28)

เชิงปฏิบัติสำหรับตัวอย่างในอุตสาหกรรมอาหารทะเลไทยพบว่า หลังการยกระดับมาตรการอัตราค่าจ้างและการรับรู้สัญญาจ้างดีขึ้นควบคู่กับการเสริม “เสียงแรงงาน” แต่ยังคงมีความเสี่ยงบางประการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องและกำกับระบบค่าจ้างผ่านบัญชีด้วยมาตรการป้องกันการควบคุมบัตรแทนแรงงาน (ILO, 2020b; Lindgren, et al., 2019, pp. 29-37) ขณะเดียวกัน หลักฐานระดับชาติชี้ว่าแรงงานข้ามชาติมีส่วนเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจอย่างมีนัยสำคัญ การลงทุนพัฒนาทุนมนุษย์จึงสอดคล้องกับทั้งมิติสิทธิและศักยภาพการเติบโต (OECD, 2017, p. 131)

6) บทบาทการเป็นที่ปรึกษาในฐานะผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ มีความสำคัญต่อการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ เพราะต้องเชื่อมโยงมาตรฐานสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศเข้ากับนโยบายองค์กรและแนวปฏิบัติหน้าด่านอย่างเป็นระบบ ผู้นำดังกล่าวควรเสนอแนะให้สถานประกอบการยึดตามพันธกรณีที่ประเทศไทยให้สัตยาบัน (เช่น พิธีสารว่าด้วยแรงงานบังคับ พ.ศ. 2557 และอนุสัญญางานประมง) แล้วแปลเป็นระเบียบปฏิบัติที่ตรวจสอบได้ เช่น สัญญาจ้างหลายภาษา การไม่ยึดเอกสารประจำตัว ช่องทางร้องเรียนที่ปลอดภัย และกรอบการติดตามผลด้วยตัวชี้วัดร่วมในห่วงโซ่อุปทาน (ILO, 2022a, p. 9) จากข้อมูลพบว่า สภาพการทำงานในภาคประมงและอาหารทะเลของไทยดีขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2560 แต่ยังพบองค์ประกอบของแรงงานบังคับและช่องว่างการบังคับใช้ ผู้นำฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องให้คำปรึกษาเพื่อยกระดับการตรวจสอบภายใน การสัมภาษณ์ลูกจ้างเป็นการส่วนตัว และการเยียวยาที่เข้าถึงได้ (ILO, 2020b; USDOL, 2024, pp. 28-31)

สำหรับด้านกระบวนการ ที่ปรึกษาควรชี้นำมาตรการลดความเสี่ยงเชิงระบบ เช่น ระบบจ่ายค่าจ้างผ่านบัญชีควบคู่การตรวจการถือบัตรและการรู้เท่าทันทางการเงิน เนื่องจากแม้ระบบดังกล่าวเพิ่มความโปร่งใส แต่ยังพบความเสี่ยงการควบคุมบัตรโดยบุคคลอื่น (Lindgren, et al., 2019, pp. 29-37) พร้อมกันนั้นควรใช้กรอบแนวปฏิบัติแรงงานที่ดีในอุตสาหกรรมอาหารทะเลเพื่อกำหนดตัวชี้วัดร่วม การติดตามข้อบกพร่องซ้ำซาก และการมีส่วนร่วมของคู่ค้าหลายระดับ (ILO, 2022a, p. 9) ตัวอย่างเชิงปฏิบัติ ได้แก่ การจัดให้มีศูนย์หรือสายด่วนรับเรื่องร้องเรียนที่เชื่อมกับระบบจัดซื้อและกระบวนการเยียวยา ทำให้ข้อมูลจากแรงงานแปรเป็นการปรับปรุงเชิงโครงสร้างของผู้ขายและผู้รับช่วงได้จริง

บทวิเคราะห์และอภิปราย

การวิเคราะห์ผลการทบทวนวรรณกรรมครั้งนี้สะท้อนอย่างชัดเจนว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้พัฒนาจากการจัดการเชิงเทคนิคไปสู่การมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ในการคุ้มครองสิทธิแรงงานข้ามชาติ โดยมีความสำคัญต่อการเชื่อมโยงนโยบายแรงงานระดับมหภาคเข้ากับการปฏิบัติจริงในสถานประกอบการ การดำเนินการดังกล่าวไม่เพียงช่วยอุดช่องว่างระหว่างกฎหมายและการปฏิบัติ แต่ยังเป็นปัจจัยกำหนดคุณภาพชีวิตแรงงานและความยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจในภาพรวม

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็น “ผู้กำหนดนโยบายขั้นปลาย” (Ultimate Policymaking) ที่สามารถถ่ายทอดพันธกรณีระหว่างประเทศ เช่น อนุสัญญาแรงงานบังคับ (P029) และอนุสัญญางานประมง (C188) ของ ILO สู่กลไกที่จับต้องได้ เช่น การทำสัญญาจ้างหลายภาษา การจ่ายค่าจ้างผ่านบัญชี e-Payment และการจัดตั้งกลไกร้องเรียนที่ปลอดภัยและเข้าถึงได้ (ILO, 2020b; Lindgren, et al., 2019, pp. 29-37; USDOL, 2024, p. 21) สิ่งนี้สะท้อนบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการแปลงมาตรฐานสากลเป็นแนวปฏิบัติในระดับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยและรายงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศชี้ให้เห็นว่าแรงงานข้ามชาติยังคงเผชิญความเสี่ยงจากแรงงานบังคับ การเลือกปฏิบัติ และการเข้าถึงสิทธิพื้นฐาน ตัวอย่างเช่น ประกันสังคมและสุขภาพ (อรรถสุตา เลิศกุลวัฒน์ และฐิติมา พุฒินันท์, 2566) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีภารกิจสำคัญในการเสริมพลังแรงงาน (Empowerment) ผ่านการสื่อสารสิทธิที่เข้าใจง่าย การสร้างความไว้วางใจ และการจัดให้มีล่ามหรือผู้นำเพื่อนแรงงาน เพื่อให้แรงงานกล้ารายงานการละเมิดและเข้าถึงการเยียวยาได้จริง (ILO, 2022b, p. 21; Nestle, 2020, pp. 1-3; Tasee & Prasomsup, 2022, pp. 17-19)

จากการทบทวนวรรณกรรมสะท้อนให้เห็นว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ในการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติ มิได้จำกัดเพียงการจัดการเชิงเทคนิค หากแต่ต้องยกระดับสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ที่ผสมผสานหลักสิทธิมนุษยชนเข้ากับการบริหารจัดการแรงงาน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมอาหารทะเลและเกษตรแปรรูป (สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว, 2568) ประการแรก นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ผู้กำหนดนโยบายขั้นปลายถ่ายทอดพันธกรณีสากล เช่น P029 และ C188 สู่แนวปฏิบัติที่ตรวจสอบได้ ได้แก่ สัญญาจ้างหลายภาษา การขึ้นทะเบียนประกันสังคม และระบบ e-Payment ที่เพิ่มความโปร่งใส (Lindgren, et al., 2019, pp. 29-37) และประการที่สอง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทลดความเปราะบางของแรงงานที่มักเผชิญการเอารัดเอาเปรียบ ผ่านการสรรหาที่เป็นธรรมและการจัดกลไกร้องเรียนอิสระร่วมกับภาคประชาสังคม (Monterey Bay Aquarium Seafood Watch, 2022, pp. 4-7; Nestle, 2020, pp. 1-3; Tasee & Prasomsup, 2022, pp. 17-19) ในเชิงยุทธศาสตร์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่ทั้งหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยงกลยุทธ์ธุรกิจกับการคุ้มครองแรงงาน และขับเคลื่อนมาตรการยกระดับมาตรฐานแรงงานที่ดี (GLP) และการตรวจสอบห่วงโซ่อุปทาน (Ulrich, 1997, pp. 24-25)

ขณะเดียวกันนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นผู้ครองใจบุคลากร ผ่านการสร้างควมไว้วางใจ การสื่อสารที่เข้าถึงได้ และการสนับสนุนล่ามหรือผู้นำเพื่อนร่วมงาน เพื่อเสริมพลังเสียงของแรงงาน (ILO, 2020a; USDOL, 2024, p. 36) นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังต้องพัฒนาทุนมนุษย์ควบคู่ไปกับการคุ้มครองสิทธิ เช่น การรับรองสมรรถนะจากประสบการณ์เดิม (RPL) และการพกพาสิทธิประโยชน์ทางสังคมข้ามพรมแดน ซึ่งช่วยลดความเปราะบางทางเศรษฐกิจและเสริมศักยภาพแรงงาน (ASEAN, 2021; OECD, 2017) อย่างไรก็ตาม ความท้าทายยังคงอยู่ที่ช่องว่างกฎหมาย วัฒนธรรม และโครงสร้างห่วงโซ่อุปทาน (Hooper, 2023, pp. 15-16; Martin, 2023, pp. 32-33)

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ภายใต้พลวัตของระบบเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แรงงานข้ามชาติได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่ต้องพึ่งพาแรงงานอย่างเข้มข้น อย่างไรก็ตาม แรงงานกลุ่มนี้ยังคงเผชิญกับสภาพความเปราะบางทางสังคมและเศรษฐกิจ และตกอยู่ในความเสี่ยงที่จะถูกละเมิดสิทธิขั้นพื้นฐาน สิทธิด้านแรงงาน การเข้าถึงสวัสดิการด้านสุขภาพ หรือแม้กระทั่งคุณภาพชีวิตที่พึงมีพึงได้ในฐานะมนุษย์ที่มีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน ดังนั้น จึงเป็นอีกหนึ่งบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการแปลงหลักการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติให้เป็นผลลัพธ์เชิงระบบ ภายใต้บริบทที่แรงงานข้ามชาติมีบทบาทต่อโครงสร้างเศรษฐกิจและทดแทนกำลังแรงงานไทยที่ลดลง งานทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการแสดงให้เห็นว่า ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติยังคงเด่นชัดจากความซับซ้อนของกฎระเบียบ ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และกำแพงของภาษาและวัฒนธรรม จึงจำเป็นต้องยกระดับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทำหน้าที่มากกว่างานธุรการไปสู่กลไกเชิงกลยุทธ์ที่ยึดฐานคิดสิทธิมนุษยชนขององค์การและตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน

จากการประมวลผลเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 บทบาท ตามกรอบของ Ulrich and Brockbank ซึ่งแต่ละบทบาทมีความสอดคล้องกับภารกิจเชิงสิทธิมนุษยชนในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่การออกแบบนโยบาย การกำกับดูแลเชิงระบบ ไปจนถึงการสื่อสารและเสริมสร้างศักยภาพแรงงาน ดังนี้

1) บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ เชื่อมกลยุทธ์ธุรกิจกับกฎหมายแรงงาน มาตรฐานสิทธิมนุษยชน และธรรมาภิบาลในห่วงโซ่อุปทาน สร้างความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มการเข้าถึงสิทธิ

2) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แปรผันกรณีระหว่างประเทศที่ประเทศไทยให้สัตยาบันให้เป็นระเบียบปฏิบัติ มาตรฐานกระบวนการ และคู่มือที่ใช้ได้จริง เช่น สัญญาจ้างหลายภาษา การไม่ยึดเอกสาร การกำหนดเวลาทำงานและการพักผ่อนที่เหมาะสม มาตรฐานความปลอดภัย ช่องทางร้องเรียนที่เข้าถึงได้ และการตรวจติดตามเชิงข้อมูล

3) บทบาทการเป็นผู้ครองใจบุคลากร วางรากฐานความไว้วางใจ ความเคารพ และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมผ่านการสื่อสารที่แรงงานเข้าใจ การรับฟังอย่างปลอดภัย และกลไกที่ไม่กระทบความมั่นคงในการจ้าง

งาน อาทิ ผู้นำเพื่อนร่วมงานข้ามชาติ ล่ามประจำสายงาน และสายด่วนอิสระ ซึ่งช่วยให้แรงงานกล้ารายงานปัญหาและเข้าถึงการเยียวยา

4) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนการยกระดับจากแนวนโยบายสู่ระบบปฏิบัติที่ตรวจสอบได้ ทั้งในระดับสถานประกอบการ ระดับเครือข่ายผู้รับจ้างช่วง และระดับนโยบายสาธารณะ ตัวอย่างเช่น การเชื่อมโยงสิทธิประโยชน์ข้ามพรมแดน เพื่อให้การคุ้มครองแรงงานส่งเสริมเสถียรภาพเศรษฐกิจและความมั่นคงทางสังคม

5) บทบาทการเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์ ลงทุนกับการเสริมสมรรถนะอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ปฐมนิเทศด้านสิทธิและความปลอดภัยในภาษาของแรงงาน การยกระดับทักษะเฉพาะอาชีพ การรับรองสมรรถนะจากประสบการณ์เดิม การรู้เท่าทันทางการเงินควบคู่ระบบค่าจ้างผ่านบัญชี และการเข้าถึงประกันสังคมและบริการสุขภาพ ซึ่งช่วยลดความเปราะบาง เพิ่มประสิทธิภาพ และยกระดับโอกาสรายได้

6) บทบาทการเป็นที่ปรึกษาในฐานะผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่เตือนความเสี่ยงเชิงระบบ แปลงหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายและงบประมาณ กำหนดเงื่อนไขด้านแรงงานในกระบวนการจัดซื้อ และเชื่อมการตรวจติดตามกับการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังคงมีอยู่มาก ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดด้านทรัพยากร การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่ไม่หยุดนิ่ง และความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่อาจเป็นอุปสรรคในการสื่อสารและสร้างความไว้วางใจ การตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้ต้องอาศัยระบบนิเวศเชิงนโยบายที่บูรณาการภาคีหลายฝ่าย โดยมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแกนกลางในการประสานและกำกับดูแล บทความนี้จึงได้เสนอข้อสรุปเชิงหลักการว่า การคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติในระดับองค์การจะเกิดผลอย่างยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อองค์การสามารถเสริมสร้างบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดำเนินการในลักษณะผสมผสานระหว่างภารกิจด้านบริหารจัดการและภารกิจด้านมนุษยธรรม องค์การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ทั้งในฐานะผู้นำ ผู้สร้างระบบ ผู้เสริมพลัง และผู้เปลี่ยนแปลง ย่อมมีศักยภาพสูงในการลดช่องว่างระหว่าง “หลักการ” กับ “การปฏิบัติ” และสามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์การที่มีความยุติธรรม เป็นมิตรกับแรงงาน และเติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้หลักสิทธิมนุษยชนสากล

เมื่อพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อันเป็นบริบทที่มีความผันผวนและเป็นห้วงยามแห่งความพลิกผัน บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมิได้มีลักษณะหยุดนิ่ง หากแต่จำเป็นต้องได้รับการทบทวนและปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับบริบทที่แปรเปลี่ยนไป โดยบทบาทที่ควรดำรงอยู่ในฐานะแกนหลัก ได้แก่ การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้ครองใจบุคลากร และการเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์ เนื่องจากเป็นบทบาทที่สะท้อนภารกิจพื้นฐานในการเชื่อมโยงการคุ้มครองสิทธิแรงงานเข้ากับการสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาศักยภาพของแรงงานอย่างต่อเนื่อง ขณะที่บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเป็นที่ปรึกษาในฐานะผู้นำหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ มีแนวโน้มต้องปรับตัวเพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับ

การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย กติกาสากล เทคโนโลยี ตลอดจนข้อกำหนดใหม่ด้านความรับผิดชอบต่อห่วงโซ่อุปทาน

ทั้งนี้ ในบริบทที่ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐต้นทางและรัฐปลายทางของแรงงานข้ามชาติอาจเผชิญภาวะตึงเครียดหรือความขัดแย้งทางการเมือง ซึ่งเคยเกิดขึ้นมาแล้วทั้งในอดีต ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน และอาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต ภายใต้พลวัตของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังต้องยืนหยัดปฏิบัติหน้าที่บนฐานของความเป็นกลาง ความเสมอภาค และหลักการไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อรักษามาตรฐานการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานให้ดำรงอยู่อย่างต่อเนื่อง และไม่ปล่อยให้อารมณ์ทางการเมืองภายนอกบิดเบือนการบริหารจัดการและคุ้มครองแรงงานข้ามชาติในระดับสถานประกอบการ นับนี้มิได้หมายความว่าบทบาทเดิมจะลดทอนความสำคัญลง หากแต่สะท้อนว่าแก่นสารของบทบาทยังคงเดิม ขณะที่วิธีการ กลไก และเครื่องมือในการดำเนินงานจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและเท่าทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

การคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติในประเทศไทยไม่ควรถูกมองเป็นเพียงภารกิจของสถานประกอบการหรือการบังคับใช้กฎหมายรายกรณีเท่านั้น หากแต่ควรถูกผลักดันให้เป็นวาระทางนโยบายที่เชื่อมโยงการบริหารแรงงาน การคุ้มครองสิทธิ มาตรฐานการจ้างงาน การเข้าถึงสวัสดิการ และการกำกับดูแลห่วงโซ่อุปทานเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมีกระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานหลักในการบูรณาการนโยบายร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับส่วนกลาง ทั้งนี้ ภายใต้โครงสร้างปัจจุบัน กระทรวงแรงงานมีหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับแรงงานข้ามชาติ ได้แก่ กรมการจัดหางาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สำนักงานประกันสังคม และสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ขณะที่การบริหารจัดการแรงงานข้ามชาติยังเกี่ยวพันกับกลไกตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าวและการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกันในระดับกรมและกระทรวงด้วย ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงการบริหารต่อหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง ดังต่อไปนี้

ประการแรก กระทรวงแรงงาน (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน) ควรผลักดันนโยบายกำกับดูแลมาตรฐานแรงงานในสถานประกอบการที่จ้างแรงงานข้ามชาติให้มีความชัดเจนและตรวจสอบได้มากขึ้น โดยเฉพาะในประเด็นสัญญาจ้างหลายภาษา การอธิบายสิทธิขั้นพื้นฐานก่อนเริ่มงาน ระบบการร้องทุกข์ที่ปลอดภัยและไม่ก่อให้เกิดการตอบโต้ การคุ้มครองค่าจ้างและเวลาทำงาน ตลอดจนสภาพการจ้างที่สอดคล้องกับหลักความปลอดภัยและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เนื่องจากภารกิจของหน่วยงานนี้ครอบคลุมการคุ้มครองแรงงาน สวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และมาตรฐานแรงงาน

ประการที่สอง กรมการจัดหางาน ควรพัฒนานโยบายการบริหารแรงงานข้ามชาติให้เชื่อมโยงมากกว่าการขึ้นทะเบียน หรือออกใบอนุญาตทำงาน แต่ต้องเชื่อมโยงข้อมูลการจ้างงาน การเปลี่ยนนายจ้าง สถานะทางกฎหมาย และข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการคุ้มครองสิทธิแรงงานในระยะยาว กรมการจัดหางานมีอำนาจหน้าที่ด้านกฎหมายการทำงานของคนต่างด้าวและการพัฒนาระบบบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวโดยตรงอยู่แล้ว ดังนั้น หน่วยงานควรผลักดันฐานข้อมูลกลางที่ลดความซ้ำซ้อนของเอกสารและลดภาระการพิสูจน์สิทธิของ

แรงงานข้ามชาติ รวมถึงออกแบบระบบดิจิทัลที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างการอนุญาตทำงาน การคุ้มครองแรงงาน และการเข้าถึงประกันสังคม เพื่อไม่ให้แรงงานตกหล่นจากระบบเพียงเพราะข้อจำกัดด้านเอกสารทางธุรการ

ประการที่สาม สำนักงานประกันสังคม ควรดำเนินนโยบายเชิงรุกเพื่อขยายการเข้าถึงสิทธิประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทนของแรงงานข้ามชาติ โดยเฉพาะการสื่อสารสิทธิในภาษาที่แรงงานเข้าใจ การจัดระบบลงทะเบียนและติดตามสิทธิที่สะดวกขึ้น และการประสานกับนายจ้างเพื่อให้การส่งเงินสมทบเป็นไปอย่างต่อเนื่อง แม้แรงงานจะเคลื่อนย้ายระหว่างนายจ้างหรือระหว่างพื้นที่ ทว่า การเข้าถึงสิทธิประกันสังคมและการเยียวยาจากอุบัติเหตุหรือการเจ็บป่วยจากการทำงานเป็นฐานสำคัญของการคุ้มครองสวัสดิการแรงงานอย่างเป็นรูปธรรม การทำให้สิทธิเหล่านี้เข้าถึงง่ายและไม่ซับซ้อน ย่อมเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างหลักประกันและความมั่นคงให้แก่แรงงานข้ามชาติ

ประการสุดท้าย สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรทำหน้าที่เป็นหน่วยบูรณาการนโยบายระดับส่วนกลางให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการเชื่อมประเด็นแรงงานข้ามชาติเข้ากับการป้องกันการค้ามนุษย์ ด้านแรงงาน การกำกับดูแลระดับพื้นที่ และความร่วมมือระหว่างประเทศ ปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศและมีสำนักงานเลขานุการศูนย์บัญชาการป้องกันการค้ามนุษย์ด้านแรงงานรองรับอยู่แล้ว จึงควรใช้กลไกนี้ในการพัฒนานโยบายกำกับดูแลเชิงบูรณาการที่เชื่อมการคุ้มครองแรงงานเข้ากับการเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น เช่น อาหารแปรรูป แปรรูปเกษตร ก่อสร้าง และบริการ

สำหรับแนวทางและมาตรการเพื่อส่งเสริมสิทธิมนุษยชนควบคู่กับการพัฒนาองค์การในบริบทของแรงงานข้ามชาติที่ภายใต้บริบทของเศรษฐกิจโลกยุคใหม่ สถานประกอบการไม่สามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนได้หากละเลยต่อหลักการสิทธิมนุษยชน โดยเฉพาะในมิติแรงงานข้ามชาติซึ่งเป็นกลุ่มแรงงานที่มีบทบาทสำคัญต่อห่วงโซ่การผลิต แต่กลับเผชิญกับข้อจำกัดด้านสิทธิและความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้าง บทความนี้ได้เสนอแนวทางและมาตรการเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานประกอบการ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายสำคัญสองประการ คือ ประการแรก การส่งเสริมสิทธิมนุษยชนของแรงงานข้ามชาติ และประการที่สอง การพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยเป็นแนวทางในลักษณะ “ระบบองค์รวม” (Holistic Approach) ที่เชื่อมโยงทั้งด้านนโยบาย ภาวะผู้นำ ระบบการจัดการ และวัฒนธรรมองค์การ โดยสามารถจำแนกออกเป็น 5 ด้านหลัก ดังนี้

1. สถานประกอบการควรกำหนดนโยบายแรงงานที่มีการอ้างอิงโดยตรงถึงหลักการขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) โดยเฉพาะอนุสัญญาที่เกี่ยวข้องกับเสรีภาพในการสมาคม การไม่เลือกปฏิบัติ ความปลอดภัยในการทำงาน และการห้ามแรงงานบังคับ นโยบายดังกล่าวควรมีลักษณะเป็น “นโยบายสิทธิมนุษยชนเชิงรุก” ที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนกรอบของกฎหมายขั้นต่ำเท่านั้น แต่ต้องมีเจตจำนงทางจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การระบุอย่างชัดเจนว่าบริษัทไม่สนับสนุนการจ้างแรงงานเด็ก ไม่ยอมรับการเรียกเก็บค่าจ้างล่วงหน้า และไม่เลือกปฏิบัติบนฐานของสัญชาติ เพศ หรือศาสนา

2. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่สามารถตีความหลักสิทธิมนุษยชนในบริบทแรงงานข้ามชาติและนำไปปรับใช้กับระบบบริหารงานบุคคลภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรได้รับการฝึกอบรมในประเด็นต่าง ๆ เช่น กฎหมายแรงงานระหว่างประเทศ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การออกแบบสวัสดิการที่ไม่เลือกปฏิบัติ การจัดตั้งกลไกรับเรื่องร้องเรียนที่ปลอดภัย เป็นต้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้จะช่วยให้บุคลากรด้านการบริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้ครองใจแรงงานข้ามชาติได้อย่างแท้จริง

3. องค์กรควรจัดตั้งระบบแรงงานสัมพันธ์ที่เปิดโอกาสให้แรงงานข้ามชาติเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทั้งในกระบวนการกำหนดนโยบายด้านแรงงาน การจัดกิจกรรมสวัสดิการ และการตรวจสอบการละเมิดสิทธิ โดยควรมีมาตรการรองรับ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการแรงงานข้ามชาติภายในองค์กร การจัดให้มีล่ามหรือเจ้าหน้าที่สื่อสารข้ามภาษา การประชุมร่วมระหว่างแรงงานและฝ่ายบริหารในประเด็นสิทธิสวัสดิการ เป็นต้น แนวทางนี้จะช่วยเสริมสร้างทุนทางสังคมภายในองค์กร ลดความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง และส่งเสริมความเป็นเจ้าของร่วมของแรงงานข้ามชาติ

4. องค์กรควรออกแบบระบบสวัสดิการให้ตอบสนองต่อความต้องการจำเพาะของแรงงานข้ามชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าถึงระบบประกันสุขภาพและความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน การเข้าถึงสิทธิลาหยุด การศึกษา และการดูแลครอบครัว การจัดสวัสดิการรูปแบบพิเศษ เช่น คลินิกเคลื่อนที่ หรือที่พักอาศัยที่มีมาตรฐาน ระบบเหล่านี้ควรอิงตามหลักการกระจายอย่างเป็นธรรม (Distributive Justice) และควรมีเครื่องมือวัดความพึงพอใจของแรงงานเพื่อใช้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. องค์กรควรจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบในมิติสิทธิมนุษยชนของแรงงาน โดยใช้เครื่องมือ ตัวอย่างเช่น ดัชนีสิทธิมนุษยชนแรงงาน ระบบแจ้งเบาะแสและร้องเรียนโดยไม่เปิดเผยตัวตน การประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน การดำเนินการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันสถานการณ์และลดความเสี่ยงทางจริยธรรมและกฎหมาย

แนวทางและมาตรการที่เสนอข้างต้นล้วนมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสมดุลระหว่าง “การส่งเสริมสิทธิมนุษยชนของแรงงานข้ามชาติ” กับ “การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน” การประยุกต์ใช้แนวทางเหล่านี้มิได้เพียงแค่เพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่ยังสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ภายใต้เศรษฐกิจโลกที่ตื่นตัวต่อความเป็นธรรมและสิทธิมนุษยชนมากยิ่งขึ้น การที่สถานประกอบการสามารถออกแบบนโยบาย แผนงาน และกลไกที่สอดคล้องกับหลักการเหล่านี้ ย่อมทำให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ในตลาดโลกได้อย่างมั่นคง เป็นที่ยอมรับ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนสังคมโลกสู่ความเสมอภาคให้เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

บทความนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการที่มุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสาร งานวิจัย และรายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีได้เก็บข้อมูลภาคสนามโดยตรงจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ แรงงานข้ามชาติ นายจ้าง หรือเจ้าหน้าที่ภาครัฐ จึงยังไม่สามารถสะท้อนพลวัตเชิงประสบการณ์และข้อจำกัดในการปฏิบัติจริงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มได้อย่างรอบด้าน อีกทั้งข้อค้นพบยังขึ้นอยู่กับขอบเขตของวรรณกรรมที่สามารถสืบค้นและเข้าถึงได้ในเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจทำให้เอกสารบางส่วน ยังไม่ถูกรวบรวมไว้ในการวิเคราะห์อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ ในระหว่างการสังเคราะห์วรรณกรรมได้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคมและการเมืองอย่างฉับพลัน อาทิ ความขัดแย้งชายแดนระหว่างไทย-กัมพูชา สถานการณ์ความไม่สงบในตะวันออกกลางที่ส่งผลกระทบต่องานโซ่อุปทาน ซึ่งอาจส่งผลให้การนำหลักการคุ้มครองแรงงานข้ามชาติไปปฏิบัติจริงเผชิญข้อจำกัดมากขึ้น และทำให้ช่องว่างระหว่างหลักการเชิงนโยบายกับการปฏิบัติในทางปฏิบัติต่างกว้างออกจากกัน

ดังนั้น ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต ได้แก่ (1) ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการที่ใช้แรงงานข้ามชาติจำนวนมาก เพื่อศึกษาว่าบทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะการปฏิบัติอย่างไร มีข้อจำกัดใด และต้องเผชิญกับแรงกดดันเชิงนโยบายหรือผู้บริหารองค์กรในรูปแบบใดบ้าง ตลอดจนทำความเข้าใจว่าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับบทบาทและดำเนินการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการแรงงานข้ามชาติอย่างไร (2) ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ด้านการคุ้มครองสิทธิและสวัสดิการ เช่น การเข้าถึงประกันสังคม อัตราการร้องเรียน ความพึงพอใจของแรงงาน ความไว้วางใจต่อองค์กร และการคงอยู่ในงาน (3) ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างอุตสาหกรรม เช่น อาหารทะเล เกษตรแปรรูป และก่อสร้าง หรือขนาดของสถานประกอบการที่มีความแตกต่างกัน เพื่อวิเคราะห์ว่ากลไกการคุ้มครองสิทธิแรงงานข้ามชาติแตกต่างกันอย่างไรตามลักษณะการผลิตความเสี่ยงของแต่ละอุตสาหกรรม และขนาดขององค์กร และ (4) ควรมีการศึกษาวิจัยในระดับนโยบายที่มุ่งวิเคราะห์กลไกการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวงแรงงาน กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงสาธารณสุข ตลอดจนศึกษาพลวัตความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานระดับกรมภายใต้กระทรวงแรงงาน เพื่อพัฒนาแบบจำลองการกำกับดูแลแรงงานข้ามชาติเข้าไว้ด้วยกันอย่างเป็นเอกภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กรมประชาสัมพันธ์. (19 มกราคม 2567). *สวัสดิการแรงงาน คืออะไร? มีอะไรบ้าง?*
<https://www.prd.go.th/th/content/category/detail/id/31/iid/251763>
- คชตรีย์ เจริญสุข และชารินทร์ เกษร. (2568). การประเมินผลนโยบายเปิดรับแรงงานข้ามชาติของรัฐบาล
เศรษฐา ทวีสิน : ตัวแบบ กระบวนการ และการนำนโยบายไปปฏิบัติในจังหวัดสมุทรสาคร.
วารสารสังคมวิจัยและพัฒนา, 7(3), 126–148.
- จตุรงค์ นภาธร. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ*. สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรประภา อัครบวร. (2565). *HR 5.0: งานทรัพยากรมนุษย์ในยุค 5.0 Digital HR System*. กรณการพิมพ์.
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร. (2564). การเรียนรู้และพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Learning and
development for digital transformation). ใน *HR in the Digital era งานทรัพยากรมนุษย์
ในยุคดิจิทัล*. โซเบอร์พริ้นท์กรุ๊ป.
- ชารินทร์ เกษร และคชตรีย์ เจริญสุข. (2569). การเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ
ให้บริการของสำนักงานจัดหางานจังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารสังคมวิจัยและพัฒนา*, 8(1), 1–22.
<https://he02.tci-thaijo.org/index.php/JMARD/article/view/278021>
- ทรงชัย ทองปาน. (2567). *องค์ความรู้ว่าด้วยแรงงานข้ามชาติในประเทศไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิธินา พงศ์ปิยะไพบูลย์. (2566). *การลงทุนที่คุ้มค่าที่สุด: การพัฒนาทุนมนุษย์*. ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2559). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า* (พิมพ์ครั้งที่ 2). เดอะ กราฟิ โก ซิสเต็มส์.
- เปรมใจ วงศ์ศิริไพศาล, เพียว เมียะ ฑู, สุเทพ เบญภาคีสกุล และวรัญญา จิตผ่อง. (2564). *กรอบความ
รับผิดชอบร่วมกันในการสรรหาแรงงานอย่างมีจริยธรรม การจ้างงานที่มีคุณค่า และการพัฒนาทักษะ
สำหรับแรงงานข้ามชาติในประเทศไทย*. ศูนย์วิจัยการย้ายถิ่นแห่งเอเชีย สถาบันเอเชียศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์นารา อินตะประเสริฐ. (22 สิงหาคม 2565). *SDG Vocab Labour Rights – สิทธิแรงงาน*.
<https://www.sdgmove.com/2021/07/03/sdg-101-vocab-26-labour-rights/>
- พิรอร เหล่าดำรงกุล. (2558). *บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากร
ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้
ตีพิมพ์]. คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- แพรวพรรณ ศิริเลิศ. (28 กันยายน 2566). *สำรวจกระแสการเคลื่อนย้ายของแรงงานข้ามชาติ – เมื่อไทยอาจ
เผชิญปัญหา ‘ขาดแคลนแรงงาน’*. SDG Move. <https://www.sdgmove.com/2023/09/21/sdg-updates-survey-migrant-workers-in-thailand/>

- วรเดช จันทรศร. (2565). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 8). พริกหวานกราฟฟิค.
- วีระชาติ กิเลนทอง. (22 พฤศจิกายน 2566). การพัฒนาทุนมนุษย์ในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์. PIER.
<https://www.pier.or.th/abridged/2023/19/>
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2560). นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ (พิมพ์ครั้งที่ 29). เสมอธรรม.
- สำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ. (2551). มาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศว่าด้วยสิทธิแรงงานข้ามชาติ. องค์การแรงงานระหว่างประเทศ.
- สำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ. (2563). แนวทางปฏิบัติการใช้แรงงานที่ดีในอุตสาหกรรมอาหารทะเลของไทย (พิมพ์ครั้งที่ 2). องค์การแรงงานระหว่างประเทศ.
- สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว. (2568). สถิติแรงงานต่างด้าวคงเหลือทั่วราชอาณาจักร ประจำเดือนเมษายน 2568. สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว.
- สุนิสา ช่อแก้ว. (2568). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิด กระบวนการ เครื่องมือ และกรณีศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3). สยามปริทัศน์.
- อรรถสุดา เลิศกุลวัฒน์ และฐิติมา พุฒิทานนท์. (2566). การเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามชาติและปัญหาสุขภาพในประเทศไทย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์.
- Ahmad, I. (2023). Compliance of pakistan with ILO standards on freedom of association. *Yearbook of Labor Law*. 13, 319–328. <https://doi.org/10.21638/spbu32.2023.122>
- Baadzhy, N. A. (2024). Trade unions in the age of digital technologies: New challenges for the freedom of association. *Analitichno-Porivnalne Pravoiznavstvo*, 6, 878–882.
<https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.147>
- Baker, R. (1994). *Comparative public management: putting U.S. public policy and implementation in context*. Bloomsbury.
- Bansal, K. (2021). The role of human resource management in developing the human capital for global excellence-an empirical study. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(5), 804-809. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i5.1487>
- Banu, S. R., Thulasi, V., Biswas, R., Rai, S. K., Rana, P., & Sasikala, P. (2025). Role of human resource management in improvement of employee performance. In D. Jelonek, N. Kumar, M. Chahar, R. Kinkladze, & L. Knop (Eds.), *Recent trends in engineering and science for resource optimization and sustainable development* (pp. 333–337). CRC Press.
- Brown, J. A., Hughes, A., Bhutta, M. F., Trautrim, A., & Trueba, M. L. (2024). Synergistic state governance of labour standards in global value chains: Forced labour in the Malaysia–

- Nepal–UK medical gloves supply chain. *Competition & Change*, 28(5), 581–603.
<https://doi.org/10.1177/10245294241272190>
- Cordova-Beltran, L. D., Davila-Chuquilla, F. G., Moran-Velasco, M. O., & Teran-Vaca, C. A. (2024). Prevention and eradication of child labor as public policy. *Verdad y Derecho: Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 3(Especial 3 UNIANDES), 490–497.
<https://doi.org/10.62574/fd464366>
- Cynthia, L. S. N., & Bukoye, T. O. (2015). A perspective on the ILO convention on the elimination of forced or compulsory labour: The cases of Nigeria and Cameroon. *European Scientific Journal*, 11(10), 15-28.
<https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6422>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dhanishka, M. V. (2024). A study on child rights with reference to child labour prohibition act. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 4(2), 501–510. <https://doi.org/10.48175/IJARSCT-18857>
- Fernandez, S. (2024). *human resource management*. Createcom Technologies.
- Firman, F. A., Paramarta, V., Budiman, R. F., Salewe, Y., & Karlis, K. (2023). Fungsi SDM sebagai pemain strategik manajemen modal insani dan manajemen talenta. *Journal of Creative Student Research*, 1(3), 289–303.
<https://doi.org/10.55606/jcsrpolitama.v1i3.1775>
- Gutterman, A. S. (2023). Human resources management. *Social Science Research Network*, 1-30.
https://www.researchgate.net/publication/373328848_Human_Resources_Management
- Hill, M. J., & Hupe, P. L. (2014). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance* (3rd ed.). SAGE.
- Hooper, K. (2023). *Consolidating gains lessons and priorities for promoting fair and ethical recruitment*. Migration Policy Institute.
- ILO. (2019). *Thailand ratifies work in fishing convention*.
<https://www.ilo.org/resource/news/thailand-ratifies-work-fishing-convention>
- ILO. (2020a). *Endline research findings on fishers and seafood workers in thailand*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/publications/endline-research-findings-fishers-and-seafood-workers-thailand>

- ILO. (2020b). *The ILO child labor convention has been universal ratified*.
<https://www.ilo.org/resource/news/ilo-child-labour-convention-achieves-universal-ratification?lang=th>
- ILO. (2020c). *Ensuring migrant workers access to justice: An assessment of Thailand's Migrant Workers Assistance Centers*. <https://www.ilo.org/publications/ensuring-migrant-workers-access-justice-assessment-thailand%E2%80%99s-migrant>
- ILO. (2021). *Extending social protection to migrant workers, refugees and their families : Guide for policymakers and practitioners*. <https://www.ilo.org/publications/extending-social-protection-migrant-workers-refugees-and-their-families>
- ILO. (2022a). *ILO 1998 declaration on fundamental principles and rights at work and its follow-up*. <https://www.ilo.org/resource/conference-paper/ilo-1998-declaration-fundamental-principles-and-rights-work-and-its-follow>
- ILO. (2022b). *Turning principles into pathways: The future of the Seafood Good Labour Practices programme*. <https://www.ilo.org/publications/turning-principles-pathways-future-seafood-good-labour-practices-programme>
- ILO. (2023a). *Migrant workers' rights to freedom of association and collective bargaining*. <https://www.ilo.org/publications/migrant-workers%E2%80%99-rights-freedom-association-and-collective-bargaining>
- ILO. (2023b). *Safe and healthy working environments for all : Realizing the fundamental right to a safe and healthy working environment worldwide*.
<https://www.ilo.org/publications/safe-and-healthy-working-environments-all-realizing-fundamental-right-safe>
- IOM. (2022). *IOM Thailand 2022 annual report*.
https://thailand.iom.int/sites/g/files/tmzbd1371/files/documents/2023-05/05.11_annual-report-2022.pdf
- IOM. (2024). *Thailand migration report 2024*. <https://thailand.un.org/en/285915-thailand-migration-report-2024>
- Jamali, D., Dirani, A., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR–HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125–143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>

- Larion, A. P. (2017). Regulation of international labour organization on forced labour. *European Journal of Law and Public Administration*, 4(1), 5–11.
<https://doi.org/10.18662/eljpa/01>
- Lieberwitz, R. L. (2023). Employment discrimination law in the United States: Strengths and weaknesses. In J. Carby-Hall, Z. Góral, & A. Tyc (Eds.), *International workplace discrimination law* (pp. 236–260). Routledge.
- Lindgren, D., Zaratti, G., & Thanesvorakul, K. (2019). *Evaluation of the electronic payment system in the Thai fishing industry*. Rapid Asia.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russel Sage Foundation.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2021). *Human resource management at work: The definitive guide* (7th ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Martin, P. (2023). *Rapid assessment of labor mobility policy implementation arrangements in Vanuatu*. World Bank.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, 6, 445-488.
<https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Mohamed, A. A. A., Ahmad, M. H., Jan, M. N. I., & Ramalingam, C. L. (2020). Protection against exploitation of migrant workers. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 23(Special Issue 1), 1–10. <https://www.abacademies.org/articles/protection-against-exploitation-of-migrant-workers-9712.html>
- Monterey Bay Aquarium Seafood Watch. (2022). *Tropical tuna social risk profile Thailand*. Monterey Bay Aquarium Foundation.
- Nestle. (2020). *Responsible sourcing of seafood at nestle 2020 Thailand action plan progress*.
- OECD. (2017). *How immigrants contribute to Thailand's economy*.
- Pandey, D. L., & Risal, N. (2022). Strategic partnership: A better route to human resource management. *PYC Nepal Journal of Management*, 15(1), 17-27.
<https://doi.org/10.3126/pycnjm.v15i1.56362>
- Piowar-Sulej, K., Cierniak-Emerych, A., & Mazur-Wierzbicka, E. (2022). Socially responsible human resource management towards migrant workers with the focus on the

- employees' interests. *Scientific Papers of Silesian University of Technology: Organization and Management Series*, 162, 599–621. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.162.33>
- Policarpio, J. E. A. (2024). *Human resource management*. Toronto Academic Press.
- Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1984). *Implementation* (3rd ed). University of California Press.
- Rameshbabu, H. (2018). The pro-active role of hr managers - an analytical study. *ARC Journals*, 6(3), 54-62. <https://arcjournals.org/international-journal-of-managerial-studies-and-research/volume-6-issue-3/7>
- Rani, P. (2021). Migrant workers' rights from a human rights perspective. *Asian Review*, 34(2), 63–85. <https://doi.org/10.58837/CHULA.ARV.34.2.4>
- Rheede, J. V. D. (2024). Eliminating racial discrimination of employees: An assessment of the employment equity act 55 of 1998, as amended. *Law, Democracy & Development*, 28, 174–195. <https://doi.org/10.17159/2077-4907/2024/ldd.v28.8>
- Ruoss, M. (2024). The prohibition of child labour in factories revisited: Towards a social history of decommodification in the early nineteenth century. *International Review of Social History*, 69(1), 25–45. <https://doi.org/10.1017/S0020859024000269>
- Sodhi, J. S. (2024). Situation of freedom of association & collective bargaining in factories in India & BD. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(9), 1–4. <https://doi.org/10.55041/IJSREM37618>
- Sokolov, V., Sevriukov, D. G., Rudyak, V. O., Dmytro, M., & Tarakan, Y. I. (2023). Combating discrimination in the field of employment: Analysis of ECtHR practices. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 75(4), 1301–1308. <https://doi.org/10.3233/wor-220279>
- Stylogiannis, C. (2023). Freedom of association and collective bargaining in the platform economy: A human rights-based approach and an over increasing mobilization of workers. *International Labour Review*, 162(1), 123–145. <https://doi.org/10.1111/ilr.12340>
- Sulaymanov, O., & Rasulov, J. (2021). Abolition of forced labour: Case of uzbekistan. *Psychology and Education*, 58(1), 4564–4580. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.1563>
- Tasee, P., & Prasomsup, R. (2022). *Drawing from Experience: Response Center Practices in the Thai Fishery Industry*. Winrock International. <https://winrock.org/wp-content/uploads/2022/09/Thailand-CTIP-Response-Centers-Practices.pdf>

- The ASEAN Secretariat. (2021). *Study Report on the Portability of Social Security Rights between ASEAN Member States*. <https://asean.org/book/study-report-on-the-portability-of-social-security-rights-between-asean-member-states/>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Publishing.
- United Nations. (2018). *Toward Safe, Orderly and Regular Migration in Asia-Pacific Region Challengers and Opportunities*. United Nations.
- United Nations. (2025). *International migrant stock 2024: Key facts and figures*. United Nations.
- USDOL. (2024). *Supply Chain Study on Forced Labor in the Fishing Industry in Thailand*. United States Department of Labor.
- Williams, W. (1971). *Social Policy Research and Analysis: The Experience in The Federal Social Agencies*. American Elsevier Publishing.
- Yuvashree, K., & Subavarshini, J. (2024). Eliminating Worst Forms of Child Labour: An Examination of ILO Convention 182 and Recommendations 125 & 190. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(6), 1-11.
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.33253>