

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติใน ภาคการบริการจากประเทศไทย: กรณีศึกษาของโรงแรม ในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล

จตุรงค์ นภากาศ\*

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ว่า บริษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกลุ่มโรงแรมจากประเทศไทยมีนโยบาย กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อให้พนักงานของกลุ่มโรงแรมยังคงเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทย (Thai Hospitality Service) ไว้ได้ โดยเฉพาะเมื่อก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจโรงแรมจากประเทศไทย ได้แก่ กลุ่มโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งถือเป็นกลุ่มโรงแรมที่มีชื่อเสียงในประเทศไทยมาอย่างยาวนานและได้ก้าวสู่การเป็นธุรกิจระดับโลกมาช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ทั้งนี้ ผลการศึกษาในเบื้องต้นสรุปว่า บริษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกลุ่มโรงแรมจากประเทศไทยได้มีการใช้กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบของ Glocalization (การผสมผสานระหว่าง Global และ Local) กล่าวคือ บริษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกลุ่มโรงแรมจากประเทศไทยได้มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ในขณะเดียวกัน ก็ได้มีการปรับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละสำนักงานสาขาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทแวดล้อมของแต่ละประเทศที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานสาขานั้น อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอแนะจากกรณีศึกษาของบริษัทข้ามชาติจากประเทศไทยเพียงบริษัทเดียว ดังนั้น การนำข้อสรุปดังกล่าวไปขยายผลในแง่ของการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของโรงแรมอื่นๆ หรือบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการในอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น อุตสาหกรรมการธนาคาร การประกันภัย และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการวิเคราะห์เชิงปริมาณในรูปแบบสำรวจองค์การในอุตสาหกรรมต่างๆ ต่อไป น่าจะเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการ นักปฏิบัติ และต่อวงการศึกษามากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัทข้ามชาติในภาคการบริการ กรณีศึกษา โรงแรม

\*อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1... จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ ปีที่ 39 ฉ.152 เมษายน-มิถุนายน 60

# Human Resource Strategy of Service Multinational Corporations: The Case of Dusit International

*Chaturong Napathorn\**

## Abstract

The objective of this paper is to examine the following research question, “How do service multinational corporations (SMNCs), specifically international hotel chains, from Thailand manage their employees to ensure that those employees are able to maintain Thai hospitality service upon internationalizing their business operations?” The qualitative research design, in particular the case study of Dusit International, was applied in this paper. Dusit International is considered one of the most successful SMNCs from Thailand that has internationalized its hotel chains to several countries across the globe for some time. In this respect, the findings of this paper support the proposition that “SMNCs, specifically international hotel chains, from Thailand are likely to adopt the glocalization human resource (HR) strategy when internationalizing their business operations.” Specifically, SMNCs from Thailand are likely to standardize their HR policies and strategies across the globe whereas they are likely to localize their HR practices to fit well with the institutional and local contexts of each country. Only one SMNC, however, was included in this study. Thus, in-depth case studies of other hotels or SMNCs in other industries such as banking, insurance, and information technology, and quantitative studies with a large sample size from a wide range of industrial sectors might be useful to deepen understandings of this topic.

**Keywords:** Human Resource Management, Service Multinational Corporations, Case Study, Glocalization

---

\* Lecturer, Department of Organization, Entrepreneurship and Human Resource Management, Thammasat Business School, Thammasat University.

## บทนำ

บรรษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการค้า การลงทุน และการจ้างงานของประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย (จตุรงค์ นภธร, 2553) อย่างไรก็ตาม เมื่อก้าวถึงบรรษัทข้ามชาติ เรามักจะนึกถึงบรรษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมการผลิต เช่น ผู้ผลิตรถยนต์อย่างโตโยต้าหรือฮอนด้า เมอร์เซเดส-เบนซ์ บีเอ็มดับเบิลยู หรือผู้ผลิตโทรศัพท์มือถืออย่าง ซัมซุงหรือแอปเปิล เป็นสำคัญ ในขณะที่บรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการอาจยังไม่ได้รับการกล่าวถึง มากเท่ากับกรณีของบรรษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมการผลิต งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทข้ามชาติ ก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทข้ามชาติที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตมีอยู่ ค่อนข้างมาก ในขณะที่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมบริการมีอยู่น้อยมากนัก (Kundu and Lahiri, 2015) ทั้งนี้ ภาคการบริการจัดได้ว่าเป็นภาคธุรกิจที่มีความสำคัญมากไม่แพ้ภาค การผลิตและยังมีแนวโน้มของการเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทั่วโลก (Kundu and Lahiri, 2015) ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา การจ้างงานในภาคการบริการเมื่อคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของ การจ้างงานทั้งหมดในประเทศเพิ่มขึ้นจาก 72.20 เปอร์เซ็นต์ ในช่วงทศวรรษที่ 1990 (ช่วงปีพุทธศักราช 2533– 2542) เป็น 81.20 เปอร์เซ็นต์ ในช่วงปีพุทธศักราช 2553 – 2557 (Kundu and Lahiri, 2015) ในกรณีของประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ ดังเช่นประเทศจีน การจ้างงานในภาค การบริการเมื่อคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของการจ้างงานทั้งหมดในประเทศเพิ่มขึ้นจาก 23.22 เปอร์เซ็นต์ ใน ช่วงทศวรรษที่ 1990 (ช่วงปีพุทธศักราช 2533 – 2542) เป็น 35.15 เปอร์เซ็นต์ ในช่วงปีพุทธศักราช 2553 – 2557 (Kundu and Lahiri, 2015) สำหรับประเทศไทยนั้น การจ้างงานในภาคการบริการ เมื่อคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของการจ้างงานทั้งหมดในประเทศเพิ่มขึ้นจาก 25 เปอร์เซ็นต์ ในปีพุทธศักราช 2534 เป็น 38 เปอร์เซ็นต์ ในปีพุทธศักราช 2556 (World Bank, 2016) จากตัวเลขดังกล่าว จะเห็น ได้ว่าภาคการบริการทวีความสำคัญมากขึ้นและไม่สามารถที่จะมองข้ามได้อีกต่อไป

ในส่วนของบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการนั้น ตัวเลขจาก UNCTAD (2014) ชี้ให้เห็นว่า มูลค่าของเงินลงทุนไหลเข้า (FDI Inflows) ของประเทศต่างๆ ทั่วโลกในภาคการบริการสูงขึ้นถึงกว่า 905 เปอร์เซ็นต์ (จาก 97.04 เป็น 975.55 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในขณะที่ในภาคการผลิตสูงขึ้นเพียง 491 เปอร์เซ็นต์ในช่วงประมาณปีพุทธศักราช 2533 ถึงประมาณปีพุทธศักราช 2555 (UNCTAD, 2014) และความสำเร็จของบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการทั่วโลก เช่น ธุรกิจการธนาคาร สายการบิน โรงแรม เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น เริ่มมีให้เห็นมากขึ้นเรื่อยๆ แต่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรษัท ข้ามชาติในภาคการบริการกลับมีให้เห็นไม่มากนัก แม้แต่ในวารสารทางวิชาการที่มีชื่อเสียงระดับโลก เช่น Journal of International Business Studies หรือ Journal of World Business เป็นต้น ทั้งนี้ นักวิชาการที่มีชื่อเสียงระดับโลกในด้านการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศสองท่าน คือ ศาสตราจารย์

Sumit Kundu และศาสตราจารย์ Hemant Merchant ได้กล่าวไว้ว่า “การสร้างและพัฒนาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการ เพื่อที่จะอธิบายความซับซ้อนของบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับนักวิชาการและนักวิจัยในอนาคต” (Kundu and Merchant, 2008, p. 376) และแน่นอนว่า ยิ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการมีจำนวนน้อยเท่าใด งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการยิ่งมีจำนวนน้อยกว่ามาก ทั้งนี้ เพราะงานวิจัยในด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักเกิดขึ้นในประเทศพัฒนาแล้ว เช่น ประเทศอังกฤษ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น และมักเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการผลิตเป็นสำคัญ (Batt and Banerjee, 2012) ในขณะที่งานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคการบริการมีจำนวนไม่มาก และส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นการวิจัยในองค์การที่บริหารในรูปแบบของบริษัทข้ามชาติ เช่น Batt (2002) และ Batt และ Colvin (2011) เป็นต้น

จากประเด็นที่กล่าวถึงข้างต้น บทความวิจัยนี้จึงเน้นการศึกษากลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการ โดยใช้กรณีศึกษาของบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการ คือ กลุ่มธุรกิจโรงแรมจากประเทศไทย ได้แก่ กลุ่มโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งถือเป็นกลุ่มโรงแรมที่มีชื่อเสียงในประเทศไทยมาอย่างยาวนานและได้ก้าวสู่การเป็นธุรกิจระดับโลกมาช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว และกลุ่มดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลถือเป็นกลุ่มโรงแรมที่ยังคงเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทยไว้ได้ในสาขาของโรงแรมในต่างประเทศ จึงเป็นที่น่าสนใจว่ากลุ่มดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรเพื่อให้พนักงานของกลุ่มโรงแรมยังคงเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทย (Thai Hospitality Service) ไว้ได้ โดยเฉพาะเมื่อต้องก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ ดังนั้นผู้วิจัย จึงมุ่งเน้นหาคำตอบว่า “บริษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกลุ่มโรงแรมจากประเทศไทยมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรเพื่อให้พนักงานของกลุ่มโรงแรมยังคงเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทย (Thai Hospitality Service) ไว้ได้ โดยเฉพาะเมื่อต้องก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ?” ทั้งนี้ การวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาถือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทหนึ่ง ซึ่งมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับคำถามวิจัยเชิงสำรวจ โดยเฉพาะคำถามที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า “เพราะเหตุใด” หรือลงท้ายด้วยคำว่า “อย่างไร” (Yin, 2014) เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้ไปวิจัยต่อในรูปแบบของแบบสอบถามหรือการวิจัยเชิงปริมาณต่อไปในอนาคต ซึ่งงานวิจัยนี้น่าจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ (International Human Resource Management) โดยเฉพาะทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำให้นโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก (Standardization) หรือการปรับนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแต่ละพื้นที่ (Adaptation) และทฤษฎีที่กล่าวว่า การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติควรทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกสำนักงานสาขาทั่วโลก (Global) หรือควรปรับนโยบาย กลยุทธ์ และแนว

ปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมของประเทศที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานสาขา (Local) และยังเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติกับผู้บริหารและพนักงานในองค์กร รวมถึงบุคคลที่สนใจในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติอีกด้วย

ผู้วิจัยจะเริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในส่วนของบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ พร้อมทั้งกล่าวถึงบริบทในการดำเนินการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจะกล่าวถึงวิธีการดำเนินการวิจัย ผลการวิจัย และการอภิปรายผลและสรุปผลการวิจัยต่อไป

## ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทความวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องใน 2 ส่วนด้วยกัน คือ 1) บรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการ และ 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ ดังนี้

### 1) บรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการในอดีตมักจะเน้นไปที่การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของธุรกิจในการพาณิชย์เป็นสำคัญ (Kundu and Lahiri, 2015) ในขณะที่ภาคการบริการอื่นๆ เช่น โรงแรม สายการบิน หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ยังไม่ค่อยมีผู้ศึกษาวิจัยมากเท่าใดนัก ทั้งนี้ งานวิจัยเกี่ยวกับบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการที่มีอยู่มักจะเน้นไปที่ 2 หัวข้อหลัก คือ 1) การที่ภาคการบริการมีความแตกต่างจากภาคการผลิตในแง่ที่บริการเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน และผู้บริโภคจะได้รับการบริการนั้นพร้อมกันทันที เมื่อมาใช้บริการ รวมถึงการที่บริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเก็บเข้าไว้ในคลังสินค้า เพื่อส่งต่อให้ผู้บริโภคในอนาคตได้ และการบริการอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละครั้ง ซึ่งแตกต่างจากตัวสินค้าที่ว่า หากสินค้านั้นผลิตจากบริษัทเดียวกันด้วยมาตรฐานการผลิตเดียวกันก็มักจะไม่มี ความแตกต่างกันมากนัก (Carman and Langeard, 1980; Lovelock and Yip, 1996; Fisk Brown, and Bitner, 1993) และประเด็นความแตกต่างระหว่างภาคการบริการและภาคการผลิตเหล่านี้ จะส่งผลต่อการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการ เช่น การคัดเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมสำหรับสำนักงานสาขาของบรรษัทข้ามชาติแห่งนั้น กล่าวคือ การเข้าถึงซอร์สซึ่งงานบริการบางชนิด อาทิ Call Center นั้น จะต้องคัดเลือกประเทศหรือทำเลที่ตั้งที่ของคอลเซ็นเตอร์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง และเพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับบริการจะได้รับการบริการที่มีมาตรฐานใกล้เคียงกันกับบริการจากสำนักงานใหญ่ (Liu, Feils, and Scholnick, 2011) และ 2) การนำโมเดลแบบขั้นตอนหรือ Uppsala Model (Johanson and Vahlne, 1990) มาใช้ในการอธิบายการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการ ซึ่งเน้นว่าการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติเป็นกระบวนการใน

การเรียนรู้ที่ละขั้นตอน ดังนั้น บริษัทข้ามชาติในภาคการบริการจะต้องสะสมประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจในระดับนานาชาติไปอย่างเป็นขั้นตอนจนกว่าจะมีความชำนาญ (Contractor, Kundu, and Hsu, 2003)

สำหรับงานวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการนั้น มักจะกล่าวถึงกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การสร้างสำนักงานสาขาในประเทศต่างๆ ขึ้นมาเอง การให้แฟรนไชส์ การว่าจ้างหรือการรับจ้างบริหาร การควบรวมกิจการระหว่างประเทศ เป็นต้น ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการ (Contractor and Kundu, 1998a, 1998b; Dunning and McQueen, 1981; Stevens, Makarius, and Mukherjee, 2015) ในแง่ที่ว่าเหตุใดบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการจึงเลือกใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ ยกตัวอย่างเช่น โรงแรมมักจะก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการให้แฟรนไชส์หรือการว่าจ้างหรือการรับจ้างบริหาร เมื่อต้องเข้าไปลงทุนในประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมของประเทศแม่ (Quer, Claver, and Andreu, 2007) หรือประเทศที่มีความเสี่ยงต่อการลงทุนค่อนข้างสูง (Contractor and Kundu, 1998a, 1998b) ในขณะที่โรงแรมที่ดำเนินธุรกิจและประสบการณ์ในระดับนานาชาติมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน มักจะนิยมใช้กลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการการสร้างสำนักงานสาขาในประเทศต่างๆ ขึ้นมาเอง (Contractor and Kundu, 1988a, 1988b) เป็นต้น ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการ โดยเฉพาะในกรณีของโรงแรมจากประเทศไทยนั้น ก็มีการกล่าวถึงในวรรณกรรมที่ผ่านมาเช่นกัน แม้จะไม่มีมากนักก็ตาม (ยกตัวอย่างเช่น Rodtook และ Altinay (2013) Wee (2007) Panvisavas และ Taylor (2006)) แต่จะเป็นการกล่าวถึงในแง่ของเหตุผลและกลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติเป็นสิ่งสำคัญ เช่น Rodtook และ Altinay (2013) กล่าวว่าเหตุผลในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของโรงแรมจากประเทศไทยไม่ได้มีเพียงเหตุผลใดเหตุผลหนึ่ง แต่มักมาจากหลายเหตุผลประกอบกัน เช่น เพื่อกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มโอกาสในการแสวงหากำไร เพื่อเปิดโอกาสในการเรียนรู้จากตลาดต่างประเทศ และเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศไทยกับประเทศลูกหรือประเทศที่เป็นที่ตั้งของสาขาของโรงแรม เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมายังมิได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการมากนัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนักวิจัยที่มีความชำนาญด้านการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศและนักวิจัยที่มีความชำนาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคนละกลุ่มกัน งานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติส่วนใหญ่จึงมุ่งเน้นไปที่การบริหารพนักงานข้ามชาติ (Expatriates) เป็นส่วนใหญ่ (เช่น Chen, Kirkman, Kim, Farh, and Tangirala, 2010; Ivancevich, 1969; Mendenhall and Oddou, 1985; Tharenau and Caulfield, 2010; Torbiorn, 1982; Tung, 1981)

## 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ

จากที่กล่าวไว้ข้างต้น งานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติส่วนใหญ่มักเน้นไปที่การบริหารพนักงานข้ามชาติเป็นสำคัญ เพราะการบริหารพนักงานข้ามชาติที่มีประสิทธิผลย่อมส่งผลให้การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่ในประเทศแม่ (Home Country) กับสำนักงานสาขาในประเทศลูกต่างๆ (Host Countries) เป็นไปด้วยความราบรื่นมากยิ่งขึ้น (เช่น Ivancevich, 1969; Mendenhall and Oddou, 1985; Torbiom, 1982; Tung, 1981) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารพนักงานข้ามชาติในระยะหลัง กลับเน้นไปที่ระดับตัวบุคคลมากขึ้น (เช่น Chen, Kirkman, Kim, Farh, and Tangirala, 2010; Tharenau and Caulfield, 2010) กล่าวคือ การที่พนักงานข้ามชาติจะปฏิบัติงานในประเทศใดก็ตามได้อย่างสำเร็จ อาจมีปัจจัยในระดับบุคคลอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น การที่คู่สมรสของพนักงานข้ามชาติเหล่านั้นจะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของประเทศใหม่ได้ หรือการที่องค์กรจะต้องจัดการดูแลและหางานให้แก่คู่สมรสของพนักงานข้ามชาติเหล่านั้นอย่างเหมาะสมด้วย เพราะในหลายๆ กรณีคู่สมรสเหล่านี้มีหน้าที่การงานที่ติดอยู่แล้วในประเทศแม่ แต่กลับต้องลาออกจากงานเพื่อติดตามสามีหรือภรรยาไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ เป็นต้น

ในเชิงกลยุทธ์ งานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติยังมุ่งเน้นไปที่การศึกษาวิจัยว่า กลไกในการควบคุมนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติ มีความสัมพันธ์กับประเทศแม่ของบรรษัทข้ามชาติแห่งนั้นอย่างไร (เช่น Harzing, 1999; Harzing, Sorge, and Paauwe, 2002; Yu, Park, and Cho, 2007; Ferner, Belanger, Tregaskis, Morley, and Quintanilla, 2013) ยกตัวอย่างเช่น Ferner Belanger Tregaskis Morley และ Quintanilla (2013) ศึกษากลไกในการควบคุมนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติจากประเทศแม่หลายประเทศด้วยกัน คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา เยอรมนี ญี่ปุ่น สหราชอาณาจักร และกลุ่มประเทศนอร์ดิก ว่าบรรษัทข้ามชาติเหล่านั้นจะควบคุมนโยบาย และกลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร และอย่างน้อยเพียงใด เมื่อต้องเข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศลูก 4 ประเทศด้วยกัน คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา ไอร์แลนด์ และสเปน ซึ่งผลสรุปว่า บรรษัทข้ามชาติจากประเทศสหรัฐอเมริกามีแนวโน้มที่จะควบคุมนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสาขาในต่างประเทศอย่างใกล้ชิดกว่าบรรษัทข้ามชาติจากประเทศอื่นๆ ในขณะที่บรรษัทข้ามชาติจากประเทศอื่นๆ เช่น ประเทศเยอรมนี เป็นต้น มีแนวโน้มที่จะให้อิสระในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่สำนักงานสาขาในต่างประเทศค่อนข้างมากกว่าบรรษัทข้ามชาติจากประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นจะเน้นไปที่บรรษัทข้ามชาติจากประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ยังไม่ค่อยมีงานวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่มากขึ้น

นอกจากนี้ งานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติยังมุ่งเน้นไปที่ประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัข้ามชาติ ในแง่ที่ว่าบริษัข้ามชาติควรให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกสำนักงานสาขาทั่วโลก (Standardization) และการปรับนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทเชิงสถาบัน (Institutional Context) และวัฒนธรรมของประเทศที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานสาขา (Localization) อย่างไร จึงจะเหมาะสม (Rosenzweig and Nohria, 1994; Bae, Chen, and Lawler 1998; Gamble, 2003, Schmitt and Sadowski, 2003; Edwards and Kuruville, 2005; Batt and Hermans, 2012) หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ บริษัข้ามชาติควรพิจารณาเรื่องความสมดุลระหว่างนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในระดับโลก (Global) หรือระดับนานาชาติ (International) กับนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในระดับประเทศหรือระดับท้องถิ่น (Local) อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น Edwards และ Kuruville (2005) ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ และสรุปว่า ประเด็นการพิจารณาเรื่องความสมดุลระหว่างนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับโลก (Global) หรือระดับนานาชาติ (International) กับนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารในระดับประเทศหรือระดับท้องถิ่น (Local) ถือเป็นประเด็นหลักของงานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ กล่าวคือ นักวิจัยบางกลุ่มสนับสนุนแนวคิดที่ว่า นโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัข้ามชาติควรจะเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก เพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่นักวิจัยอีกกลุ่มหนึ่งสนับสนุนแนวคิดที่ว่า นโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัข้ามชาติควรได้รับการปรับให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานสาขา เพราะการที่บริษัข้ามชาติจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศนั้น นโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับค่านิยมและทัศนคติของผู้คนหรือประชาชนที่อาศัยอยู่ในประเทศนั้น และบริษัข้ามชาติยังจำเป็นต้องปรับนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติต่างๆ ให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและบริบทเชิงสถาบันของแต่ละประเทศด้วย ในขณะที่นักวิจัยอีกกลุ่มหนึ่ง เช่น Ding Fields และ Akhtar (1997) สรุปว่า แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บางแนวปฏิบัติ เช่น การสรรหาและคัดเลือก เป็นต้น ควรกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ในขณะที่บางแนวปฏิบัติ เช่น การกำหนดค่าตอบแทน เป็นต้น ควรได้รับการปรับให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ



อย่างไรก็ดี ในที่สุดแล้ว ก็ยังมีได้ข้อสรุปที่เป็นรูปธรรมชัดเจนสำหรับบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการว่า ควรพิจารณาเรื่องความสมดุลระหว่างนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับโลก (Global) หรือระดับนานาชาติ (International) กับนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารในระดับประเทศหรือระดับท้องถิ่น (Local) อย่างไร ทั้งนี้ เพราะบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละประเทศทำให้ได้ข้อสรุปที่แตกต่างกัน (Edwards and Kuruvilla, 2005; Batt and Hermans, 2012) อีกทั้งงานวิจัยในประเด็นดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่เกิดขึ้นในบริบทของบริษัทข้ามชาติในภาคการผลิตและบริษัทข้ามชาติที่มาจากประเทศพัฒนาแล้ว ทั้งที่ภาคการบริการและภาคการผลิตมีความแตกต่างกัน และบริษัทข้ามชาติจากประเทศที่พัฒนาแล้วและบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ก็มีความแตกต่างกัน

กล่าวคือ บริษัทข้ามชาติในภาคการผลิตที่กำเนิดจากประเทศที่พัฒนาแล้วมักนิยมใช้กลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการเข้าไปจัดตั้งสำนักงานสาขาขึ้นในต่างประเทศ (Wholly Owned Subsidiaries) แทนการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ (Guillen and Garcia-Canal, 2009) ซึ่งถือเป็นการเติบโตที่ละน้อยๆ อันจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานจากตลาดแรงงานภายในองค์กรมากกว่าการสรรหา คัดเลือก และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มาจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร (จตุรงค์ นภทร, 2559; Baron, Burton, and Hannan, 1996; Hannan, Burton, and Baron, 1996) โดยจะเน้นการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกเป็นสำคัญ ในขณะที่บริษัทข้ามชาติในภาคการผลิตจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่มักนิยมใช้กลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควบรวมกิจการระหว่างประเทศ (Guillen and Garcia-Canal, 2009) ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มาจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กรมากกว่า (จตุรงค์ นภทร, 2559; Baron, Burton, and Hannan, 1996; Hannan, Burton, and Baron, 1996) และจะเน้นการปรับนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแต่ละองค์การที่ซื้อกิจการมาและสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศที่เป็นที่ตั้งของกิจการที่ซื้อมาเป็นสำคัญ (ผู้อ่านสามารถศึกษาเรื่องความแตกต่างระหว่างภาคการบริการและภาคการผลิตได้จาก Berthon, Katsikeas, and Berthon, 1999; Boddewyn, Halbrich, and Parry 1986; Capar and Kotabe, 2003; Contractor et al., 2003; Merchant and Gaur, 2008; Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 1985 และสามารถศึกษาเรื่องความแตกต่างระหว่างบริษัทข้ามชาติจากประเทศที่พัฒนาแล้วและบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ได้จาก Pananond, 2007; Guillen and Garcia-Canal, 2009; Gammeltoft, Pradhan, and Goldstein, 2010; Ramamurti, 2012)

อย่างไรก็ดี งานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการ ทั้งจากประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่มีจำนวนไม่มากนัก จึงยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจนว่า การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการควรเป็นเช่นไร ซึ่งถือเป็นประเด็นวิจัยหลักของบทความนี้

ในส่วนของบริบทในการดำเนินการวิจัย คือ เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลนั้น ผู้วิจัยขอสรุปรายละเอียดความเป็นมาของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลไว้ดังนี้

### เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล

เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล ก่อตั้งขึ้นครั้งแรกโดยท่านผู้หญิงชนัตต์ ปิยะอุย เมื่อปีพุทธศักราช 2492 ในชื่อว่า “โรงแรมปรินเซส” ตั้งอยู่บนถนนเจริญกรุง กรุงเทพฯ ต่อมาท่านผู้หญิงชนัตต์ ปิยะอุย ได้ลงทุนสร้างโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ และเปิดดำเนินการในเดือนกุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2513 ซึ่งโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ กลายเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในแง่ของการบริการที่เป็นมาตรฐานสากล แม้ว่าในระยะต่อมาธุรกิจโรงแรมจะมีการแข่งขันสูงขึ้น และมีการก่อสร้างโรงแรมใหม่ขึ้นมาเป็นจำนวนมากก็ตาม โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ก็ยังถือเป็นโรงแรมชั้นนำระดับแนวหน้าของประเทศไทยที่ยังคงรักษามาตรฐานคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่องจนปัจจุบัน อีกทั้งโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ได้กลายเป็นโรงแรมต้นแบบที่สำคัญของกลุ่มโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลอีกด้วย (Dusit International, 2016)

หลังจากที่โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ประสบความสำเร็จ เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลเริ่มขยายกิจการโรงแรมในประเทศไทยมากขึ้นเรื่อยๆ สำหรับในต่างประเทศนั้น ประเทศฟิลิปปินส์ถือเป็นตลาดต่างประเทศแรกของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล โดยเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลขยายกิจการโรงแรมไปในประเทศฟิลิปปินส์ในปีพุทธศักราช 2538 เนื่องจากเห็นโอกาสทางธุรกิจในด้านต่างประเทศ แต่ต่อมาก็หยุดแผนงานในการขยายเครือข่ายในต่างประเทศไปช่วงระยะเวลาหนึ่ง เนื่องจากเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลลงทุนขยายธุรกิจโรงแรมในประเทศเป็นจำนวนมาก ประกอบกับท่านผู้หญิงชนัตต์ ปิยะอุย ผู้ก่อตั้งเริ่มมีอายุมากขึ้นจึงอาจส่งผลต่อการดูแลโรงแรมในเครืออย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตาม เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลได้รื้อฟื้นแผนงานในการลงทุนในต่างประเทศอีกครั้งในช่วงประมาณ 7 ปีที่ผ่านมา โดยการนำของคุณชนินธ์ โทณะวนิก กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งเป็นบุตรชายของท่านผู้หญิงชนัตต์ ปิยะอุย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงและเพื่อรองรับการเติบโตอย่างรวดเร็วของการท่องเที่ยวทั่วโลก (Forbes Thailand, 2014)

สำหรับธุรกิจหลักของกลุ่มโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลนั้น ประกอบด้วย ธุรกิจ

โรงแรมที่จัดตั้งขึ้นมาเอง การรับจ้างบริหารโรงแรม และการให้แฟรนไชส์ของโรงแรมหรือสิทธิในการดำเนินการภายใต้เครื่องหมายการค้าของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งมีการดำเนินการภายใต้บริษัทต่างๆ กัน เช่น บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) เป็นเจ้าของและบริหารโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ และดุสิตธานีพัทยา รวมถึงเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าสำหรับโรงแรม เช่น ดุสิตธานี ดุสิตปรีนเซส ดุสิตดีทู ดุสิตเดวาราณา และดุสิตเรสซิเดนซ์ และเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าสำหรับสปา ได้แก่ เทวารัณย์สปา น้ำสปา DVN Spa ฯลฯ รวมถึงการรับจ้างบริหารโรงแรมในประเทศไทยและในต่างประเทศหลายแห่ง บริษัท ดุสิตโอเวอร์ซีส์ จำกัด ดำเนินการรับจ้างบริหารโรงแรมในต่างประเทศ เช่น ดุสิตธานี อาบูดาบี ดุสิตธานีดูไบ เป็นต้น และดูแลบริหารจัดการการให้แฟรนไชส์แก่โรงแรมดุสิตเรสซิเดนซ์ดูไบ มารีน่า เป็นต้น (Dusit International, 2016)

จากการที่เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลเป็นธุรกิจในภาคการบริการชั้นนำของประเทศไทย ที่ก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยกลยุทธ์ต่างๆ ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงเห็นว่า เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการเมื่อก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ

## วิธีดำเนินการวิจัย

เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษา (Yin, 2014) เพื่อมุ่งเน้นในการค้นหาคำตอบว่า “บรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกลุ่มโรงแรมจากประเทศไทยมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรเพื่อให้พนักงานของกลุ่มโรงแรมยังคงเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทย (Thai Hospitality Service) ไว้ได้ โดยเฉพาะเมื่อก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ?” โดยเน้นการศึกษาวิจัยบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการจากประเทศไทยคือกลุ่มโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล (Dusit International) ทั้งนี้ การวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาถือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทหนึ่ง ซึ่งมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับคำถามวิจัยเชิงสำรวจ โดยเฉพาะคำถามที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า “เพราะเหตุใด” หรือลงท้ายด้วยคำว่า “อย่างไร” (Yin, 2014) เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้ไปวิจัยต่อในรูปแบบของแบบสอบถามหรือการวิจัยเชิงปริมาณต่อไปในอนาคต

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับท่านกรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลรวมจำนวนทั้งสิ้น 3 ท่าน ในช่วงต้นปีพุทธศักราช 2559 นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้วิธีการสังเกตการณ์พฤติกรรมในการปฏิบัติของพนักงานในส่วนของห้องอาหารต่างๆ และในส่วนของแผนกต้อนรับ จำนวน 12 ท่าน และการสังเกตการณ์สภาพแวดล้อม รวมถึงการตกแต่งใน

ส่วนของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ประมาณ 10 ชั่วโมง ซึ่งการสังเกตการณ์พฤติกรรมในงานและสภาพแวดล้อมโดยรอบในส่วนของโรงแรมและออฟฟิศย่อมมีส่วนช่วยสนับสนุนข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมได้ โดยเฉพาะข้อมูลการให้สัมภาษณ์ในส่วนของการคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทยที่สำนักงานใหญ่ในประเทศไทย เพื่อที่จะเป็นต้นแบบในการรักษาไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทยที่สาขาของโรงแรมในต่างประเทศทั้งสาขาที่เป็นเจ้าของและสาขาที่รับจ้างบริหาร ซึ่งแนวคิดในการคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทยนี้ย่อมจะส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มโรงแรมเพื่อคงเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทย อันเป็นหัวใจหลักของบทความนี้ และผู้วิจัยยังใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ ของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลทั้งข้อมูลจากเว็บไซต์ของบริษัท รายงานประจำปีของบริษัท และข้อมูลจากสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลในการดำเนินการวิจัยอีกด้วย

สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้วิจัยเน้นการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล แรงจูงใจในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล กลยุทธ์ในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล เหตุผลเบื้องหลังในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยกลยุทธ์นั้นๆ และกลยุทธ์รวมถึงแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 1.5 - 2 ชั่วโมง และผู้วิจัยใช้วิธีการอัดเสียงการสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านไว้ โดยมีการขออนุญาตอัดเสียงการสัมภาษณ์ก่อนเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับการอัดเสียงดังกล่าวจะถูกนำมาถอดเทปออกมาเป็นข้อความ เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้รับจากการสังเกตการณ์พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ ของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น อันจะนำไปสู่ข้อสรุปในเชิงอุปนัย (Inductive) (Strauss and Corbin, 1990) เพื่อใช้อ้างอิงเป็นข้อสมมติฐานก่อนที่จะดำเนินการทดสอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยด้านล่างสนับสนุนข้อสมมติฐานเบื้องต้นของผู้วิจัยที่ว่า “บริษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกลุ่มโรงแรมจากประเทศไทยได้มีการใช้นโยบาย กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบของ Glocalization (คือ การผสมผสานระหว่างนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกและการปรับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานสาขา) เพื่อคงเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทย (Thai Hospitality Service) ไว้ เมื่อก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ” ดังนี้

### 1) เครือข่ายอุตสาหกรรมเนชั่นแนลกับการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ

เครือข่ายอุตสาหกรรมเนชั่นแนลเริ่มก้าวสู่ความเป็นนานาชาติเมื่อปีพุทธศักราช 2538 ด้วยการเข้าไปลงทุนเปิดกิจการโรงแรมในประเทศฟิลิปปินส์ ด้วยเหตุผลที่ว่าหากมุ่งเน้นเพียงแค่การบริหารกิจการโรงแรมในประเทศไทยเพียงประเทศเดียว ตลาดจะค่อนข้างแคบกว่าเนื่องจากประชากรในประเทศไทยมีเพียงประมาณ 60 กว่าล้านคน ในขณะที่ประชากรทั่วโลกมีกว่า 7 พันล้านคน อีกทั้งยังเป็นการจำกัดโอกาสของโรงแรมในการไปเติบโตในต่างประเทศอีกด้วย ซึ่งทำนุกรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารของเครือข่ายอุตสาหกรรมเนชั่นแนลเชื่อมั่นว่า “แบรนด์โรงแรมจากประเทศไทยมีศักยภาพเพียงพอที่จะไปสู้กับแบรนด์ดังจากต่างประเทศได้ด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย (Thainess)” (สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ณ วันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2559) อย่างไรก็ตาม การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติเป็นวิธีการที่ต้องใช้ทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากรในการดำเนินการไม่น้อย จึงเป็นวิธีการที่ “เหนื่อยที่สุด” ในสายตาของทำนุกรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารของเครือข่ายอุตสาหกรรมเนชั่นแนล แต่เป็นวิธีการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้หากเครือข่ายอุตสาหกรรมเนชั่นแนลหวังที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง (สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ณ วันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2559)

ทั้งนี้ เมื่อเครือข่ายอุตสาหกรรมเนชั่นแนลริเริ่มที่จะก้าวสู่ความเป็นนานาชาตินั้น ได้เปลี่ยนชื่อเครือข่ายจาก “ดุสิตกรุ๊ป” มาเป็น “ดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล” เพื่อให้สอดคล้องกับการที่จะเป็นบริษัทในระดับโลก และเพื่อให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ในการแข่งขันในระดับนานาชาติที่เปลี่ยนแปลงไปจากการเป็นเจ้าของโรงแรมเพียงอย่างเดียวมาเป็นการรับจ้างบริหารโรงแรมและการเป็นเจ้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศต่างๆ ไปพร้อมกัน รวมถึงเพื่อให้เครือข่ายอุตสาหกรรมเนชั่นแนลมีโรงแรมหลากหลายรูปแบบสำหรับให้บริการทั้งในและต่างประเทศ โดยมีคำว่า “ดุสิต” นำหน้าในฐานะที่เป็นแบรนด์หลักหรือแบรนด์แม่ (Umbrella Brand) ซึ่งปัจจุบันได้มีการแบ่งโรงแรมในเครือข่ายอุตสาหกรรมเนชั่นแนลออกเป็น 5 แบรนด์ด้วยกัน คือ 1. ดุสิตธานี ซึ่งเป็นแบรนด์หลักของโรงแรมและรีสอร์ทที่มีความหรูและโดดเด่นเฉพาะตัว 2. ดุสิตดีทู โรงแรมขนาดเล็กในสไตล์บูติกโฮเต็ล 3. ดุสิตพรีนเซส ซึ่งให้บริการภายใต้แนวคิดคนไทยกับความสบายที่คุ้นเคย 4. ดุสิตเดวาราณา โรงแรมและรีสอร์ทระดับหรูที่ผสมคุณค่าทางธรรมชาติ และ 5. ดุสิตเรสซิเดนซ์ ซึ่งเป็นเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ระดับสากล ที่ให้บริการครบวงจร (Marketeer Magazine, 2007) หรือกล่าวโดยสรุปก็คือ กลยุทธ์หลักในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติของเครือข่ายอุตสาหกรรมเนชั่นแนล มี 2 กลยุทธ์หลัก คือ การเข้าไปลงทุนสร้างกิจการโรงแรมในต่างประเทศด้วยตนเอง (Organic Expansion) และการรับจ้างบริหารภายใต้ชื่อ “ดุสิต” (Management Contracts)

สำหรับจุดเด่นของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลไม่ว่าจะใช้กลยุทธ์ใดในการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ หรือไม่ว่าจะอยู่ในแบรนด์ใด หรือไม่ว่าจะอยู่ในประเทศไทยหรือในต่างประเทศ ก็คือ การคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของความเป็นไทย (Thai Hospitality Service) สังเกตได้จากการตกแต่งและสภาพแวดล้อมของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ที่เป็นเอกลักษณ์ เช่น การจัดดอกไม้ในรูปแบบของพานดอกไม้สดหรือพานขันหมาก การบรรเลงซิมเพื่อขับกล่อมแขกผู้มาเยือน การใช้กลิ่นหอมแบบไทยมาช่วยในการดูแลและต้อนรับแขกผู้มาเยือน เป็นต้น ซึ่งโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ถือเป็นต้นแบบในการบริการของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล (สังเกตการณ์ ณ โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ วันที่ 14-15 มกราคม 2559 สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2559) ดังเช่นที่ท่านกรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล กล่าวไว้ว่า: “เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลให้ความสำคัญกับความเป็นไทยและการบริการที่เน้นความเป็นไทยอย่างมาก เพราะการบริการที่เน้นความเป็นไทยของเรามีชื่อเสียงดีอยู่แล้วในต่างประเทศ ซึ่งทำให้เราได้เปรียบคู่แข่งชั้นตรงจุดนี้” (สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ณ วันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2559)

เพื่อเตรียมพร้อมกับการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติและเพื่อให้สามารถแข่งขันกับแบรนด์ระดับโลกอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลได้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินกิจการในหลายๆ ด้าน เช่น การเข้าไปเป็นหนึ่งในผู้ก่อตั้งและเป็นสมาชิกของกลุ่มพันธมิตรโรงแรมแห่งเอเชียและการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มพันธมิตรโรงแรมทั่วโลก ซึ่งทำให้เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลมีเครือข่ายทางการตลาดที่กว้างขวางมากขึ้นถึงประมาณ 200 แห่ง (Marketeer Magazine, 2007) นอกจากนี้ ในช่วงที่ผ่านมา เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลยังได้ว่าจ้างบริษัท ไมครอส-ฟิเดลิโอ เพื่อให้มาช่วยพัฒนาระบบปฏิบัติการส่วนกลางของโรงแรม ซึ่งประกอบด้วยระบบสำรองห้องพัก ระบบข้อมูลลูกค้า ระบบการจองห้องพักผ่านเว็บไซต์ และระบบการขายห้องพัก ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบการปฏิบัติการส่วนกลางของโรงแรมเป็นไปตามมาตรฐานสากลและมีการนำเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าของโรงแรม (Marketeer Magazine, 2007) อีกทั้งยังร่วมมือกับ เลอ กอร์ดอง เบลอ สถาบันสอนการทำอาหารที่มีชื่อเสียงระดับโลกจากประเทศฝรั่งเศสในการเปิดโรงเรียนสอนการประกอบอาหาร เลอ กอร์ดอง เบลอ ดุสิต ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมให้ก้าวสู่มาตรฐานสากลอีกด้วย (สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ณ วันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2559 และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2559)

การใช้เครื่องดิวตี้เตอร์เนชั่นแนลให้มีความสำคัญกับกลยุทธ์ในการรับจ้างบริหารโรงแรมมากขึ้นเมื่อก้าวสู่ความเป็นนานาชาตินั้น ก็เพื่อใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานกว่า 60 ปี ในธุรกิจโรงแรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในแง่ของการเติบโตของเครื่องดิวตี้เตอร์เนชั่นแนลในแต่ละประเทศ กล่าวคือ ชื่อของโรงแรมแบบไทย สไตล์การบริการแบบไทยและสภาพแวดล้อมภายในโรงแรมแบบไทยๆ ร้านอาหารไทย และสปาไทยยังสามารถที่จะสร้างจุดเด่นให้กับเครื่องดิวตี้เตอร์เนชั่นแนลได้ และจากจุดเด่นในแง่ของความเป็นไทยนี้เอง ทำให้โรงแรมในหลายประเทศเข้ามายื่นข้อเสนอเพื่อให้เครื่องดิวตี้เตอร์เนชั่นแนลเข้าไปทำหน้าที่บริหารโรงแรมในประเทศของตน ซึ่งเอกลักษณ์ของการรับจ้างบริหารโรงแรมของเครื่องดิวตี้เตอร์เนชั่นแนล ก็คือ การคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทย เช่นเดียวกับที่สำนักงานใหญ่ในประเทศไทยและโรงแรมที่เครื่องดิวตี้เตอร์เนชั่นแนลเป็นเจ้าของเองในต่างประเทศ ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ในการเป็นเจ้าของธุรกิจโรงแรมในประเทศต่างๆ เอง ต้องอาศัยการลงทุนและงบประมาณที่ค่อนข้างสูง ซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงกับเครื่องดิวตี้เตอร์เนชั่นแนลมากกว่า การรับจ้างบริหารโรงแรม ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เครื่องดิวตี้เตอร์เนชั่นแนลพยายามที่ทำให้สัดส่วนของโรงแรมที่รับจ้างบริหารกับโรงแรมที่เป็นเจ้าของเองเท่ากับ 10 ต่อ 1 (Positioning Magazine, 2007) อย่างไรก็ตาม ทั้งการรับจ้างบริหารโรงแรมและการลงทุนสร้างโรงแรมของตนเองในต่างประเทศต่างก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป จึงต้องอาศัยการพิจารณาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละดีล (Deal) หรือโครงการ และการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมของแต่ละประเทศ เช่น กฎหมาย สถานที่ตั้งโรงแรม เป็นต้น อย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการต่อไป ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า:

“การรับจ้างบริหารโรงแรมก็มีทั้งข้อดีข้อเสีย ข้อดี ก็คือ ไม่ต้องลงทุนเอง แต่ก็มีความเสี่ยงในแง่ของชื่อเสียงและเวลา รายได้ก็อาจไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับอีกฝ่ายว่าเขาจะจ่ายเราไหม แต่ที่เราทำมา 80-90% ไม่เคยมีปัญหาใดๆ ในขณะที่การลงทุนสร้างโรงแรมเอง เราต้องเอาเงินไปลงทุนเยอะ ต้องใช้การลงทุนไม่ต่ำกว่า 1-2 พันล้านบาทเป็นอย่างต่ำ ซึ่งก็มีความเสี่ยงว่าจะสำเร็จไหม แต่ก็ทำให้มีรายได้ที่แน่นอน” (สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ณ วันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2559)

ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญที่จะทำให้เครื่องดิวตี้เตอร์เนชั่นแนลประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในระดับนานาชาติด้วยการคงเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทย ก็คือ การกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงต่อไป

## 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติของเครื่องดิวตี้เตอร์เนชั่นแนลนั้น เครื่องดิวตี้เตอร์เนชั่นแนลยึดมั่นในหลักการที่ว่า “ไม่ว่าจะเข้าไปดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศใด เราจะต้องคงสไตล์ของความเป็นไทยและการบริการที่เป็นไทยไว้เสมอ” ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า “ในทุกๆ



ประเทศ เราต้องการสไตล์การบริการของพนักงานที่เน้นความเป็นไทยเป็นสำคัญ เราต้องพยายามเน้นเรื่องนี้ให้มากขึ้น” (สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ณ วันที่ 14 มกราคม 2559 และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2559) ซึ่งการที่จะรักษาสไตล์การบริการของพนักงานในทุกๆ ประเทศให้คงความเป็นไทยไว้อย่างต่อเนื่องได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยนโยบายและกลยุทธ์ (Policy & Strategy) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก (Global) โดยเฉพาะนโยบายและกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน และการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในทุกๆ ประเทศทั่วโลกจะต้องพยายามสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะ ความสามารถ คุณสมบัติ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานตามที่สำนักงานใหญ่กำหนดไว้ และพยายามฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานในทุกๆ ประเทศทั่วโลก สัมผัสแนวทางการบริการที่เป็นเอกลักษณ์ของไทยเช่นเดียวกับแนวทางการบริการของสำนักงานใหญ่ในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นการไหว้ การเอาใจใส่แขกผู้มาเยือนดุจญาติมิตร รวมถึงการนำวัฒนธรรมไทยใส่เข้าไปในการตกแต่งโรงแรม เช่น การจัดดอกไม้ การเล่นดนตรีไทย การกำหนดให้พนักงานสวมใส่ผ้าไทย เป็นต้น ดังนั้น นโยบายและกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน และการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลจะต้องดำเนินการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ซึ่งโดยปกติแล้ว เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลจะจัดทำคู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านไว้อย่างละเอียด (เช่น ด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ด้านการฝึกอบรมพนักงาน ด้านการดูแลพนักงานข้ามชาติ (Expatriate) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงาน ด้านการแต่งกายของพนักงาน เป็นต้น) และมีการเน้นย้ำให้มีการดำเนินการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทุกสาขาทั่วโลก รวมถึงมีการจัดทำโปรแกรมหลักสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั่วโลก เช่น หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริการอย่างไทย (Thai Hospitality) เป็นต้น ดังบทสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลที่ว่า:

“ในด้านของนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลทั่วโลกนั้น เราไม่ได้ต้องการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบแบบไทย (Thai System) แต่เราต้องการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยสร้าง พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งสไตล์การบริการของพนักงานที่เน้นความเป็นไทย (Thai Hospitality)” (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2559)

อย่างไรก็ตาม ในระดับของแนวปฏิบัติ (Practice) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลนั้น ยังต้องมีการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมและบริบทแวดล้อมของแต่ละประเทศอยู่พอสมควร (Local) ซึ่งสำนักงานใหญ่ของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลในประเทศไทยจะดูแลในภาพรวมของนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก และให้แต่ละสำนักงานสาขาดูแล



รับผิดชอบในส่วนของการปรับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทของแต่ละประเทศ โดยจะมีการกำหนดให้แต่ละสำนักงานสาขาส่งรายงานประจำเดือนมาให้สำนักงานใหญ่ และมีการส่งพนักงานในฝ่ายงานต่างๆ เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น (สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ณ วันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2559) ไปตรวจเยี่ยมสำนักงานสาขาในประเทศต่างๆ อย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่าคุณภาพในการบริการของพนักงานและนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละสำนักงานสาขาเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก แต่ก็ต้องมีการปรับแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทแวดล้อมของแต่ละประเทศด้วย

ยกตัวอย่างเช่น ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับปฏิบัติการของแต่ละสำนักงานสาขานั้น สำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่ดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเป็นไปตามนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และทำหน้าที่เพียงอนุมัติจำนวนพนักงานที่ต้องสรรหาและคัดเลือกเพิ่มเติมในแต่ละปีของแต่ละสำนักงานสาขาเท่านั้น แต่วิธีการสรรหาและคัดเลือกจะเป็นหน้าที่ของแต่ละสำนักงานสาขาในแต่ละประเทศเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยจะต้องปรับวิธีการสรรหาและคัดเลือกให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมและบริบทของแต่ละประเทศ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการตามที่คู่มือ (Handbook) กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม หากเป็นการสรรหาและคัดเลือกพนักงานในระดับสูงของแต่ละสำนักงานสาขา เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น สำนักงานใหญ่จะเข้าไปร่วมในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกด้วย ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า: “แต่ละสำนักงานสาขาในแต่ละประเทศจะเป็นผู้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกพนักงานโดยตรง โดยจะต้องได้รับการอนุมัติงบประมาณในการสรรหาและคัดเลือก และจำนวนพนักงานที่จะต้องสรรหาและคัดเลือกเพิ่มเติมในแต่ละปีจากสำนักงานใหญ่เสียก่อน เช่น ในส่วนของโรงแรมดุสิตธานี กำหนดไว้ว่า จะต้องมีการสรรหาพนักงานโดยเฉลี่ยประมาณ 1.2 คนต่อห้อง เป็นต้น สำนักงานสาขาที่จะต้องมีการคัดเลือกพนักงานเพิ่มเติมในแต่ละปี เพื่อให้จำนวนพนักงานได้สัดส่วนกับจำนวนห้องหรือจำนวนแขกอยู่เสมอ ซึ่งในส่วนของการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกนั้น สำนักงานใหญ่จะเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยเฉพาะการสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับบริหารเท่านั้น” (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2559)

สำหรับในแง่ของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ ก็เช่นกัน สำนักงานใหญ่จะทำหน้าที่เพียงดูแลในส่วนของนโยบายและกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เท่านั้น โดยจะต้องให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับภาวะตลาด และสำนักงานใหญ่จะเน้นดูแลในรายละเอียดเฉพาะส่วนของค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสำนักงานสาขาเท่านั้น แต่หากเป็นค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของผู้บริหารระดับรองลงมาและพนักงานของแต่ละสำนักงานสาขาของโรงแรม สำนักงานสาขาจะเป็นผู้ดูแลแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ทั้งหมด ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครืออุตสาหกรรมเนชั่นแนล

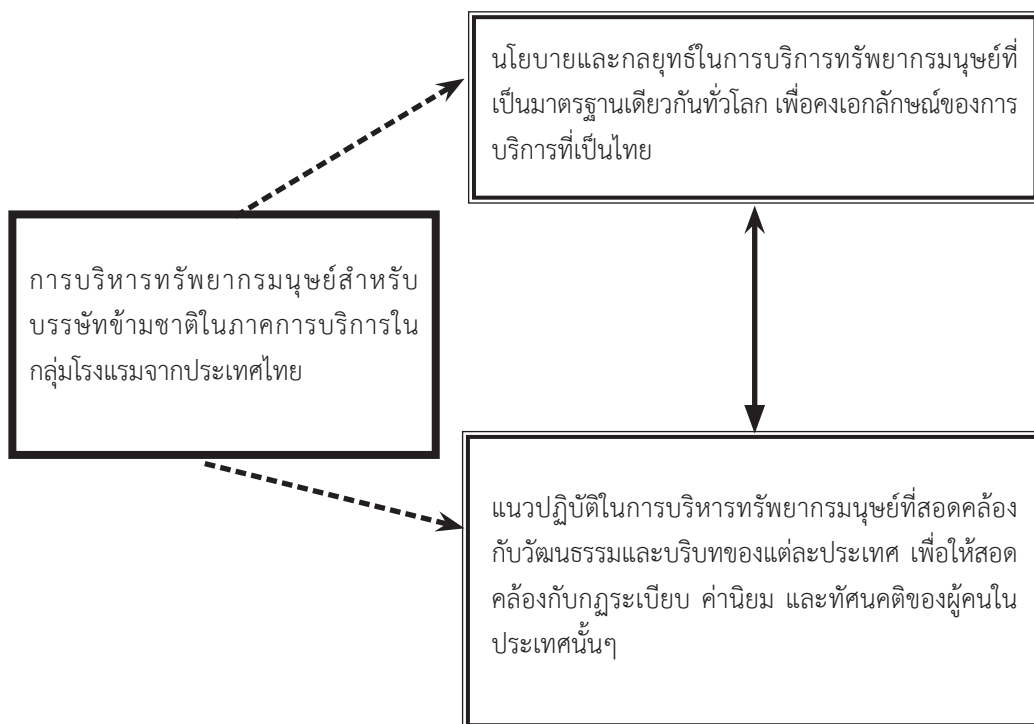
ในด้านอื่นๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพนักงานสัมพันธ์ เป็นต้น เครืออุตสาหกรรมเนชั่นแนลก็ใช้หลักปฏิบัติเดียวกันเช่นกันคือ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก และการปรับแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของผู้คน และบริบทแวดล้อมในแต่ละประเทศนั้นๆ (สัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ณ วันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2559 และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ณ วันที่ 26 มกราคม พ.ศ. 2559)

ทั้งนี้ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ (Policy & Strategy) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก (Global) และการปรับแนวปฏิบัติ (Practice) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับวัฒนธรรมและบริบทแวดล้อมของแต่ละประเทศ (Local) ของเครืออุตสาหกรรมเนชั่นแนล ก็เพื่อที่จะรักษาสตัสการบริการของพนักงานในทุกๆ ประเทศให้คงความเป็นไทยไว้ให้ได้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกัน ก็ยังทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับกฎระเบียบค่านิยม และทัศนคติของผู้คนในประเทศนั้นๆ อีกด้วย ซึ่งแนวทางในการดำเนินการดังกล่าวค่อนข้างคล้ายคลึงกับแนวคิดลูกผสม (Hybridization) ตามที่ Edwards และ Kuruvilla (2005) ได้เคยกล่าวถึงไว้ว่า “แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บางแนวปฏิบัติควรได้รับการกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ในขณะที่บางแนวปฏิบัติควรได้รับการปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทของแต่ละประเทศ” อย่างไรก็ตาม ข้อสรุปจากงานวิจัยชิ้นนี้แตกต่างจากแนวคิดของ Edwards และ Kuruvilla (2005) ในแง่ที่ผู้วิจัยเสนอว่า บรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการจากประเทศไทยใช้แนวทางในการผสมผสานนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับ Global กับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับ Local (ซึ่งในที่นี้ ผู้วิจัยขอเรียกว่า รูปแบบ Glocalization) เพื่อวัตถุประสงค์หลักดังที่กล่าวไว้ข้างต้น

## อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า “บรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกลุ่มโรงแรมจากประเทศไทยได้มีการใช้กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบของ Glocalization (การผสมผสานระหว่าง Global และ Local) เพื่อให้พนักงานของกลุ่มโรงแรมยังคงเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทย (Thai Hospitality Service) ไว้ได้ โดยเฉพาะเมื่อก้าวสู่ความเป็นนานาชาติกล่าวคือ บรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการได้มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ในขณะที่เดียวกัน ก็ได้มีการปรับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละสำนักงานสาขาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม

และบริบทแวดล้อมของแต่ละประเทศที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานสาขานั้น” (ดังรูปที่ 1) ทั้งนี้ เพื่อช่วยถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ จากสำนักงานใหญ่ของบริษัทข้ามชาติแห่งนั้นไปยังสำนักงานสาขาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก เช่น การถ่ายทอดแนวคิดการให้บริการที่แสดงออกถึง “ความเป็นไทย” ไปยังสำนักงานสาขาหรือโรงแรมที่อยู่ในประเทศต่างๆ ของเครื่องสูติอัตโนมัติที่นั่นแนลอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นต้น และเพื่อเป็นการกระจายอำนาจให้แก่สำนักงานสาขาในการปรับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทของแต่ละประเทศที่เป็นที่ตั้งสำนักงานสาขา อันจะมีส่วนช่วยดึงดูดให้พนักงานหรือลูกค้าหรือผู้บริโภคนในแต่ละประเทศสัมผัสได้ถึง ความแตกต่างระหว่างบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการจากประเทศไทยกับบริษัทข้ามชาติอื่นๆ หรือองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน



รูปที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติของบริษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกลุ่มโรงแรม จากประเทศไทย

กล่าวคือ บรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการมีความแตกต่างจากบรรษัทข้ามชาติในภาคการผลิตในแง่ที่บริการเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน บริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเก็บเข้าไว้ในคลังสินค้าเพื่อส่งต่อไปให้ผู้บริโภคในอนาคตได้ จึงต้องส่งมอบให้แก่ลูกค้าทันที และบริการอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละครั้ง ดังนั้น การที่บรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกลุ่มโรงแรมจากประเทศไทยจะยังคงรักษาเอกลักษณ์ของตนเองในการให้บริการ เช่น การรักษาสตัสการให้บริการที่แสดงออกถึงความเป็นไทย เป็นต้น ไว้ให้ได้ ย่อมต้องอาศัยพนักงานหรือผู้ให้บริการที่ได้รับการคัดเลือกและผ่านการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี เป็นผู้ให้บริการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกย่อมส่งผลให้พนักงานของบรรษัทข้ามชาติแห่งนั้นให้บริการได้อย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน หรือใกล้เคียงกับมาตรฐานที่สำนักงานใหญ่กำหนดไว้มากที่สุด

อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมและบริบทแวดล้อมของแต่ละประเทศย่อมส่งผลต่อแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในประเทศนั้นๆ ดังนั้น การที่บรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกลุ่มโรงแรมจากประเทศไทยจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในระดับนานาชาติได้ ก็ต้องรู้จักปรับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทแวดล้อมของแต่ละประเทศนั้นๆ ด้วย ยกตัวอย่างเช่น ปรับแนวปฏิบัติในการสรรหาและคัดเลือกให้สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้คนในประเทศนั้นให้การยอมรับ เช่น ในกรณีของประเทศอินโดนีเซีย อายุเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะใช้ในการคัดเลือกพนักงาน (Napathorn and Kuruvilla, forthcoming) เป็นต้น หรือปรับแนวปฏิบัติในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงานให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้คนในประเทศนั้น รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วย เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้บรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการแห่งนั้นสามารถดึงดูด พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพต่อไปในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าบทความวิจัยฉบับนี้จะได้ข้อสรุปว่าบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกลุ่มโรงแรมจากประเทศไทยได้มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ในขณะที่เดียวกัน ก็ได้มีการปรับแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละสำนักงานสาขาในแต่ละประเทศให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทแวดล้อมของแต่ละประเทศที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานสาขาหากต้องการคงเอกลักษณ์ของการบริการที่เป็นไทย เมื่อก้าวสู่การดำเนินธุรกิจในระดับนานาชาติก็ตามข้อสรุปดังกล่าวมาจากกรณีศึกษาของบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการเพียงบริษัทเดียว คือ เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งอาจยังไม่เพียงพอต่อการกำหนดเป็นข้อสรุปที่สามารถอ้างอิงได้ทั่วไป (Generalizability) อีกทั้งผู้วิจัยก็ยังมีโอกาสเดินทางไปสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ผู้บริหารและพนักงานของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลในต่างประเทศ ด้วยเหตุผลในเรื่องของเวลาและงบประมาณที่จำกัด ดังนั้น ในอนาคตผู้อ่านหรือผู้ที่สนใจอาจนำข้อสรุปดังกล่าวไป

ขยายผลในแง่ของการวิเคราะห์เชิงปริมาณในรูปแบบของแบบสำรวจ หรือการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกรณีของโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลด้วยการเดินทางไปสัมภาษณ์และสังเกตการณ์ผู้บริหารและพนักงานของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลในประเทศอื่นๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยชิ้นนี้ หรือการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของบรรษัทข้ามชาติในภาคการบริการในกรณีของโรงแรมอื่นๆ หรือในอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น การธนาคาร การประกันภัย การให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- จตุรงค์ นภากาศ. (2553). เรียนรู้ HR Practices ของบรรษัทข้ามชาติ (MNCs) ในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 126, 8-27.
- จตุรงค์ นภากาศ. (2559). กลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เมื่อองค์การก้าวสู่ความเป็นนานาชาติด้วยการควมร่วมมือกิจการระหว่างประเทศ: กรณีศึกษาของทีซีซีกรุ๊ป. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 150, 1-21.
- Dusit International. (2016). ประวัติความเป็นมาของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล. สืบค้นจาก <http://www.dusit.com/th/about-us/>
- Forbes Thailand. (2014). DusitThe Pioneer พา “สวรรค์ไทย” ไปเมืองนอก. สืบค้นจาก [http://www.forbesthailand.com/article\\_detail.php?article\\_id=581](http://www.forbesthailand.com/article_detail.php?article_id=581)
- Marketeer Magazine. (2007). ดุสิต อินเตอร์เนชั่นแนล คำตอบของโจทย์ใหม่จาก ดุสิตธานี. สืบค้นจาก [http://www.marketeer.co.th/inside\\_detail.php?inside\\_id=5817](http://www.marketeer.co.th/inside_detail.php?inside_id=5817)
- Positioning Magazine. (2007). เกมใหม่ของโรงแรมดุสิตฯ. สืบค้นจาก <http://www.positioningmag.com/content/เกมใหม่ของโรงแรมดุสิตฯ>

## References

- Bae, J., Chen, S., & Lawler, J. (1998). Variations in HRM in Asian Countries MNC Home Country and Host Country Effects. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 653-70.
- Baron, J. N., Burton, M. D., & Hannan, M. T. (1996). The road taken: Origins and evolution of employment systems in emerging companies. *Articles & Chapters*, 254.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.

- Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695-717.
- Batt, R., & Banerjee, M. (2012). The scope and trajectory of strategic HR research: Evidence from American and British journals. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1739-1762.
- Batt, R., & Hermans, M. (2012). Global human resource management: Bridging strategic and institutional perspectives. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 31(1).
- Berthon, P., Pitt, L., Katsikeas, C. S., & Berthon, J. P. (1999). Virtual services go international: international services in the marketplace. *Journal of International Marketing*, 7 (3), 84-105.
- Boddeyn, J. J., Halbrich, M. B., & Perry, A. C. (1986). Service multinationals: conceptualization, measurement and theory. *Journal of International Business Studies*, 17, 41-57.
- Capar, N., & Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34, 345-355.
- Carman, J. M., & Langeard, E. (1980). Growth strategies for service firms. *Strategic Management Journal*, 1(1), 7-22.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C., & Tangirala, S. (2010). When does cross cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53, 1110-1130.
- Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998a). Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 325-357.
- Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998b). Franchising versus company-run operations: Modal choice in the global hotel sector. *Journal of International Marketing*, 6(2), 28-53.

- Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C. (2003). A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5–18.
- Ding, D., Fields, D., & Akhtar, S. (1997). An empirical study of human resource management policies and practices in foreign-invested enterprises in China: the case of Shenzhen Special Economic Zone. *International Journal of Human Resource Management*, 8(5), 595-613.
- Dunning, J. H., & McQueen, M. (1981). The eclectic theory of international production: A case study of the international hotel industry. *Managerial and Decision Economics*, 21, 197–210.
- Dusit International. (2016). History and background of Dusit International. Retrieved from <http://www.dusit.com/th/about-us/> (in Thai).
- Edwards, T., & Kuruville, S. (2005). International HRM: National business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1–21.
- Ferner, A., Belanger, J., Tregaskis, O., Morley, M., and Quintanilla, J. (2013) U.S. Multinationals and the Control of Subsidiary Employment Policies. *ILR Review*, Special Issue, 66(3).
- Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing*, 69(1), 61–103.
- Forbes Thailand. (2014). DusitThePioneer: Internationalization of Thai Hospitality. Retrieved from [http://www.forbesthailand.com/article\\_detail.php?article\\_id=581](http://www.forbesthailand.com/article_detail.php?article_id=581) (in Thai).
- Gamble, J. (2003). Transferring Human Resource Practices from the United Kingdom to China: The Limits and Potential for Convergence. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 369-87.
- Gammeltoft, P., Pradhan, J. P., & Goldstein, A. (2010). Emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes. *International Journal of Emerging Markets*, 5(3/4), 254-265.

- Guillen, M. F. & Garcia-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23-35.
- Hannan, M. T., Burton, M. D., & Baron, J. N. (1996). Inertia and change in the early years: Employment relations in young, high technology firms. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 503-536.
- Harzing, A.-W. (1999). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Harzing, A.-W., Sorge, S., & Paauwe, J. (2002). Headquarters-subsidiary relationships in multinational companies: A British-German comparison. In M. Geppert, D. Matten, and K. Williams (Eds.), *Challenges for European Management in a Global Context*, pp. 96-118. Basingstoke: Palgrave.
- Ivancevich, J. M. (1969). Perceived need versus satisfaction. *Overseas Managers Journal of Applied Psychology*, 53, 274-278.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalism. *International Marketing Review*, 7, 11-22.
- Kundu, S. K., & Merchant, H. (2008). Service multinationals: their past, present, and future. *Management International Review*, 48(4), 371-377.
- Kundu, S. K., & Lahiri, S. (2015). Turning the Spotlight on Service Multinationals: New Theoretical Insights and Empirical Evidence. *Journal of International Management*, 21(3), 215-219.
- Liu, R., Feils, D. J., & Scholnick, B. (2011). Why are different services outsourced to different countries? *Journal of International Business Studies*, 42(4), 558-571.
- Lovelock, C. H., & Yip, S. G. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California Management Review*, 38(2), 64-85.
- Marketeer Magazine. (2007). Dusit International: Answer to Dusit's new question. Retrieved from [http://www.marketeer.co.th/inside\\_detail.php?inside\\_id=5817](http://www.marketeer.co.th/inside_detail.php?inside_id=5817) (in Thai).
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.



- Merchant, H., & Gaur, A., 2008. Opening the 'non-manufacturing' envelope: the next big enterprise for international business research. *Management International Review*, 48, 379–396.
- Napathorn, C. (2010). Examining HR practices of MNCs in Thailand. *Journal of Business Administration*, 126, 8-27 (in Thai).
- Napathorn, C. (2016). How do MNCs recruit and select its human resources upon internationalizing their businesses via cross-border M&As? *Journal of Business Administration*, 150, 1-21 (in Thai).
- Napathorn, C. and Kuruvilla, S. C. (forthcoming). Human Resource Management in Indonesia, Malaysia, and Thailand. In F.L. Cooke and S. Kim (Eds.), Routledge Handbook of Asian HRM.
- Pananond, P. (2007). The Changing Dynamics of Thai Multinationals after the Asian Economic Crisis. *Journal of International Management*, 13(3), 356-375.
- Panvisavas, V. and Taylor, J. S. (2006). The use of management contracts by international hotel firms in Thailand. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 231–245.
- Positioning Magazine. (2007). A new game for Dusit Hotel Group. Retrieved from <http://www.positioningmag.com/content/เกมใหม่ของโรงแรมดุสิตฯ> (in Thai).
- Quer, D., Claver, E., & Andreu, R. (2007). Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country-and firm-specific factors. *International Business Review*, 16(3), 362-376.
- Ramamurti, R. (2012). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2(1), 41-47.
- Rodtook, P. and Altinay, L. (2013). Reasons for Internationalization of Domestic Hotel Chains in Thailand, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(1), 92-115, DOI: 10.1080/19368623.2012.632711
- Rosenweig, P., & Nohria, N. (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*. Second Quarter, 229-51.

- Schmitt, M., & Sadowski, D. (2003). A Cost-minimization Approach to the International Transfer of HRM/IR Practices: Anglo-Saxon Multinationals in the Federal Republic of Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 409.
- Stevens, C. E., Makarius, E. E., & Mukherjee, D. (2015). It Takes Two to Tango: Signaling Behavioral Intent in Service Multinationals' Foreign Entry Strategies. *Journal of International Management*, 21(3), 235-248.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. 1990. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications: USA.
- Tharenau, P., & Caulfield, N. (2010). Will I stay or will I go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates. *Academy of Management Journal*, 53, 1009-1028.
- Torbiorn, I. (1982). *Living abroad: Personal adjustment and personnel policy*. New York, NY: Wiley.
- Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16, 68-78.
- UNCTAD. (2014). World Investment Report, Annex Table 26 — Estimated World Inward FDI Flows, by Sector and Industry, 1990-1992 and 2010-2012.
- Wee, K. H. (2007). Outward foreign direct investment by enterprises from Thailand. *Transnational Corporations*, 16(1), 89-116.
- World Bank. (2016). Employment in Services (% of Total Employment), by country, 1981-2015.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.
- Yu, G.-C., Park, W.-S., and Cho, Y.-H. (2007). MNCs' HRM strategy and country of origin effect: Do North American, European and Japanese firms really differ? *Management Review* 18(4), 392-409.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.