



กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับบริษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลาย:
กรณีศึกษาของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
Human Resources Strategy for Multinational Corporations with Multinational
Products: A Case Study of Minor International Public Company Limited

จตุรงค์ นภาพร¹

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Chaturong Napathorn¹

Thammasat Business School, Thammasat University

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ว่า บริษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลายมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของบริษัทไมเนอร์กรุ๊ป ซึ่งหมายรวมถึง บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) และบริษัทอื่น ๆ ในเครือ ผลการศึกษาค้นพบว่า บริษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลายมีการปรับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ประเภทธุรกิจหรือประเภทสินค้าอย่างเหมาะสม หรือกล่าวได้ว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงรูปแบบเดียวอาจไม่สามารถนำไปใช้กับธุรกิจหรือสินค้าหลาย ๆ ประเภทในองค์การเดียวกันได้ ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวก็เพื่อให้องค์การนั้นสามารถปรับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับลักษณะของตัวธุรกิจหรือสินค้าแต่ละประเภท อันจะทำให้แต่ละหน่วยธุรกิจที่ดูแลธุรกิจหรือสินค้าแต่ละประเภทสามารถสรรหาคัดเลือก พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพได้ในระยะยาว และจะนำมาซึ่งความสำเร็จของตัวธุรกิจทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ โดยผลการศึกษาดังกล่าวสนับสนุนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามสถานการณ์มากกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

คำสำคัญ: 1) บริษัทข้ามชาติ 2) กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามสถานการณ์ 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

Abstract

The objective of this paper is to examine the following research question: “How do multiproduct multinational corporations (MNCs) manage their human resources in order to be successful in the national and international arena?” The qualitative research design, particularly the case study of Minor Group including Minor International Public Company Limited and other affiliates, is applied in this paper. In this respect, the findings of this paper support the proposition that multiproduct MNCs need to align their human resources (HR) strategies and practices with their business strategy and the nature of each type of businesses and products. In other words, multiproduct MNCs cannot apply only the best HR strategies and practices to every type of businesses and products in their organizations. The alignment of HR strategies and practices with each type of businesses and products will finally help each business and product unit to be able to attract, develop, and maintain their qualified human capital in the long term. This proposition supports the concept of contingency approaches to human resource management rather than the concept of the best approaches to human resource management.

Keywords: 1) Multinational Corporations 2) Human Resource Strategy 3) Contingency Approaches to Human Resource Management 4) Best Approaches to Human Resource Management

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์ (Lecturer, Department of Organization, Entrepreneurship, and Human Resource Management) Email:chaturong@tbs.tu.ac.th; cn48@cornell.edu



บทนำ (Introduction)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันมักให้ความสำคัญกับการนำแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best HR Practices) ไปปรับใช้ในองค์การรูปแบบต่าง ๆ เช่น ในองค์การภาคเอกชน ในองค์การภาครัฐ เป็นต้น หรือในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมการบริการ เป็นต้น และในประเทศต่าง ๆ ทั้งประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา (Sun, Aryee and Law, 2007, p. 558; Aryee, et al., 2012, p. 287) เพื่อวิเคราะห์ว่าแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดนั้นสามารถนำไปปรับใช้กับทุกองค์การได้จริงหรือไม่ อย่างไร (Huselid, 1995, pp. 635-672; MacDuffie, 1995, pp. 197-221; Batt, 2002, pp. 587-597; Collins and Clark, 2003, pp. 740-751; Collins and Smith, 2006, pp. 544-560; Sun, Aryee and Law, 2007, pp. 558-577) อย่างไรก็ตาม นักวิชาการหลายท่านในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แย้งว่าแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดนั้นไม่มีอยู่จริง แต่กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการปรับให้เหมาะสมกับบริบทหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์การ เช่น ปรับให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ เป็นต้น (Schuler and Jackson, 1987a, pp. 207-219; Schuler and Jackson, 1987b, pp. 125-141; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1988, pp. 454-470) ถึงกระนั้นก็ตาม งานวิจัยเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการปรับให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ของแต่ละองค์การนั้นมีอยู่จำนวนน้อย และส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่เกิดขึ้นในองค์การหรือบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา (Youndt, et al., 1996, pp. 836-866) และเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณเป็นส่วนใหญ่ (Youndt, et al., 1996, pp. 836-866; Chadwick et al., 2013, pp. 311-343) ซึ่งอาจทำให้มองไม่เห็นภาพของบริบทและสถานการณ์ในรายละเอียดที่เกิดขึ้นในองค์การหรือบริษัทแต่ละแห่งว่าเป็นอย่างไร และเพราะเหตุใดองค์การหรือบริษัทเหล่านั้นจึงต้องปรับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทหรือสถานการณ์ของแต่ละองค์การหรือบริษัท

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนองานวิจัยเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การควรได้รับการปรับให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ของแต่ละองค์การ ซึ่งจะเป็นการชี้ให้เห็นว่าแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดอาจไม่สามารถนำไปปรับใช้กับทุกบริบทหรือทุกองค์การได้เสมอไป โดยใช้กรณีศึกษาของเครือไมเนอร์กรุ๊ป ซึ่งรวมถึง บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) และบริษัทอื่น ๆ ในเครือ อันเป็นกลุ่มบริษัทที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลายประเภท ทั้งธุรกิจโรงแรม ธุรกิจสปา ธุรกิจเคอร์เวียวสพาร์เทนซ์ ธุรกิจศูนย์การค้า ธุรกิจบันเทิง ธุรกิจร้านอาหาร และธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าต่างประเทศ ทั้งเสื้อผ้าแฟชั่น เครื่องสำอาง และเครื่องใช้ในครัวเรือนในประเทศไทย ผ่านช่องทางการขายทั้งค้าปลีก ขายส่ง และขายตรง (Manager Online, 2014; Minor International, 2017) ทั้งนี้ เครือไมเนอร์กรุ๊ปได้ขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องจากริสอร์ทเพียงแห่งเดียวที่พญาในปี พ.ศ. 2521 จนปัจจุบันบริษัทกลายเป็นผู้ประกอบการธุรกิจพักผ่อนและสันทนาการที่ใหญ่ที่สุดรายหนึ่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ประกอบด้วยโรงแรมและริสอร์ทกว่า 150 แห่ง ร้านอาหารกว่า 1,800 สาขา และมีจุดจำหน่ายสินค้ากว่า 300 แห่ง ในประเทศไทยและอีก 32 ประเทศ ครอบคลุมจากทวีปแอฟริกาถึงออสเตรเลีย รวมทั้งอเมริกาใต้และยุโรปเพื่อชี้ให้เห็นว่าเครือไมเนอร์กรุ๊ปมีกลยุทธ์และแนวปฏิบัติอย่างไรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติ ซึ่งการวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาถือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทหนึ่ง ซึ่งมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับคำถามวิจัยเชิงสำรวจ (Yin, 2014, pp. 1-12) เพื่อที่จะนำผลการศึกษาที่ได้ไปวิจัยต่อในรูปแบบของแบบสอบถามหรือการวิจัยเชิงปริมาณต่อไปในอนาคต ทั้งนี้ ในบทความนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นหาคำตอบให้กับคำถามวิจัยที่ว่า “บรรษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลายมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติ” ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic



Human Resource Management) โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด และการกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ขององค์การ ในแง่ที่ว่ากลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการปรับให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ขององค์การ (โดยเฉพาะองค์การที่มีธุรกิจ สินค้า หรือผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย) หรือไม่ อย่างไร และงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติกับผู้บริหารและพนักงานในองค์การ รวมถึงบุคคลที่สนใจในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อีกด้วย

งานวิจัยนี้เริ่มต้นจากการทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติและโครงสร้างองค์การในการบริหารบริษัทข้ามชาติ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จากนั้นผู้วิจัยจะกล่าวถึงบริบทและวิธีการดำเนินการวิจัย ผลการวิจัยในส่วนที่เป็นกรณีศึกษาของเครือไมเนอร์กรุ๊ป และการอภิปรายและสรุปผลการวิจัยต่อไป

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

บทความวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่มีธุรกิจ สินค้า หรือผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องใน 3 หัวข้อหลักด้วยกัน คือ 1) บริษัทข้ามชาติและโครงสร้างองค์การในการบริหารบริษัทข้ามชาติ 2) กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การ และ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบแข่งขันให้กับตัวองค์กร ดังนี้

1. บริษัทข้ามชาติและโครงสร้างองค์การในการบริหารบริษัทข้ามชาติ

บริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations) คือ องค์การที่ดำเนินธุรกิจครอบคลุมหลายประเทศ โดยมีการบริหารงานจากประเทศที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่หรือประเทศแม่ (Home Country) ซึ่งในปัจจุบันนี้ บริษัทข้ามชาติมีการเติบโตขึ้นอย่างมากมาย โดยมีได้มีเพียงบริษัทข้ามชาติที่มีต้นกำเนิดจากประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา หรือสหราชอาณาจักรเท่านั้น หากแต่

ยังครอบคลุมถึงบริษัทข้ามชาติที่มีต้นกำเนิดจากประเทศกำลังพัฒนา หรือที่เรียกว่า Developing-Country MNCs (Napathorn, 2016, pp. 1-21) อันรวมถึงบริษัทข้ามชาติจากประเทศไทยด้วย เช่น เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล เครือไมเนอร์กรุ๊ป กลุ่มไทยเจริญคอร์ปอเรชั่นหรือทีซีซีกรุ๊ป เป็นต้น

หนึ่งในข้อท้าทายที่สำคัญของการบริหารกิจการบริษัทข้ามชาติ ก็คือการออกแบบโครงสร้างองค์การให้รองรับกับความเป็นนานาชาติ กล่าวคือ องค์การในระดับนานาชาติหรือบริษัทข้ามชาติ จำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเพื่อให้ องค์การสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในภาวะที่โลกมีความซับซ้อนมากขึ้นเช่นในปัจจุบันนี้ (Briscoe, Schuler and Claus, 2009, pp. 1-12) ทั้งนี้ ในส่วนของวรรณกรรมด้านการบริหารที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การนั้น (Daft, 2012, pp. 270-303) กล่าวไว้ว่า โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้ องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) และความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ก็ต้องขึ้นอยู่กับความสอดคล้อง (Fit) ระหว่างตัวกลยุทธ์กับโครงสร้างองค์การด้วย ซึ่งโครงสร้างองค์การมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน คือ 1) โครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามหน้าที่งาน (Functional Organization Structure) 2) โครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามสินค้า ผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า หรือพื้นที่ (Divisional Organization Structure) 3) โครงสร้างองค์การแบบผสม (Matrix Organization Structure) 4) โครงสร้างองค์การแบบทีม (Team-based Organization Structure) และ 5) โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย (Network Organization Structure) (Bateman and Snell, 2013, pp. 295-305) ทั้งนี้ โครงสร้างองค์การแบบแบ่งตามสินค้า ผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า หรือพื้นที่เหมาะสมที่จะใช้กับองค์การที่มีตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือธุรกิจที่หลากหลาย เพื่อที่แต่ละ Division จะทำหน้าที่ในการดูแลตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือธุรกิจนั้น ๆ อย่างใกล้ชิด ข้อดีอีกประการหนึ่งของการใช้โครงสร้างองค์การแบบดังกล่าว ก็คือ แต่ละ Division ย่อมสามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือธุรกิจนั้น ๆ

ในกรณีของบริษัทข้ามชาตินั้น Ghoshal and Barlett (1998, pp. 1-7) นำเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การหลายรูปแบบสำหรับบริษัทข้ามชาติ ซึ่งบริษัทข้ามชาติแต่ละแห่งจำเป็นต้องเลือกรูปแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ของแต่ละองค์การให้มากที่สุด กล่าวคือ บริษัทข้ามชาติต้องเลือกโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม ค่านิยมทัศนคติของผู้คน รสนิยมของผู้บริโภคในแต่ละประเทศที่เข้าไปประกอบธุรกิจ และต้องเลือกโครงสร้างองค์การที่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการบูรณาการให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระดับนานาชาติหรือระดับโลก (Global Integration) กับการเน้นการตอบสนองต่อความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ภาษา และรสนิยมของผู้บริโภคของแต่ละประเทศ ท้องถิ่น หรือพื้นที่ (Local Responsiveness) ทั้งนี้ โครงสร้างองค์การที่ Ghoshal and Barlett (1998, pp. 1-7) นำเสนอ มีหลายรูปแบบด้วยกัน ดังนี้

1) โครงสร้างองค์การแบบมัลติโดเมสติค (Multidomestic Form) เนื่องจากรสนิยมของผู้บริโภคในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก บริษัทข้ามชาติจึงต้องเผชิญกับแรงกดดันในเรื่องของการทำให้สินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน ซึ่งโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับกรณีนี้ก็คือ โครงสร้างองค์การแบบมัลติโดเมสติค หรือที่เรียกว่า “มัลติเนชั่นแนล” ทั้งนี้ ตามโครงสร้างองค์การรูปแบบนี้ สำนักงานสาขาของบริษัทข้ามชาติในแต่ละประเทศจะทำหน้าที่ในการบริหารธุรกิจในแต่ละประเทศเอง โดยมีการกำหนดทิศทางในการบริหารมาจากสำนักงานใหญ่ค่อนข้างน้อย ดังนั้น โครงสร้างองค์การประเภทนี้จึงเหมาะสมกับกรณีที่ต้องการหรือบริษัทข้ามชาติต้องการให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ภาษา และรสนิยมของผู้บริโภคของแต่ละประเทศ ท้องถิ่น หรือพื้นที่เป็นสำคัญ นอกจากนี้ โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้ยังสามารถเรียกได้ว่าเป็นโครงสร้างองค์การแบบ “โพลีเซนทริก (Polycentric)” (Perlmutter, 1969, pp. 9-18; Edwards and Rees, 2011, pp. 67-97) อีกด้วย

2) โครงสร้างองค์การแบบโกลบอล (Global Form) โครงสร้างองค์การประเภทนี้เกิดขึ้นในกรณีที่

บริษัทข้ามชาติมีเป้าหมายในแง่ของการประหยัดต่อขนาดการผลิต โดยสำนักงานใหญ่ของบริษัทข้ามชาติมีนโยบายให้สำนักงานสาขาแต่ละแห่งนำกลยุทธ์และแนวปฏิบัติทั้งหลายที่ใช้อยู่ที่สำนักงานใหญ่ไปใช้ในการปฏิบัติงานที่สำนักงานสาขาแต่ละแห่งนั้น ๆ หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ สำนักงานสาขาแต่ละแห่งจะนำกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการดำเนินงานมาจากสำนักงานใหญ่มาใช้เกือบทั้งหมด ซึ่งจะทำให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ในทุกประเทศมีความเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างชัดเจน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในเชิงต้นทุนค่าใช้จ่ายและนำไปสู่การบูรณาการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขององค์การให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในระดับโลก โดยโครงสร้างองค์การแบบนี้จะไม่เน้นไปที่การตอบสนองต่อความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ภาษา และรสนิยมของผู้บริโภคของแต่ละประเทศ ท้องถิ่น หรือพื้นที่มากนัก ทั้งนี้ โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้ยังเรียกได้ว่าเป็นโครงสร้างองค์การแบบ “เอทโนเซนทริก (Ethnocentric)” (Perlmutter, 1969, pp. 9-18; Edwards and Rees, 2011, pp. 67-97) อีกด้วย

3) โครงสร้างองค์การแบบอินเตอร์เนชั่นแนล (International Form) เมื่อบริษัทข้ามชาติมีเป้าหมายที่จะปรับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในหลาย ๆ ส่วนให้เข้ากับบริบทและสถานการณ์แวดล้อมในแต่ละประเทศ ในขณะที่ยังคงกลยุทธ์และแนวปฏิบัติบางส่วนให้เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานใหญ่ในประเทศแม่ โครงสร้างองค์การแบบอินเตอร์เนชั่นแนลย่อมเหมาะสมที่สุดสำหรับกรณีนี้ กล่าวคือ โครงสร้างองค์การแบบนี้มิได้เน้นไปที่การรวมอำนาจไว้ที่สำนักงานใหญ่เหมือนในกรณีของโครงสร้างองค์การแบบโกลบอล แต่ก็ยังมีได้กระจายอำนาจไปที่สำนักงานสาขาเท่ากับในกรณีของโครงสร้างองค์การแบบมัลติโดเมสติค หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้อยู่กึ่งกลางระหว่างโครงสร้างองค์การแบบมัลติโดเมสติคและแบบโกลบอล หรือระหว่างโครงสร้างองค์การแบบโพลีเซนทริกและเอทโนเซนทริก (Perlmutter, 1969, pp. 9-18; Edwards and Rees, 2011, pp. 67-97) ซึ่งก็ทำให้สำนักงานสาขาของบริษัทข้ามชาติในประเทศต่าง ๆ ยังคงต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดและนโยบายของสำนักงานใหญ่ในบางประการ แต่ก็ยังสามารถปรับ



กลยุทธ์ แนวปฏิบัติ ตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมในแต่ละประเทศได้

4) โครงสร้างองค์การแบบทรานส์เนชันแนล (Transnational Form) เมื่อองค์การต้องการบรรลุเป้าหมายทั้งในแง่ของการบูรณาการกลยุทธ์และแนวปฏิบัติให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระดับโลก การปรับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมในแต่ละประเทศ และการถ่ายทอดนวัตกรรมต่าง ๆ ระหว่างสำนักงานสาขาด้วยกัน โครงสร้างองค์การแบบทรานส์เนชันแนลย่อมมีส่วนสำคัญในการที่จะช่วยให้บริษัทข้ามชาติบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 ข้อดังกล่าว ซึ่งโครงสร้างองค์การแบบทรานส์เนชันแนลนี้จะเน้นไปที่การสร้างเครือข่ายระหว่างสำนักงานสาขาต่าง ๆ โดยแต่ละสำนักงานสาขาจะทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการผลิตสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการแต่ละประเภทของบริษัทข้ามชาติแห่งนั้น ซึ่งก็จะทำให้แต่ละสำนักงานสาขามีอิสระในการปรับตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ในแต่ละประเทศ และการสร้างเครือข่ายระหว่างสำนักงานสาขา ยังทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดการผลิต เพราะแต่ละสำนักงานสาขาจะแบ่งปันกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการผลิตสินค้า หรือบริการระหว่างกัน อันนำไปสู่การดำเนินการที่เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ รวมถึงยังสามารถถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมระหว่างกันได้อีกด้วย ทั้งนี้ โครงสร้างองค์การรูปแบบนี้สอดคล้องกับรูปแบบโครงสร้างองค์การที่เรียกว่า “จีโอเซนทริก (Geocentric)” (Perlmutter, 1969, pp. 9-18) และรูปแบบที่เรียกว่า “เฮเทอราคัล (Heterarchical)” (Hedlund, 1986, pp. 9-36)

อย่างไรก็ดี ในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติและโครงสร้างองค์การในการบริหารบริษัทข้ามชาติยังมิได้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์การกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากเท่าใดนัก อาจมีเพียง Edwards and Rees (2011, pp. 67-97) เท่านั้นที่ชี้ให้เห็นว่าโครงสร้างองค์การในการบริหารบริษัทข้ามชาติทั้ง 4 รูปแบบมีความสัมพันธ์กับการใช้ผู้บริหารข้ามชาติ (Expatriates) อย่างไร แต่ยังมีได้แสดงให้เห็นว่าบริษัทข้ามชาติที่มีโครงสร้างองค์การที่ประกอบด้วยธุรกิจและสินค้าหลากหลายควรใช้

กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดสามารถนำมาปรับใช้กับองค์การประเภทดังกล่าวได้หรือไม่ อย่างไรทั้งนี้ ก่อนที่ผู้วิจัยจะทบทวนวรรณกรรมในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยขอทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเภทของกลยุทธ์ทางธุรกิจที่นิยมใช้ในองค์การหรือบริษัทต่าง ๆ รวมถึงบริษัทข้ามชาติด้วยว่ามีกี่ประเภท เพราะกลยุทธ์ทางธุรกิจย่อมส่งผลต่อกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในส่วนของความสอดคล้องในแนวตั้ง (Vertical Fit) ที่ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเป็นลำดับถัดไป

2. กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การ

กลยุทธ์ทางธุรกิจ หมายถึง แผนงานที่มุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้กับองค์การในระยะยาว (Naveekarn, 2008, pp. 1-30) ซึ่ง Porter (1980, pp. 1-25) ได้จำแนกประเภทของกลยุทธ์ทางธุรกิจไว้ 3 ประเภทหลักด้วยกัน คือ

1) กลยุทธ์ทางธุรกิจที่เน้นต้นทุนต่ำ (Low Cost) คือ การที่องค์การหรือบริษัทต้องการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับของคู่แข่ง แต่เน้นไปที่ต้นทุนการผลิตสินค้าที่ต่ำกว่า ซึ่งหมายความว่า องค์การหรือบริษัทแห่งนั้นเน้นการใช้ศักยภาพในการผลิตสินค้าให้เต็มที่ ให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนในการผลิต ต้นทุนในการวิจัยและพัฒนาสินค้า รวมถึงต้นทุนในการขายสินค้า การให้บริการ และการประชาสัมพันธ์หรือโฆษณาสินค้า และให้ความสำคัญกับการเปรียบเทียบต้นทุนการผลิตสินค้าของตนเองกับของคู่แข่ง (Miller, 1986, pp. 233-248)

2) กลยุทธ์ทางธุรกิจที่เน้นความแตกต่างของตัวสินค้า (Product Differentiation) คือ การที่องค์การหรือบริษัทต้องการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและแตกต่างไปจากสินค้าหรือบริการของคู่แข่งรายอื่น ๆ ซึ่งก็หมายความว่า องค์การหรือบริษัทแห่งนั้นให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ การสร้างสินค้าที่มีคุณภาพสูง การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการลูกค้า การให้บริการลูกค้าที่พิเศษ หรือการ



สร้างแพ็คเกจสินค้าที่สะดุดตาลูกค้า แม้ว่าองค์กรหรือบริษัทแห่งนั้นจะต้องนำเสนอสินค้าหรือบริการเหล่านั้นในราคาที่ค่อนข้างสูงก็ตาม (Miller, 1986, pp. 233-248)

3) กลยุทธ์ทางธุรกิจที่เน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus) คือ การที่องค์กรหรือบริษัทต้องการนำเสนอสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือลูกค้าเฉพาะในบางพื้นที่ หรือต้องการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความเฉพาะตัวค่อนข้างมาก โดยองค์กรหรือบริษัทอาจนำกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เน้นต้นทุนต่ำหรือเน้นความแตกต่างของสินค้าหรือทั้ง 2 กลยุทธ์มาปรับใช้ร่วมกันด้วยก็ได้ กล่าวคือ สินค้าหรือบริการขององค์กรหรือบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ประเภทนี้อาจมีได้มีต้นทุนต่ำที่สุดหรือมีความแตกต่างจากสินค้าหรือบริการขององค์กรหรือบริษัทอื่น ๆ อย่างมาก แต่การผลิตสินค้าหรือบริการดังกล่าวก็ยังให้ความสำคัญกับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่สูงนัก และความมีเอกลักษณ์ของตัวสินค้าอยู่พอสมควร (Miller, 1986, pp. 233-248)

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

วรรณกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้กล่าวไว้ว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือ รูปแบบของกิจกรรมในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่อย่างมีแบบแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ” (Wright and McMahan, 1992, p. 298) ซึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้นั้น องค์กรควรวางระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ที่เรียกว่า ความสอดคล้องในแนวตั้ง (Vertical Fit) (Baird and Meshoulam, 1988, pp. 116-128; Delery, 1998, pp. 289-309)

นอกจากนี้ ในวรรณกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ยังกล่าวถึงความสอดคล้องในแนวนอน (Horizontal Fit) (Baird and Meshoulam, 1988, pp. 116-128; Delery, 1998, pp. 289-309) อีกด้วย ซึ่งหมายถึง กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละส่วนต้องสอดคล้องกัน เช่น กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทาง

เดียวกันกับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และการพนักงานสัมพันธ์ เป็นต้น ทั้งนี้ ในกรณีของความสอดคล้องในแนวนอน องค์กรต้องวางระบบ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกัน อันจะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้นในที่สุด (Arthur, 1994, pp. 670-687; Huselid, 1995, pp. 635-672; MacDuffie, 1995, pp. 197-221; Evans and Davis, 2005, pp. 758-775; Jiang, et al., 2012, pp. 1264-1294; Jiang, Takeuchi and Lepak, 2013, pp. 1448-1480) ซึ่งเราจะเรียกระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบนี้ว่า แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด (Best HR Practices) หรือระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมีประสิทธิภาพสูง (High Performance HR System) หรือระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเน้นการมีส่วนร่วม (High Involvement HR System) ทั้งนี้ แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดมักจะประกอบด้วย การกำหนดตัวงานที่พนักงานจะต้องปฏิบัติให้กว้าง (ไม่แคบจนเกินไป) การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ การวางระบบการระงับข้อขัดแย้งในองค์กร การแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกัน การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานในลักษณะของทีมที่เน้นการบริหารงานกันเอง การให้เงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงเพียงพอ การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของพนักงาน (Arthur, 1992, pp. 488-506; Arthur, 1994, pp. 670-687) การให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงานอย่างชัดเจน (Huselid, 1995, pp. 635-672)

สำหรับเป้าหมายในการนำแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดไปใช้ในองค์กร ก็คือการปรับปรุงผลประกอบการขององค์กรให้ดีขึ้น การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน (Youndt, et al., 1996, pp. 836-866; Batt, 2002, pp. 587-



597; Combs, et al., 2006, pp. 501-528; Panya, 2015, p. 80) โดยแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดได้รับการนำไปทดสอบในงานวิจัยในหลายอุตสาหกรรมด้วยกัน (Huselid, 1995, pp. 635-672; Combs, et al., 2006, pp. 501-528) ทั้งอุตสาหกรรมการผลิต เช่น การผลิตเหล็ก (Arthur, 1992, pp. 488-506, 1994, pp. 670-687) การผลิตรถยนต์ (MacDuffie, 1995, pp. 197-221) เป็นต้น อุตสาหกรรมการบริการ เช่น คอลเซ็นเตอร์ (Batt, 2002, pp. 587-597) โรงแรม (Sun, Aryee and Law, 2007, pp. 558-577) เป็นต้น กล่าวโดยสรุปคือ แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดหรือความสอดคล้องในแนวนอน หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละส่วน ซึ่งเป็นที่เชื่อกันว่า แนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปปรับใช้กับทุกองค์กร ทุกบริบท และทุกสถานการณ์

ในทางตรงกันข้าม ความสอดคล้องในแนวตั้ง เป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับความสอดคล้องในแนวนอน ซึ่งตามแนวคิดนี้ ไม่มีกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใด ถือเป็นกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการปรับให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ของตัวองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ผลประกอบการของตัวองค์กรที่ดีขึ้น (Wright, Smart, and McMahan, 1995, pp. 1052-1074; Youndt, et al., 1996, pp. 836-866) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับความสอดคล้องในแนวตั้งนี้มีอยู่จำนวนน้อย โดยงานวิจัยที่มีอยู่ส่วนใหญ่จะแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจของตัวองค์กรนั้น ๆ เป็นสำคัญ (Wright, Smart and McMahan, 1995, pp. 1052-1074; Youndt, et al., 1996, pp. 836-866; Batt, 2000, pp. 540-561; Chadwick, et al., 2013, pp. 311-343) และมักเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่เกิดขึ้นในประเทศพัฒนาแล้วเป็นส่วนใหญ่ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

ยกตัวอย่างเช่น Youndt, et al. (1996, pp. 836-866) ชี้ให้เห็นว่า หากกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเน้นไปที่คุณภาพของสินค้าและการสร้าง

ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมก็คือ กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับทุนมนุษย์ขององค์กรในทางตรงกันข้าม หากกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเน้นไปที่การลดต้นทุนการผลิตสินค้า กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่เหมาะสมก็คือ กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงธุรการมากกว่าเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ องค์กรต้องพยายามลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องพนักงานในองค์กรลงให้เหลือน้อยที่สุด ดังนั้นตามแนวคิดของความสอดคล้องในแนวตั้งนั้น ไม่มีแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดในทุกบริบทหรือสถานการณ์ แต่กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการปรับให้สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ของตัวองค์กร ซึ่งตรงกับทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามสถานการณ์ (Contingency Perspective) (Schuler and Jackson, 1987a, pp. 207-219; 1987b, pp. 125-141; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1988, pp. 454-470)

อย่างไรก็ดี แทบจะไม่มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ใดที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีลักษณะเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีโครงสร้างองค์กรที่ประกอบด้วยธุรกิจ สินค้า หรือผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และเพราะเหตุใดองค์กรจึงต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร อันเป็นประเด็นหลักของบทความวิจัยชิ้นนี้

บริบทในการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย

โดยปกติแล้ว งานวิจัยเชิงสำรวจมักใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างข้อสมมติฐานเบื้องต้นก่อนนำไปทดสอบด้วยงานวิจัยเชิงปริมาณเพื่อกำหนดเป็นทฤษฎีต่อไป ดังนั้น ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษา (Yin, 2014, pp. 1-282) เข้ามาช่วยในการค้นหาคำตอบสำหรับคำถามวิจัยที่ว่า “บริษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลายมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติ” โดยเน้นการศึกษาเครื่องมือเอนอร์กรุ๊ปซึ่งเป็นองค์การ



ที่อยู่ในรูปแบบของบริษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลาย ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจสปา ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า เป็นต้น และเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศไทยและในระดับนานาชาติมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานพอสมควร

เครือไมเนอร์กรุ๊ปก่อตั้งขึ้นโดย วิลเลียม อี. ไฮเนคกี ชาวอเมริกันโดยกำเนิดที่ย้ายมาอยู่ประเทศไทยตั้งแต่อายุประมาณ 14 ปี ปัจจุบันอยู่ในประเทศไทยมานานกว่า 50 ปี จนทำให้ได้รับสัญชาติไทยเมื่อปี พ.ศ. 2534 (Manager Online, 2014) ทั้งนี้ ธุรกิจของเครือไมเนอร์ กรุ๊ป (Minor Group) ของ วิลเลียม อี. ไฮเนคกีนั้น มีมากกว่า 30 บริษัทในเครือ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ร้านอาหาร โรงแรม แบรินด์แฟชั่นต่าง ๆ โดยเครือไมเนอร์กรุ๊ปเป็นทั้งผู้นำเข้าสินค้า แบรินด์ดังจากต่างประเทศเข้ามายังประเทศไทย รวมไปถึงยังสร้างแบรนด์สัญชาติไทยขยายออกไปสู่ตลาดต่างประเทศอีกด้วย ปัจจุบัน เครือไมเนอร์ กรุ๊ป มีธุรกิจอยู่ทั่วโลก ดูแลโรงแรมและรีสอร์ทกว่า 150 แห่ง ร้านอาหารกว่า 1,800 สาขา และร้านค้าอีกกว่า 300 ร้านใน 32 ประเทศ ครอบคลุมทวีปเอเชีย แอฟริกา ออสเตรเลีย อเมริกาใต้ และยุโรป (Minor International, 2017)

สำหรับแบรนด์ที่อยู่ในดูแลของเครือไมเนอร์กรุ๊ปนั้น ครอบคลุมรูปแบบการดำรงชีวิตอันหลากหลายของคนรุ่นใหม่ในปัจจุบัน ทั้งโรงแรม เครื่องนุ่งห่ม ซึ่งเป็นแบรนด์โรงแรมที่บุกเบิกขึ้นเอง โรงแรมโพธิ์ชนัส, เซนต์ รีจิส, แมริออทในประเทศไทย, เอลามิส (Elemis), เดอะ พิตซ์ คอมปะนี (The Pizza Company), สเวนเซนส์ (Swensen's), แดรี่ คิวีน (Dairy Queen), ซิสซ์เลอร์ (Sizzler), เบอร์เกอร์ คิง (Burger King), เดอะ คอฟฟี่ คลับ (The Coffee Club), ไทย เอ็กซ์เพรส (Thai Express), เอสปริ (Esprit), แกป (GAP), บอสซิनी (Bossini), ทูมี้ (Tumi), ชาร์ลส แอนด์ คีธ (Charles&Keith), เพโดร (Pedro) และเรดเอิร์ธ (Redearth) เป็นต้น (Manager Online, 2014)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาของเครือไมเนอร์กรุ๊ป โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) พร้อมด้วย

กรรมการบริษัทไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) รวมถึงใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ของเครือไมเนอร์กรุ๊ปตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน อันประกอบด้วยข้อมูลจากเว็บไซต์ของบริษัท รายงานประจำปีของบริษัทต่าง ๆ ในเครือไมเนอร์กรุ๊ป และข้อมูลจากสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเครือไมเนอร์กรุ๊ปในการดำเนินการวิจัยเพื่อนำมาใช้ในการตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์ และเพื่อมิให้เกิดอคติจากการที่ข้อมูลในการวิจัยมาจากแหล่งข้อมูลเพียงแหล่งเดียว

นอกจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของเครือไมเนอร์กรุ๊ปและการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ของเครือไมเนอร์กรุ๊ปแล้ว ผู้วิจัยยังได้สัมภาษณ์นักวิชาการด้านการบริหารองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเพิ่มเติมจำนวน 2 ท่าน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริษัทข้ามชาติในภาพรวมและเครือไมเนอร์กรุ๊ปรวมถึงได้นำเนื้อความในส่วนของบทสัมภาษณ์และผลการวิจัยไปขอความอนุเคราะห์ให้นักวิชาการทั้ง 2 ท่านดังกล่าวช่วยตรวจสอบความถูกต้องโดยเฉพาะในส่วนของการตีความผลวิจัยด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและกรรมการบริษัทของบริษัทในเครือไมเนอร์กรุ๊ป และข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ด้วยอีกทางหนึ่ง (Triangulation Across Researchers) เพราะการเก็บข้อมูลวิจัยจากการสัมภาษณ์และจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเครือไมเนอร์กรุ๊ปเพียงแหล่งเดียวก็นำไปสู่ความลำเอียงของข้อมูล

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องอาศัยการสัมภาษณ์กลุ่มนักวิชาการในมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลุ่มของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับเครือไมเนอร์กรุ๊ปเพื่อมาให้ความรู้ประกอบการวิจัยอีกทางหนึ่ง อันจะเป็นการสร้าง ความเชื่อมั่นให้กับข้อมูลการวิจัยได้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การดำเนินการวิจัยทั้งหมดเกิดขึ้นในช่วงต้นปี พ.ศ. 2559 โดยในการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้วิจัยเน้นการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของเครือไมเนอร์กรุ๊ป การขยายกิจการของเครือไมเนอร์กรุ๊ป



กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ปทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติ ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 1.5 - 2 ชั่วโมง และผู้วิจัยใช้วิธีการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านไว้โดยมีการขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ก่อนเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับการบันทึกเสียงดังกล่าวจะถูกนำมาถอดเทปบันทึกเสียงออกมาเป็นข้อความ เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของเครือไมเนอร์กรุ๊ป ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น อันจะนำไปสู่ข้อสรุปในเชิงอุปนัย (Inductive) ในที่สุด (Strauss and Corbin, 1990, pp. 1-25)

ผลการศึกษา (Results)

ผลการวิจัยให้ข้อสรุปว่า “บรรษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลายมีการปรับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับตัวธุรกิจหรือสินค้านั้น ๆ อย่างเหมาะสม หรือกล่าวได้ว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงรูปแบบเดียวอาจไม่สามารถนำไปใช้กับธุรกิจหรือสินค้าหลาย ๆ ประเภทในองค์กรเดียวกันได้” ดังนี้

1. กลยุทธ์ทางธุรกิจและโครงสร้างองค์การของเครือไมเนอร์กรุ๊ป

เครือไมเนอร์กรุ๊ปเป็นบรรษัทข้ามชาติที่มีต้นกำเนิดในประเทศไทย และถือเป็นบรรษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลายทั้งธุรกิจโรงแรม สปา ร้านอาหาร และธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าขยายไปทั่วโลก (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559) โดยปรัชญาและกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจของเครือไมเนอร์กรุ๊ป ก็คือ Think Local, Act Global (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559) ซึ่งหมายความว่า แม้ว่าเครือไมเนอร์กรุ๊ปจะเป็นองค์กรมีต้นกำเนิดจากประเทศไทยก็ตาม แต่การดำเนินการต่าง ๆ จะพยายามให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันในระดับโลกให้มากที่สุด โดยองค์การให้ความสำคัญกับการบูรณาการสินค้าและบริการให้มี

ความเป็นมาตรฐานและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วโลกในระดับที่ค่อนข้างมากกว่าการปรับสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับบริบท วัฒนธรรม รสนิยมของผู้บริโภค และทัศนคติของผู้บริโภคในแต่ละประเทศ (กรรมการบริษัท, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2559; นักวิชาการด้านการบริหารองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2559) ดังบทสัมภาษณ์ท่านประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ที่ว่า

“จุดเด่นในการดำเนินงานของเครือไมเนอร์กรุ๊ปที่แตกต่างจากองค์กรหรือบริษัทอื่น ๆ ก็คือ 1) Think Local, Act Global ซึ่งก็คือ แม้ว่าเราจะเป็นบริษัทที่มาจากประเทศไทย แต่เรามีความเป็นสากล ไม่ได้ act เหมือนบริษัทไทยทั่วไป 2) เรามีความเป็นผู้ประกอบการสูง พนักงานของเราทำงานเหมือนกับเป็นเจ้าของกิจการเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง 3) เรามีความเป็นสากล เราไม่ประนีประนอม เราต้องพยายามที่จะสู้ให้ได้ในเวทีโลก 4) เรามุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ดีในการดำเนินงาน (Drive for Results)” (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559)

ทั้งนี้ โครงสร้างองค์การของเครือไมเนอร์กรุ๊ปจะเน้นการแบ่งธุรกิจหรือสินค้าออกเป็นแต่ละประเภท เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจอาหาร ธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า เป็นต้น และจะเป็นไปในรูปแบบอินเตอร์เนชั่นแนลมากกว่าในรูปแบบของทรานส์เนชั่นแนลหรือรูปแบบมัลติโตเมสติกหรือรูปแบบโกลบอลโดยในส่วนของธุรกิจโรงแรม เครือไมเนอร์กรุ๊ปเน้นหลักการบริหารเพื่อส่งเสริมการบริการในระดับ 5 ดาวผ่านแบรนด์ในระดับโลกต่าง ๆ เช่น แมริออท (Marriott) โฟร์ซีซั่นส์ (Four Seasons) เป็นต้น ด้วยการนำแบรนด์ระดับโลกเหล่านี้มาปรับเป็นของเครือไมเนอร์กรุ๊ป และผ่านแบรนด์โรงแรมที่บุกเบิกขึ้นมาเองจนกระทั่งกลายเป็นแบรนด์ระดับโลก เช่น อนันตรา (Anantara) อวานี (Avani) เป็นต้น (Thansettakij Online, 2015; Minor Group, 2017) ดังเช่นในกรณีของโรงแรมของเครือไมเนอร์กรุ๊ปที่ประเทศมัลดีฟส์ ตามบทสัมภาษณ์ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัทไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด



(มหาชน) ที่ว่า “แบรนด์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ปจะถูกมองเคียงบ่าเคียงไหล่กับแบรนด์ชั้นนำระดับโลกต่าง ๆ (Leading Brand)” (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559) โดยจะไม่มีคำว่าโรงแรมของคนไทยหรือ Thai Hotel เป็นอันขาด ซึ่งในกรณีนี้จะแตกต่างอย่างชัดเจนจากหลักการบริหารของเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลในแง่ที่ว่า เครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนลเน้นการรักษาการบริการที่เป็นไทย (Thai Hospitality Service) ไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เมื่อต้องขยายธุรกิจโรงแรมออกไปสู่ตลาดต่างประเทศ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจและการให้บริการของโรงแรมในเครือไมเนอร์กรุ๊ปจึงเน้นไปที่ความเป็นสากล ไม่มีการประนีประนอมใด ๆ ทั้งสิ้น และต้องพยายามแข่งขันให้ได้ในเวทีโลก (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, วันที่ 2 มีนาคม 2559)

ในกรณีของธุรกิจโรงแรมนั้น เครือไมเนอร์กรุ๊ปยังเน้นการสร้างความเป็นสากลให้กับธุรกิจโรงแรมทั้งที่ตนเองเป็นเจ้าของ ที่ตนเองเป็นผู้ร่วมลงทุน และที่ตนเองรับจ้างบริหารด้วยการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร โดยมีได้เน้นการใช้ภาษาไทยในโรงแรมดังกล่าวแต่อย่างใด (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559) เพื่อที่จะได้สามารถแข่งขันกับโรงแรมที่เป็นเครือข่ายระดับโลกต่าง ๆ ในเมืองนั้น ๆ ได้ ตัวอย่างของโรงแรมที่เครือไมเนอร์กรุ๊ปเป็นเจ้าของเองในประเทศไทยและในต่างประเทศ เช่น เดอะเซนต์รีจิสกรุงเทพฯ โพรซีชั่นส์รีสอร์ทที่เกาะสมุยในประเทศไทย อนันตราคิฮาวาหมัลดีฟส์วิลล่าส์ที่ประเทศมัลดีฟส์ อนันตราฮอยอันรีสอร์ทในประเทศเวียดนาม อวานิกาโบโรเนโฮเทลแอนด์คาสีโนในประเทศบอตสวานา อวานีวินด์ฮ็อกโฮเทลแอนด์คาสีโนในประเทศนามิเบีย และโรงแรมในทวีปอเมริกาใต้ ที่เครือไมเนอร์กรุ๊ปได้ซื้อกิจการมา เช่น กลุ่มโรงแรมทิวาลีในประเทศบราซิลและโปรตุเกส เป็นต้น (Minor Group, 2017) ตัวอย่างของโรงแรมที่เครือไมเนอร์กรุ๊ปรับจ้างบริหารในประเทศไทยและ

ในต่างประเทศ เช่น อนันตราเชียงใหม่รีสอร์ทในประเทศไทย อนันตราเดอะปาล์มดูไบรีสอร์ทในประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ อวานีเซเชลส์บาบารอนส์รีสอร์ทแอนด์สปาที่ประเทศเซเชลส์ เป็นต้น (Minor Group, 2017)

ทั้งนี้ ในการดำเนินธุรกิจโรงแรมของเครือไมเนอร์กรุ๊ปนั้น จะเลือกทำเลที่ตั้งเป็นสิ่งสำคัญ โดยจะเน้นการดำเนินธุรกิจในเมืองชั้นหนึ่ง (First-Tier City) ของแต่ละประเทศหรือพื้นที่นั้นเป็นสิ่งสำคัญทั้งในกรณีของโรงแรมที่เครือไมเนอร์กรุ๊ปเป็นเจ้าของแบรนด์นั่นเอง ในกรณีที่เครือไมเนอร์กรุ๊ปรับจ้างบริหารให้เจ้าของอื่นในประเทศหรือพื้นที่นั้น ๆ และในกรณีที่เครือไมเนอร์กรุ๊ปซื้อกิจการโรงแรมมาจากเจ้าของอื่น เพราะสำหรับธุรกิจโรงแรมแล้ว เรื่องทำเลที่ตั้งเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559) โดยในกรณีของการเข้าไปรับจ้างบริหารนั้น หากผู้บริหารของเครือไมเนอร์กรุ๊ปเห็นว่า โรงแรมแห่งนั้นมีศักยภาพและสามารถบรรลุข้อตกลงในการบริหารกับเจ้าของที่แท้จริงได้ ก็จะได้รับทำหน้าที่ในการบริหารแทนที่ เพราะเป็นการสร้างแบรนด์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ปให้เป็นที่รู้จักโดยไม่ต้องลงทุนเอง (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559; นักวิชาการด้านการบริหารองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2559)

ในส่วนของธุรกิจร้านอาหารนั้น เครือไมเนอร์กรุ๊ปเริ่มจากการประกอบธุรกิจร้านอาหารที่มีแบรนด์ที่มีความเป็นสากลอยู่แล้ว เช่น สเวนเซนส์ (Swensens) เบอร์เกอร์คิง (Burger King) เป็นต้น ซึ่งทำให้ง่ายต่อการบริหารให้มีความเป็นสากล โดยเครือไมเนอร์กรุ๊ปเพียงแต่ปรับแบรนด์เหล่านี้ให้เป็นของเครือไมเนอร์กรุ๊ปเท่านั้น ทั้งนี้ ในการบริหารธุรกิจร้านอาหารก็มีความยากและซับซ้อนไม่แตกต่างกับการบริหารธุรกิจโรงแรม แม้ว่าจะเน้นลูกค้าคนละกลุ่มก็ตาม กล่าวคือ ธุรกิจโรงแรมเน้นลูกค้าที่มาจากทั่วโลก (Global Customers) ในขณะที่ธุรกิจร้านอาหารเน้นลูกค้าในท้องถิ่นหรือพื้นที่นั้น ๆ (Local Customers) (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท



ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559) ดังบทสัมภาษณ์ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ที่ว่า

“ในส่วนของโรงแรม เราเน้นไปที่ลูกค้าจากทั่วโลกที่เรียกว่า Global Customers ขณะที่ในส่วน of ร้านอาหาร เราเน้นไปที่ลูกค้าในท้องถิ่นหรือพื้นที่นั้น ๆ ที่เรียกว่า Local Customers ดังนั้น เราจึงต้องเน้นทำการตลาดทั้งในระดับโลกและระดับท้องถิ่น คือเน้นทั้ง Global และ Local Marketing” (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559)

นอกจากแบรนด์ร้านอาหารที่มีความเป็นสากลแล้ว เครือไมเนอร์ก็ยังมีแบรนด์ร้านอาหารอีกหลากหลายประเภท เช่น แบรนด์เดอะพืซ่าคอมปะนี (The Pizza Company) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในผู้ริเริ่มบุกเบิกธุรกิจอาหารและการบริการครบวงจรในเอเชีย โดยเริ่มเปิดให้บริการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 ด้วยการนำเสนอพิซซ่ารสชาติแปลกใหม่ด้วยหน้าที่เข้มข้นขึ้นและมีความหลากหลายขึ้น พร้อมเครื่องโรยหน้ามากกว่า 20 ชนิด และการผสมผสานของชีสที่ได้รับการคัดสรรคุณภาพและรสชาติมาเป็นอย่างดี (Minor Group, 2017) เดอะพืซ่าคอมปะนีเป็นแบรนด์ที่เครือไมเนอร์ก็พัฒนาขึ้นมาเองภายหลังจากที่มีปัญหากับพิซซ่าอิตาลี (Positioning Magazine, 2008) เป็นต้น แบรนด์เอสแอนด์พี (S&P) แบรนด์ภัทรา (Patara) และแบรนด์พาทีโอ (PATIO) ซึ่งเป็นแบรนด์ของคนไทยเอง โดยเครือไมเนอร์ก็มีส่วนร่วมลงทุนกับบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารร้านอาหารและเบเกอรี่ เอสแอนด์พีภัทรา และพาทีโอในการจัดตั้งบริษัท ภัทรา ไฟน์ ไทย คูซีน จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนเบื้องต้น 3 ล้านบาท สเตอร์ริง และถือหุ้นในสัดส่วน 50 (เครือไมเนอร์ก็): 50 (เอส แอนด์ พี) เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการแฟรนไชส์และพัฒนาธุรกิจร้านอาหารภายใต้แบรนด์ “ภัทรา” และ “สุดา (Suda)” (Thansettakij Online, 2015) ทั้งนี้ บริษัท ภัทรา ไฟน์ ไทย คูซีน จำกัด มีเป้าหมายที่จะขยายสาขาร้านอาหารภัทราให้ได้อย่างน้อย 15-20 แห่งในสหราชอาณาจักรภายใน

ระยะเวลา 5 ปีนับจากปี พ.ศ. 2558 (Thansettakij Online, 2015)

ในการบริหารธุรกิจร้านอาหารแต่ละแบรนด์ก็อาจมีความแตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับสินค้าหรืออาหารที่ให้บริการในร้านอาหารประเภทนั้น ๆ กล่าวคือ ในกรณีของอาหารที่มีความเป็นสากล เช่น เดอะพืซ่าคอมปะนี เป็นต้น การบริหารค่อนข้างจะมีความเป็นสากลและเป็นมาตรฐานเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ในกรณีของแบรนด์ร้านอาหารที่ให้บริการอาหารไทยในต่างประเทศ เช่น แบรนด์ภัทรา เป็นต้น การบริหารย่อมมีความยากและซับซ้อนขึ้นไปอีกขั้นหนึ่ง เพราะต้องพยายามคงรสชาติความเป็นไทยไว้ในระดับหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีการปรับรสชาติอาหารให้สอดคล้องกับรสนิยมของผู้บริโภคในพื้นที่ ๆ นั้นด้วย อีกระดับหนึ่ง ทั้งนี้ การขยายกิจการไปในต่างประเทศของแบรนด์ร้านอาหารไทยดังกล่าวย่อมต้องมีความระมัดระวังมากกว่า เพราะต้องอาศัยบุคลากรคนไทยเข้ามา (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559)

กล่าวโดยสรุป ก็คือ เครือไมเนอร์ก็พยายามที่จะรักษาความเป็นสากลและความเป็นมาตรฐานเดียวกันของสินค้าหรือบริการในระดับโลกไว้ให้ได้มากที่สุดตามกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ คือ Think Local, Act Global แต่เนื่องจากเครือไมเนอร์ก็มีธุรกิจ สินค้า หรือผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย แบรนด์สินค้าบางประเภทของเครือไมเนอร์ก็อาจต้องอาศัยการปรับตัวสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับรสนิยมของผู้บริโภคในแต่ละพื้นที่ที่อยู่พอสมควร ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์การแบบอินเตอร์เนชั่นแนลน่าจะเหมาะสมกับเครือไมเนอร์ก็มากกว่าโครงสร้างองค์การแบบอื่น ๆ

2. กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์ก็

ในส่วนของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์ก็นั้น ผู้วิจัยจำแนกออกเป็น 3 ส่วนที่มีความสำคัญกับความอยู่รอดและความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน อันได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การบริหารความหลากหลายของพนักงาน และการบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management) ดังนี้



1) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

ในกรณีของธุรกิจโรงแรม เนื่องจากเครือไมเนอร์กรุ๊ปเน้นการให้บริการแบบ 5 ดาว ดังนั้นองค์การจึงเน้นกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของการจ้างผู้เชี่ยวชาญทั้งคนไทยและต่างประเทศเข้ามาช่วยในการบริหารธุรกิจโรงแรม (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559; กรรมการบริษัท, ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2559) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นมักจะมีประสบการณ์ในการบริหารโรงแรมระดับ 5 ดาวมาในระดับหนึ่ง นอกจากนี้ในการบริหารโรงแรมของเครือไมเนอร์กรุ๊ป จะเน้นใช้บุคลากรที่เป็นพลเมืองของประเทศหรือพื้นที่นั้น ๆ เป็นสำคัญ เช่น เครือไมเนอร์กรุ๊ปเข้าไปดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศแถบตะวันตกก็จะใช้พนักงานที่เป็นพลเมืองในประเทศหรือพื้นที่นั้นเป็นสำคัญ อาจจะมีคนไทยเข้าไปร่วมด้วยแต่ไม่มากนัก หรือเครือไมเนอร์กรุ๊ปเข้าไปทำธุรกิจโรงแรมในประเทศมัลดีฟส์ก็จะใช้พนักงานที่เป็นพลเมืองของประเทศมัลดีฟส์เป็นสำคัญ โดยเน้นให้พนักงานเหล่านั้นปฏิบัติตามศักยภาพของตนเอง เช่น กรณีของคนขับเรือ หรือวิศวกร ก็จะเป็นพลเมืองของประเทศมัลดีฟส์เกือบ 100% ในขณะที่พนักงานที่อยู่ในส่วนต้อนรับ (Front Line) ก็อาจจะมีคนไทยที่มีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศหรือจบการศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาปฏิบัติงานอยู่พอสมควร แต่ไม่มากนัก ซึ่งเครือไมเนอร์กรุ๊ปจะเน้นว่า การให้กลุ่มคนไทยเหล่านี้มีโอกาสดำเนินงานที่โรงแรมในประเทศถือเป็นตัวชี้วัดโอกาสความก้าวหน้าในงาน โดยกลุ่มคนเหล่านี้จะมีโอกาสย้ายไปประจำที่โรงแรมในประเทศต่าง ๆ ก่อนที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารในอนาคต (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559) ดังบทสัมภาษณ์ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ที่ว่า

“ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ป ก็คือ เราเน้นการพัฒนาคนและชุมชนในท้องถิ่นหรือพื้นที่ที่เราเข้าไปทำธุรกิจ หรือ

กล่าวง่าย ๆ ก็คือ Our Primary HR Philosophy is to Develop Local People and Community for Sustainability of our Business เราพยายามที่จะ Go Local People ให้ได้มากที่สุด” (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559)

กรณีของร้านอาหารที่ค่อนข้างจะมีความเป็นสากล เช่น เดอะฟิชช่าคอมปะนี เป็นต้น ซึ่งมีสาขาอยู่ใน 16 ประเทศทั่วโลกนั้น (ข้อมูล ณ วันที่สัมภาษณ์ 2 มีนาคม 2559) กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ป ก็คือ การจ้างพนักงานจากหลากหลายประเทศที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารเข้ามาร่วมบริหารจัดการ เช่น ผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่ในการบริหารกิจการของ เดอะฟิชช่าคอมปะนีจะเป็นชาวฟิลิปปินส์ ซึ่งพูดภาษาอังกฤษได้ค่อนข้างดีและมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจร้านอาหารมาเป็นระยะเวลาพอสมควร เป็นต้น (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559) ส่วนในระดับพนักงานก็มักจะใช้พลเมืองของประเทศหรือพื้นที่นั้น ๆ เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามในกรณีของร้านอาหารไทย เช่น แบรินด์ เอสแอนด์พี เป็นต้น ที่เข้าไปร่วมลงทุน กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเน้นใช้คนไทยเกือบ 100% ทั้งในกรณีของพนักงานส่วนหน้าที่ทำหน้าที่ต้อนรับและเสิร์ฟอาหารและพนักงานที่ทำหน้าที่เป็นเชฟในการปรุงอาหาร ซึ่งพนักงานเหล่านี้มักจะถูกส่งตัวจากประเทศไทยไปประจำที่สาขาต่าง ๆ ทั่วโลก เพื่อที่จะสามารถคงความเป็นมาตรฐานของอาหารไทยไว้ให้ได้มากที่สุด (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559) โดยการที่จะขยายสาขาแบรินด์ร้านอาหารไทยในต่างประเทศย่อมต้องใช้เวลาและความระมัดระวังมากกว่าในกรณีของการขยายสาขาของร้านอาหารที่ค่อนข้างเป็นสากล เพราะการจะหาบุคลากรในกรณีของแบรินด์ร้านอาหารไทยย่อมทำได้ยากกว่า



ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของเครือไมเนอร์กรุ๊ปยังกล่าวไว้ด้วยว่า “การหาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสิทธิภาพการทำงานและมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารธุรกิจโรงแรมในตลาดแรงงานนั้นง่ายกว่าการหาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสิทธิภาพการทำงานและมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารธุรกิจร้านอาหาร” (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559)

2) การบริหารความหลากหลายของพนักงาน

จากการที่เครือไมเนอร์กรุ๊ปให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจโรงแรมในรูปแบบที่เน้นความเป็นสากลและการบริการในระดับ 5 ดาวเป็นหลัก โดยมีการใช้พลเมืองในท้องถิ่นหรือพื้นที่นั้นเป็นพนักงานกลุ่มหลักในการปฏิบัติงานนั้น เครือไมเนอร์กรุ๊ปจึงมีความหลากหลายของพนักงานมากถึง 85 เชื้อชาติ การบริหารและการเคารพในความหลากหลายทางเพศ อายุ นิสัย เชื้อชาติ และสถานภาพสมรสของพนักงานจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ป กล่าวคือ พนักงานต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติต่อกัน และต้องอยู่ภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติงานของแบรนด์เดียวกัน คือ เครือไมเนอร์กรุ๊ป (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559; นักวิชาการด้านการบริหารองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2559) ตัวอย่างของแนวปฏิบัติในการบริหารความหลากหลายในองค์การตามบทสัมภาษณ์ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ที่ว่า

“ในห้องครัวที่อยู่ในโรงแรมของเครือไมเนอร์กรุ๊ปทั่วโลกนั้น จะต้องมีการสื่อสารภาษาไว้อย่างน้อย 3 ภาษาด้วยกัน คือ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน และภาษาอารบิก เพื่อให้พนักงานของเราในทุกเชื้อชาติสามารถเข้าใจได้ตรงกัน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและผลิตภาพที่สูงขึ้นของเครือไมเนอร์กรุ๊ป” (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคล

ของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559)

3) การบริหารพนักงานดาวเด่นในแต่ละหน่วยธุรกิจของเครือไมเนอร์กรุ๊ปจะต้องมีจำนวนพนักงานที่เป็นดาวเด่น (Talent) อย่างน้อย 5 – 10% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด โดยที่กลุ่มพนักงานดาวเด่นเหล่านี้จะต้องมีทั้งผลการปฏิบัติงานที่ดี (High Performance) และมีโอกาสที่จะพัฒนาให้ก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้นและของเครือไมเนอร์กรุ๊ปได้ (High Potential) ซึ่งเครือไมเนอร์กรุ๊ปจะพยายามแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีโอกาสที่จะพัฒนาให้ก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ไม่น่าพอใจ แต่ในกรณีของแบรนด์เอสแอนด์พี ซึ่งเป็นแบรนด์อาหารไทยอาจจะยังนำกลยุทธ์และแนวปฏิบัตินี้ไปใช้ไม่ได้มากนัก ด้วยเหตุที่บุคลากรยังเป็นคนไทยเกือบ 100% และการบริหารงานยังคงความเป็นไทยอยู่ค่อนข้างมาก (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559) ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า

“ในส่วนของการบริหารพนักงานดาวเด่น เราพยายามให้ทุกหน่วยธุรกิจมีพนักงานเหล่านี้ อย่างน้อย 5 – 10% ของพนักงานทั้งหมด เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของเรา เราพยายามแยกพนักงาน 2 กลุ่ม คือ พนักงานที่อยู่ช่องสูงสุดของ 9 ช่อง คือ มีทั้ง High Performance และ High Potential (กลุ่ม White) ออกจากพนักงานกลุ่ม Black คือ กลุ่มที่ Low Performance และ Low Potential เราจะไม่ให้มีกลุ่ม Grey หรือกลุ่มสีเทา เพราะจะทำให้เกิดความไม่ชัดเจน แต่การบริหารในลักษณะนี้ก็อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกธุรกิจหรือสินค้าของเรา” (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559)

3. ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจและโครงสร้างองค์การกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ป

อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ปทั้ง 3 ด้านได้รับการปรับ



ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เน้น Think Local, Act Global และโครงสร้างองค์การที่ประกอบด้วย ธุรกิจหรือสินค้าหลายประเภท กล่าวคือ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ป ทั้งด้านการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การบริหารความหลากหลายของพนักงาน และการบริหารพนักงานดาวเด่นเน้นความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก แต่ในขณะเดียวกัน ก็มีการปรับกลยุทธ์ดังกล่าวให้สอดคล้องกับบริบทและคุณลักษณะของพลเมืองในแต่ละประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจรวมถึงสอดคล้องกับคุณลักษณะของธุรกิจหรือสินค้าแต่ละประเภทด้วย

ทั้งนี้ โดยปกติแล้ว เครือไมเนอร์กรุ๊ปจะมีมาตรฐานสากลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุก ๆ ด้านให้กับทุกสำนักงานสาขาหรือบริษัทในเครือในต่างประเทศ และแต่ละสำนักงานสาขาหรือบริษัทในเครือในต่างประเทศจะทำหน้าที่ในการปรับเปลี่ยนตัวมาตรฐานเหล่านั้นให้เข้ากับบริบทในท้องถิ่นของแต่ละประเทศหรือพื้นที่ เช่น ในกรณีของโรงแรมในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือเอมิเรตส์ พนักงานที่เป็นมุสลิมและชาติต่าง ๆ ห้ามดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เป็นต้น ซึ่งให้สำนักงานใหญ่ในประเทศไทยจะเป็นผู้อนุมัติมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั่นเอง นอกจากนี้ในแต่ละประเทศที่เครือไมเนอร์กรุ๊ปเข้าไปจัดตั้งสำนักงานสาขาหรือบริษัทในเครือมักจะมีฝ่ายงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นของตนเอง ซึ่งฝ่ายงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละประเทศนี้เองที่จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้รับจากสำนักงานใหญ่ในประเทศไทยและสอดคล้องกับบริบทในแต่ละประเทศหรือพื้นที่นั้น ๆ ด้วย (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559)

ในกรณีของธุรกิจร้านอาหารที่เป็นสากลนั้น กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการในรูปแบบของการคงมาตรฐานในการบริการและการบริหารพนักงานของเครือไมเนอร์กรุ๊ปเช่นเดียวกับในกรณีของธุรกิจโรงแรม ยกเว้นแต่ในกรณีของแบรนด์ร้านอาหารไทยที่ยังคงต้องเน้นการ

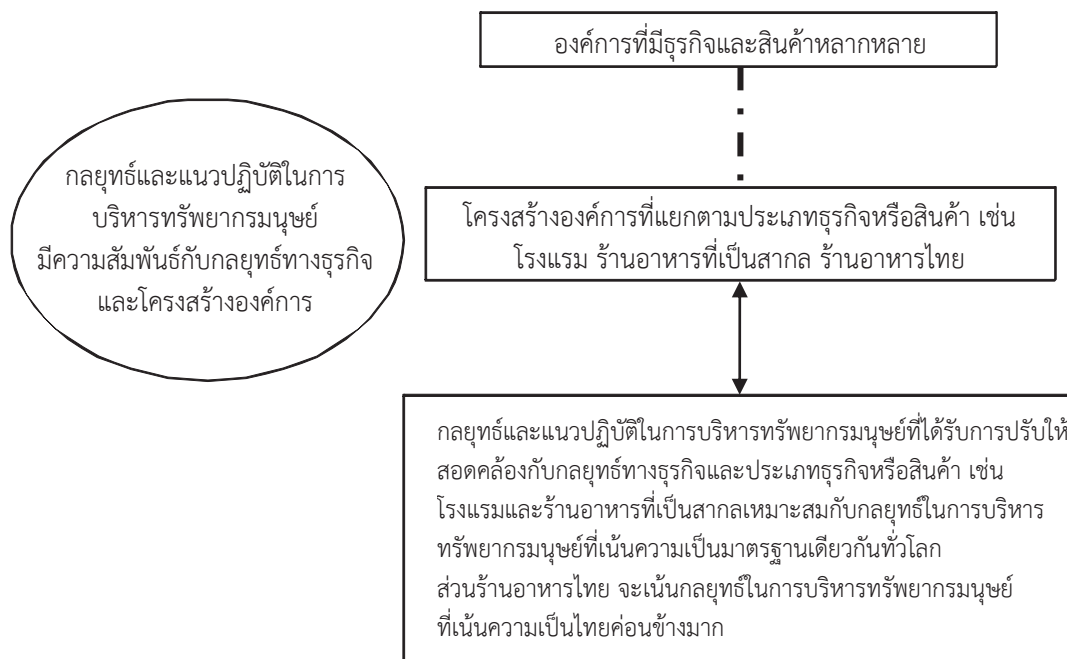
ให้บริการ รูปแบบ และรสชาติอาหาร รวมถึงการบริหารพนักงานที่เป็นไทยอยู่ค่อนข้างมาก (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559; นักวิชาการด้านการบริหารองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2559)

กล่าวโดยสรุป ก็คือ กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ปได้รับการปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและตัวธุรกิจหรือสินค้านั้น ๆ อย่างเหมาะสม หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงรูปแบบเดียวไม่สามารถนำไปใช้กับธุรกิจหรือสินค้าหลาย ๆ ประเภทในองค์กรเดียวกันได้ ดังบทสัมภาษณ์ที่ว่า

“Product เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน), ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 มีนาคม 2559)

สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

จากผลการวิจัยในรูปแบบของกรณีศึกษาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า “บริษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลายมีการปรับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและตัวธุรกิจหรือสินค้าแต่ละประเภทอย่างเหมาะสม หรือกล่าวได้ว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงรูปแบบเดียวไม่สามารถนำไปใช้กับธุรกิจหรือสินค้าหลาย ๆ ประเภทในองค์กรเดียวกันได้” ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวก็เพื่อให้องค์กรนั้นสามารถปรับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและลักษณะของตัวธุรกิจหรือสินค้าแต่ละประเภท (ดังภาพ 1) อันจะทำให้แต่ละหน่วยธุรกิจที่ดูแลธุรกิจหรือสินค้าแต่ละประเภทสามารถสรรหา คัดเลือก พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพได้ในระยะยาว และจะนำมาซึ่งความสำเร็จของตัวธุรกิจทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ



ภาพ 1 ข้อสรุปจากผลการวิจัย

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ธุรกิจหรือสินค้าแต่ละประเภทสำหรับองค์กรที่มีธุรกิจหรือสินค้าหลากหลายมีคุณลักษณะ รูปแบบ และแบรนด์ของสินค้าหรือบริการที่แตกต่างกัน การที่องค์กรจะใช้กลยุทธ์หรือแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น กลยุทธ์ในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนไทยทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมด เป็นต้น มาใช้ในการบริหารพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในตัวธุรกิจหรือสินค้าทุกประเภทอาจไม่เหมาะสม เพราะธุรกิจบางประเภท เช่น โรงแรม ร้านอาหารที่มีความเป็นสากล อาจต้องการพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญจากหลากหลายประเทศหรือหลากหลายเชื้อชาติ สัญชาติ และศาสนา เพื่อให้เกิดความเป็นสากลและเพื่อให้เข้าถึงตัวลูกค้าในแต่ละประเทศหรือแต่ละพื้นที่ให้ได้มากที่สุด ซึ่งก็ทำให้บริษัทอย่างเครือไมเนอร์กรุ๊ปต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานทั้งที่เป็นคนไทยและต่างประเทศ รวมถึงการบริหารความหลากหลายทางเชื้อชาติ สัญชาติ และศาสนาของพนักงานในองค์กร ในขณะที่ธุรกิจบางประเภท เช่น ร้านอาหารไทย ต้องการการบริหารงานที่ยังคงเอกลักษณ์ของตัวสินค้าหรือบริการที่ยังคงความเป็นไทยไว้ให้ได้มากที่สุด

ในขณะที่ยังต้องมีการปรับตัวสินค้าหรือบริการนั้นให้เข้ากับรสนิยมของผู้บริโภคในแต่ละประเทศหรือแต่ละพื้นที่ไว้ให้ได้ในระดับหนึ่งด้วยตามลักษณะของกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เน้น Think Local, Act Globalซึ่งก็ทำให้เครือไมเนอร์กรุ๊ปต้องดำเนินการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนไทยที่มีความรู้ความชำนาญในธุรกิจดังกล่าว และช่วยให้คนไทยเหล่านั้นปรับตัวให้เข้ากับบริบทและความหลากหลายของประเทศที่เข้าไปทำธุรกิจด้วยการใช้กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารความหลากหลายของพนักงานในองค์กรอย่างรักดี เพื่อเป็นการรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพของเครือไมเนอร์กรุ๊ป ไม่ว่าจะเชื้อชาติ สัญชาติ หรือศาสนาใด เครือไมเนอร์กรุ๊ปได้นำกลยุทธ์ในการบริหารพนักงานดาวเด่นมาปรับใช้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพเหล่านั้นรู้สึกว่าการให้ความสำคัญกับตนในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า อย่างไรก็ดี การนำกลยุทธ์ในการบริหารพนักงานดาวเด่นมาปรับใช้ในองค์กรก็ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและตัวสินค้าแต่ละรูปแบบด้วยเช่นเดียวกัน ดังเช่นกรณีของร้านเอสแอนด์พีที่มีพนักงานเป็นคนไทยเกือบทั้งหมด ก็ต้องมีการปรับใช้อย่างค่อยเป็นค่อยไป



เพื่อให้พนักงานที่เป็นคนไทยเหล่านี้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้เสียก่อน

นอกจากนี้ การที่องค์กรใด ๆ ใช้กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับตัวธุรกิจหรือสินค้าแต่ละประเภทก็จะมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์การนั้นบรรเทาปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้อีกด้วย โดยเฉพาะในกรณีที่องค์กรนั้นต้องการขยายธุรกิจหรือสินค้าที่ต้องการรักษาความเป็นสากลเอาไว้ออกไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกอีกด้วย

ทั้งนี้ ผลสรุปเบื้องต้นดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามแนวคิดในเรื่องของกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดเสมอไป แต่กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการปรับให้สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ในแต่ละองค์กร โดยในบทความฉบับนี้ บริบทหรือสถานการณ์ในแต่ละองค์กรในที่นี้ก็คือ กลยุทธ์ทางธุรกิจและตัวโครงสร้างองค์กรที่แยกตามประเภทธุรกิจหรือสินค้า ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารตามสถานการณ์มากกว่าแนวคิดของการบริหารที่ดีที่สุด และก็หมายความว่า บทความวิจัยฉบับนี้ให้ข้อสนับสนุนแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องของความสอดคล้องตามแนวตั้งตามวรรณกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ อันเป็นแนวคิดที่ยังไม่ค่อยมีการศึกษาในเชิงประจักษ์มากนัก โดยเฉพาะการศึกษาเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับตัวโครงสร้างองค์กร

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *ILR Review*, 45(3), 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. and Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300.
- Baird, L. and Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าบทความวิจัยฉบับนี้จะได้อธิบายในแง่ของการที่องค์กรที่มีธุรกิจหรือสินค้าหลากหลายมีการปรับกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจรวมถึงประเภทธุรกิจหรือสินค้าในองค์กรนั้น ซึ่งก็หมายความว่า องค์กรไม่ควรนำกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาปรับใช้กับธุรกิจหรือสินค้าทุกประเภทในองค์กรเดียวกันก็ตาม ข้อสรุปดังกล่าวมาจากกรณีศึกษาขององค์กรที่มีต้นกำเนิดจากประเทศไทยและขยายสาขาไปในหลายประเทศทั่วโลกเพียงองค์กรเดียว คือ เครือไมเนอร์กรุ๊ป ซึ่งทำให้ข้อสรุปดังกล่าวไม่สามารถที่จะนำไปใช้อ้างอิงได้ทั่วไป (Generalizable) แต่ข้อสรุปดังกล่าวก็ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้นักวิชาการหรือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพเห็นภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกมาว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัยในองค์กร ดังนั้น กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดจึงอาจมิใช่ทางออกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรเสมอไป อย่างไรก็ตาม ในอนาคตผู้อ่านหรือผู้ที่สนใจอาจนำข้อสรุปดังกล่าวข้างต้นไปขยายผลในแง่ของการวิเคราะห์เชิงปริมาณในรูปแบบของแบบสำรวจ หรือการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในรูปแบบของกรณีศึกษาขององค์กรที่มีธุรกิจหรือสินค้าหลากหลายแห่งอื่น ๆ ต่อไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อแวดวงนักวิชาการและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมากยิ่งขึ้น



- Bateman, T. S. and Snell, S. A. (2013). **Management: Leading and collaborating in a competitive world**. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Batt, R. (2000). Strategic segmentation in front-line services: Matching customers, employees and human resource systems. **International Journal of Human Resource Management**, 11(3), 540-561.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. **Academy of Management Journal**, 45(3), 587-597.
- Briscoe, R. D., Schuler, S. R. and Claus, L. (2009). **International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises**. New York: Routledge.
- Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G. and Thacker, J. W. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. **Personnel Psychology**, 66(2), 311-343.
- Collins, C. J. and Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. **Academy of Management Journal**, 46(6), 740-751.
- Collins, C. J. and Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of Management journal**, 49(3), 544-560.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, 59(3), 501-528.
- Daft, R. (2012). **Management** (10th ed.). Nashville: South-Western College Publishing.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. **Human Resource Management Review**, 8(3), 289-309.
- Edwards, T. and Rees, C. (2011). International structure and strategy in MNCs. In T. Edwards and C. Rees (Eds), **International human resource management: Globalization, national systems and multinational companies**. England: Pearson Education Limited.
- Evans, W. R. and Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. **Journal of Management**, 31(5), 758-775.
- Ghoshal, S. and Barlett, C. (1998). **Managing across borders: The transnational solution**. London: Hutchinson.
- Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC. **Human Resource Management**, 25(1), 9-36.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38(3), 635-672.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, 55(6), 1264-1294.
- Jiang, K., Takeuchi, R. and Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic HRM research. **Journal of Management Studies**, 50(8), 1448-1480.



- Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. **Academy of Management Review**, 13(3), 454-470.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **ILR Review**, 48(2), 197-221.
- Manager Online. (2014). “William E. Heinecke” An American citizen with Thai nationality: Owner of ten-thousand million baht minor group. Retrieved November 2, 2017, from <http://www.manager.co.th/CelebOnline/ViewNews.aspx?NewsID=9570000019858>
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. **Strategic Management Journal**, 7(3), 233-249.
- Minor International. (2017). **History and background of Minor International Public Company Limited**. Retrieved November 2, 2017, from <http://www.minorinternational.com/About/History.php>
- Minor Group. (2017). **Background of Minor Group**. Retrieved November 2, 2017, from <http://www.minorinternational.com/About/OrganizationChart.php>
- Napathorn, C. (2016). How do organizations recruit and select human resources (HR) when they internationalize business operations via cross-border Mergers and Acquisitions (M&As) Strategy?: A case study of TCC group. **Journal of Business Administration**, 150(April-June 2016), 1-21.
- Naveekarn, S. (2008). **Strategic management**. Bangkok: Bannakij.
- Panya, F. (2015). Human resources strategies after flood crisis: A case study of Nawanakhon industrial estate. **Journal of Business, Economics and Communications**, 10(1), 75-83.
- Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. **Columbia Journal of World Business**, 4(1), 9-18.
- Porter, M. E. (1980). **Competitive strategy**. New York: Free Press.
- Positioning Magazine. (2008). **The Pizza Company VS Pizza Hut: Winner over the world number one**. Retrieved November 15, 2017, from <http://positioningmag.com/10902>
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987a). Linking competitive strategies with human resource management practices. **Academy of Management Executive**, 1(3), 207-219.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987b). Organizational strategy and organizational level as determinants of human resource management practices. **Human Resource Planning**, 10(3), 125-141.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990). **Basics of qualitative research** (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Sun, L. Y., Aryee, S. and Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior and organizational performance: A relational perspective. **Academy of Management Journal**, 50(3), 558-577.
- Thansettakij Online. (2015). **Internationalization of S&P and minor group**. Retrieved November 20, 2017 from, <http://www.thansettakij.com/2015/11/09/17110>



- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives on strategic human resource management. **Journal of Management**, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., Smart, D. L. and McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. **Academy of Management Journal**, 38(4), 1052-1074.
- Yin, R. K. (2014). **Case study research: Design and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. and Lepak, D. P. (1996). Human resource management manufacturing strategy and firm performance. **Academy of Management Journal**, 39(4), 836-866.