ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI รอบที่ 3 ปี 2558

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน : ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสารกลุ่มที่	สาขา
1	จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์	0125-6564	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	1	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

Back to top

Copyright 2005, Thai-Journal Citation Index (TCI) Centre. All rights reserved.
Contact: tci.thai@gmail.com

ความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

*สมพร ปานยินดี**
*วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์***
*จันทนา แสนสุข****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ ที่มีต่อปัจจัยผลได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ผลดำเนินงานองค์การโดยผ่านตัวแปรกลาง ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมโดยมีปัจจัยแทรก คือความรุนแรงของการแข่งขัน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์จากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารจำนวน 267 ราย สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลวิจัยพบว่า 1) ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ 2) ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

3) การสร้างสรรค์ขององค์การ และความเป็นเลิศในการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ 4) ความรุนแรงทางการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์การ 5) ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การและความพร้อมของทรัพยากรองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ดังนั้นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย ควรกำหนดเป็นนโยบายและแนวทางในการบริหารงานบนพื้นฐานของคุณค่าความหลากหลาย สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ พัฒนากระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐาน ปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้องค์การเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายต่อไป

คำสำคัญ: ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ผลดำเนินงานองค์การ ความรุนแรงทางการแข่งขัน ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ อุตสาหกรรมอาหาร

Diversity Management Capability on Organizational Performance of Food Industry in Thailand

Somporn Panyindee[*]
Viroj Jadesadalug[**]
Jantana Sansook[***]

Abstract

The purpose of this study was to verify the effects of antecedent factors which are organizational learning experience and organizational resources readiness toward the consequence factors which are organizational creativity, operational excellence and organizational performance via the mediating role of diversity management capability including different management orientation, outstanding competency integration, performance management flexibility and environmental adaptive competency while the competitive intensity was an moderator. As a research tool, questionnaires were mailed to the sample groups and the complete 267 of them were returned. The multiple regression analysis was used for analyzing data. The results of the study showed as following: 1) diversity management capability in term of different management orientation, outstanding competency integration, performance management flexibility, environmental adaptive competency positively affected the organizational creativity; 2) diversity management capability in term of different management orientation, performance management flexibility, environmental adaptive competency positively affected the operational excellence; 3) organizational creativity and operational excellence positively affected the organizational

* Doctor of Philosophy Program in Management, Faculty of Management Science Silpakorn University.
** Assistant Professor, Faculty of Management Science Silpakorn University.
*** Assistant Professor, Suvarnabhumi Business School.

performance; 4) competitive intensity did not moderate among organizational creativity, operational excellence and organizational performance; 5) organizational learning experience and organizational resources readiness positively affected diversity management capability. Therefore enterprises in the food industry should set management policy and practice based on value of diversity, building atmosphere for creative thinking, developing standard production, adapting organization for competitive advantage and achievement.

Keywords: Diversity Management Capability, Organizational Creativity, Operational Excellence, Organizational Performance, Competitive Intensity, Organizational Learning Experience, Organizational Resources Readiness, Food Industry.

บทนำ

สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้บุคลากรในองค์การมีความหลากหลาย (Workforce Diversity) มากขึ้น การศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายของคนในองค์การจึงได้รับความสนใจมากขึ้นเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะในต่างประเทศมีการจำแนกประเภทของความหลากหลายว่าประกอบด้วย เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ เพศ วัฒนธรรม อายุ รสนิยมทางเพศ ศาสนา ภาษา ฐานะทางสังคมเศรษฐกิจ บุคลิกภาพ การศึกษา รูปแบบการใช้ชีวิต สถานภาพครอบครัว ลักษณะทางกายภาพ และความสามารถทางความคิด (D'Netto, Smith and Pinto, 2000: 9; Nicholas, 2000: 14) การศึกษาการจัดการความหลากหลายมีวัตถุประสงค์คือ ต้องการให้การดำเนินงานภายในองค์การเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และเกิดความเท่าเทียมกัน องค์การที่มีการจัดการความหลากหลายที่ดีจะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้าสู่องค์การ เพิ่มแรงจูงใจรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การได้นานขึ้น ลดอัตราการลาออก สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การ และเพิ่มคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Armstrong, Flood, Guthrie, Liu, MacCurtain, and Mkamwa, 2010)

การจัดการความหลากหลายต้องกำหนดแนวทางที่แตกต่างในแต่ละระดับการบริหารงาน (Different Management Style) ซึ่งประกอบด้วย 3 ระดับ คือ แนวทางในระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) ระดับยุทธวิธี (Tactical Level) และระดับปฏิบัติการ (Operational Level) (Shen, Chanda, D'Netto, and Monga, 2009: 236) ถึงแม้ว่าแนวทางการบริหารงานจะแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญคือ ต้องทำให้ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตามร่วมกัน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องยอมรับและเห็นคุณค่าความแตกต่าง เปิดโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน และเมื่อยอมรับได้ว่าแต่ละบุคคลมีจุดเด่นเฉพาะตนแล้ว จึงนำไปสู่การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (Outstanding Competency Integration) โดยเลือกจุดเด่นของแต่ละบุคคลนำมาสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การ นับเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เช่นเดียวกับความสำเร็จในการบริหารงานของบริษัทข้ามชาติหลายแห่งที่มีความหลากหลายของคน ความสำเร็จนั้นเป็นการสะท้อนถึงคุณภาพและทักษะของคนที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย (ABB, 2009 : 1) อย่างไรก็ตามภายใต้บริบทที่ซับซ้อนของงานและความหลากหลายของคนในองค์การ สิ่งหนึ่งที่พนักงานต้องการเพื่อใช้เป็นแรงผลักดันแรงจูงใจให้ทุ่มเทศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม (Lind and Tyler, 1988) ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น (Performance Management Flexibility) โดยทั่วไปองค์การจะประเมินผลสัมฤทธิ์ในงาน (Task Performance) และผลสัมฤทธิ์ของความเป็นสมาชิกขององค์การ (Citizenship Performance) การประเมินจัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานไปพร้อมๆ กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(Meyer, Kay, and French, 1965) พื้นฐานสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์การสามารถจัดการความหลากหลายได้ดีอีกประการหนึ่งคือ ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (Environmental Adaptive Competency) โดยผู้บริหารต้องติดตามข้อมูลข่าวสารที่อาจจะส่งผลต่อองค์การ เพื่อนำไปสู่การปรับรูปแบบในการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นด้านวิธีการ กระบวนการ และระบบต่างๆ โดยอาศัยความพร้อมของทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก (Dreyer and Gronhaug, 2004) ร่วมกับประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning Experience) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันทั้งพนักงานและผู้บริหาร โดยประสบการณ์จะเกิดจากการลงมือปฏิบัติจริงผสมผสานกับการศึกษาและการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น (Chavez and Weisinger, 2008) ทั้งนี้องค์การต้องมีความพร้อมด้านทรัพยากร (Resource Readiness) ที่สามารถจัดสรรให้แก่หน่วยงาน เพื่อนำไปใช้ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ (Ricco and Guerci, 2014) และจากความพร้อมทั้งด้านประสบการณ์ขององค์การ ทรัพยากร ประกอบกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์ขององค์การ (Wheeler, 1995) ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Siegel, 2006: 471) ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ช่วยเพิ่มผลิตภาพในการผลิต สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ตลอดจนได้รับผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดี (Briggs and Keogh, 1999: 452; Ma, 2010: 3)

อุตสาหกรรมอาหารเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญกับระบบเศรษฐกิจของประเทศ เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการใช้แรงงาน (Labor Intensive) และมีจำนวนแรงงานสูงที่สุด จากข้อมูลกรมโรงงานอุตสาหกรรมในปี พ.ศ. 2556 พบว่าอุตสาหกรรมอาหารมีจำนวนคนงานเท่ากับ 480,643 คน ซึ่งมีจำนวนคนงานมากเป็นอันดับที่ 1 เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น (กลุ่มสถิติและเผยแพร่สารสนเทศอุตสาหกรรม ศูนย์สารสนเทศโรงงานอุตสาหกรรม กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2556) สำหรับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลัก เป็นการร่วมลงทุนกับนักลงทุนชาวจีนและญี่ปุ่น (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2552) ปัจจุบันผู้ประกอบการประสบภาวะขาดแคลนแรงงาน ทำให้ต้องใช้แรงงานต่างชาติ โดยส่วนใหญ่เป็นชาวพม่า ลาว และกัมพูชา ดังนั้นจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมอาหารกำลังเผชิญความหลากหลายด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม และภาษา ร่วมกับความหลากหลายด้านช่วงอายุ (Generation) บุคลากรต่างเจนเนอเรชั่นกันจะมีการรับรู้หรือมีมุมมองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ไม่เหมือนกัน (เดชา เดชะวัฒนไพศาล กฤษยา นุ่มพยา จีราภา นวลลักษณ์ และชนพัฒน์ ปลื้มบุญ, 2557 : 3) และยังมีความหลากหลายด้านสถานภาพการจ้างงาน กล่าวคือมีทั้งพนักงานที่ได้รับค่าจ้างเป็นรายเดือน รายวัน และแบบเหมา ดังนั้นหากผู้ประกอบการขาดการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ความหลากหลาย ทำให้องค์การต้องประสบปัญหาในการบริหารงาน (Milliken and Martins, 1996) พนักงานลาออก ผลผลิตลดลงและส่งผลเชิงลบต่อผลการดำเนินงาน

(Harrison and Klein, 2007) ดังนั้นผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายการบริหารงานควรตระหนักและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในองค์การ (สมบัติ กุสุมาวลี, 2556 : 12) เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ความหลากหลายนำไปสู่การสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และความสำเร็จให้กับองค์การได้ต่อไป

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลายพบว่าตัวแปรสำคัญที่นำมาศึกษายังมีค่อนข้างน้อยและอาจไม่ได้แสดงผลให้เห็นอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อผลดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นปัจจัยสาเหตุได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ และตัวแปรผลได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์การ โดยผ่านตัวแปรกลางคือ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม และมีตัวแปรแทรกคือ ความรุนแรงทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมาอาจยังไม่มีการศึกษาอิทธิพลและความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่างๆ ในเชิงประจักษ์ ดังนั้นผลของการศึกษาจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์การต่างๆ ในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับความหลากหลายของแรงงานในอุตสาหกรรมอาหารเมื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารของไทยให้กลายเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอาหารของโลก และใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในอนาคตที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในมิติอื่นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ

2. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

3. เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างสรรค์ขององค์การ และความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีต่อผลดำเนินงานองค์การ

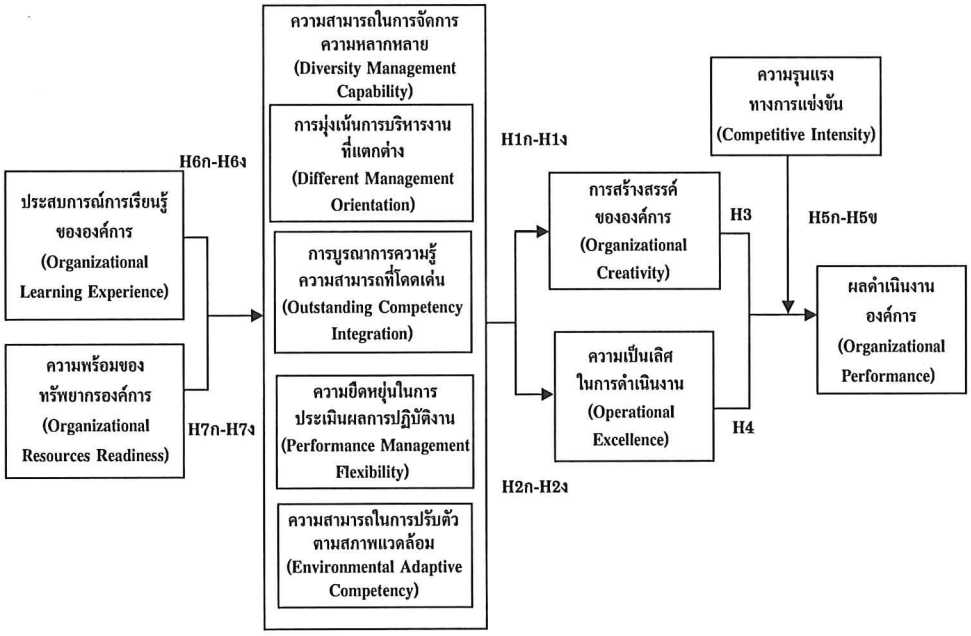
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การและความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีต่อผลดำเนินงานองค์การ

5. เพื่อทดสอบอิทธิพลประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การและความพร้อมของทรัพยากรองค์การ ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย สำหรับการศึกษาตัวแปรสาเหตุได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรผล ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงานและผลดำเนินงานองค์การ และทดสอบความเป็นตัวแปรกลาง ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม โดยมีตัวแปรแทรกคือ ความรุนแรงทางการแข่งขัน ดังรูปที่ 1

รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายความสามารถในการจัดการความหลากหลายของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ประกอบด้วยสามทฤษฎีได้แก่ 1) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) 2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View Theory) และ 3) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) และได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดและอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory)

ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ที่เชื่อมโยงโครงสร้างทางสังคม (Social Structures) กับลักษณะเด่นของแต่ละบุคคล (Individual Identity) โดยคนที่มีลักษณะเดียวกันจะรวมกลุ่มกันได้ง่าย (Haslam, 2002: 167) แต่จะมีอคติกับคนที่มีอัตลักษณ์แตกต่างจากกลุ่ม (Hornsey and Hogg, 1999: 545) ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์กับการสร้างสรรค์ขององค์การ (Staber and Sydow, 2002; Hicks, 2007: 1226; Kinyanjui, 2013: 26; Janicijevic, 2014 : 11) กล่าวโดยสรุปว่าองค์การจะใช้อัตลักษณ์ของบุคคลและกลุ่มมาเป็นพื้นฐานในการออกแบบวิธีการจัดการความหลากหลายที่เหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ขององค์การ

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับมุมมองฐานทรัพยากร (Resource Based View Theory)

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource based view : RBV) เป็นการบูรณาการทรัพยากร (Resource) อันได้แก่ เงินทุน คน สินทรัพย์ ความรู้ ชื่อเสียงกลยุทธ์ในการดำเนินงานและความสามารถขององค์การ (Capability) โดยทั้งสินทรัพย์และความสามารถขององค์การมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ ต้องเป็นสิ่งที่มีคุณค่า (Value) หายาก (Rare) ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ (Difficult to Imitate) และยากที่คู่แข่งจะนำมาทดแทน (Difficult to Substitute) เพื่อนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Barney, 1991) ขณะเดียวกันจะต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรค และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วจึงจะเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ (Benner and Tushman, 2003) จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรพบว่า ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ และผลลัพธ์ได้แก่การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ผลดำเนินงานองค์การ และตัวแปรกลางได้แก่ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (McLeod, Lobel and Cox, 1996: 248; Richard and Johnson, 1999; Richard, 2000; Richard, McMillan, Chadwick, and Dwyer, 2003; Richard, Barnett, Dwyer, and Chadwick, 2004)

3. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Certo, 2000 : 551) หากองค์การมีลักษณะการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน ย่อมต้องมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง และมีวิธีจัดการกับสภาพแวดล้อมนั้นแตกต่างกันด้วย (Robbins and Coulter, 2002: 15) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรแทรกคือความรุนแรงทางการแข่งขัน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ทฤษฎีบริหารเชิงสถานการณ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นการเตรียมความพร้อมด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการบริหารทรัพยากรในองค์การให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์ (Cingöz and Akdoğan, 2013: 582) จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามจากความสำคัญของการศึกษาทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ ได้แสดงให้เห็นแล้วว่าการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์การเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาอิทธิพลโดยตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย (Koall, 2001)

4. ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management Capability)

ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย หมายถึงความสามารถในการนำศักยภาพที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลาย มาสร้างคุณค่าให้กับองค์การ ก่อให้เกิดสร้างสรรค์องค์การและความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายด้วยรูปแบบของการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (Nickols, 2010; Mathooko, Sitati, and Lillian, 2011; Garavan, Carbery and Rock, 2012; Van Knippenberg, Ginkel and Homan, 2013 : 183; Gotsis and Kortezi, 2015)

การจัดการความหลากหลายจะสามารถนำคุณค่าความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในองค์การนำมาสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (สุรพงษ์ มาลี, 2557) นอกจากนี้ Cox และ Blake (1991: 46) ได้อธิบายประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายว่าก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้บุคคลที่มีบทบาทที่สำคัญในการจัดการความหลากหลายคือผู้บริหาร โดยจะทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายหลักเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติ (Jacqueline and John, 2000 : 93) ซึ่งการจัดการความหลากหลายในงานวิจัยนี้ มุ่งเน้น 4 ประเด็น ดังนี้

4.1 การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (Different Management Orientation)

การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง หมายถึง กระบวนการการประสานกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ในการยอมรับความหลากหลายในองค์การ การออกแบบองค์การ การบัญชาการ การประสานงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการควบคุมโดยคำนึงถึงทรัพยากรภายในและภายนอกองค์การ (Robbins and Couther, 2012: 2; Brazzel, 2003 : 3) โดยนำคุณค่าที่แตกต่างของพนักงานนำมาสร้างผลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Gökçen, 2012 : 241)

ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ด้วยการจัดสรรทรัพยากรได้แก่ เงินทุน วัตถุดิบ สิ่งอำนวยความสะดวก ข้อมูล เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคล (Mumford and Gustafson, 1988) นอกจากนี้ยังออกแบบการทำงานที่เหมาะสมกับทักษะเฉพาะทางของพนักงานต่างๆ เปิดใจยอมรับความคิดใหม่ สร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน การสื่อสาร จัดสถานที่ให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron, 1996) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Axtell และคณะ (2000) พบว่ารูปแบบการบริหารภายในองค์การมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์การผลิต และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และสอดคล้องกับ Holmes (2004 : 15) ที่พบว่าการจัดการที่หลากหลายช่วยเพิ่มผลิตภาพให้กับองค์การ

4.2 การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (Outstanding Competency Integration)

การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นหมายถึง การตระหนักและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากร ว่าสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ โดยมีการกำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น การพัฒนา สร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความผูกพัน การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในอาชีพ (Pick and Uhles, 2012 : 32)

องค์การที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญกับความสามารถที่โดดเด่น แต่ขณะเดียวกันความสามารถนั้นต้องมีคุณค่าสำหรับองค์การด้วย (Heinen and O'Neill, 2004 : 67) ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรจะช่วยส่งเสริมให้องค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์กับองค์การ (Ariya, 2015) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Garavan Hogan และ Cahir-O'Donnell (2009) พบว่าความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับ Tarique และ Schuler (2010) ที่พบว่าการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นช่วยเพิ่มผลิตภาพและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์การ

4.3 ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Flexibility)

ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดนโยบาย แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทของงานและความสามารถของพนักงาน โดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (Phillipe, 2011)

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและอิทธิพลจากความหลากหลายภายในองค์การ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนไปจากเดิม (Buhler, 2014: 6) การประเมินผลจะมีความยืดหยุ่นตามลักษณะงาน กำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นธรรม และสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจตรงกัน จะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจและมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน การประเมินผลที่ดีจะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานส่งผลให้คนในองค์การมีความมุ่งมั่นสร้างผลงานที่ดี เกิดความคิดสร้างสรรค์ และส่งผลดีต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว (Gunaratne and Plessis, 2007: 17; Harbour, 2009 : 10) และการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อผลิตภาพองค์การ (Gomez-Mejia, 1990)

4.4 ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (Environmental Adaptive Competency)

ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมหมายถึง กระบวนการในการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบข่าวสารการเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบกับกิจการ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Manson, 2007: 14)

องค์การต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การต้องสร้างความสมดุลระหว่างการสนองตอบความต้องการของพนักงานที่มีความหลากหลายกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้กลยุทธ์ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การให้อำนาจการตัดสินใจ การมอบหมายงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์การมีความสามารถในการปรับตัวดีขึ้น (Watts and Paciga, 2011) ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมากๆ นั้นส่งผลต่อการสร้างสรรค์ขององค์การและนวัตกรรมใหม่ๆ (Herbig, 1990: 65) และองค์การที่มีการปรับตัวได้ดีจะส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (Mansoor, Aslam, Barbu, Capusneanu, and Lodhi, 2012)

5. การสร้างสรรค์ขององค์การ (Organizational Creativity)

การสร้างสรรค์ขององค์การ หมายถึง ความสามารถในการสร้างสรรค์คุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ กระบวนการ วิธีการของบุคลากรในองค์การ ที่เกิดจากการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้

บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศในการทำงาน จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดสร้างสรรค์อย่างเท่าเทียม (Amabile, 1998, Hajihashemi and Mohammad, 2011:246; Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993: 293)

บริษัทที่ประสบความสำเร็จจำนวนมาก ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์จากการทำงานร่วมกันของพนักงานที่หลากหลาย เพราะแต่ละคนจะมีทักษะ ประสบการณ์ชีวิต มุมมอง และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน (Hargadon and Bechky, 2006: 487; Sawyer, 2006: 43) ผลการศึกษาในอดีตพบว่า การทำงานเป็นทีมช่วยให้การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมาย กิจกรรมในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Joshi, Pandey, and Han, 2009: 731) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Hamdani และ Buckley (2011) พบว่าการจัดการความหลากหลายในองค์การก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปเป็นสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1ก ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ

สมมติฐานที่ 1ข ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ

สมมติฐานที่ 1ค ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ

สมมติฐานที่ 1ง ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ

6. ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (Operational Excellence)

ความเป็นเลิศในการดำเนินงานหมายถึง การวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ส่งผลให้เกิดผลิตภาพและผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Ahmed and Gelaidan, 2013: 306)

กลยุทธ์ที่ส่งเสริมให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพประกอบด้วยกลยุทธ์ความยืดหยุ่น กลยุทธ์ด้านคุณภาพ กลยุทธ์ด้านการส่งมอบสินค้า และกลยุทธ์ด้านต้นทุน (Schniederjans and Cao, 2009: 2535) อย่างไรก็ตามภายใต้ระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการผลิต สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Oon และ Ahmad (2014: 726) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศได้แก่ ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ

และบุคลากร และจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าความเป็นเลิศในการดำเนินงานส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Brown, Squire and Blackmon, 2007)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปเป็นสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 2ก ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 2ข ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 2ค ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 2ง ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

7. ผลดำเนินงานองค์การ (Organizational Performance)

ผลดำเนินงานองค์การ หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ ลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของกิจการ (ศุภางค์ นันตา, 2555: 11; Sansook, 2010: 139; Jadesadalug, 2009: 119)

ผลงานวิจัยของ Von Nordenflycht (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์กับผลการดำเนินงานขององค์การ โดยพบว่าการสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Baer และ Frese (2003) ที่กล่าวว่าบรรยากาศที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังพบว่าความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในองค์การสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Ferreira and Azevedo, 2007)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปเป็นสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การสร้างสรรค์ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ

สมมติฐานที่ 4 ความเป็นเลิศในการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ

8. ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive Intensity)

ความรุนแรงทางการแข่งขัน หมายถึง การรับรู้ระดับความรุนแรงทางการแข่งขันที่องค์การต้องเผชิญ ระดับความรุนแรงขึ้นอยู่กับจำนวนคู่แข่งขันภายในอุตสาหกรรม ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และความพร้อมทางด้านวัตถุดิบ (Zhou, 2006)

ผลการวิจัยในอดีตที่ศึกษาผลกระทบของความรุนแรงทางการแข่งขันจำนวนมาก เช่น จากผลงานวิจัยของ Weijun และ Huazhong (2008: 209) พบว่า ผลกระทบของนวัตกรรม ความได้เปรียบตำแหน่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานของบริษัท มีความสัมพันธ์กับความรุนแรงในการแข่งขัน โดยเมื่อเผชิญกับความรุนแรงทางการแข่งขันสูง ส่งผลให้องค์การต้องเพิ่มการค้นคว้านวัตกรรม และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์การเผชิญความรุนแรงทางการแข่งขันต่ำองค์การไม่จำเป็นต้องเร่งพัฒนานวัตกรรมและกำหนดตำแหน่งทางการตลาด

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปเป็นสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 5ก ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การและผลดำเนินงานองค์การ

สมมติฐานที่ 5ข ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการดำเนินงานและผลดำเนินงานองค์การ

9. ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning Experience)

ประสบการณ์การเรียนรู้องค์การหมายถึง การเรียนรู้และสั่งสมวิธีจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความหลากหลาย (Thomas and Ely, 1996:85 86; Sodexo, 2011)

การเรียนรู้ขององค์การเกิดจากการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการสื่อสารผ่านการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์การทำงานจากกลุ่มคนต่างๆ ในองค์การทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับองค์การที่มีความหลากหลายรูปแบบของการสื่อสาร ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม เชื้อชาติ อายุ เพศสภาพ (Lämsä and Sintonen, 2006: 106-120) ผลลัพธ์คือ องค์การสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจมีความถูกต้องแม่นยำ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Ferdinand, 2002:1)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปเป็นสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 6ก ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

สมมติฐานที่ 6ข ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

สมมติฐานที่ 6ค ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 6ง ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

10. ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ (Organizational Resources Readiness)

ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ หมายถึง ความสมบูรณ์พร้อมของทรัพยากรภายในองค์การ เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี คน ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรอื่น ที่ส่งเสริมให้องค์การสามารถจัดการความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Richard, 2000 : 165; Snyder-Halpern, 2011)

การจัดสรรทรัพยากรเป็นสิ่งที่สำคัญโดยเฉพาะในองค์การที่มีความหลากหลาย จะต้องจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้กับบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน (D'Netto and Sohal, 1999: 530) เมื่อพนักงานรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนที่เท่าเทียมกันจากองค์การจะส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ดี ความผูกพัน ความพึงพอใจ ตลอดจนส่งผลให้การปฏิบัติงานดีตามไปด้วย และจากผลการวิจัยของ Weiner (2009 : 4) พบว่าหากองค์การมีความพร้อมในทรัพยากรแล้วจะส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การ ขณะที่ Yang และ Konrad (2011 : 12) พบว่าเมื่อองค์การมีความพร้อมด้านทุนมนุษย์สูงมีอิทธิพลต่อการจัดการความหลากหลายและผลการดำเนินงานขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปเป็นสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 7ก ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

สมมติฐานที่ 7ข ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

สมมติฐานที่ 7ค ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 7ง ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย ที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 7,386 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 9 ตุลาคม 2557) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่มีจำนวนแน่นอนจึงใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane Taro, 1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 380 ราย และใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ

ชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ทำให้ตัวเลือกที่เลือกมานั้นเป็นตัวแทนที่ดี และได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมมากที่สุด โดยในขั้นตอนแรกคือ จำแนกผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยตามภูมิภาค หลังจากนั้นกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยตามสัดส่วน สุ่มตัวอย่างโดยใช้คอมพิวเตอร์ โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวน 760 ชุด เนื่องจากผู้วิจัยคาดว่าอัตราการตอบกลับประมาณร้อยละ 50 จึงเพิ่มจำนวนแบบสอบถามอีก 1 เท่าตัว (สุนทรี ธะสุข และกิตติพงษ์ โสภณธรรมภาณ, 2557 : 28) เมื่อครบกำหนดตามระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งหมด 298 ชุด แต่เป็นแบบสอบถามที่ไม่พบสถานประกอบการจำนวน 31 ชุด เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งสิ้น 267 ชุด คิดเป็นอัตราผลตอบกลับร้อยละ 35.13 ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker Kumar และ Day (2007) ที่เสนอว่าการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ต้องมีอัตราการตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงจะถือว่ายอมรับได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือโดยแบ่งออกเป็น 7 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 4 ข้อ ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 9 ข้อ ตอนที่ 4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 17 ข้อ ตอนที่ 5 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 12 ข้อ ตอนที่ 6 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กระทบต่อผลดำเนินงานองค์การ มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 4 ข้อ และตอนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นปลายเปิด

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

ทำการตรวจสอบความความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น โดยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence Index) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พบว่าทุกข้อมีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป และมีการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยค่า Factor Loading

ของทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham, 2006) นอกจากนี้มีการหาค่าอำนาจในการจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination Power) โดยใช้เทคนิค (Item-total Correlation) โดยพบว่า ทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Johnson-Conley, 2009) และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ทุกตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามากกว่า 0.70 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้เช่นกัน (Hair and et al., 2006) แสดงผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) และ ค่า Factor Loadings

ตัวแปร	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha	Factor Loadings
ประสบการณ์การเรียนรู้องค์การ (OLE)	0.688-0.803	0.880	0.791-0.835
ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ (ORR)	0.676-0.849	0.894	0.778-0.839
ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (DMC)			
-การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (DMO)	0.594-0.839	0.902	0.738-0.834
-การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (OCI)	0.526-0.845	0.880	0.754-0.883
-ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMF)	0.676-0.869	0.889	0.788-0.846
-ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (EAC)	0.672-0.745	0.860	0.782-0.876
การสร้างสรรค์ขององค์การ (OC)	0.734-0.876	0.922	0.834-0.905
ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (OE)	0.747-0.858	0.911	0.821-0.873
ผลดำเนินงานองค์การ (OP)	0.652-0.830	0.901	0.722-0.881
ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CI)	0.779-0.884	0.919	0.799-0.838

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ เพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ซึ่งสามารถเขียนเป็นตัวแปรได้ดังนี้

Equation 1: $OC = \beta_{01} + \beta_1 DMO + \beta_2 OCI + \beta_3 PMF + \beta_4 EAC + \varepsilon$

Equation 2: $OE = \beta_{02} + \beta_1 DMO + \beta_2 OCI + \beta_3 PMF + \beta_4 EAC + \varepsilon$

Equation 3: $OP = \beta_{03} + \beta_1 OC + \beta_2 OE + \varepsilon$

Equation 4: $OP = \beta_{04} + \beta_1 OC + \beta_2 OE + \beta_3 CI + \beta_4 (CI^{*}OC) + \beta_5 (CI^{*}OE) + \varepsilon$

Equation 5: $DMO = \beta_{05} + \beta_1 OLE + \beta_2 ORR + \varepsilon$

Equation 6: $OCI = \beta_{06} + \beta_1 OLE + \beta_2 ORR + \varepsilon$

Equation 7: $PMF = \beta_{07} + \beta_1 OLE + \beta_2 ORR + \varepsilon$

Equation 8: $EAC = \beta_{08} + \beta_1 OLE + \beta_2 ORR + \varepsilon$

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยได้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน โดยส่วนที่หนึ่งนำเสนอข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ส่วนที่สองนำเสนอข้อมูลความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา และส่วนที่สามนำเสนอเกี่ยวกับการทดสอบสมมติฐาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.90 และมีช่วงอายุระหว่าง 36-40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.30 การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.50 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 39.70 ข้อมูลของธุรกิจพบว่า ส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัด คิดเป็นร้อยละ 82.40 มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน คิดเป็นร้อยละ 49.80 และดำเนินธุรกิจมาแล้วมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.80 และมีทุนการดำเนินงานน้อยกว่า 50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 36.30 ส่วนใหญ่เป็นกิจการของคนไทย คิดเป็นร้อยละ 83.10

ข้อมูลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของตัวแปรต่างๆ ดังตารางที่ 2 และ ตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ตัวแปร	OLE	ORR	DMO	OCI	PMF	EAC	OC	OE	OP	CI
$\bar{x}$	3.83	3.85	3.78	3.83	3.76	3.79	3.69	3.92	3.97	4.01
S.D.	0.66	0.65	0.63	0.69	0.69	0.69	0.79	0.72	0.66	0.64
OLE										
ORR	0.686**									
DMO	0.688**	0.689**								
OCI	0.632**	0.609**	0.723**							
PMF	0.619**	0.591**	0.749**	0.782**						
EAC	0.594**	0.579**	0.765**	0.684**	0.721**					
OC	0.601**	0.569**	0.714**	0.659**	0.696**	0.721**				
OE	0.527**	0.603**	0.597**	0.516**	0.557**	0.586**	0.624**			
OP	0.469**	0.560**	0.551**	0.549**	0.552**	0.570**	0.582**	0.728**		
CI	0.203**	0.185**	0.258**	0.301**	0.329**	0.267**	0.226**	0.345**	0.297**	

*P < 0.05, **P < 0.01

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ตัวแปรต้น	สมมติฐานการวิจัย / ตัวแปรตาม							
	1 OC	2 OE	3 OP	4 OP	5 DMO	6 OCI	7 PMF	8 EAC
DMO	0.243***	0.263***						
OCI	0.111*	0.039						
PMF	0.200***	0.145*						
EAC	0.314***	0.237***						
OC			0.204***	0.211***				
OE			0.609***	0.597***				
CI				0.051				
OC*CI				0.034				
OE*CI				0.022				
OLE					0.418***	0.415***	0.412***	0.378***
ORR					0.425***	0.348***	0.329***	0.336***
Adjusted R^2	0.606	0.439	0.553	0.552	0.568	0.463	0.437	0.407

*p-value < 0.10, **p-value < 0.05, ***p-value < 0.01

ตารางที่ 3 เป็นผลวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ เพื่อทดสอบสมมติฐาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ (β = 0.243, p < 0.01; β = 0.111, p < 0.10; β = 0.200, p < 0.01; และ β = 0.314, p < 0.01 ตามลำดับ) และมีความสามารถในการพยากรณ์ร้อยละ 60.6 ผลการวิจัยยอมรับสมมติฐานที่ 1ก-1ง

การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (β = 0.263, p < 0.01; β = 0.145, p < 0.10; และ β = 0.237, p < 0.01 ตามลำดับ) และมีความสามารถในการพยากรณ์ร้อยละ 43.90 ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2ก 2ค และ 2ง ในขณะที่การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นไม่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (β = 0.039, p < 0.62) ผลการวิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2ข

การสร้างสรรค์ขององค์การและความเป็นเลิศในการดำเนินงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ (β = 0.204, p < 0.01; β = 0.609, p < 0.01) และมีความสามารถในการพยากรณ์ร้อยละ 55.3 ผลการวิจัยจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 และ 4

ความรุนแรงทางการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การกับผลดำเนินงานองค์การ (β = 0.034, p < 0.60) และไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์การ (β = 0.022, p < 0.73) และมีความสามารถในการพยากรณ์ร้อยละ 55.20 ผลการวิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 5ก และ 5ข

ประสบการณ์การเรียนรู้องค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (β = 0.418, p < 0.01) ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (β = 0.415, p < 0.01) ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (β = 0.412, p < 0.01) และด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (β = 0.378, p < 0.01) และมีความสามารถในการพยากรณ์ร้อยละ 56.80 46.30 43.70 และ 40.70 ตามลำดับ ผลการวิจัยจึงยอมรับสมมติฐาน 6ก-6ง

ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (β = 0.425, p < 0.01) ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (β = 0.348, p < 0.01) ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (β = 0.329 p < 0.01) และด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (β = 0.336, p < 0.01) และมีความสามารถในการพยากรณ์ร้อยละ 56.80 46.30 43.70 และ 40.70 ตามลำดับผลการวิจัยจึงยอมรับสมมติฐาน 7ก-7ง

อภิปรายผล

จากผลวิจัยพบว่าความสามารถในการจัดการความหลากหลายทั้ง 4 ด้าน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ กล่าวคือ การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้สอดคล้องกับความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้อย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mumford และ Gustafson (1988: 27) ที่กล่าวว่าการสร้างสรรค์ขององค์การนั้น ต้องอาศัยกลุ่มบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งทักษะ ความรู้ และบุคลิกลักษณะ โดยผู้บริหารจะออกแบบการทำงานให้เหมาะสมกับกลุ่มต่างๆ ในองค์การ (Milliken and Martins, 1996:402) เพื่อให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ ความผูกพัน และมุ่งมั่นสร้างสรรค์งานที่ดีให้องค์การต่อไป

การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ กล่าวคือ บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถโดดเด่นแตกต่างกัน ซึ่งองค์การสามารถใช้ศักยภาพที่โดดเด่นนั้นนำไปสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Oldham Cummings (1996:607-610) กล่าวว่าในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นั้นเกิดจากปัจจัยในระดับบุคคลซึ่งประกอบด้วย ความฉลาด รูปแบบของการคิด ความสนใจ สัญชาตญาณ สุนทรียศาสตร์ ตลอดจนความอดทน ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ท้าทายร่วมกับการสนับสนุนทรัพยากรขององค์การ

ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การกล่าวคือ เมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ เขาจะแสดงความสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wichitchanya และ Durongwatana (2012:226) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับนวัตกรรมองค์การ พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์การตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษา โดยระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกับระบบป้อนกลับข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทราบแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง

ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การกล่าวคือ องค์การจะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อให้องค์การอยู่ได้อย่างยั่งยืนสอดคล้องกับงานวิจัยของ Goldstein Hazy

และ Lichtenstein (2010) พบว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานส่งผลต่อการสร้างสรรค์และการเรียนรู้ในองค์การ

จากผลวิจัยพบว่าความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 3 ด้าน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กล่าวคือ องค์การสามารถออกแบบวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะความหลากหลายของบุคลากร และนำศักยภาพของพนักงานไปใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gupta Singh และ Sushil (2001) ที่ศึกษาสถานประกอบการประเภทงานวิศวกรรมในประเทศอินเดีย พบว่ากระบวนการผลิตที่มีความยืดหยุ่นนั้นส่งผลต่อผลิตภาพในการผลิตในโรงงานและจากแนวคิดของ Dangayach และ Deshmukh (2001) กล่าวว่าความยืดหยุ่นด้านโครงสร้าง (Structural Flexibility) เช่น กำลังการผลิต เทคโนโลยีและความยืดหยุ่นด้านการสนับสนุน (Infrastructure Flexibility) เช่น นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อกระบวนการผลิต

ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กล่าวคือ หากพนักงานมีความเชื่อถือในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความเหมาะสมกับบริบทของงานและมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนเสมอภาคเท่าเทียมกัน เขาจะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ มุ่งมั่นตั้งใจในการผลิตสินค้า ส่งผลให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Jha (2008:47) ที่กล่าวว่าความยืดหยุ่นของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดนวัตกรรมและผลดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงานกล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นองค์การจึงต้องปรับกลยุทธ์การแข่งขันให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oon Hartini และ Shamsuddin (2513:10) พบว่าองค์การที่จัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีจะมีความสามารถในการปรับตัวและวางแผนการผลิตได้อย่างเหมาะสม

จากผลวิจัยตัวแปรเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลายพบว่า ประสบการณ์การเรียนรู้องค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายทั้ง 4 ด้าน

ประสบการณ์การเรียนรู้องค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง กล่าวคือ การวิเคราะห์และการออกแบบกลยุทธ์ที่สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่ซับซ้อน ต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์จึงจะสามารถวิเคราะห์ได้แม่นยำ สอดคล้องกับการศึกษาของ European Commission (2008) พบว่า นโยบายการจัดการความหลากหลายของบริษัท IBM มีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาและตามประสบการณ์การเรียนรู้

ประสบการณ์การเรียนรู้องค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น กล่าวคือ การบริหารคนเก่งมีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ร่วมกับประสบการณ์การเรียนรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจะสามารถรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mohanty และ Kar (2012: 41) กล่าวว่า ประสบการณ์การเรียนรู้องค์การ ส่งผลต่อกลยุทธ์ในการรักษาคนเก่งของบริษัท HP โดย HP มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง และกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้เป็นกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) จัดทำแผนงานการสืบทอดตำแหน่งและการเติบโตในสายอาชีพ และดำเนินงานตามระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทกำหนดไว้

ประสบการณ์การเรียนรู้องค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ประเมินที่มีประสบการณ์หรือมีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงานมาแล้วเขาจะมีความเข้าใจความรู้สึก ความคิดเห็น และความต้องการของผู้ถูกประเมินเป็นอย่างดี ช่วยให้การออกแบบการประเมินมีประสิทธิผลมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Walsh และ Dalmar (2005 : 27) ที่พบว่าองค์การเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างและความซับซ้อนในองค์การ

ประสบการณ์การเรียนรู้องค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมกล่าวคือ องค์การที่ส่งเสริมให้พนักงานจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ พนักงานจะได้รับทราบข่าวสารและเรียนรู้ข้อมูลที่ทันสมัย ดังนั้นเมื่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลง พนักงานจะสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ Widodo (2011 : 181) ที่กล่าวว่าการที่คนในองค์การมีประสบการณ์ในการเรียนรู้มากนั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

จากผลวิจัยตัวแปรเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลายพบว่า ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายทั้ง 4 ด้าน

ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง กล่าวคือ คน ความรู้ เงิน เทคโนโลยี เครื่องจักร และทรัพยากรอื่น หากมีปริมาณและคุณภาพที่ดีแล้ว จะสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานได้มีประสิทธิผลมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Cunningham และคณะ (2002: 377) ที่กล่าวว่าองค์การที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา การออกแบบกิจกรรมที่หลากหลายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคนกลุ่มต่างๆ

ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นกล่าวคือ ในการพัฒนาและรักษาคนที่มีความสมรรถนะสูงๆ ให้อยู่กับองค์การนั้น ต้องใช้ปัจจัยหลายประการเช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ บรรยากาศในการทำงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนความท้าทายในงานที่สามารถดึงดูดจูงใจและรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Garavan (2012:1) ที่กล่าวว่าบุคลากรที่เก่งมีความรู้ความสามารถโดดเด่นนั้น เปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีค่าสำหรับองค์การ ดังนั้นควรลงทุนพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น

ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานกล่าวคือ การกำหนดวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของงานแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน เพื่อให้การประเมินเกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นประโยชน์กับองค์การและเป็นระบบที่มีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย องค์การต้องมีความพร้อมในด้านข้อมูล เทคโนโลยี ผู้ประเมิน ตลอดจนวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและลดข้อขัดแย้งระหว่างผู้ถูกประเมินกับองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Delaney Jarley และ Fiorito (1996:598) ที่กล่าวว่า หากองค์การมีความพร้อมเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน

ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมกล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้ พื้นฐานของความสำเร็จคือการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านงบประมาณ เวลา เทคโนโลยี ยุทธวิธี ความร่วมมือของบุคลากรและความสามารถของผู้บริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ Watts และ Paciga (2011) ที่สรุปว่าองค์การที่ปรับตัวให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะต้องมีการ

ผสมผสานระบบต่างๆ เช่น ระบบปฏิบัติการ ระบบการบริหารจัดการ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน

อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยพบว่าการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นไม่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, มนตรี อธิรัตนชัย และพงศ์พันธุ์ คำพรรณ์ (2012) ที่พบว่าโรงงานอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่เยือกแข็งส่วนใหญ่มีการใช้แรงงานต่างชาติจำนวนมาก การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด การปรับอัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับตลาดแรงงาน ไม่มีการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการผลิตแต่อย่างใด ประกอบกับมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต ช่วยให้คนงานทำงานได้รวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมหรือการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น เป็นเพียงการปฏิบัติต่อพนักงานในองค์การตามที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลวิจัยความรุนแรงทางการแข่งขัน ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการทำงาน และผลดำเนินงานองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จารุณี ทองไพบูลย์กิจ (2557: 23) ที่กล่าวว่าอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยมีความพร้อมทางด้านวัตถุดิบ เพราะเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบทางการเกษตร มีบุคลากรในสายวิชาการ นักวิจัยที่ทำหน้าที่ในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร อีกทั้งยังมีแรงงานฝีมือและเครื่องจักรที่ทันสมัย และยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงานพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตร แปรรูปที่ดำเนินโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปครบวงจรหรือ โครงการ Thailand Food Valley ซึ่งเป็นความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในการต่อยอดพัฒนาและสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์อาหารของไทย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการไทยมีความได้เปรียบในหลายมิติ ถึงแม้ว่าจะเผชิญสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการสามารถเรียนรู้และปรับตัวโดยอาศัยความได้เปรียบด้านต่างๆ นำมาวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันต่อไป

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยเป็นการบูรณาการทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource Based View Theory) และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย ซึ่งสามารถนำมาอธิบายอิทธิพลระหว่างตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และความพร้อมของทรัพยากรองค์การ ตัวแปรผล ได้แก่การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์การ โดยผ่านตัวแปรกลาง ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ตัวแปรแทรกคือ ความรุนแรงทางการแข่งขัน ซึ่งใช้ทดสอบกับอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ทั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำทฤษฎี และผลของการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในมิติอื่นได้ต่อไป

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ

2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่มุ่งสนับสนุนความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติต่อคนที่มีลักษณะแตกต่างกับตนไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรที่มีความแตกต่างว่าจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากองค์การอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม

2.2 ผู้บริหารควรตระหนักและเห็นคุณค่าของความหลากหลายที่มีอยู่ในองค์การ สามารถวิเคราะห์และเลือกใช้คุณค่าจากความหลากหลายที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และบุคลากรจะรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จัดว่าเป็นการเสริมแรงทางบวกรูปแบบหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

2.3 ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปวางแผนการออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร และส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในองค์การเพื่อเก็บข้อมูลและประสบการณ์ต่างๆ ไว้อย่างเป็นระบบ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้เพียงพอแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม

2.4 วางแผนกำลังคน และคาดคะเนความต้องการในการใช้บุคลากรล่วงหน้า กำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรในปริมาณ คุณภาพ และในเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเปิดใจกว้างในการนำเครื่องมือหรือวิธีการในการสรรหาคัดเลือกใหม่ๆ มาพัฒนาระบบงานสรรหาขององค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะ

ต้องใช้วิธีการสรรหาที่แตกต่างหลากหลาย เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพตามที่ต้องการ และสามารถเข้ากับวัฒนธรรมขององค์การได้

2.5 กำหนดกลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรที่แตกต่างและโดดเด่นกว่าองค์การอื่น โดยองค์การต้องศึกษาความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างลึกซึ้ง เพื่อนำเสนอทางเลือกอื่นที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างแท้จริง โอกาสการเติบโตในสายอาชีพ การมอบหมายงานสำคัญๆ ที่สามารถดึงความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรมาสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานที่ดี นอกจากนี้จะต้องเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเหมาะสมและยุติธรรม จึงจะสามารถผูกใจพนักงานให้กับองค์การได้อย่างยั่งยืนช่วยลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

2.6 สร้างหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อมาทดแทนแรงงานที่ขาดแคลนจากสถานการณ์การขาดแคลนแรงงานในปัจจุบัน ทำให้องค์การต้องมีการเตรียมความพร้อมโดยพิจารณาว่าตำแหน่งใดที่มีความสำคัญอย่างมากจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะพร้อมที่จะทำงานทดแทนในตำแหน่งที่ขาดแคลนนั้น อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรควรจะอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นและความเท่าเทียมโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ และขวัญกำลังใจของบุคลากร ซึ่งไม่ว่าจะเป็นคนสัญชาติใด กลุ่มใด ต้องได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพที่เท่าเทียมกัน

2.7 มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ยอมรับวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปรับรูปแบบการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มคนทุกกลุ่มโดยคำนึงถึงภาษาที่แรงงานในองค์การเข้าใจ เช่น ปรับแบบฟอร์ม ป้าย สัญลักษณ์เป็นภาษาพม่า เนื่องจากแรงงานในอุตสาหกรรมอาหารส่วนใหญ่เป็นชาวพม่า รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.8 จัดกิจกรรมหรือเวทีการประกวดที่ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ นอกจากจะทำให้องค์การได้ผลงานใหม่ๆ มาปรับใช้แล้ว ยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร ด้วยการยกย่องชมเชยให้เกียรติบัตรสำหรับความคิดหรือนวัตกรรมสร้างสรรค์

2.9 สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อส่งเสริมการจัดการความหลากหลายในองค์การ เช่น สื่อสารเกี่ยวกับความจำเป็นและประโยชน์ของความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ ให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมของกลุ่มคนสัญชาติต่างๆ ที่ทำงานในองค์การ รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานทำกิจกรรมร่วมกันเป็นทีม เพื่อเรียนรู้ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่

แตกต่างกันของคนแต่ละกลุ่ม และนำผลลัพธ์ที่ได้ไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการความหลากหลายต่อไป

2.10 ความสามารถในการจัดการความหลากหลายเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ไม่มีรูปแบบใดที่ดีที่สุด ทั้งนี้ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ข้อเสนอสำหรับงานวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยอาจใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed-method Design) ด้วยการทำแบบวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และแบบวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและใช้วิจัยเชิงคุณภาพมาเสริมเพื่อขยายความ และเพื่อเพิ่มความลุ่มลึกของข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก Focus Group หรือวิธีอื่นตามความเหมาะสม

2. ศึกษาตัวแปรอื่นที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย เช่น การมุ่งเน้นการสื่อสาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง หรืออิทธิพลจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อทดสอบว่าปัจจัยใดจะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย นอกจากนี้ควรวิจัยเพิ่มเติมผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

3. การศึกษาครั้งนี้หน่วยวิเคราะห์คือระดับองค์การ ในครั้งต่อไปควรศึกษาลงในระดับบุคคล เพื่อให้เห็นผลวิจัยจากมุมมองของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ทั้งนี้ผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ที่เกิดขึ้นได้แก่ ความไว้วางใจ ความผูกพัน การเป็นพลเมืองที่ดี และความพึงพอใจ

4. การศึกษาครั้งนี้เลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย และการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอื่นนั้น จะต้องมีการพิจารณาปัจจัยอื่นร่วมด้วย เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ แต่อย่างไรก็ตาม สามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน กล่าวคือเป็นอุตสาหกรรมผลิตเหมือนกัน และเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องพึ่งพาแรงงานคนจำนวนมาก เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

5. ศึกษากลุ่มตัวอย่างอุตสาหกรรมอาหารทั้งระบบ ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยในแต่ละขั้นของอุตสาหกรรมอาหารจะมีความเข้มข้นของความหลากหลาย และมีรูปแบบวิธีการในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผลของการศึกษาจะช่วยให้ได้แนวทางในการจัดการความหลากหลายที่มีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันทั้งระบบ ซึ่งจะทำให้การจัดการความหลากหลายเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงอุตสาหกรรม. (2552). ***แผนแม่บทอุตสาหกรรมอาหาร 2552-2557.*** เข้าถึงเมื่อ 22 ตุลาคม 2557. เข้าถึงได้จาก http://www.kmitl.ac.th/plandiv/plan%20web2/planning/food%20masterplan.pdf

กลุ่มสถิติและเผยแพร่สารสนเทศอุตสาหกรรม ศูนย์สารสนเทศโรงงานอุตสาหกรรม กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2556). ***สถิติสะสมจำนวนโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ (เปิดดำเนินการ) ตาม พ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ. 2535 จำแนกรายหมวดอุตสาหกรรมที่สำคัญตามจำพวก ณ สิ้นปี 2555.*** เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2557 เข้าถึงได้จาก http://www.diw.go.th/hawk/data/57/สะสม%20หมวดอุตสาหกรรม%20จำพวก%2056.xls

จารุณี ทองไพบูลย์กิจ. (2557). สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ขับเคลื่อนอาหารเชิงสร้างสรรค์ ไทยสู่เวทีโลก. ***อุตสาหกรรมสาร,*** 56, (มีนาคม-เมษายน), 23-24.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล, กฤษยา นุ่มพยา, จีราภา นวลลักษณ์ และ ชนพัฒน์ ปลื้มบุญ. (2557). การศึกษาเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นอื่น. ***จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์,*** 36, 141, (กรกฎาคม-กันยายน), 1-17.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, มนตรี อธิรัตนชัย และพงศ์พันธุ์ คำพรรณ์. (2555). ความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในเขตจังหวัดสงขลา. ***วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์,*** 1, 2 (กันยายน-ธันวาคม), 1-8.

สมบัติ กุสุมาวลี. (2556). ทัศนวิสัยของ HR ในอนาคต. ***People Magazine,*** 34, 2, 12.

สุนทรี ธะสุข และ กิตติพงษ์ โสภณธรรมภาณ. (2557). การรับรู้ถึงประโยชน์และความพร้อมของผู้ส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีต่อการรับรองถิ่นกำเนิดสินค้าด้วยตนเองในกลุ่มอาเซียน. ***วารสารสมาคมนักวิจัย,*** 19, 3, (กันยายน-ธันวาคม), 23-35.

สุภางค์ นันตา. (2555). ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย. ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุรพงษ์ มาลี. (2557). ***การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล : HR Diversity Management.*** เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม 2557. เข้าถึงได้จากhttp://www.hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf

References

Aaker, D. A., Kumar, V., and Day, G. S. (2007). ***Marketing research.*** New York: John Wiley & Son.

ABB. (2009). ABB's diversity & inclusion statement. Retrieved April 22, 2015, from http://www.abb.com/cawp/abbzh253/1b2401faf869d58fc125711f00318a32.aspx

Ahmed, H., and Gelaidan, H. M. (2013). Using partial least squares approach to predict the impact of transformational leadership on employee commitment to organizational change. ***International Business Management*** 7, 4, 306-316.

Amabile, T. (1998). How to kill creativity. ***Harvard Business Review,*** 76, 76-87.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. ***Academy of Management Journal,*** 39, 5, 1154-1184.

Ariya, T. (2015). It's time for a more strategic talent management approach. McClatchy-Tribune Business News. Washington: Tribune Content Agency LLC. Retrieved April 3, 2015. Available from http://search.proquest.com/docview/1657419385?accountid=50150

Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., and Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. ***Human Resource Management,*** 49, 6, 977- 998.

Aujirapongpan, S., Atirattanachai, M. and Compan, P. (2012). A Study of Labor Demand on Frozen Seafood Entrepreneurs in Songkhla Province. ***WMS Journal of Management,*** 1, 2, (September-December), 1-8. (in Thai)

Axtell, C., Holman, D., Unsworth, K., Will, T., Waterson, P., and Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology,*** 39, 599-617.

Baer, M. and Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. ***Journal of Organizational Behavior,*** 24, 1, 45-66.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. ***Journal of Management,*** 17, 1, 99-120.

Benner, M. J. and Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. ***Academy of Management Review,*** 28, 2, 238-56.

Brazzel, M. (2003). HISTORICAL AND THEORETICAL ROOTS OF DIVERSITY MANAGEMENT. Chapter II in Deborah L. Plummer, Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning (Ed.), Lanham, MD: University Press of America, Inc., 51-93.

Briggs, S. and Keogh W. (1999). Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence. ***Total Quality Management,*** 10, 4-5, 447-453.

Brown, S., Squire, B. and Blackmon, K. (2007). The contribution of manufacturing strategy involvement and alignment to world-class manufacturing performance. ***International Journal of Operations & Production Management,*** 27, 3, 282-302.

Buhler, P. M. (2014). Flexibility in Management. ***Supervision,*** 75, 2, (February), 6.

Carpenter, M. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. ***Strategic Management Journal,*** 23, 275-284.

Certo, S. C. (2000). ***Modern Management.*** 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Chavez, C. I., and Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion. ***Human Resource Management,*** 47, 2, 331-350.

Cingöz, A. and Akdoğan, A. A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. ***Procedia-Social and Behavioral Sciences,*** 99, 582-589.

Cox, T. H. and Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. ***Academy of Management Executive,*** 5, 45-56.

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shanon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. and Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology,*** 75, 377-392.

D'Netto, B., and Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment, ***International Journal of Manpower,*** 20, 8, 530-47.

D'Netto B., Smith, D., and Pinto, C. D. G. (2000). ***Diversity Management: Benefits, Challenges and Strategies, Department of Immigration and Multicultural Affairs Project,*** 1, 16 (October), 9.

Dangayach, G. S., Deshmukh, S. G. (2001). Manufacturing Strategy Perspective on Flexibility: A Case of Select Indian Companies. ***Global Journal of Flexible Systems Management,*** 2, 2, 21-30.

Dechawatanapaisa, D., Noompaya, G., Nuanluck, J. and Pluembun, C. (2014). A Study of Viewpoints and Expectations of Generational Characteristics between Generation X and Generation Y. ***Chulalongkorn Business Review,*** 36, 141, (July-September), 1-17. (in Thai)

Delaney, J. T., Jarley, P., and Fiorito, J. (1996). Planning for change: Determinants of innovation in US national unions. ***Industrial & Labor Relations Review,*** 49, 4, 597-614.

Dreyer, B., Gronhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. ***Journal of Business Research*** 57, 484-494.

European Commission. (2008). Diversity management in 2008: Research with the European business test panel. Retrieved March 19, 2015, from http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=771&langId=en

Ferdinand, A. (2002). Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian. ***Journal Sain Pemasaran Indonesia I,*** 1,1- 22.

Ferreira, J., and Azevedo, S. (2007). Entrepreneurial orientation as a main resource and capability on small firm's growth. ***Munich Personal RePEc Archive,*** 5682, 1-20.

Garavan, T. N. (2012). Global talent management in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn, ***International Journal of Human Resource Management,*** (forthcoming), 1-2.

Garavan, T. N., Carbery, R. and Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. ***European Journal of Training and Development*** 36, 1, 5-24.

Garavan, T. N., Hogan, C. and Cahir-O'Donnell, A. (2009). ***Developing Managers and Leaders: Perspectives, Debates and Practices in Ireland.*** Gill & Macmillan, Dublin.

Gökçen, R. A. A. (2012). Diversity in Diversity Management. ***International Journal of Business and Social Science*** 3,19, (October), 241-244.

Goldstein, J., Hazy, J. K., and Lichtenstein, B. B. (2010), ***Complexity and the Nexus of Leadership.*** Palgrave Macmillan, New York, NY.

Gomez-Mejia, L. R. (1990). Increasing Productivity: Performance Appraisal and Reward Systems. ***Personnel Review,*** 19, 2, 21-26.

Gotsis, G. and Kortezi, Z. (2015). Critical Studies in Diversity Management Literature. Springer Science + Business Media Dordrecht, ***Springer Briefs in Psychology,*** DOI 10.1007/978-94-017-9475-6_2.

Gunaratne, K A. and Plessis, A. J du. (2007). Performance management system: A powerful tool to achieve organizational goals. ***Journal of Global Business and Technology*** 3, 1, (Spring), 17-28.

Gupta A. B., Singh T. P. and Sushil. (2001). ***Process Flexibility and Productivity in Engineering Industry, Globalization, Flexibility and Competitiveness, A Technology Perspective,*** Vikas Publishing House Pvt. Ltd., New Delhi, India.

Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006). ***Multivariate Data Analysis*** 6th Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hajihashemi, M. and Mohammad H. M. J. (2011). Identification and prioritizing effective factors on organizational creativity based on MADM techniques (Case study: Saadi hospital in city of Isfahan). ***Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business,*** 3, 5, (September), 239-248.

Hamdani, M., and Buckley, M. (2011). Diversity goals: Reframing the debate and enabling a fair evaluation. ***Business Horizons,*** 54(1), 33-40.

Harbour, J. L. (2009). Integrated performance management: A conceptual, System-based Model. ***Performance Improvement,*** 48, 7, 10.

Hargadon, A. B., and Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. ***Organization Science,*** 17, 4, 484-500.

Harrison, D., and Klein, K. (2007). What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. ***The Academy of Management Review,*** 32,4, 1199-1228.

Haslam, S. A. (2002). Psychology in organizations: The social identity approach. ***Leadership and Organization Development Journal,*** 23, (3/4), 167-168.

Heinen, J. S. and O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. ***Employment Relations Today,*** 31, 2, 67-82.

Herbig, P. A. (1990). Marketing chaos-when randomness can be deterministic. ***Journal of International Marketing and Market Research,*** 16, 2, 65-84.

Hicks, C. (2007). Wealth from creativity: Insights and strategies for the future of international cultural relations. ***Futures,*** 39, 1223-1233.

Holmes, M. E. (2004). Diversity at work: Using action learning to develop diversity management capability. Dissertation of Degree of Doctor of Education in Teachers College, Columbia University.

Hornsey, M. J. and Hogg, M. A. 1999. Subgroup differentiation as a response to an overly-inclusive group: A test of optimal distinctiveness theory. ***European Journal of Social Psychology,*** 29, 543-550.

Industrial Information Unit, Factory Information Center, Department of Industrial Works. (2013). Cumulative Statistics of Allowed Plants (operation) following The Factory Act, B.E. 2535 classified by major industries at the end of 2012. Retrieved September, 1 2014, from http://www.diw.go.th/hawk/data/57/สะสม%20หมวดอุตสาหกรรม%20จำพวก%2056.xls (in Thai)

Jacqueline, A. G. and John, M. I. (2000). Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. ***The Academy of Management Executive,*** 14, 93.

Jadesadalug, V. (2009). Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand: An Empirical Research of Its Antecedents and Consequences. Ph.D. Dissertation at Mahasarakham University.

Janicijevic, N. (2014). The Role of National Culture in Choosing a Change Strategy in Organizations. ***Economic Horizons,*** 16, 1, (January-April), 3-15.

Jha, V. S. (2008). Strategic Flexibility for Business Excellence-The Role of Human Resource Flexibility in Select Indian Companies. ***Global Journal of Flexible Systems Management,*** 9, 1, 41-51.

Johnson-Conley, C. D. (2009). Using Community-based Participatory Research in the Development of a Consumer-driven Cultural Competency Tool. Ph.D. Dissertation, University of Washington Graduate School.

Joshi, A., Pandey, N., and Han, G. H. (2009). Bracketing team boundary spanning: An examination of task-based, team-level, and contextual antecedents. ***Journal of Organizational Behavior,*** 30, 6, 731-759.

Kinyanjui, S. (2013). Innovative Strategies for Managing Workforce Diversity in Kenyan Leading Corporations in Present Global Scenario. ***International Journal of Business and Management,*** 8, 15, 20-32.

Koall, I. (2001). Managing complexity: using ambivalence and contingency to support diversity in organizations. ***Equality Diversity and Inclusion: An International Journal,*** 30, 7, 572-588.

Kusumavalee, S. (2013). Re-Visioning HR. ***People Magazine,*** 34, 2, 12. (in Thai)

Lamsa, A. M., and Sintonen, T. (2006). A narrative approach for organizational learning in a diverse organization. ***Journal of Workplace Learning,*** 18 (2), 106-120.

Lind, E. A. and Tyler, T. R. (1988). ***The Social Psychology of Procedural Justice,*** Plenum, New York, NY.

Ma, J. (2010). Diversity management and its organizational outcomes: Where strategic human resources management fits in. Ph.D. Dissertation at Graduate School-Newark Rutgers, The State University of New Jersey.

Malee, S. (2014). HR Diversity Management. Retrieved March 4, 2014, from http:// www.hr.dmh.go.th/hr/ news/admin/113255410251.pdf (in Thai)

Manson, R. B. (2007). The external environment's effect on management and strategy A complexity theory approach. ***Management Decision,*** 45, 1, 10-28.

Mansoor, N., Aslam, H. D., Barbu, C. M., Capusneanu, S., and Lodhi, M. A. (2012). Organizational Structure as Determinant of Organizational Performance: Uncovering Essential Facets of Organic and Mechanistic Structure. ***American Journal of Scientific Research,*** 55, 14, 48-55.

Mathooko, P., Sitati, N., and Lillian, G. O. (2011). The Effects of Performance Appraisal System on Civil Servants Job Performance and Motivation in Kenya: A Case Study Of Ministry of State For Public Service. Kabarak University First International Conference.

McLeod, P. L., Lobel, S., and Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. ***Small Group Research,*** 27, 248-264.

Meyer, H. H., Kay, E., and French Jr, J. R. (1965). Split roles in performance appraisal. ***Harvard Business Review,*** 43, 123-129.

Milliken, F. J., and Martins, L. L. (1996) .Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. ***The Academy of Management Review,*** 21, 2, 402-433.

Ministry of Industry Thailand. (2009). Master plan for Thai Food Industry 2009-2014. Retrieved October, 22 2014, from http://www.kmitl.ac.th/plandiv/plan%20web2/planning/food%20masterplan.pdf (in Thai)

Mohanty, K. and Kar, S. (2012). Achieving Innovation and Success: Organizational Learning. SCMS. ***Journal of Indian Management,*** (January-March), 36-42.

Mumford, M., and Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome: Integration, application and innovation. ***Psychological Bulletin,*** 103, 27-43.

Nicholas, S. (2000). ***Corporate Awareness of Diversity in the Australian Workplace: the Mind of the CEO, 21st Century Business: Delivering the Diversity Dividend.*** Department of Immigration and Multicultural Affairs, Canberra, 14.

Nickols, F. (2010). Four Change Management Strategies. Distance Consulting. Retrieved April 15, 2015 from http://www.nickols.us/organizationdevelopment.html/

Nunta, S. (2012). The effects of service innovation strategy on business performance of spa business in Thailand. Doctor of Philosophy Program in Tourism and Hotel Management Mahasarakham University. (in Thai)

Oldham, G. R. and Cumming, S. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. ***The Academy of Management Journal,*** 39, 3, (June), 607-634.

Oon F.-Y., Hartini A. and Shamsuddin B. (2013). Operational Excellence and Change Management in Malaysia Context. ***Journal of Organizational Management Studies,*** Article ID 957636, DOI: 10.5171/2013. 957636.

Oon F.-Y. and Hartini, A. (2014). Management of change and operational excellence in the Electrical and Electronic Industry. ***International review of management and business research,*** 3, 2, (June), 723-739.

Phillipe, M. Y. (2011). Performance Management for Inclusion.

Pick, S. and Uhles, N. (2012). Use a Competency Library to Build A Talent Management System. ***The Public Manager,*** (Fall), 29-34.

Ricco, R. and Guerci, M. (2014). Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap.' ***Business Horizons,*** 57 (2), 235-245.

Richard, O., and Johnson, N. B. (1999). Making the connection between formal human resource diversity practices and organizational effectiveness. ***Performance Improvement Quarterly,*** 12, 77-96.

Richard, O., Barnett, T., Dwyer, S., and Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. ***Academy of Management Journal,*** 47, 255-266.

Richard, O., McMillan, A., Chadwick, K., and Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance. ***Group & Organization Management,*** 28, 1, 107-126.

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view. ***Academy of Management Journal,*** 43, 2, 164-77.

Robbins, S. P. and Coulter, M. (2002). ***Management.*** 7th ed. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.

Robbins, S. P. and Coulter, M. (2012). ***Management.*** 11th ed. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Sansook, J. (2010). Strategic customer relationship management capabilities and market performance: An empirical study of private hospitals in Thailand. Ph.D. Dissertation at Mahasarakham University.

Sawyer, K. (2006). Educating for innovation. ***Thinking skills and creativity,*** 1, 1, 41-48.

Schniederjans, M. and Cao, Q. (2009). Alignment of operations strategy, information strategic orientation, and performance: an empirical study. ***International Journal of Production Research,*** 47(10), 2535-2563.

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., and Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. ***The International Journal of Human Resource Management,*** 20, 2, 235-251.

Siegel, D. J. (2006). Organizational response to the demand and expectation for diversity. ***Higher Education*** 52, 465-486 DOI 10.1007/s10734-006-0001-x.

Snyder-Halpern, R. (2001). Indicators of organizational readiness for clinical information technology/systems innovation: a Delphi study. ***Int J Med Inform,*** 63, 179-204.

Sodexo. (2011). Diversity and inclusion annual report. Retrieved April 16, 2015, from http://viewer.zmags.com/publication/26069029#/26069029

Staber, U. and Sydow. J. (2002). Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. ***Journal of Management Inquiry,*** 11, 4, 408-24.

Tarique, I. and Schuler, R. S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. ***Journal of World Business,*** 45, 2, 122-133.

Tasuk, S. and Sophonthummapharn, K. (2014). Perceived Advantage and Readiness of Auto Parts Exporters toward ASEAN-Self Certification. ***Journal of the Association of Researchers,*** 19, 3, (September-December), 23-35. (in Thai)

Thomas, D. A. and Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity, ***Harvard Business Review,*** (September-October), 81-83.

Thongpaiboonkit, J. (2014). The development of agro-processing industry Sector Department of Industrial Promotion Drive Thai Creative Food to the World. ***Industrial Journal,*** 56, (March-April), 23-24. (in Thai)

Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., and Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes*** 121, 2, 183-193.

Von Nordenflycht, A. (2007). Is Public Ownership Bad for Professional Service Firms? Ad Agency Ownership, Performance, and Creativity. ***Academy of Management Journal,*** 50, 2, 429-445.

Walsh, K. and Dalmar F. (2005). Action inquiry and performance appraisals: Tools for organizational learning and development. ***The Learning Organization*** 12, 1, 26-41.

Watts, G. and Paciga, J. J. (2011). ***Conscious Adaptation: Building Resilient Organizations.*** AAAI Press, Menlo Park, CA, 158-167.

Weijun, H. and Huazhong, M. N. (2008). The Impact of Innovation and Competitive Intensity on Positional Advantage and Firm Performance. ***The Journal of American Academy of Business Cambridge,*** 14, 1 (September), 205-209.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. Implementation Science.4,67 doi:10.1186/1748-5908-4-67 http://www.implementationscience.com/content/4/1/67

Wheeler, M. (1995). Diversity: Business rationale and strategies. A research report. The Conference Board. ***Report Number 1130-95-RR.***

Wichitchanya, W. and Durongwatana, S. (2012). Human Resource Management and Organizational Innovation, ***The Business Review, Cambridge,*** 20,1, (Summer), 221-227.

Widodo. (2011). Building Strategy Quality. ***International Journal of Business and Management,*** 6, 8, (August), 180-192.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., and Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. ***Academy of management review,*** 18, 2, (April), 293-321.

Yamane, T. (1973). ***Statistics: An Introductory Analysis.*** 3rd Ed. New York: Harper and Row Publisher.

Yang, Y and Konrad, A. M. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. ***Group & Organization Management,*** 36, 1, 6-38.

Zhou, K. Z. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: the case of China. ***Industrial Marketing Management,*** 35, 394-402.