



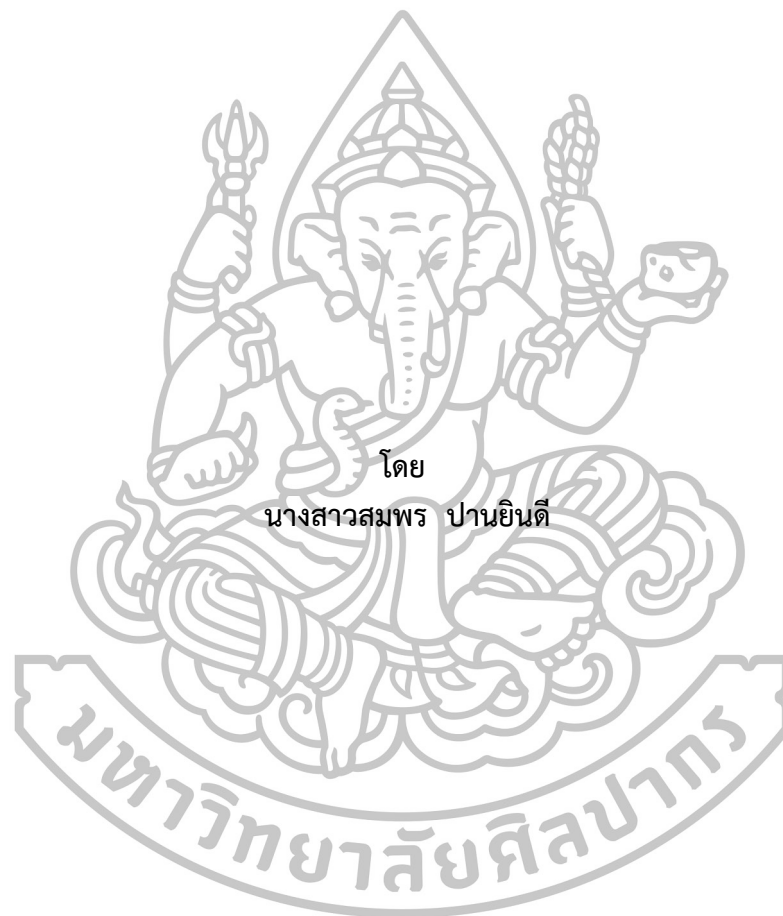
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย:
หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย



โดย
นางสาวสมพร ปานยินดี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย:
หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF DIVERSITY MANAGEMENT CAPABILITY:
AN EMPIRICAL EVIDENCE OF FOOD INDUSTRY BUSINESS IN THAILAND



By
Miss Somporn Panyindee

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Doctor of Philosophy Program in Management
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2015
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย” เสนอโดย นางสาวสมพร ปานยินดี เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... (ประธานกรรมการ)

(รองศาสตราจารย์ ดร.นภดล รัมโพธิ์)

...../...../.....

..... (กรรมการ)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปพฤกษ์บาร์มี อุตสาหกรรมาณิชกิจ)

...../...../.....

..... (กรรมการ)

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

..... (กรรมการ)

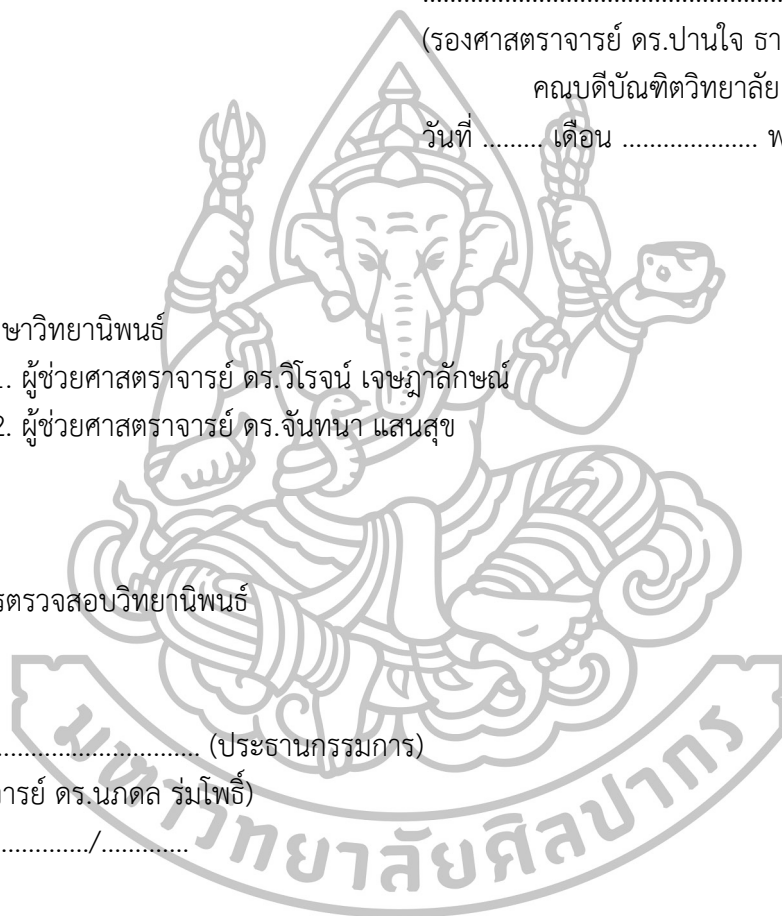
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์)

...../...../.....

..... (กรรมการ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข)

...../...../.....



55604809: สาขาวิชาการจัดการ

คำสำคัญ: ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย/ ความหลากหลายในองค์การ /การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง /การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น / ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน / ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม / การสร้างสรรค์ขององค์การ / ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน / ผลดำเนินงานองค์การ / ความรุนแรงทางการแข่งขัน / ประสบการณ์เรียนรู้ขององค์การ / ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ

สมพร ปานยินดี: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.วิโรจน์เจษฎาลักษณะ และ ผศ.ดร.จันทนา แสนสุข. 257 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ผลดำเนินงานองค์การ โดยมีปัจจัยแทรก คือความรุนแรงทางการแข่งขัน และทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย งานวิจัยนี้เป็น การวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้วิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีปรากฏการณ์วิทยา ใช้เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 267 แห่ง และสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารที่ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานประจำปี 2557 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ผลวิจัยพบว่า 1) ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ 2) ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน 3) การสร้างสรรค์ขององค์การ และความเป็นเลิศในการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ 4) ความรุนแรงทางการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์การ 5) ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และความพร้อมของทรัพยากรองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย และสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ประโยชน์จากงานวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้ประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยตระหนักถึงการบริหารงานบนพื้นฐานของคุณค่าความหลากหลาย เกิดการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาระบบการผลิตให้ได้มาตรฐาน ปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้องค์การเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายต่อไป

สาขาวิชาการจัดการ

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

2.

55604809: MAJOR: MANAGEMENT

KEY WORDS: DIVERSITY MANAGEMENT CAPABILITY / DIVERSITY WORKFORCE / DIFFERENT MANAGEMENT ORIENTATION / OUTSTANDING COMPETENCY INTEGRATION / PERFORMANCE MANAGEMENT FLEXIBILITY / ENVIRONMENTAL ADAPTIVE COMPETENCY / ORGANIZATIONAL CREATIVITY / OPERATIONAL EXCELLENCE / ORGANIZATIONAL PERFORMANCE / COMPETITIVE INTENSITY / ORGANIZATIONAL LEARNING EXPERIENCE / ORGANIZATIONAL RESOURCE READINESS

SOMPORN PANYINDEE: THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF DIVERSITY MANAGEMENT CAPABILITY: AN EMPIRICAL EVIDENCE OF FOOD INDUSTRY BUSINESS IN THAILAND. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. VIROJ JADESADALUG, Ph.D. AND ASST. PROF. JANTANA SANSOOK, Ph.D. 257pp.

The purpose of this research is to investigate diversity management capability effect to organizational creativity and operational excellence while the competitive intensity was an moderator. And investigate antecedent factors which are organizational learning experience and organizational resource readiness effect to diversity management capability. This is a mixed method researches. The quantitative research is casual relationship and effect and used the qualitative method. Also introduce the phenomenological research by in-dept interview technique with business executives which got labour relationship and welfare in 2014 award. Data is collected from 267 of organizations in Thai Food Industry. The key informants are business executives in Thailand. The research instrument was questionnaire. The hypothesis statistics was multiple regression analysis.

The results of the study showed as following: 1) diversity management capability in term of different management orientation, outstanding competency integration, performance management flexibility, environment adaptive competency positively affected the organizational creativity; 2) diversity management capability in term of different management orientation, performance appraisal flexibility, environment adaptive competency positively affected the operational excellence; 3) organizational creativity and operational excellence positively affected the organizational performance; 4) competitive intensity did not moderate among organizational creativity, operational excellence and organizational performance; 5) organizational learning experience and organizational resource readiness positively affected diversity management capability. This result was consistent with qualitative research.

Finally, this research contributed enterprises awareness and practice based on value of diversity, building atmosphere for creative thinking, developing standard production, adapting organization for competitive advantage and achievement.

Program of Management

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1. 2.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษภักดิ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข ซึ่งเป็น อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์ ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน และ รองศาสตราจารย์ ดร.ปพฤกษ์บาร์มี อุตสาหะวานิชกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณในความ กรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปพฤกษ์บาร์มี อุตสาหะวานิชกิจ รองศาสตราจารย์ สุธรรม พงศ์สำราญ และ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือใน การวิจัย สำหรับการทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำและ ประสพการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณกรรมการผู้จัดการ ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บ ข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

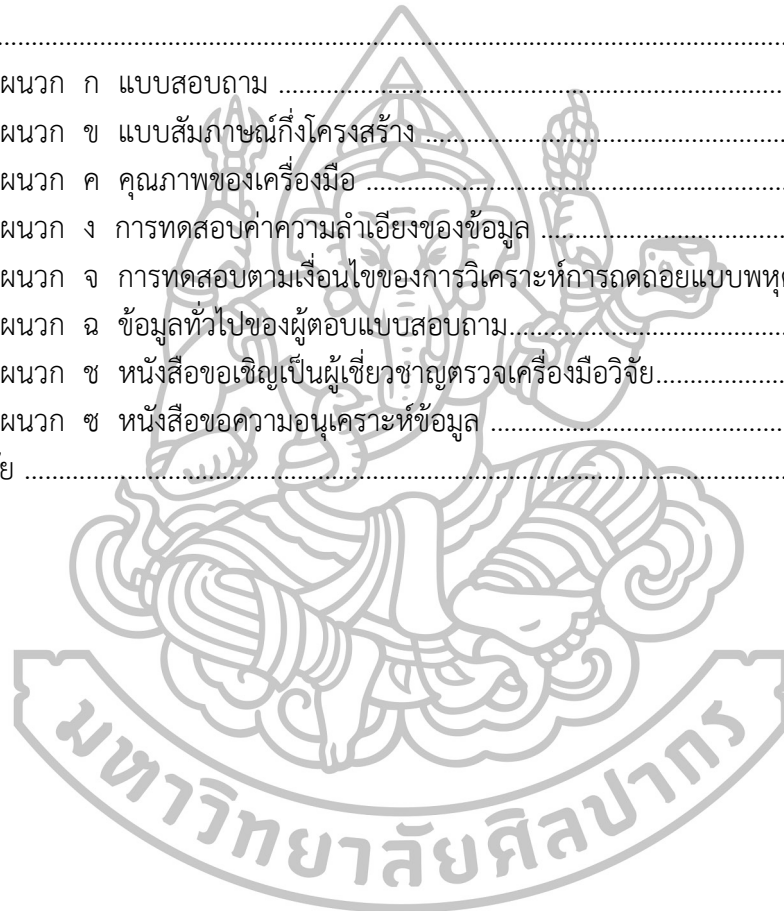
คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดา มารดาครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
คำถามของงานวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	13
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย	13
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย	19
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย.....	20
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย.....	42
3 วิธีดำเนินการวิจัย	63
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	64
ระเบียบวิธีวิจัย.....	66
ประชากร	66
กลุ่มตัวอย่าง.....	67
ตัวแปรที่ศึกษา	68
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	70
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	73
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	79
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	83
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	87

บทที่	หน้า
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	114
5 สรุปล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	150
สรุปผลการวิจัย	150
การอภิปรายผลการวิจัย	154
ประโยชน์ของการวิจัย	175
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	179
รายการอ้างอิง	181
ภาคผนวก	217
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	218
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	226
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือ	232
ภาคผนวก ง การทดสอบค่าความลำเอียงของข้อมูล	236
ภาคผนวก จ การทดสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ.....	238
ภาคผนวก ฉ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	249
ภาคผนวก ช หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	251
ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล	255
ประวัติผู้วิจัย	257



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	กระบวนทัศน์ความหลากหลาย (diversity paradigm).....	25
2	สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการ ความหลากหลาย.....	28
3	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	67
4	ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) และค่า Factor Loadings.....	75
5	รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์.....	78
6	ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ.....	87
7	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความ หลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย.....	88
8	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่ แตกต่างกัน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	89
9	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่นจำแนกเป็นรายชื่อ.....	91
10	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกเป็นรายชื่อ.....	92
11	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการ ปรับตัวตามสภาพแวดล้อมจำแนกเป็นรายชื่อ.....	93
12	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ การสร้างสรรค์ขององค์การจำแนกเป็นรายชื่อ.....	94
13	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ความเป็นเลิศในการดำเนินงานจำแนกเป็นรายชื่อ.....	95
14	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของผลดำเนินงานองค์การจำแนกเป็นรายชื่อ.....	96
15	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความรุนแรงทางการแข่งขันจำแนกเป็นรายชื่อ.....	98
16	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การจำแนกเป็นรายชื่อ.....	99

ตารางที่	หน้า	
17	ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น ของความพร้อมของทรัพยากรองค์การจำแนกเป็นรายข้อ.....	100
18	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์.....	102
19	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลายทั้ง 4 ด้าน กับการสร้างสรรค์ขององค์การ.....	103
20	การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความสามารถในการจัดการความ หลากหลายทั้ง 4 ด้าน กับการสร้างสรรค์ขององค์การ.....	104
21	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลายทั้ง 4 ด้าน กับการเป็นเลิศในการดำเนินงาน.....	105
22	การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความสามารถในการจัดการความ หลากหลายทั้ง 4 ด้าน กับการเป็นเลิศในการดำเนินงาน.....	106
23	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการสร้างสรรค์ขององค์การ การเป็นเลิศในการ ดำเนินงาน กับการดำเนินงานองค์การ.....	107
24	การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการสร้างสรรค์ขององค์การ การเป็น เลิศในการดำเนินงานกับการดำเนินงานองค์การ.....	108
25	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การ การเป็นเลิศในการดำเนินงานกับการ ดำเนินงานองค์การ.....	109
26	การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การ การเป็นเลิศในการ ดำเนินงานกับการดำเนินงานองค์การ.....	110
27	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อม ของทรัพยากรองค์การที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถ ที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการ ปรับตัวตามสภาพแวดล้อม.....	111
28	การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การกับความสามารถในการจัดการความ หลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม.....	112
29	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	147
30	คำอำนวยการจำแนกรายข้อ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ.....	233

ตารางที่		หน้า
31	การทดสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ (non response bias)..	237
32	การทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรอิสระ โดยใช้ค่า Dubin-Watson.....	248
33	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	250



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	20
2	อิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลายกับการสร้างสรรค์ของ องค์การ และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน.....	42
3	อิทธิพลของการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผล ดำเนินงานองค์การ.....	47
4	อิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขันกับความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ของ องค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์การ.....	52
5	อิทธิพลประสบการณ์เรียนรู้ขององค์การที่มีต่อความสามารถในการจัดการความ หลากหลาย.....	56
6	อิทธิพลความพร้อมของทรัพยากรองค์การที่มีต่อความสามารถในการจัดการความ หลากหลาย.....	59
7	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	64
8	การเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แบบแบ่งชั้นเป็น สัดส่วน.....	68
9	ขั้นตอนการตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ.....	78
10	แผนภาพความสามารถในการจัดการความหลากหลายในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร...	146
11	ผลการยอมรับสมมติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัย.....	149
12	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้านกับการสร้างสรรค์ขององค์การ.....	239
13	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้านกับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน.....	240
14	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศใน การดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์การ.....	240
15	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความรุนแรงทางการแข่งขัน การสร้างสรรค์ ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์การ.....	241
16	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การและการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง....	241
17	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การความ พร้อมของทรัพยากรองค์การ และการบูรณาการความรู้ความสามารถที่ โดดเด่น.....	242
18	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความ พร้อมของทรัพยากรองค์การ และความยืดหยุ่นในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน.....	242

ภาพที่		หน้า
19	กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ และความสามารถในการปรับตัวตาม สภาพแวดล้อม.....	243
20	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามการสร้างสรรค์ของ องค์การ.....	244
21	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามความเป็นเลิศในการ ดำเนินงาน.....	244
22	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามผลดำเนินงาน องค์การ.....	245
23	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามการมุ่งเน้นการ บริหารงานที่แตกต่าง.....	245
24	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามการบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น.....	246
25	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามความยืดหยุ่นในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	246
26	กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามความสามารถในการ ปรับตัวตามสภาพแวดล้อม.....	247



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความหลากหลาย (workforce diversity) มากขึ้น การศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายของคนในองค์กรจึงได้รับความสนใจมากขึ้นเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะในต่างประเทศมีการจำแนกประเภทของความหลากหลายว่าประกอบด้วย เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ เพศ วัฒนธรรม อายุ รสนิยมทางเพศ ศาสนา ภาษา ฐานะทางสังคม เศรษฐกิจ บุคลิกภาพ การศึกษา รูปแบบการใช้ชีวิต สถานภาพครอบครัว ลักษณะทางกายภาพ และความสามารถทางความคิด (D'Netto et al., 2000: 9; Nicholas, 2000: 14) การศึกษาการจัดการความหลากหลายมีวัตถุประสงค์คือต้องการให้การดำเนินงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และเกิดความเท่าเทียมกัน องค์กรที่มีการจัดการความหลากหลายที่ดีจะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ เข้าสู่องค์กร เพิ่มแรงจูงใจ รักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น ลดอัตราการลาออกสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร และเพิ่มคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Armstrong et al., 2010)

การจัดการความหลากหลายต้องกำหนดแนวทางที่แตกต่างในแต่ละระดับการบริหารงาน (different management style) ซึ่งประกอบด้วย 3 ระดับคือ แนวทางในระดับกลยุทธ์ (strategic level) ระดับยุทธวิธี (tactical level) และระดับปฏิบัติการ (operational level) (Shen et al., 2009: 236) ถึงแม้ว่าแนวทางการบริหารงานจะแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญคือต้องทำให้ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตามร่วมกัน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องยอมรับและเห็นคุณค่าความแตกต่าง เปิดโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันและเมื่อยอมรับได้ว่าแต่ละบุคคลมีจุดเด่นเฉพาะตนแล้ว จึงนำไปสู่การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (outstanding competency integration) โดยเลือกจุดเด่นของแต่ละบุคคลนำมาสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร นับเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เช่นเดียวกับความสำเร็จในการบริหารงานของบริษัทข้ามชาติหลายแห่งที่มีความหลากหลายของคน ความสำเร็จนั้นเป็นการสะท้อนถึงคุณภาพและทักษะของคนที่ยังส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย (ABB, 2009: 1) อย่างไรก็ตามภายใต้บริบทที่ซับซ้อนของงานและความหลากหลายของคนในองค์กร สิ่งหนึ่งที่พนักงานต้องการเพื่อใช้เป็นแรงผลักดัน แรงจูงใจให้ทุ่มเทศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ คือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม (Lind and Tyler, 1988) ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น (performance management flexibility) โดยทั่วไปองค์กรจะประเมินผลสัมฤทธิ์ในงาน (task performance) และผลสัมฤทธิ์ของความเป็นสมาชิกขององค์กร (citizenship performance) การประเมินจัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานไปพร้อม ๆ กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Meyer, Kay and French, 1965)

พื้นฐานสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถจัดการความหลากหลายได้ดีอีกประการหนึ่งคือ ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (environmental adaptive competency) โดยผู้บริหารต้องติดตามข้อมูลข่าวสารที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับรูปแบบในการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นด้านวิธีการ กระบวนการ และระบบต่าง ๆ โดยอาศัยความพร้อมของทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก (Dreyer and Gronhaug, 2004) ร่วมกับประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning experience) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันทั้งพนักงานและผู้บริหาร โดยประสบการณ์จะเกิดจากการลงมือปฏิบัติจริงผสมผสานกับการศึกษาและการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น (Chavez and Weisinger, 2008) ทั้งนี้้องค์กรต้องมีความพร้อมด้านทรัพยากร (resource readiness) ที่สามารถจัดสรรให้แก่หน่วยงาน เพื่อนำไปใช้ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ (Ricco and Guerci, 2014) และจากความพร้อมทั้งด้านประสบการณ์ขององค์กร ทรัพยากร ประกอบกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์ขององค์กร (Wheeler, 1995) ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Siegel, 2006: 471) ก่อให้เกิดความเป็นความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตในการผลิต สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ตลอดจนได้รับผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดี (Briggs and Keogh, 1999: 452; Ma, 2010: 3)

สถานการณ์ความหลากหลายของแรงงานในประเทศไทย อาจกล่าวได้ว่ามีลักษณะแตกต่างกับต่างประเทศ โดยความหลากหลายที่พบมากในประเทศไทยได้แก่ อายุ เพศ สถาบันการศึกษา ภูมิภาค นิยม หรือจังหวัดนิยม ความเป็นลูกหม้อหรือคนเก่าคนแก่ ลักษณะของกลุ่มอาชีพ รูปแบบการจ้างงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างด้านฐานะตระกูล ความแตกต่างทางด้านร่างกาย (อภิชัย ศรีเมือง, 2557) และโดยเฉพาะความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งปัจจุบันจะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีการจ้างแรงงานข้ามชาติมากขึ้น เนื่องจากเป็นแรงงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำ สามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีได้ ผู้ประกอบการมีความกังวลเกี่ยวกับต้นทุนแรงงาน หรือต้นทุนค่าจ้าง ผลประโยชน์อื่นที่นอกเหนือจากค่าจ้าง กัดดันให้องค์กรต้องจ้างแรงงานข้ามชาติมากขึ้นเพื่อรักษาความได้เปรียบแข่งขันด้านต้นทุน (Piriya Pholphirul, 2013: 1-16) แรงงานข้ามชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย ประเภทแรงงานฝีมือส่วนใหญ่มาจากประเทศที่มีพื้นที่ใกล้เคียงกับประเทศไทย เช่น กัมพูชา พม่า และลาว ซึ่งจะมาทำงานในภาคอุตสาหกรรม บริการ และการค้า กระจายกันตามลักษณะนิสัย และค่านิยมของคนในแต่ละประเทศ ทั้งนี้จำนวนแรงงานข้ามชาติที่ได้รับอนุญาตทำงานที่ราชอาณาจักร ในเดือนสิงหาคม 2557 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,549,555 คน (สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว กรมการจัดหางาน, 2557) โดยเป็นคนต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตให้ทำงานใหม่ เดือนสิงหาคม 2557 มีจำนวนทั้งสิ้น 10,842 คน เมื่อเปรียบเทียบกับขวงเดียวกันของปีก่อนและเดือนก่อนหน้าเพิ่มขึ้นจำนวน 1,026 คน และ 3,117 คน คิดเป็นร้อยละ 10.45 และร้อยละ 40.35 ตามลำดับ แบ่งประเภทของการเข้ามาทำงานเป็น 3 ประเภท คือ 1) ประเภททั่วไป เปนชาวจีนมากที่สุด 1,256 คน รองลงมาเป็นญี่ปุ่น ฟิลิปปินส เกาหลีใต้และอเมริกัน โดยเข้ามาทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายผลิตและฝ่ายปฏิบัติการมากที่สุด 2) ประเภทส่งเสริมการลงทุน เปนชาวญี่ปุ่นมากที่สุดจำนวน 1,437 คน เข้ามาทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ และผู้บริหารมากที่สุด 3) ประเภทชนกลุ่มน้อยจำนวน 3,577 คน สวนใหญ่มีสัญชาติไทยใหญ่ ทำงานด้านการก่อสร้าง และการเพาะปลูกการลาสัตว์ (กองวิจัยตลาด กรมการจัดหางาน, 2557) ทั้งนี้จะเห็น

ได้ว่าองค์การจะเผชิญความหลากหลายด้านเชื้อชาติ และวัฒนธรรม ตั้งแต่ระดับระดับผู้บริหาร ไปจนถึงระดับปฏิบัติการ สิ่งที่มาจากความหลากหลายด้านเชื้อชาติ คือ ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนรูปแบบในการทำงานของคนแต่ละเชื้อชาติมีความแตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นความท้าทายของผู้บริหาร ที่จะเลือกยุทธวิธีในการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

นอกจากนี้ องค์การต้องเผชิญกับความท้าทายด้านช่วงอายุของคน ในองค์การจะประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายช่วงวัย (generation diversity) (Angeline, 2011: 249) เนื่องจากโครงสร้างของประชากรเปลี่ยนแปลงไปทำให้คนทีหลากหลายช่วงวัยได้มาทำงานร่วมกัน องค์การส่วนใหญ่จะประกอบด้วยคน 4 ช่วงวัย ได้แก่ 1) เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) 2) เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) 3) เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) และ 4) เจนเนอเรชั่นเอ็ม (Generation M) ซึ่งความหลากหลายนี้เองที่เป็นประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และปัญหาภายในองค์กรที่หลายประการ เพราะแต่ละช่วงวัยจะมีรูปแบบการใช้ชีวิต มุมมอง ทักษะคติ วิธีการทำงาน ตลอดจนภาษาที่ใช้สื่อสารแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาคของ ดาวใจ ศรีลัมภ์ (2554: 895-900) ที่พบว่า บุคลากรที่มีความแตกต่างของช่วงวัยส่งผลให้มีทัศนคติต่อปัจจัยด้านสิ่งจูงใจและให้คุณค่าในการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อระดับของความรักความมุ่งมั่นและความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ (work passion) นอกจากนี้ เพื่อให้องค์การเกิดความคุ้มค่าหรือประสิทธิภาพในการจ้างงาน จึงทำให้มีการออกแบบการจ้างงานบุคลากร ให้มีรูปแบบการจ้างงานที่ต่างกัน เนื่องจากองค์การต้องการลดค่าใช้จ่ายและสวัสดิการที่ให้กับพนักงานประจำ ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนคงที่ที่องค์กรจะต้องแบกรับในระยะยาว ดังนั้นแนวโน้มของการจ้างงานยุคใหม่ คือการจ้างพนักงานแบบชั่วคราว ในรูปแบบของสัญญาตามระยะเวลา (contract) พนักงานชั่วคราว (part-time) หรือเป็นการจ้างหน่วยงานภายนอก (outsourcing) เข้ามาดำเนินงาน เป็นการลดภาระต้นทุนคงที่ ได้แก่เงินเดือน สวัสดิการ พิเศษลง (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2557: 156) ซึ่งหากพนักงานรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกัน ย่อมเกิดปัญหาความขัดแย้งและปัญหาอื่น ๆ ตามมาอีกมากมาย

ดังนั้นเป้าหมายสำคัญของการบริหารความหลากหลายของคนในองค์กรคือ การที่ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรแต่ละคนที่มีความหลากหลายได้แสดงศักยภาพ ความสามารถออกมาในทางสร้างสรรค์ พัฒนาเป็นนวัตกรรม สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร ทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ความยั่งยืน และตอบสนองความสำเร็จขององค์กร (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2553: 7) ซึ่งสถานการณ์แรงงานที่มีความหลากหลายได้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาคการค้า ภาคการบริการ และภาคการผลิต โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรม ซึ่งมีความต้องการแรงงานจำนวนมาก และมีโอกาสที่จะเผชิญกับสถานการณ์ความหลากหลายของคนในองค์กรได้มากกว่าธุรกิจประเภทอื่น

อุตสาหกรรมอาหารเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญกับประเทศเป็นอย่างมาก เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องจากภาคเกษตรกรรม โดยนำวัตถุดิบทางการเกษตร เข้าสู่กระบวนการแปรรูปจนเป็นผลิตภัณฑ์อาหาร เป็นอุตสาหกรรมที่ภาครัฐให้การสนับสนุน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านอาหารของภาครัฐ ที่ต้องการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมอาหารของไทยให้เป็น "ครัวคุณภาพของโลก" ภายใต้นโยบาย "ครัวไทยสู่ครัวโลก" (กระทรวงพาณิชย์, กลุ่มงานบริการข้อมูลการค้า, 2556: 48) เป็นอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นตลาดทั้งในประเทศ และตลาดต่างประเทศ โดยในประเทศจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มี

ฐานการบริโภคขนาดใหญ่ และเป็นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า เช่น เครื่องดื่ม ชา กาแฟ นม สำหรับการผลิตเพื่อส่งออกส่วนมากจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความต้องการในประเทศน้อย หรือเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการลงทุนของผู้ผลิตขนาดใหญ่ โดยจะส่งออกมากกว่าร้อยละ 70 ของผลผลิตทั้งหมด (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2552) มูลค่าการนำเข้าวัตถุดิบของอาหารของไทยปี 2557 มีมูลค่ารวม 322,104.39 ล้านบาท มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา ร้อยละ 27.12 ส่วนมูลค่าการส่งออกปี 2557 พบว่า มีมูลค่า 695,583.91 ล้านบาทอัตราการขยายเชิงมูลค่าอยู่ที่ร้อยละ 15.48 ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตกว่าปีที่ผ่านมา โดยคาดว่าจะมีมูลค่าถึง 1 ล้านล้านบาท (ฝ่ายวิจัยและข้อมูลสถาบันอาหาร, 2557) โดยการส่งออกส่วนใหญ่ ยังเป็นการส่งไปยังตลาดส่งออกเก่าเป็นหลัก เช่น ญี่ปุ่น ยุโรป และสหรัฐฯ สินค้าที่ส่งออกส่วนใหญ่ได้แก่หมวดอาหารทะเล เช่น อาหารทะเลกระป๋องและแช่แข็ง หมวดเนื้อสัตว์ เช่น ไก่แช่แข็ง หมวดผลไม้กระป๋องและแปรรูป ซึ่งภาพรวมทางด้านการส่งออกอุตสาหกรรมอาหารยังมีแนวโน้มเติบโตที่ดี (ธนาคารทหารไทย, ฝ่ายประชาสัมพันธ์, 2557) ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก

กลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารจะประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้ผลิตสินค้าเกษตร 2) อุตสาหกรรมการแปรรูปผลผลิตการเกษตร และ 3) อุตสาหกรรมการผลิตอาหารและสินค้าสำเร็จรูป โดยโรงงานแปรรูปอาหารส่วนใหญ่เป็นโรงงานแปรรูปอาหารขั้นกลาง (intermediate products) และสินค้าสำเร็จรูป (final products) กระจายอยู่ตามแหล่งการผลิตสินค้าเกษตรทั่วประเทศ มีผู้ประกอบการประมาณ 10,000 ราย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเจ้าของกิจการจะเป็นคนไทย แต่ถ้าเป็นโรงงานขนาดใหญ่ที่เน้นผลิตอาหารแปรรูปเพื่อการส่งออกจะเป็นการลงทุนของต่างชาติหรือการร่วมลงทุนเป็นหลัก โดยจะทำการผลิตตามคำสั่งซื้อของบริษัทแม่ในต่างประเทศ เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลัก ประเทศที่ให้ความสนใจเข้ามาลงทุน ได้แก่ ญี่ปุ่นและจีน (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2552) อุตสาหกรรมอาหารจัดเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการใช้แรงงาน (labor intensive) และมีจำนวนแรงงานสูงที่สุดจากข้อมูลกรมโรงงานอุตสาหกรรมในปี 2556 พบว่า อุตสาหกรรมอาหารมีจำนวนคนงานเท่ากับ 480,643 คน ซึ่งมีจำนวนคนงานมากเป็นอันดับที่ 1 เมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น (กระทรวงอุตสาหกรรม, กลุ่มสถิติและเผยแพร่สารสนเทศอุตสาหกรรม ศูนย์สารสนเทศโรงงานอุตสาหกรรม, 2555) การจ้างงานส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในอุตสาหกรรมแปรรูปวัตถุดิบขั้นต้น เช่น อุตสาหกรรมแปรรูปสัตว์น้ำ อุตสาหกรรมผลิตแป้งจากธัญญาพืช และอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์ ซึ่งใช้แรงงานที่มีการศึกษาไม่สูง หรือเป็นแรงงานที่ไม่มีทักษะเพื่อทำหน้าที่เตรียมวัตถุดิบ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และเด็กวัยรุ่นค่อนข้างมาก

ทิศทางและแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารเป็นไปในทางที่ดี โดยได้มีการกำหนดตำแหน่งการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารของไทยคือ การเป็นผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูปและแหล่งจัดการการผลิตวัตถุดิบของภูมิภาคเอเชีย (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) มุ่งเน้นให้สอดคล้องกับแนวโน้มของนวัตกรรมอาหารและเครื่องดื่มโลกที่ให้ความสำคัญกับ 3 สิ่ง คือ 1) มุ่งเน้นอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ได้แก่ผลิตภัณฑ์ที่บำรุงสุขภาพสมองและความจำ สุขภาพหลอดเลือดและหัวใจ เสริมภูมิคุ้มกัน และอาหารดูแลน้ำหนัก 2) เทคโนโลยีในการผลิต ได้แก่เทคโนโลยีสร้างสรรค์รูปแบบลักษณะผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายแปลกใหม่ เทคโนโลยีบรรจุภัณฑ์ ที่สามารถย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ และเทคโนโลยีสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีขนาดที่สามารถรับประทานหมดภายในครั้งเดียว 3) การ

ออกแบบบรรจุภัณฑ์ เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ด้วยการสร้างกราฟิก สี สัน ให้สะดุดตา ดึงดูดใจผู้บริโภค และสร้างบรรจุภัณฑ์ที่ปลอดภัยด้านอาหาร (จารุวรรณ เจตเกษกิจ, 2555: 36) อย่างไรก็ตามอุปสรรคที่สำคัญคือผู้ประกอบการต้องเผชิญกับประเทศคู่แข่งที่มีศักยภาพในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร ได้แก่ สวิตเซอร์แลนด์ เนเธอร์แลนด์ สหรัฐอเมริกา บราซิล ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น เกาหลี จีน เวียดนาม แต่ก็พบว่าหน่วยงานภาครัฐพยายามให้การส่งเสริมและสนับสนุนและต้องการยกระดับมาตรฐานอาหารไทยในมิติของการสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่อัตลักษณ์และความโดดเด่นของอาหาร (ธนากรทหารไทย, ฝ่ายประชาสัมพันธ์, 2557) แต่ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัว (economic for flexibility) ของผู้ประกอบการ ด้านการใช้ศักยภาพของทุนมนุษย์ (human wisdom) ว่าจะสามารถใช้ภูมิปัญญาเพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรม (innovation) และมูลค่าเพิ่ม (value creation) และเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนได้หรือไม่ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องพบกับภาวะการขาดแคลนแรงงาน และต้นทุนค่าแรงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนผลิตและศักยภาพการแข่งขันในระดับโลก (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, มนตรี อธิรัตน์ชัย และ พงศ์พันธุ์ คำพรรณ, 2012: 2)

ดังนั้นทิศทางของปัญหาที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยจะต้องเผชิญคือ ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะความหลากหลายของคน (diversity workforce) ในอุตสาหกรรมอาหาร เช่นความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม อันเนื่องจากการที่มีกลุ่มนายจ้างที่เป็นนักลงทุนจากต่างประเทศ และลูกจ้างที่เป็นแรงงานข้ามชาติ ทำให้ภายในองค์กรจะเกิดความหลากหลายด้านเชื้อชาติ ชาติพันธุ์ วัฒนธรรมของแต่ละชาติ รวมถึงความหลากหลายด้านช่วงอายุ เพราะเป็นการผสมผสานกันของกลุ่มคนภายในองค์กรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน ความหลากหลายด้านสภาพการจ้างงานได้แก่ สภาพภาพของพนักงานประจำที่มีรายได้จากเงินเดือน และพนักงานที่ได้รับค่าจ้างเป็นรายวัน ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร จะต้องตระหนักและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในองค์กร (สมบัติ กุสุมาวลี, 2556: 12) เพื่อให้ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากความหลากหลายนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ต่อไป

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลายพบว่า ตัวแปรสำคัญที่นำมาศึกษายังมีค่อนข้างน้อยและอาจไม่ได้แสดงผลให้เห็นอย่างชัดเจนผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อผลดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร และตัวแปรผลได้แก่การสร้างสรรคขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์กร โดยผ่านตัวแปรกลางคือความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้าน ประกอบด้วย การบริหารงานที่มุ่งเน้นความแตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม และมีตัวแปรแทรกคือความรุนแรงทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาอาจยังไม่มีการศึกษาอิทธิพลและความเกี่ยวข้องของปัจจัยต่าง ๆ ในเชิงประจักษ์ ดังนั้นผลของการศึกษาจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กรต่าง ๆ ในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับความหลากหลายของแรงงานในอุตสาหกรรมอาหารเมื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารของไทยให้กลายเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอาหารของโลก และใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้วิจัยในอนาคตที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในมิติอื่นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กรและความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร
5. เพื่อทดสอบอิทธิพลประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

คำถามของงานวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามสำหรับงานวิจัยดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อการสร้างสรรค์ขององค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยอย่างไร
2. ความสามารถในการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยอย่างไร
3. การสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ส่งผลต่อผลดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยอย่างไร
4. ความรุนแรงทางการแข่งขันส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยอย่างไร
5. ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และ ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. สมมติฐานที่ 1 ก ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร

สมมติฐานที่ 9 ง ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (population) ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 7,386 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 9 ตุลาคม 2557)

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารที่เป็นสมาชิกกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (ข้อมูล ณ วันที่ 9 ตุลาคม 2557) ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่มีจำนวนแน่นอนจึงใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane Taro, 1973 : 125) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 380 ราย และใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling)

1.3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (non probability sampling) ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กรรมการผู้จัดการ/เจ้าของกิจการของสถานประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร และได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานประจำปี 2557 จำนวน 7 คน เพื่อมาเปรียบเทียบรูปแบบในการบริหารความหลากหลายของคนในองค์กร

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานประกอบการที่ผลิตอาหาร และประกอบกิจการอยู่ในประเทศไทย

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยเก็บรวบรวมข้อมูล วันที่ 1 มกราคม- 31 มีนาคม 2558

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรสาเหตุ (antecedent variable) และตัวแปรผลลัพธ์ (consequence variable) สามารถอธิบายได้ 6 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม กับการสร้างสรรค์ขององค์กร

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมองค์กร

ตัวแปรตาม ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์กร

กลุ่มที่ 2 การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม กับ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมองค์กร

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

กลุ่มที่ 3 การทดสอบอิทธิพลของการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลดำเนินงานองค์กร

กลุ่มที่ 4 การทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์กร

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลดำเนินงานองค์กร

ตัวแปรแทรก ได้แก่ ความรุนแรงทางการแข่งขัน

กลุ่มที่ 5 การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และ ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

กลุ่มที่ 6 ตัวแปรควบคุม (control variables)

ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ทุนดำเนินการ (capital)

นิยามศัพท์เฉพาะ

ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร หมายถึง สถานประกอบการหรือกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตอาหารในประเทศไทยที่จดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (diversity management capability) หมายถึง ความสามารถในการนำศักยภาพที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลาย มาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ก่อให้เกิดสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ส่งผลให้การ

ดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายด้วยรูปแบบของการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (different management orientation) หมายถึง กระบวนการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ในการยอมรับความหลากหลายใน องค์การ การออกแบบองค์การเพื่อให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือในการดำเนินงาน การบัญชาการ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับ บริหาร ตลอดจนการควบคุมการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงบุคลากรที่หลากหลายภายในองค์การ และ นำคุณค่าที่แตกต่างของบุคลากรมาสร้างผลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ

การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (outstanding competency integration) หมายถึง การตระหนักและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่ สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ โดยมีการกำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือก การวิเคราะห์ ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลในการมอบหมายงานที่เหมาะสม ตลอดจน การพัฒนาสมรรถนะให้โดดเด่น รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความผูกพัน การประเมินผล การ จ่ายค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในอาชีพ

ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management flexibility) หมายถึง การตระหนักและเชื่อมั่นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถ จำแนกหรือวัดความสามารถของบุคลากรได้ รวมถึงการกำหนดนโยบาย แนวทางการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทของงานและความสามารถของพนักงาน โดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ ตามสภาพแวดล้อมองค์การ ตลอดจนการสนับสนุนให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นหรือทำความเข้าใจในผลการประเมินทั้งก่อนและหลังการประเมิน

ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (environmental adaptive competency) หมายถึง กระบวนการในการ ติดตาม วิเคราะห์ และประเมินการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ รวมถึงการ ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบข่าวสารการเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบกับกิจการ เพื่อเป็นการเตรียม ความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง

การสร้างสรรค์ขององค์การ (organizational creativity) หมายถึง การกำหนดนโยบาย และแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน ที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมใน การนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดสร้างสรรค์อย่างเท่าเทียม ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์คุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ กระบวนการ วิธีดำเนินงาน

ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (operational excellence) หมายถึง ความสามารถในการ วิจัยและการพัฒนากระบวนการผลิตที่รวดเร็ว มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ส่งผลให้เกิดผลิตภาพ และมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ตลอดจนได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์การที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร

ผลดำเนินงานองค์การ (organizational performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ ลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของกิจการ

ความรุนแรงทางการแข่งขัน (competitive intensity) หมายถึง การรับรู้ระดับความรุนแรงทางการแข่งขันที่องค์กรต้องเผชิญ ระดับความรุนแรงขึ้นอยู่กับจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และความได้เปรียบทางการแข่งขันในการเข้าถึงความพร้อมทางด้านวัตถุดิบ

ประสบการณ์การเรียนรู้้องค์การ (organizational learning experience) หมายถึง การเรียนรู้และสั่งสมวิธีจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ ทุกเรื่อง โดยไม่ปิดกั้น ไม่ดวนสรุป เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องทั้งมุมกว้างและมุมลึก และจัดกิจกรรมการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและการถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนการเก็บรวบรวมความรู้และประสบการณ์นำมาถ่ายทอดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือ เอกสาร กฏระเบียบ วิธีปฏิบัติในรูปแบบลายลักษณ์อักษร หรือสื่อรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความหลากหลาย

ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ (organizational resources readiness) หมายถึง ความสมบูรณ์พร้อมของทรัพยากรภายในองค์การ โดยให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์องค์การ รวมถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การทำงานมีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค เพื่อให้้องค์การสามารถจัดการความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ในเชิงทฤษฎีและการวิจัยในอนาคต (theoretical contributions and future direction) งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎีสองประการ จากลักษณะของกรอบแนวคิดในการวิจัยให้เกิดการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ชี้ให้เห็นปัจจัยสาเหตุและของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และความพร้อมของทรัพยากรองค์การ และปัจจัยผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์การ โดยมีปัจจัยแทรกคือ ระดับความรุนแรงทางการแข่งขัน และปัจจัยควบคุมคือ ทุนดำเนินงาน

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ (managerial contribution) การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้้องค์การ

และความพร้อมของทรัพยากรองค์การ และปัจจัยที่เป็นผลคือ การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์การ ก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

2.1 องค์การจะตระหนักและให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ที่แตกต่างหลากหลายของพนักงานแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การจัดกิจกรรมให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในอัตลักษณ์ที่แตกต่าง สร้างความเข้าใจในพฤติกรรมที่แตกต่าง ลดความขัดแย้ง เพิ่มความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ

2.2 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการความหลากหลายอันได้แก่ การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์การสามารถใช้คุณค่าจากบุคลากรที่มีความหลากหลายนำมาสร้างสรรค์ผลงาน และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีเติบโตและอยู่รอดได้ท่ามกลางสถานะการแข่งขันในปัจจุบัน

2.3 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรม และคู่แข่งชั้นรายใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.4 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและพัฒนากิจกรรมการสร้างสรรค์องค์การ องค์การสามารถนำความคิดสร้างสรรค์จากพนักงานที่มีความหลากหลาย ไปสู่การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และพัฒนากระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

2.5 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากิจกรรมสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับทรัพยากร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัดการความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.6 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถหลากหลาย (multi skills) เพื่อให้ทำงานทดแทนกันได้เมื่อเกิดภาวะการขาดแคลน



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย โดยเนื้อหาในบทนี้ ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

1. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
2. การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย
4. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย

สำหรับรายละเอียดในแต่ละประเด็น ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้

ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ประกอบด้วยสามทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (social identity theory) ที่มุ่งอธิบายแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่เชื่อมโยงโครงสร้างทางสังคม (social structures) กับลักษณะเด่นของแต่ละบุคคล (individual identity) ตลอดจนการให้คำหรือให้ความหมายตามความคิดของคน ๆ หนึ่ง 2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (resource-based view) ที่มุ่งเน้นอธิบายความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีความหลากหลายเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์ขององค์กรความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์กร 3) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (contingency theory) มุ่งเน้นอธิบายบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น โดยมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (identity social theory)

ปัจจุบันองค์การให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายมากขึ้น เป็นความท้าทายในการบริหารบุคลากรที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยองค์การต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อสนับสนุนให้มีการยอมรับความหลากหลาย มีการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งผลลัพธ์จากการจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Dessler, 2001) ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายที่ผ่านมาส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (social identity theory) (Irene Chow and Crawford, 2004: 22) เนื่องจากทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการจำแนกคนตามลักษณะเด่นของคนนั้น ๆ เช่น เพศชาติพันธุ์ เชื้อชาติ (Brunetto and Farr-Wharton, 2002: 353) สอดคล้องกับ Tajfel and Turner (1986) ที่กล่าวถึงทฤษฎีที่ใช้การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์การมี 2 ทฤษฎีที่สำคัญคือ ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (social identity theory) และทฤษฎีการจำแนกประเภททางสังคม (social categorization theory) ที่มุ่งเน้นความหลากหลายด้านลักษณะทางกายภาพ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ สถานะทางสังคม ชาติพันธุ์ เป็นต้น ใครจะอยู่กลุ่มใดต้องมีพื้นฐานทางสังคมแบบเดียวกัน โดยกลุ่มจะเลือกสมาชิกในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกัน และให้คนที่มีความแตกต่างจากกลุ่มออกจากกลุ่มไป ทำให้เกิดการรวมตัวของกลุ่มคนที่ถูกผลัดออกจากกลุ่มกลายเป็นกลุ่มใหม่

ทฤษฎีนี้มุ่งอธิบายแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ที่เชื่อมโยงโครงสร้างทางสังคม (social structures) กับลักษณะเด่นของแต่ละบุคคล (individual identity) โดยคนที่มีลักษณะเดียวกันจะรวมกลุ่มกันได้ง่าย (Haslam, 2002: 167) แต่จะมีอคติกับคนที่มีอัตลักษณ์แตกต่างจากกลุ่ม (Hornsey and Hogg, 1999: 545) ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหาความรู้สึกแตกแยกภายในองค์การ ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการโดยคำนึงถึงทัศนคติ ความเชื่อ วัฒนธรรมของคนต่างสัญชาติ คนที่มีช่วงอายุที่แตกต่างกัน กลุ่มคนพิการ เป็นต้น เนื่องจากแต่ละกลุ่มมีความโดดเด่นที่หากองค์การพิจารณาเลือกจุดเด่นมาใช้จะช่วยบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้

อัตลักษณ์ทางสังคมจะเป็นที่มาของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการสนับสนุนกันของสมาชิกในกลุ่ม แต่จากความหลากหลายของคนภายในกลุ่มนั้นสามารถสร้างอิทธิพลเชิงลบกับโครงสร้างทางสังคมและความสัมพันธ์ในองค์การได้ (Ely and Thomas, 2001: 233) ผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวกับอัตลักษณ์ทางสังคมและลักษณะทางประชากรศาสตร์ พบว่า คนจะมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกที่มีลักษณะเหมือนอัตลักษณ์ของกลุ่ม และจะมีอคติกับคนที่มีอัตลักษณ์แตกต่างจากกลุ่ม เช่น เพศชายมักจะมีตำแหน่งหรืออำนาจมากกว่าเพศหญิง และมีอคติต่อเพศหญิงและผู้ที่มีความแตกต่างจากกลุ่ม หรือพวกชนกลุ่มน้อยซึ่งถือว่าเป็นการสร้างควมมีอคติและลำเอียงในกลุ่ม ความแตกต่างภายในกลุ่มสร้างความรู้สึกทางลบให้กับสมาชิกในกลุ่มที่มีฐานะหรือความแตกต่างจากกลุ่ม (Hornsey and Hogg, 1999: 545) ผลการดำเนินงานขององค์การมีความสัมพันธ์กับปัญหาการกีดกันทางเพศและการเป็นชนกลุ่มน้อยและยังมีผลเชิงลบต่อทัศนคติด้านความแตกต่างและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานและบรรยากาศในที่ทำงาน มีหลักฐานเชิงวิชาการเกี่ยวกับความไม่เท่าเทียมกันในที่ทำงาน อันเกิดจากเชื้อชาติต่างกัน สีผิวต่างกัน และการกีดกันเพศหญิง (Ely, 1995: 590)

ผลการศึกษาของ Triandis, Kurowski, and Gelfand (1993) ที่พบว่าหากมีความหลากหลายภายในกลุ่มมาก ระดับความขัดแย้งทางอารมณ์ ระดับความพึงพอใจ และระดับการทำงานร่วมกันของคนในกลุ่มลดลง แม้ว่าทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมจะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ในเชิงลบระหว่างความหลากหลาย กับผลการดำเนินงานขององค์การด้านต่าง ๆ แต่ก็แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถรวมกลุ่มกันและประสานกันได้อย่างดี หากมีลักษณะที่คล้าย ๆ กัน (Huo, 2003: 336) ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีรูปแบบการบริหารงานที่แตกต่าง เหมาะสมกับลักษณะที่หลากหลายของคนกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้นประสิทธิผลของการจัดการความหลากหลายจะต้องสามารถนำความหลากหลายในระดับบุคคล มาสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การ การนำอัตลักษณ์ขององค์การมากำหนดร่วมกับอัตลักษณ์ของบุคลากร จะช่วยลดอิทธิพลเชิงลบที่จะเกิดขึ้นกับผลการดำเนินงานลงได้ (Biga, 2007: 11)

ท่ามกลางความหลากหลายในองค์การย่อมมีกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นเหนือผู้อื่น ความสำเร็จในการดึงดูด การจูงใจ และรักษากลุ่มคนเหล่านี้ให้ทำงานให้กับองค์การได้นั้นผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในอัตลักษณ์ที่หลากหลาย เพื่อที่จะเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมที่สามารถบริหารจัดการคนเก่งให้สร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การ ปัจจัยสำคัญหากองค์การมีกลุ่มคนเก่งที่หลากหลายสัญชาติ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนกลุ่มคนต่าง ๆ อย่างแท้จริง บูรณาการเชิงกลยุทธ์ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ มอบหมายงานที่ทำหาย และวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนคนเก่งโดยไม่แบ่งแยก (Glastra and Meerman, 2512: 105) ทั้งนี้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งภายในองค์การที่สืบเนื่องมาจากความรู้สึกไม่เท่าเทียมกัน จากการแบ่งแยกกลุ่มคนในองค์การ ซึ่งนำไปสู่กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งที่ไม่เป็นธรรม มีการเลือกปฏิบัติ และอคติ (Ozgener, 2008: 621) ขณะที่สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง องค์การนำความหลากหลายทางอัตลักษณ์ของกลุ่มคนต่าง ๆ มาสร้างความสมดุลโดยใช้กลยุทธ์การประสานพลังความแตกต่างของอัตลักษณ์ สร้างระบบการจ้างงานที่ดี การรักษาคคนเก่ง การบริหารความขัดแย้ง การเชื่อมโยงระบบการทำงาน การมีส่วนร่วมทางสังคมเข้าด้วยกัน ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์ของคนกับสภาพแวดล้อมก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และผลิตภาพที่สูงขึ้น (Gotcheva, Watts and Oedewald, 2013: 94; Kertsen, 2000: 242)

จากขอบเขตของทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นบริหารงานที่ความแตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และการสร้างสรรค์ขององค์การ (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) เป็นการบูรณาการทรัพยากรและความสามารถขององค์การซึ่งมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ มีคุณค่า (value) หายาก

(rare) ยากแก่การนำมาทดแทน (difficult to substitute) และยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ (difficult to imitate) โดยทรัพยากรในที่นี้รวมถึงทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เพื่อนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Barney, 1991; Barney, Wright, and Ketchen, 2001) จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุ และผลลัพธ์ของการจัดการความหลากหลาย มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (resource-based view) นำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย (Yang and Konrad, 2011:6; Richard, 2000)

ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน องค์การใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนในห้วงการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ (Wright and McMahan, 1992:235) แต่ความท้าทายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การกำลังเผชิญอยู่คือ ความหลากหลายของคนในองค์การ โดยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรนั้นมองว่าความหลากหลายเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และองค์การสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายนั้นได้ซึ่งทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายสามารถสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จขององค์การ (Barney, Wright, and Ketchen, 1998) ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะสอดคล้องกับเกณฑ์ทั้ง 4 ข้อ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Barney, 1991: 99) ซึ่ง Yang and Konrad (2011:11) ได้อธิบายเชื่อมโยงหลักการของทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรกับทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 ประเด็นคือ 1) ความหายาก (rare) และความยากในการลอกเลียนแบบ (difficult to imitate) ของความหลากหลายของข้อมูล (information) ความรู้ (knowledge) และความฉลาด (talent) 2) ความหายาก (rare) และความยากในการลอกเลียนแบบ (difficult to imitate) ในการพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้มีความสัมพันธ์กับความหลากหลายของคนในองค์การ สอดคล้องกับ Richard, Murthi and Ismail (2007: 1213) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (human resource) และทุนมนุษย์ (human capital) เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ โดยทุนมนุษย์ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ องค์การสามารถประยุกต์แนวคิดทุนมนุษย์กับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรโดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา คือทักษะของบุคคลเป็นสิ่งที่หายาก มีคุณค่า ทุนมนุษย์ขององค์การเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก และทุนมนุษย์ไม่สามารถแทนที่ด้วยเครื่องจักร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์การได้ (เจษฎา นกน้อย, 2552:1)

องค์การจะใช้คุณค่าจากความหลากหลายในองค์การ นำมาสร้างความแตกต่างในการผลิตสินค้า ซึ่งความแตกต่างนี้ทำให้องค์การกำหนดราคาสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่ง แต่ทั้งนี้ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรนั้นจะคาดหวังผลการดำเนินงานที่สูงกว่าปกติ ด้วยการใช้ทรัพยากรและความสามารถทั้งหมดในองค์การที่มีคุณค่า นำมาแสวงหาโอกาสจากสภาพแวดล้อมที่องค์การต้องเผชิญ และต่อต้านสิ่งที่เป็นภัยคุกคาม (Peteraf, 1993: 179) องค์การมีบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลาย มีสิ่งที่จะต้องระมัดระวังคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผิดกฎหมาย ละเมิดสิทธิมนุษยชน ซึ่งหากองค์การมุ่งแต่ผลสัมฤทธิ์จากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาสร้างผลกำไรให้กับองค์การ แล้วละเมิดสิทธิมนุษยชน หรือการดำเนินงานที่ผิดกฎหมายแรงงาน ไม่ส่งเสริม ไม่ให้รางวัล หรือการกระทำที่แสดงถึง

ความไม่เสมอภาคเท่าเทียมกันในองค์การ ซึ่งผลลัพธ์จากการกระทำดังกล่าวจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์การในทางลบ แทนที่องค์การจะได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย อาจจะทำให้ องค์การต้องเผชิญกับอุปสรรคในการดำเนินงานได้ (Meyer and Rowan, 1977: 340)

ความหลากหลายของคนในองค์การช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์การ จากความสามารถ และสมรรถนะของพนักงานสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้ (McLeod, Lobel and Cox, 1996: 248) ทำให้เกิดความแตกต่างจากองค์การอื่น อีกทั้งยังเป็นการยากที่องค์การอื่นจะลอกเลียนแบบ อย่างไรก็ตามการสรรหา คัดเลือกพนักงานที่มีความหลากหลายนั้นไม่ใช่เรื่องยากในปัจจุบัน แต่การบริหารจัดการคนที่มีความหลากหลายให้สามารถสร้างสรรค์คุณค่าให้กับองค์การเป็นเรื่องที่มีความท้าทาย และซับซ้อน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Joshi and Roh (2009: 599) ซึ่งพบว่า การจัดการความหลากหลายมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ในการดำเนินงาน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของสถานการณ์ บางสถานการณ์ส่งผลให้เป็นวิกฤต แสดงถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการปรับตัว ดังนั้นความสามารถในการจัดการความหลากหลายถือเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม จึงจะประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลาย

กล่าวโดยสรุปว่า จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร พบว่าทฤษฎีนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุ ได้แก่ ประสิทธิภาพการเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ และผลลัพธ์ได้แก่การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ผลดำเนินงานองค์การ และตัวแปรกลาง ได้แก่ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (McLeod, Lobel and Cox, 1996: 248; Richard and Johnson, 1999; Richard, 2000; Richard et al., 2003; Richard et al., 2004)

3. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (contingency theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Certo, 2000: 551) หากองค์การมีลักษณะการดำเนินธุรกิจแตกต่างกันย่อมต้องมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง และมีวิธีการในการบริหารจัดการกับสภาพแวดล้อมนั้นแตกต่างกันด้วย (Robbins and Coulter, 2002 : 15)

ความหลากหลายของคนในองค์การขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ธุรกิจนั้น ๆ เผชิญอยู่ เช่น ภูมิภาค ทำเลที่ตั้งขององค์การ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ มีนักวิชาการหลายคนที่ศึกษาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมภายนอกกับโครงสร้างองค์การ กระบวนการ เทคโนโลยี และผลการดำเนินงานองค์การ (Boyd, Dess, and Rasheed, 1993: 205) ซึ่งอาจจะได้รับอิทธิพลในทางบวกหรือทางลบก็ได้ ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารจะต้องใช้เหตุผล มีการกำหนดกฎระเบียบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ ในรูปแบบของการกำหนดสายงานการบังคับบัญชา การสื่อสาร มาควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน (Simon, 1979) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เป็นการ

เตรียมความพร้อมมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับสภาพแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อิทธิพลจากคู่แข่ง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (Koall, 2011: 575) การจัดการความหลากหลายท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน มีการปรับโครงสร้างองค์กร หรือวิธีการทำงาน โดยพิจารณาจากสภาพสังคมพื้นฐานในองค์กร เช่น เพศ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา สีผิว รูปแบบการใช้ชีวิต โดยลดอำนาจของโครงสร้างองค์กรลง (Kirton and Greene, 2005) เพิ่มความถูกต้องของการสื่อสาร โดยความถูกต้องของการสื่อสารขึ้นอยู่กับความสามารถในการตีความ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มคนนั้น ๆ และส่งเสริมการมีส่วนร่วม หลีกเลี่ยงการรับรู้ในด้านลบ สอดคล้องกับ Richard (2007) ที่สนับสนุนให้มีความหลากหลายขององค์กร ร่วมกับการมุ่งเน้นกลยุทธ์องค์กรที่ผันแปรไปตามสถานการณ์ จะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานองค์กรได้

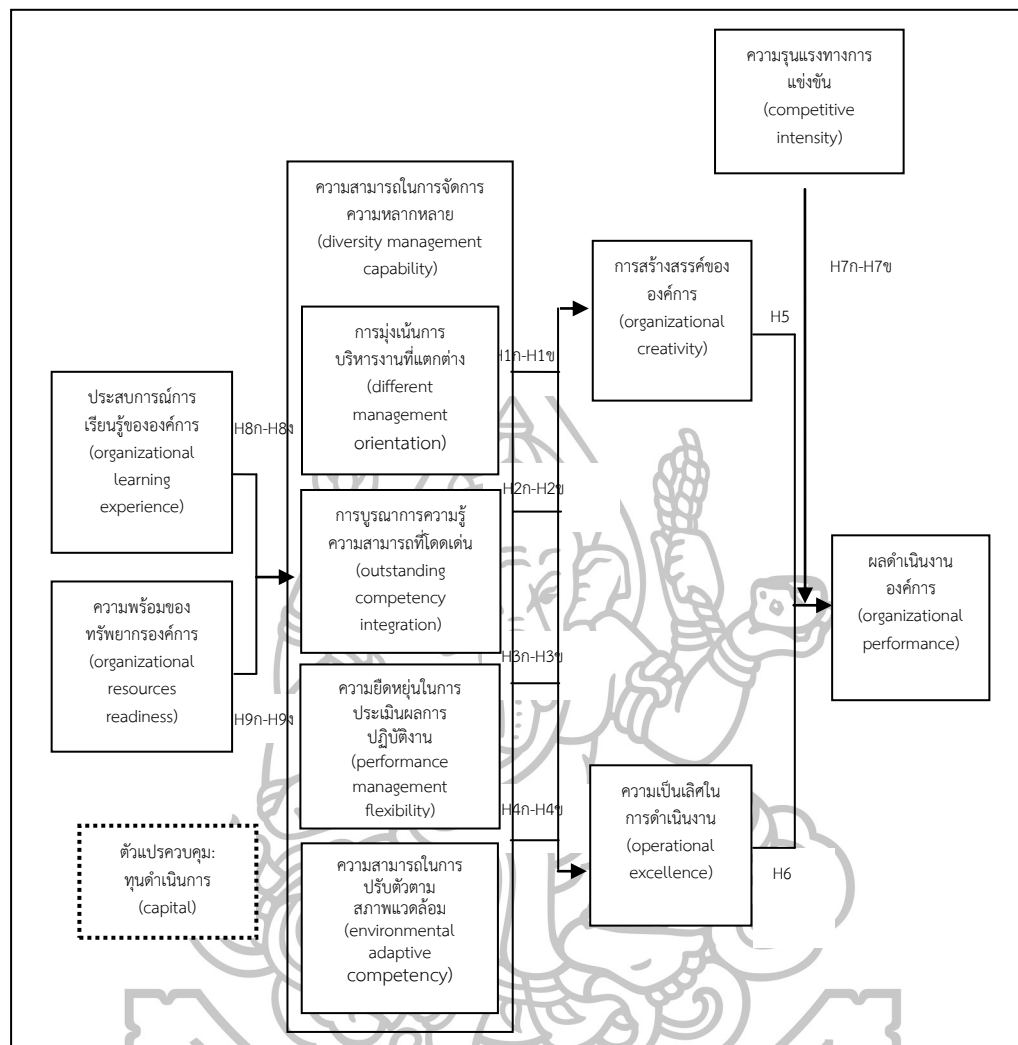
Richard (2000:164) ได้ตรวจสอบอิทธิพลของความหลากหลายทางเชื้อชาติในธุรกิจกับผลการดำเนินงาน การศึกษาครั้งนี้พบว่ากลยุทธ์การเติบโต ส่งอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายและผลการดำเนินงานองค์กร กลยุทธ์การเติบโตเปรียบเทียบกับการลดขนาดองค์กร การควบรวมกิจการ โดยบริษัทที่มีระดับความหลากหลายด้านเชื้อชาติในการจ้างงานสูง ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์การเติบโตและผลการดำเนินงาน มากกว่าบริษัทที่มีระดับความหลากหลายด้านเชื้อชาติในการจ้างงานน้อย สอดคล้องกับการศึกษาของ Richard et al. (2003:107) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลความหลากหลายด้านเชื้อชาติกับผลการดำเนินงานองค์กร โดยผลการดำเนินงานเกิดจากความสามารถทางนวัตกรรม โดยเฉพาะนวัตกรรมองค์กรซึ่งหมายถึงรวมถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคความคิด และความสามารถในการแก้ไขปัญหา นวัตกรรมขององค์กรเป็นตัวแปรแทรกระหว่างความหลากหลายด้านเชื้อชาติและผลการดำเนินงานองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ระดับความหลากหลายด้านเชื้อชาติที่สูง มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานและนวัตกรรมองค์กรในระดับสูงเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์กรเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว สามารถสนองตอบต่อแรงกดดันที่เพิ่มขึ้น (Lengnick-Hall and Beck, 2005)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรแทรกคือ ความรุนแรงทางการแข่งขัน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ทฤษฎีบริหารเชิงสถานการณ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นการเตรียมความพร้อมด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการบริหารทรัพยากรในองค์กรให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์ (Cingöz and Akdoğan, 2013: 582) จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามจากความสำคัญของการศึกษาทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ ได้แสดงให้เห็นแล้วว่า การดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาอิทธิพลโดยตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย (Koall, 2011)

การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 3 ทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด อันประกอบไปด้วย ตัวแปรอิสระ คือ การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (different management orientation) การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (outstanding competency integration) ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management flexibility) และ ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (environmental adaptive competency) ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ การสร้างสรรค์ขององค์กร (organizational creativity) ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (operational excellence) และผลดำเนินงานขององค์กร (organizational performance) และจากการทบทวนวรรณกรรมและบริบทของการดำเนินธุรกิจ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วย ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning experience) ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร (organizational resource-readiness) โดยมีความรุนแรงทางการแข่งขัน (competitive intensity) เป็นตัวแปรแทรกที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย โดยมีปัจจัยที่ต้องควบคุมคือทุนดำเนินการ (capital) สามารถนำเสนอองค์ประกอบต่อไปนี้





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมรวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดความหลากหลายในองค์กร (workforce diversity)

ความหลากหลาย หมายถึง ลักษณะที่แตกต่างกันของบุคคล หรือสิ่งที่ทำให้คน ๆ นั้นแตกต่างไปจากคนอื่น (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2007:115) สอดคล้องกับ วิเชียร วิทย์อุดม (2554:4-1) ที่กล่าวว่า ความหลากหลาย คือ ความแตกต่างของแต่ละบุคคล ที่ส่งผลให้คนที่มีลักษณะเหมือนกันรวมตัวกัน ไปพร้อม ๆ กับการแบ่งกลุ่มอันเนื่องมาจากความแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ ขณะที่ Cox (1995: 246) ได้ให้ความหมายของความหลากหลาย หมายถึง การผสมผสานความแตกต่าง และ

ความเหมือนของคนในองค์กร ความหลากหลายเปรียบเสมือนสินทรัพย์ขององค์กร โดยมองว่า ความหลากหลายของคนในองค์กรช่วยสร้างผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเดิม โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของคนที่มีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดแนวทางในการตัดสินใจมากขึ้น และองค์กรมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (Kanter, 1983: 98) แต่ก็มีข้อค้นพบในอดีตที่เห็นว่าความหลากหลายในองค์กรเป็นทั้งโอกาสและความท้าทาย โดยความหลากหลายนำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างพนักงานในองค์กร ความพึงพอใจในงานต่ำ และอัตราการลาออกสูง (Jackson et al., 1991: 675-689)

Dham Singh Dhami (2007: 36) ได้จำแนกประเภทของความหลากหลาย 3 ประเภท คือ 1) ความหลากหลายด้านหน้าที่ (functional diversity) หมายถึง ความหลากหลายเกี่ยวกับหน้าที่ ลักษณะงานในองค์กร 2) ความหลากหลายด้านธุรกิจ (business diversity) หมายถึง ความหลากหลายของสินค้าและบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และ 3) ความหลากหลายของคนในองค์กร (workforce diversity) หมายถึง ความหลากหลายที่เกี่ยวกับลักษณะของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความหลากหลายด้านงานที่ทำ (occupational diversity) หมายถึงความหลากหลายของงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์กร ความหลากหลายด้านความเชี่ยวชาญ (professional diversity) หมายถึงความแตกต่างหลากหลายของ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและ ความหลากหลายด้านสังคม (social diversity) หมายถึง ความหลากหลายที่เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของแต่ละคน เช่น เพศ สัญชาติ เชื้อชาติ ศาสนา รสนิยมทางเพศ และสถานภาพ ขณะที่ Shore et al. (2009: 117-133) ได้แบ่งความหลากหลาย เป็น 6 ประเภท ได้แก่ ความหลากหลายด้านเชื้อชาติและชาติพันธุ์ (race and ethnicity diversification) ความหลากหลายด้านเพศ (gender diversity) ความหลากหลายด้านอายุ (age diversity) ความหลากหลายของกลุ่มผู้ไร้ความสามารถ (disability diversity) ความหลากหลายด้านการความพึงพอใจทางเพศ (sexual orientation diversity) และความหลากหลายด้านวัฒนธรรมและชาติภูมิ (cultural and notional origin diversity) หากพิจารณาเป็นมิติ พบว่า Draft (2008:418) ได้แบ่งมิติของความหลากหลายของคนในองค์กร เป็น 2 มิติ คือ มิติระดับปฐมภูมิ หมายถึง สิ่งที่ดีตัวคนมาแต่กำเนิด ได้แก่ อายุ (age) เพศ (gender) รสนิยมทางเพศ (sexual orientation) ความสามารถทางกายภาพ (physical ability) ชาติพันธุ์ (ethnicity) เชื้อชาติ (race) และ มิติระดับทุติยภูมิ หมายถึง มิติที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอด ได้แก่ ภูมิลาเนา (geographic location) ประสบการณ์ทำงาน (work background) สถานภาพการสมรส (marital status) รายได้ (income) การศึกษา (educational) ศาสนา (religion) สถานภาพบิดามารดา (parental status) สถานภาพการเป็นทหาร (military status) โดยแนวโน้มของความหลากหลายที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ที่สามารถเห็นได้มากขึ้น ได้แก่ 1) ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะเข้าทำงานในระดับมีอาชีพมากขึ้น 2) ภายในองค์กรจะมีชนชาติที่มีความหลากหลาย 3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างระดับการศึกษา กับความสามารถของบุคลากร และ 4) ประชากรวัยสูงอายุมีเพิ่มขึ้นในองค์กร (วิเชียร วิชยอุดม, 2555: 4-3)

ในศตวรรษที่ 21 นี้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความหลากหลายในต่างประเทศที่ชัดเจน ส่วนใหญ่จะศึกษาความหลากหลายด้านบทบาทเพศชายและหญิง (gender) เชื้อชาติ (race) อายุ (age)

(Okoro and Washington, 2012: 60) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับความหลากหลายในประเทศไทย ส่วนใหญ่มักจะศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายทางเพศ ช่วงอายุ และวัฒนธรรมหรือเชื้อชาติ ดังผลงานวิจัยของ เจษฎา นกน้อย (2552: 3) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ โดยมุ่งศึกษากับกลุ่มผู้มีความหลากหลายทางเพศ เช่นกลุ่มชายรักชาย หญิงรักหญิง รักทั้งสองเพศ และคนข้ามเพศ หรือภาษาอังกฤษเรียกย่อ ๆ ว่า GLBT (gay, lesbian, bisexual and transgender/transsexual) ซึ่งผลวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอัตลักษณ์ทางเพศได้รับการปฏิบัติในประเด็นทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

นอกจากนี้ ยังมีการวิจัยเกี่ยวกับความหลากหลายด้านช่วงอายุ (generation) Hammill (2005) ได้จำแนกช่วงอายุไว้ 4 ช่วง คือ กลุ่ม veterans เกิดระหว่าง ค.ศ.1922-1945 มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีภาวะผู้นำชัดเจน มีความซื่อสัตย์ จริงใจ การสื่อสารในองค์กรในรูปแบบเป็นทางการ กลุ่มที่ 2 คือ generation b (baby boomers generation) เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946-1964 สามารถทำงานเป็นทีม มีความซื่อสัตย์ เป็นผู้นำที่มีความยุติธรรม ตัดสินจากฉันทามติ การสื่อสารมุ่งเน้นความใกล้ชิดเป็นกันเอง กลุ่มที่ 3 คือ generation x เกิดระหว่างปีค.ศ. 1965 -1980 ทำงานตามพันธะสัญญาที่ให้ไว้กับองค์กร มีความภักดี ยกย่องคนที่ผลงาน มองเห็นทุกคนเท่าเทียมกัน ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด การสื่อสารแบบทางตรง ต้องการทราบข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็วหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานไปแล้ว กลุ่มที่ 4 คือ generation y เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981- 2000 เรียกอีกชื่อว่า millennials ซึ่งคนกลุ่มนี้ต้องการการมีส่วนร่วมสูง ให้ความสำคัญกับวิธีการและเป้าหมาย ต้องการความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตครอบครัว คาดหวังความสำเร็จสูง มีความคิดสร้างสรรค์ ใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงกับคนอื่นตลอดเวลา ทำหลายอย่างในเวลาเดียวกัน มีทักษะหลากหลาย จะเห็นได้ว่าความหลากหลายด้านช่วงอายุเป็นสิ่งที่ยังคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของช่วงอายุต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารองค์กร ดังผลงานวิจัยของ ดาวใจ ศรีลัมภ์ (2554: 895) ที่ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรักความมุ่งมั่นและความปรารถนา ที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ : กรณีศึกษาบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุในกลุ่มของ เบบี้บูมเมอร์ (baby boomers), เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (generation x), เจนเนอเรชั่นวาย (generation y) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีความแตกต่างของช่วงวัยส่งผลให้มีทัศนคติต่อปัจจัยด้านสิ่งจูงใจและให้คุณค่าในการทำงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาความหลากหลายทางวัฒนธรรมในหลายประเด็น เช่น งานวิจัยของ จรุงณี แก้วเอี่ยม (2556) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ผลวิจัยพบว่า ผู้นำจะต้องเข้าใจวัฒนธรรมวิถีชีวิตของคนในชุมชน เข้าถึงหลักศาสนา ให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาของคนในวัฒนธรรมนั้น ๆ

ความหลากหลายนี้นำมาซึ่งการสร้างรูปแบบหรือเงื่อนไขในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของตน ดังนั้นการบริหารความหลากหลายในองค์กรจึงเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกๆที่มีการรวมตัวของกลุ่มคน (Begec, Can Saruhan, 2013: 5010) ผู้บริหารควรเข้าใจลักษณะ และประเภทความหลากหลายของคน เพื่อจะได้บริหารความหลากหลายของคน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

(Lapid-Bogda, 1998: 1) ความหลากหลายนั้นมีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การโดย Lancaric, Savov and Cheben (2012: 35) อธิบายประโยชน์ของความหลากหลายไว้ว่าช่วยในการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพิ่มคุณภาพและประสิทธิผลของบรรยากาศในการทำงานเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจและการเรียนรู้องค์การสามารถคัดเลือกพนักงานและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การได้นาน เข้าใจความต้องการของลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการได้แม่นยำขึ้นขณะที่ Krell and Wachter (2006) พบว่า ความหลากหลายนำมาซึ่งความแตกแยก การแบ่งกลุ่ม ความไม่เท่าเทียมกันในการจ้างงาน ความอคติ ความขัดแย้ง แต่ขณะเดียวกันความหลากหลายช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความสามารถในการแก้ไขปัญหา และหากวิเคราะห์ความหลากหลายในระดับกลุ่มพบว่า ทีมที่มีความหลากหลายภายในทีมจะมีผลการดำเนินงาน ความคิดสร้างสรรค์ และความพึงพอใจในงาน ดีกว่าทีมที่ไม่ค่อยมีความหลากหลายเมื่ออยู่ภายใต้สถานการณ์เดียวกัน (Stahl et al., 2010: 690) คนที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน เมื่อมารวมตัวกันจะมีมุมมอง วิธีแก้ปัญหา ซึ่งความแตกต่างของคนนี้จัดว่าเป็นทรัพยากรรูปแบบหนึ่ง องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนี้ไปสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้ ส่งผลให้องค์การเป็นองค์การแห่งความสุข (Podsiadlowski, 2002) นอกจากนี้จากการที่องค์การมีพนักงานที่มีภูมิหลังแตกต่างกันสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายระหว่างประเทศ ดังนั้นการจัดการความหลากหลายจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ภาคธุรกิจให้ความสนใจ

2. แนวคิดความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (diversity management capability)

การจัดการความหลากหลาย (diversity management) จากผลการศึกษาที่ผ่านมา มีนักวิจัยได้ให้ความหมายของการจัดการความหลากหลาย เช่น Ivancevich and Gilbert (2000: 77) อธิบายความหมายของการจัดการความหลากหลาย คือ การสร้างความผูกพันองค์การ โดยผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานความหลากหลายของคน เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา การจ้างรักษา การให้รางวัล การสนับสนุนเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาคน ขณะที่ Ewosh (2013: 113) ให้ความหมายการจัดการความหลากหลาย คือการใช้ทักษะขององค์การ ในด้านความไวต่อความรู้สึกของคนต่าง ๆ ความอดทน ความสามารถในการยืดหยุ่น และการฝึกอบรม เพื่อใช้จัดการความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ขององค์การสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Fujimoto, Hartel and Azmat (2013: 148) อธิบายความหลากหลายของการจัดการความหลากหลาย หมายถึง นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ด้วยการบูรณาการกลุ่มคนที่มีความหลากหลายในด้านสัญชาติ เพศ ความพิการ และศาสนา ซึ่งจะต้องสร้างความยุติธรรมและตัดสินใจบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม และสอดคล้องกับ สุรพงษ์ มาลี (2557) อธิบายว่า จัดการความหลากหลาย หมายถึงการนำคุณค่าความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในองค์การนำมาสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความหลากหลายเป็นความท้าทายในรูปแบบหนึ่ง

เนื่องจากความหลากหลายนั้น ก่อให้เกิดผลดี ได้เท่า ๆ กับผลเสียแก่องค์กรเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับโลก (Ananthram and Chan, 2013: 223) นอกจากนี้ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วม และสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และการเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การดูแลบุคลากรอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค สร้างความรู้สึกดี ซึ่งในการจัดการความหลากหลายนั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2556: 276)

วิวัฒนาการของการจัดการความหลากหลาย พบว่า การจัดการความหลากหลายเริ่มมีความชัดเจนในช่วงทศวรรษที่ 1990 ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยก่อนหน้านี้ ช่วงทศวรรษ 1960-1970 การจัดการความหลากหลาย มุ่งเน้นไปที่การยืนยันสิทธิประโยชน์ของคนบางกลุ่ม (affirmative action) ช่วงทศวรรษ 1980 การจัดการความหลากหลายเน้นไปที่ คุณค่าของความหลากหลาย (valuing diversity) ซึ่งขณะนั้นเกิดปัญหาขึ้นกับตลาดแรงงานในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้ใช้การจัดการความหลากหลายในการแก้ปัญหา ซึ่งใกล้เคียงกับทศวรรษ 1990 ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลาย (diversity management) เพื่อเป็นการสร้างความสมดุลในองค์กร และสามารถจำแนกวิวัฒนาการได้ใน 3 ยุค ได้แก่ 1) แนวคิดแบบดั้งเดิม เห็นว่าการจัดการความหลากหลาย ควรอยู่บนพื้นฐานการสร้างสมดุลระหว่างการกีดกันและความเท่าเทียม 2) แนวคิดในยุคที่สอง เห็นว่าการจัดการความหลากหลายควรมุ่งเน้นไปที่การเข้าถึงและความชอบธรรมตามกฎหมาย และต้องเหมาะสมกับลักษณะความแตกต่างทางกายภาพของคน (Thomas, 1996: 12) และ 3) แนวคิดในยุคที่สามเห็นว่าการจัดการความหลากหลาย ควรมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และประสิทธิผลของความหลากหลาย นำความหลากหลายไปบูรณาการใช้ประโยชน์ในการทำงาน ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การสร้างทีมงาน นวัตกรรม และผลการดำเนินงานที่ดี (Ivancevich and Gilbert, 2000: 76) โดย Thomas and Ely ได้จำแนกกระบวนทัศน์เกี่ยวกับความหลากหลายไว้ 3 กระบวนทัศน์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กระบวนทัศน์ความหลากหลาย (diversity paradigm)

กระบวนทัศน์ที่ 1 การแบ่งแยกและความเท่าเทียม (discrimination and fairness paradigm)	กระบวนทัศน์ที่ 2 การเข้าถึงและปฏิบัติตามกฎหมาย (access and legitimacy paradigm)	กระบวนทัศน์ที่ 3 การเรียนรู้และคำนึงถึงประสิทธิผล (learning and effectiveness paradigm)
<ul style="list-style-type: none"> -ปฏิบัติตามกฎระเบียบเปิดโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน -ปฏิบัติอย่างเป็นธรรม -มุ่งเน้นที่ปริมาณ -การให้คำปรึกษา และพัฒนาอาชีพสำหรับสตรีและชนผิวสี -สนับสนุนให้เข้าใจบทบาทเรื่องเพศและชนผิวสีมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> -การยอมรับและยินดีในความแตกต่าง -ให้ความสำคัญกับการตลาดเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน -แรงจูงใจในการนำจุดแข็งของความแตกต่างทางวัฒนธรรมนำไปสนองตอบความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างกำไร 	<ul style="list-style-type: none"> -แนวคิดยอมรับความแตกต่างมองที่คุณค่าที่สามารถนำมาเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน -การเรียนรู้และเรียนรู้ซ้ำ เป็นวิธีการจัดการกับความหลากหลาย -การเอาใจใส่ขององค์กรในการพัฒนาบุคคลให้มีทักษะสูงขึ้น -ยอมรับข้อเสนอที่แตกต่างตามภูมิหลังของแต่ละคน -สร้างความรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน

ที่มา: Rohini, Anand, and Mary-Frances Winters, "A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present," *Academy of Management Learning & Education* 7 (3, 2008): 360.

ปัญหาความหลากหลายเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร ความแตกต่างของผลการดำเนินงานเป็นเครื่องวัดความสามารถในการจัดการความหลากหลาย โดยใช้กระบวนการของการวางแผน การดำเนินงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม (Hubbard, 2011: 4) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความเหมือน ความแตกต่าง ความตึงเครียด กัดดัน ที่อยู่ในองค์กร (Roosevelt, 2006: 7) ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดนโยบายหรือข้อกำหนดจากส่วนกลาง ซึ่งทุกคนต้องยึดถือปฏิบัติ การระบุเรื่องความหลากหลายเป็นเป้าหมายใหญ่ขององค์กร เพื่อให้มีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ ให้องค์กรได้รับประโยชน์ที่เหมาะสมจากการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการตามเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย และการให้รางวัลที่ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน (Jacqueline and John, 2000: 93) ร่วมกับการเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) เช่น การกำหนดตารางเวลาในการทำงานที่มีความยืดหยุ่น จัดให้มีการช่วยเหลือทางการเงินแก่ลูกจ้าง สนับสนุนให้ลูกจ้างมีการศึกษาที่สูงขึ้น ให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานให้กับลูกจ้าง เพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น เพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (วิเชียร วิทย์อุดม, 2555: 4-5) ความหลากหลายส่งผลทางบวกกับผลการดำเนินงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม โดยอาศัยประสบการณ์และพื้น

หลังของบุคลากรแต่ละคนที่หลากหลายขณะที่ Kossek and Pichler (2006: 251) ได้อธิบายเป้าหมายในการจัดการความหลากหลายไว้ 3 ประการ คือ 1) เพื่อสนับสนุนการรับรู้ความเท่าเทียมกันและการอยู่ร่วมกันของทุกคนในองค์กร 2) ลดการเลือกปฏิบัติหรือการกีดกันกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง 3) เพื่อปรับปรุงความได้เปรียบทางด้านการเงิน นอกจากนี้ Cox and Blake (1991: 46) ได้อธิบายประโยชน์ของการจัดการความหลากหลาย ว่าสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ทั้งในด้านของการลดต้นทุนลง สามารถดึงดูดคนที่มีศักยภาพให้มาทำงานกับองค์กรได้ ด้านการตลาด จะทำให้เข้าใจวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างลึกซึ้ง สามารถวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี นอกจากนี้ยังเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การแก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ และความยืดหยุ่นของระบบ ที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cadrain (2008: 44) ที่พบว่า การจัดการความหลากหลายช่วยรักษาพนักงานไว้กับองค์กร และเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน

อย่างไรก็ตามความหลากหลายก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรได้เช่นกัน (Cox, 2001; Herring, 2009) โดยปัจจัยความหลากหลายในองค์กร ได้แก่ อายุของบุคลากรหรือวัยที่แตกต่างกัน ความแตกต่างของเพศ สถาบันการศึกษา ความแตกต่างของภูมิภาค ธรรมชาติของพนักงานที่ทำงานด้วยกัน บริษัทลงทุนข้ามชาติ การจ้างแรงงานต่างชาติเข้ามาทำงานจำนวนมาก ลักษณะของกลุ่มอาชีพ รูปแบบการจ้างพนักงานที่ต่างกัน โครงสร้างของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลง ความเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน กลุ่มพนักงานที่มีความแตกต่างด้านฐานะตระกูล ลักษณะการทำงานหรือตำแหน่งหรือรายได้ที่แตกต่างกัน และกลุ่มพนักงานปกติกับพนักงานที่เป็นผู้พิการ (อภิชัย ศรีเมือง, 2557) จากอดีตที่ผ่านมา ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีความประสงค์จะจัดการความหลากหลาย โดยอาศัยกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การสรรหา และคัดเลือก การใช้ประโยชน์จากบุคลากร และรักษาบุคลากร โดยประสานความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน ใช้ศักยภาพของพนักงานให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารเป็นแบบใหม่ (Ma, 2010: 9) โดยคำนึงถึงสถานการณ์ในขณะนั้นและทุนมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่

สมรรถนะที่ใช้ในการจัดการความหลากหลาย คือความสามารถขององค์กรในการนำศักยภาพที่ยอดเยี่ยมของบุคลากรมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Cox, 1993) ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านวัฒนธรรม หมายถึงความเข้าใจในความซับซ้อนของวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย และสามารถเชื่อมโยงให้เป็นหนึ่งเดียว (Seymen, 2006 :301) 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้วยการสรรหา คัดเลือก การพัฒนา การสอนงาน การประเมินผล การให้รางวัล การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม (Bhawuk et al., 2002) 3) การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของความหลากหลายในองค์กร สามารถเชื่อมโยงความรู้ความสามารถของแต่ละกลุ่มได้ (Cox and Blake, 1991) การกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการความหลากหลายต้องบูรณาการร่วมกันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ระดับกลยุทธ์ (strategic level) ระดับยุทธวิธี (tactical level) และระดับปฏิบัติการ (operational level) สำหรับระดับกลยุทธ์ ควรกำหนดการจัดการความหลากหลายเป็นส่วนหนึ่งของ

พันธกิจที่องค์กรต้องดำเนินการ จากนั้นเชื่อมโยงสู่ระดับยุทธวิธี ด้วยการนำความหลากหลายไปสู่การสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะสนับสนุนและพัฒนาการประสานพลังทางวัฒนธรรม และการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการโดยต้องเชื่อมโยงทุกระบวนการในองค์กร มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถสรุปขั้นตอนในการจัดการความหลากหลายได้ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย 2) เลือกประเภทของความหลากหลาย 3) เลือกวิธีการจัดการกับความหลากหลายให้เหมาะสมกับประเภทของความหลากหลาย 4) ออกแบบนโยบายและแนวปฏิบัติในการจัดการความหลากหลาย 5) ดำเนินการตามแผน 6) สื่อสารเป้าหมายและแนวทางการจัดการความหลากหลาย 7) สรุปและประเมินผล 8) ปรับปรุงแก้ไข (Ricco and Guerci, 2014: 235-243) ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีวิธีการจัดการความหลากหลายที่เฉพาะเจาะจงแตกต่างกัน

ความสามารถ (capability) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรที่สะสมอยู่ในองค์กรอย่างบูรณาการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Day, 1994: 38) ความสามารถองค์กรเป็นมุมมองด้านกระบวนการ (process) โดยเป้าหมายของความสามารถองค์กรคือ ต้องการเพิ่มประสิทธิผลของผลผลิตภาพ หรือการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ทรัพยากรทั้งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร องค์กรความรู้ ท่ามกลางความหลากหลายในองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Amit and Shoemaker, 1993: 33)

ดังนั้นในงานวิจัยนี้ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย หมายถึงความสามารถในการนำศักยภาพที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลาย มาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ก่อให้เกิดสร้างสรรค์องค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ด้วยรูปแบบของการบริหารงานที่แตกต่างการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (Garavan, Carbery and Rock, 2012; Gotsis and Kortezi, 2015; Knippenberg, Ginkel and Homan, 2013: 183; Mathooko, Sitati and Lilian, 2011; Nicolas, 2010) จึงอาจกล่าวได้ว่าความสามารถในการจัดการความหลากหลายเป็นเรื่องที่ทำหาย และเป็นโอกาสดีที่ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสนใจอย่างจริงจัง ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความสามารถในการจัดการความหลากหลายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวปฏิบัติที่จะใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผลลัพธ์จากการจัดการความหลากหลายจะช่วยสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานที่ดีต่อไป ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้สรุปวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Martins, Lola-Peach. (2015). HR leaders hold the key to effective diversity management: ... as more and more important decisions are taken at local level.	Human Resource Management International Digest	ผู้บริหารระดับต้นต้องมีบทบาทในการจัดการความหลากหลายและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ผลการดำเนินงานองค์กรดีขึ้น
Pant, Jyoti Joshi and V.Vijaya. (2015). Challenges in diversity management: A case study of mediHealth systems.	South Asian Journal of Management	การจัดการความหลากหลายทำให้เกิดการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน นวัตกรรม และผลการดำเนินงานองค์กร ในการจัดการความหลากหลายต้องพิจารณาในภาพรวมทั้งทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะเกิดความยั่งยืนและผลดำเนินงานที่ดีกับองค์กรในระยะยาว
Chia-Mei et al. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance	Journal of Business Research	ระบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลดำเนินงานองค์กร และมีความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายด้านอายุ ความหลากหลายด้านความเป็นมืออาชีพ ความหลากหลายด้านความเชี่ยวชาญ
Janicijevic, Nebojsa. (2014). The role of national culture in choosing a change strategy in organization	Economic Horizons.	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมประจำชาติกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลวิจัยพบว่า มี 2 ปัจจัยของ G. Hofstede ที่ส่งผลสำคัญความสามารถในการก้าวข้ามผ่านชนชั้น (power distance) และ ความแข็งแรงแรง และความอ่อนโยน (masculinity-femininity) และ มี กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ กลยุทธ์การบีบบังคับ (coercive strategy) กลยุทธ์การเรียนรู้ใหม่ (normative-reeducative strategy)

ตารางที่ 2 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
		กลยุทธ์เหตุผลเชิงประจักษ์ (rational-empirical strategy) และกลยุทธ์การสร้างสรรค์ (creative strategy) และพบว่ามึลักษณะที่เหมือนกันระหว่างพลังแห่งการกระจาย (distribution of power) การมุ่งเน้นงาน (task orientation) กับการมุ่งเน้นคน (human orientation)
Cingoz and Akdogan. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study.	Procedia - Social and Behavioral Sciences	พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานที่มุ่งเน้นความแตกต่างนั้น ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) สมรรถนะหลักขององค์การในการปรับตัว(dynamic core competency) การมุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ (focus and development human capital) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) การปรับโครงสร้างองค์การ (new organization structure) และวัฒนธรรมนวัตกรรม (innovative culture)
Garavan, Thomas N., Ronan Carbery and Andrew Rock. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture	European Journal of Training and Development	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารองค์การคือ การจัดการคนเก่ง โดยองค์การที่มีความหลากหลายทางด้านสัญชาติต้องมีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การบรรยากาศในการทำงาน เส้นทางการเติบโตในสายอาชีพให้กับทุกคนที่เป็นคนเก่งได้รับรู้แล้วเข้าใจ นอกจากนี้ยังต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงด้วยจึงจะทำให้การจัดการคนเก่งประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 2 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
GÖKÇEN, AYSE. (2012). Diversity in diversity management	International Journal of Business and Social Science	พบว่าในการจัดการความหลากหลาย จะพิจารณาจากความแตกต่างของพนักงาน โดยทำความเข้าใจกับคุณค่า และคุณลักษณะเด่นของพนักงานที่หลากหลาย ซึ่งความต่างนี้มีทั้งสามารถสร้างประโยชน์และความขัดแย้ง องค์กรจะต้องเลือกนำความแตกต่างของแต่ละคนไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับงาน จะช่วยสร้างผลการดำเนินงานที่ดี
Mamman et al. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework	Human Resource Management Review	การจัดการความหลากหลายส่งผลต่อผลการดำเนินงานทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยศึกษากับคนกลุ่มน้อยขององค์กร ผลวิจัยพบว่าการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรลดลง และส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
Martín-Alcázar, Fernando, Pedro M. Romero-Fernández And Gonzalo Sánchez-Gardey. (2012). Transforming human resource management systems to cope with diversity	Journal Business Ethics	แนวปฏิบัติในการบริหารบุคลากรจะต้องมีรูปแบบที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทของความหลากหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร

ตารางที่ 2 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Yuan Li, Zhongfeng Su and Yi Liu. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?	Technovation Journal	เป็นการศึกษาอิทธิพลของความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ กับความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์กับผลการดำเนินงานองค์การ พบว่า ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงลบกับความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินงานองค์การ ขณะที่ความยืดหยุ่นในการประสานงานมีผลเชิงบวก โดยมีตัวแปรแทรกซ้อน คือ ความรุนแรงทางการแข่งขันในระดับสูง
BleijenberghInge, Pascale Peters and Erik Poutsma. (2010). Diversity management beyond the business case	Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal	การจัดการความหลากหลายองค์การต้องดำเนินการดังนี้ 1) บูรณาการความหลากหลายกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน โดยการจัดการความหลากหลายเป็นการดำเนินงานที่ซับซ้อน ต้องเชื่อมโยงกันหลายอย่าง เช่น ด้านนโยบายทรัพยากรมนุษย์ การจ้างงาน การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่งเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับต้นทุกแผนกต้องกระตือรือร้นตระหนักถึงการจัดการความหลากหลายมากกว่าที่จะปล่อยให้มันเป็นหน้าที่ของแผนกบุคคลเท่านั้น และมุ่งสนับสนุนส่งเสริมในระดับบุคคลให้มีการพัฒนาและเติบโตในสายงานตามที่ต้องการกำหนดไว้

ตารางที่ 2 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
Leveson, Lynne and Therese A. Joiner. (2009). Managing cultural diversity and perceived organizational support evidence from Australia	International Journal of Manpower	การสนับสนุนเกี่ยวกับทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมโยงกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ที่มีความแตกต่างหลากหลายของคน ในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม พนักงานต้องการสิ่งที่บอกให้รู้ว่าพวกเขาจะต้องได้รับการสนับสนุนการดูแลที่เท่าเทียมกัน ดังนั้นสิ่งแรกคือองค์การต้องทำคือการสื่อสาร การกำหนดหลักเกณฑ์ที่ทุกคนให้การยอมรับ ซึ่งองค์การจะต้องมีการกำหนดเป็นนโยบายในการบริหารความหลากหลายที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติในองค์กร
Shore Lynn M., et al. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?	Human Resource Management Review	ทีมที่มีคนต่างเชื้อชาติทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ต้องทำความเข้าใจพฤติกรรมของแต่ละเชื้อชาติ ซึ่งถือเป็นความท้าทายในการทำงานร่วมกันและข้ามสายงาน ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ
Ozgener, Sevki. (2008). Diversity management and demographic differences-based discrimination: The case of Turkish manufacturing industry	Journal of Business Ethics	ความหลากหลายส่งผลทั้งผลดีและผลเสีย ต่อผลการดำเนินงานการจัดการความหลากหลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ผลวิจัยพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ โครงสร้างวัฒนธรรมทางสังคม นโยบายการบริหาร และพฤติกรรม สหภาพ และความแตกต่างทางภูมิภาค กฎหมายและชุมชนท้องถิ่น เพศ การศึกษา อายุ ความคิดเห็น

ตารางที่ 2 สรุปบททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (ต่อ)

ผู้แต่ง-ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบ
		<p>ทางการเมือง ส่งผลต่อการแบ่งกลุ่ม และการแบ่งกลุ่มนี้ มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การเลื่อนขั้น การจ้างงาน การสัมภาษณ์งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>
<p>Asoka, Gunaratne, K., Plessis, Andries J du. (2007). Performance management system: a powerful tool to achieve organisational goals.</p>	<p>Journal of Global Business and Technology</p>	<p>การประเมินผล การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับระบบการปฏิบัติงานขององค์กร จากเป้าหมายองค์กรสู่เป้าหมายในระดับบุคคล จากผลการศึกษาพบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้คนในองค์กรดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในระดับบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ในที่สุด</p>
<p>Lamsa, A-M and Teppo S. (2006). A narrative approach for organizational learning in a diverse organization.</p>	<p>Journal of Workplace Learning</p>	<p>มุมมองเกี่ยวกับความหลากหลายของคนในองค์กร ซึ่งพบว่าสามารถช่วยให้องค์กรไม่หยุดชะงัก ไม่ให้เกิดช่องว่างในการเรียนรู้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และยังช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจความแตกต่างของคน ช่วยให้สามารถทำงานร่วมกัน พุดคุยประสานงานกันได้ดีขึ้น</p>
<p>Oldham, Greg R., Anne Cummings. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work.</p>	<p>Academy of Management Journal</p>	<p>การสร้างสรรค์ของคนขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลและบริบทขององค์กร เช่น ความซับซ้อนของงาน การสนับสนุน การควบคุม มี 3 สิ่งที่สำคัญให้เห็นว่าสิ่งที่สร้างสรรค์ในระดับบุคคล ได้แก่ ผลงานที่ได้รับสิทธิบัตร โปรแกรมการสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์จากหน่วยงาน อัตราการสร้างสรรค์</p>

จากตารางที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยจากนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย พบว่า แนวโน้มในการศึกษาความสามารถในการจัดการความหลากหลายสามารถศึกษาได้ 2 มิติ คือศึกษาในระดับบุคคล และระดับองค์การ ซึ่งผลลัพธ์ของในระดับบุคคลได้แก่ พฤติกรรม และความพึงพอใจของพนักงาน ความรู้สึกเท่าเทียมกัน และเมื่อพิจารณาในระดับองค์การ พบว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย เป็นความสามารถของผู้บริหารองค์การ ด้วยรูปแบบการบริหารงานที่แตกต่าง การนำความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแต่ละคนมาบูรณาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น และการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งผลลัพธ์นี้ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังพบว่าผลลัพธ์ในระดับบุคคลนั้นมีความเชื่อมโยงและส่งผลได้ในระดับองค์การ และเมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุจะพบว่าประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และความพร้อมของทรัพยากรองค์การ ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

กล่าวโดยสรุปว่า แนวโน้มความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีองค์ประกอบหลายประการ แต่ที่สำคัญและน่าสนใจคือ ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (different management orientation) การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (outstanding competency integration) ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management flexibility) และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (environmental adaptive competency) มีรายละเอียดดังนี้

1. การมุ่งเน้นการบริหารงานที่ความแตกต่าง (different management orientation)

การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง หมายถึง กระบวนการการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ในการยอมรับความหลากหลายในองค์การ การออกแบบองค์การ การบัญชาการ การประสานงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการควบคุมการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงบุคลากรที่หลากหลายภายในองค์การ และนำคุณค่าที่แตกต่างของบุคลากรมาสร้างผลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ (Brazzel, 2003: 3; Robbins and Coulter, 2012: 2; GÖKÇEN, 2012: 241)

การบริหารคือการดำเนินงานโดยใช้บุคลากรและทรัพยากร เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ (Boone and Kurtz, 1993: 214) ขณะที่ Plunkett and Atner (1992: 5) กล่าวว่า การบริหารคือกระบวนการในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การ โดยอาศัยกิจกรรม เช่น การบริหารบุคลากร การจัดการทางการเงิน การจัดการวัตถุดิบ ดังนั้นการบริหารเปรียบเสมือนตัวกลางที่เชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ซึ่งหน้าที่หลักของการบริหารมี 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546) โดยผู้บริหารทุกระดับจะใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ มาดำเนินการ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายในองค์การจะประกอบด้วย

บุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลาย หน้าที่ขององค์การคือการบริหารความหลากหลายของบุคลากรให้เป็นสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และเป็นประโยชน์กับองค์การให้มากที่สุด ปัจจุบันแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารให้ความสำคัญกับการบริหารคน ให้คนได้ทำงานตรงตามศักยภาพ มีความพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่อคนมีความสุข สมาชิกทุกคนจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และส่งผลให้ผลผลิตสูง (อุทัย เลาหวิเชียร, 2556) ซึ่งวิธีการบริหารงานจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับการออกแบบวิธีการบริหารของผู้นำองค์การ สอดคล้องกับ Begeç and Saruhan (2013: 5009-5020) ที่พบว่า รูปแบบของการบริหารงานที่แตกต่างกันนั้น เกิดจากความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ โดยผู้บริหารจะใช้รูปแบบในการบริหารที่แตกต่าง ร่วมกับศักยภาพของบุคลากร และความพร้อมของทรัพยากร มาดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ คือ การทำความเข้าใจกับสภาพความหลากหลายในองค์การ เพื่อนำไปสู่การเลือกใช้วิธีการหรือรูปแบบในการบริหารที่เหมาะสม

หลักการจัดการความหลากหลายต้องเริ่มจากผู้บริหารองค์การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย บรรยากาภายในองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างคามยุติธรรม (fairness) การเข้าถึง (access) การบูรณาการ (integration) และการเรียนรู้ (learning) การไม่เลือกปฏิบัติกับคนสีผิวต่างกัน (color-blind) และการส่งเสริมให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียว (reinforcing homogeneity) (Podsiadlowski, Groschke and Kogler, 2013: 150) โดยการยอมรับความแตกต่างหลากหลายในองค์การนั้นเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การ (Jonsen et al., 2011) จัดโครงสร้างองค์การตามบริบทและลักษณะการดำเนินธุรกิจ มีการรวมกลุ่มกันของคนที่มีความเหมือนและแตกต่างกันในแต่ละฝ่าย ซึ่งธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์เมื่อมีการรวมกลุ่มกันสมาชิกที่มีลักษณะเหมือนกันจะประสานงานภายในได้ดีกว่า กลุ่มที่มีความแตกต่างกันมากของสมาชิกในกลุ่ม (Cox, Lobel and McLeod, 1991) โดยจะเห็นว่าพนักงานทุกกลุ่มพยายามสื่อสารด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการ (Groggins and Ryan, 2013: 272-273) ออกแบบการทำงานที่เหมาะสมกับทักษะเฉพาะทางของพนักงาน เปิดใจยอมรับความคิดใหม่ สร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน จัดสถานที่ให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ (Amabile et al., 1996) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Anderson-Gough et al. (2001: 118) ที่พบว่า องค์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์การ โดยจะเห็นว่าการว่าจ้างพนักงาน ไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานประจำ แต่สามารถจ้างในรูปแบบอื่นเช่น การจ้างหน่วยงานภายนอก (outsourcing) การจ้างพนักงานชั่วคราว (part-time) หรือการทำสัญญาการจ้างงาน (contract) ส่งผลให้รูปแบบของโครงสร้างองค์การต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์การ นอกจากนี้ในกระบวนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ต้องปรับตามความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เช่น ยืดหยุ่นด้านเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน

ในทางตรงกันข้ามหากองค์การใช้รูปแบบเดียวในการบริหารบุคลากร เช่น การคัดเลือกบุคลากร ใช้เทคนิคเดียวในการคัดเลือกพนักงานทุกระดับทุกตำแหน่ง ในการฝึกอบรมบุคลากร ไม่คำนึงถึงความต้องการของพนักงานแต่ละคนที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง จะทำให้องค์การไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน (Kreitz, Patricia A., 2008: 101) อย่างไรก็ตามมี

การศึกษาวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นความแตกต่างนำไปประยุกต์ใช้กับระบบการสรรหาคัดเลือก ระบบการประเมินผล และระบบการให้รางวัล พบว่า เกิดการต่อต้านจากคนกลุ่มน้อยที่รู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกัน อันเกิดจากการใช้วิธีการคัดเลือก การประเมินผล และค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน (Roth et al., 2001) ดังนั้นถึงแม้ว่าองค์กรจะใช้วิธีการบริหารที่แตกต่างหลากหลาย แต่ยังคงต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ซึ่งรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรได้แก่ เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ข้อมูล ให้กับบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเสมอภาคกัน (Mumford and Gustafson, 1988)

อัตลักษณ์ทางสังคมของคนกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีค่าสำหรับองค์การ (Noon, 2007) เป็นสิ่งท้าทายในการนำลักษณะเด่นหรืออัตลักษณ์ของกลุ่มมาสร้างรายได้ ผ่านกระบวนการสร้างสรรค์ผลงาน โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Billing and Sundin, 2006) ในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ สามารถแปลงความหลากหลายในองค์การ มาสู่การสร้างสรรค์การผลิต นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ผลิตภาพ และผลการดำเนินงานให้กับองค์การ (Axtell et al., 2000; Holmes, 2004: 15)

อย่างไรก็ตามหากอธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม และทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรนั้น จะพบว่าการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง เป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการบริหารขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลาย โดยเป้าหมายสำคัญคือ การนำความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษของบุคลากรซึ่งจัดเป็นทรัพยากรที่หายาก มีคุณค่า องค์กรอื่นยากในการลอกเลียนแบบ ยากที่จะมีสิ่งใดมาทดแทน นำมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้องค์การเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

2. การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (outstanding competency integration)

การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น หมายถึง การตระหนักและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรว่าสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ โดยมีการกำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น การพัฒนา สร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความผูกพัน การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในอาชีพ (Pick and Uhles, 2012: 32)

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงมุมมองเกี่ยวกับความรู้ความสามารถที่โดดเด่นใน 2 ลักษณะ คือ 1) ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของแต่ละคน โดยพิจารณาจากศักยภาพและผลการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่หรืองานประจำ 2) ความรู้ความสามารถที่แสดงออกมาในบทบาทที่นอกเหนือจากงานประจำทั่วไป แต่ทั้ง 2 รูปแบบต้องเป็นความรู้ความสามารถที่ทำให้้องค์การเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Brown and Tannock, 2009) ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีค่าสำหรับองค์การ หากบุคลากรผู้ใดมีความรู้ความสามารถก็จะได้รับค่าตอบแทน รางวัล ตามประสิทธิภาพที่ทำได้ (Walker and Larocco, 2002) การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นมีความเกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) (McDonnell et al., 2010: 2) องค์กรจะมีวิธีสรรหา พัฒนา และบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีเชิงบูรณาการและเชิงกลยุทธ์

(Scullion and Collings, 2011) โดยการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นนั้น เป้าหมายคือต้องการคนที่มีทัศนคติ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรม ที่สามารถสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรและพร้อมจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสำหรับอนาคต โดยเลือกใช้เทคนิคในการสรรหาคนแบบบูรณาการ คือเลือกใช้วิธีที่หลากหลาย ด้วยการสรรหาจากภายในร่วมกับภายนอก เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ หลังจากนั้นองค์กรกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากร ด้วยกิจกรรม เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง คอร์สการฝึกอบรมที่ออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละคน นอกจากนี้การรักษาคนให้อยู่กับองค์กรเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะเป็นการสะท้อนถึงความสำเร็จในการบริหารบุคลากรโดยจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น เป้าหมายของการประเมินผลคือต้องการให้พนักงานมีการปรับปรุงผลงานของตนเองให้ดีขึ้น เมื่อผลงานในระดับบุคคลดี ผลงานในระดับทีม และระดับองค์กรจะบรรลุตามไปด้วย และนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน และมีเส้นทางเติบโตที่ชัดเจนให้กับบุคลากร (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2549) รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งซึ่งเป็นมากกว่าแค่การสรรหาคนมาทดแทน (Gandz, 2006) องค์กรที่มีวัฒนธรรมข้ามชาติมีความได้เปรียบในด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม หากกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดึงดูดการใช้ประโยชน์ การรักษาและการสนับสนุน จากบุคลากร จะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและความยั่งยืนแก่องค์กร (Adler, 1991) และสร้างชื่อเสียงให้กับกิจการ เพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน (Kossek et al., 2006) สอดคล้องกับแนวคิดของ Gröschl (2011: 224) กล่าวว่า ความพยายามในการจ้างงานและการดึงดูดคนเก่งที่มีระดับการศึกษาและมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลาย ซึ่งผู้บริหารจะต้องสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์เพื่อให้ได้คนเก่งที่เหมาะสมกับองค์กร

อย่างไรก็ตามอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางทำให้การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นไม่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) การจัดโครงสร้างองค์กรที่ทำให้เกิดการแบ่งแยกเชื้อชาติ 2) การลดระยะเวลาในการพัฒนาความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของผู้บริหารระดับกลาง ประสบการณ์ยังไม่มากพอ แต่ต้องดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานค่อนข้างยากกว่า 3) ขาดประสบการณ์ทำงานร่วมกับแผนกอื่น ทำให้ไม่เห็นภาพรวมขององค์กร มองปัญหาเพียงจุดเดียว ไม่เชื่อมโยงความสัมพันธ์กับแผนกอื่น (Millen and Wintzéus, 2007: 39) องค์กรต้องตรวจสอบสิ่งที่เป็นความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ว่าสามารถเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรได้หรือไม่ เพื่อนำไปสู่การออกแบบการพัฒนาศักยภาพด้านนั้น ๆ ให้เติบโต นอกจากนี้องค์กรต้องฝึกฝนทักษะในการปรับตัว ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา ซึ่งเป็นสิ่งองค์กรต้องใช้การลงทุนทั้งในด้านเวลา เงินงบประมาณ กับการพัฒนาศักยภาพ อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับนั้นคุ้มค่า เพราะสามารถเพิ่มผลิตภาพให้สูงขึ้น เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้า (Heinen and O'Neill, 2004: 67; Garazonik et al., 2006; Garavan et al., 2009; Tarique and Schuler, 2010; Garavan, 2012; Ariya, 2015)

กล่าวโดยสรุปว่าการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น นั้นเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์กับองค์การหากอธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม และทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรนั้น จะพบว่าความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของพนักงาน เป็นคุณสมบัติที่โดดเด่นเฉพาะของแต่ละคน ที่มีความแตกต่างหลากหลาย จัดว่าเป็นสินทรัพย์ขององค์การ เป็นสิ่งที่มีคุณค่า หายาก องค์การอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และไม่สามารถทดแทนได้ และการลงทุนในความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของพนักงานเป็นพื้นฐานของได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทำให้เกิดความแตกต่าง เกิดนวัตกรรม และความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Eisenhardt and Martin, 2000)

3. ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management flexibility)

ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง การกำหนดนโยบาย แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทของงานและความสามารถของพนักงาน โดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมองค์การ (Phillipe, 2011)

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและอิทธิพลจาก ความหลากหลายภายในองค์การ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนไปจากเดิม (Buhler, 2014: 6) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ทุกองค์การจำเป็นต้องมี เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าบรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ เพื่อนำไปสู่การให้รางวัลผลตอบแทนเมื่อผลการปฏิบัติงานดี ในทางตรงกันข้ามหากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ พนักงานจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น องค์การจะทำหน้าที่สนับสนุนด้วยการจัดฝึกอบรมพัฒนาความสามารถของบุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ (Armstrong, 1999) โดยสามารถจำแนกระบบที่เกี่ยวข้องได้ 3 ระบบ คือ ระบบข้อมูลการวัดผลทางการเงิน ระบบติดตามประเมินผล และระบบป้อนกลับ (Remmen, 2003: 21-37) สอดคล้องกับการศึกษาของ Chang (2007: 46) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้พนักงานรับรู้ส่วนข้อดีและข้อด้อยของตน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานในระดับบุคคล เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผลการดำเนินงานในระดับบุคคลต้องสอดคล้องกับเป้าหมายในระดับองค์การ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ดำเนินการอบรมเพื่อพัฒนาให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนี้ในบริบทขององค์การจะพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินการประสานงาน และความร่วมมือระหว่างพนักงาน ซึ่งหากมีความร่วมมือและการประสานงานที่ดีจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการแก้ไขปัญหาระหว่างพนักงานดีขึ้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 บทบาท คือ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Meyer, Kay, and French, 1965)

องค์การที่มีความหลากหลายทำให้การบริหารในองค์การต้องมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้นตามความเข้าใจในอดีตที่มีรูปแบบเดียวในการบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ (one size fit for all) แต่ปัจจุบันจะพบว่าการบริหารนั้นมีความซับซ้อน และต้องปรับเปลี่ยนให้รวดเร็ว ไม่มีรูปแบบใดที่

เหมาะสม แต่เป็นการบริหารไปตามสถานการณ์ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปรับเปลี่ยนไปจากเดิม เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานและในเวลาที่เหมาะสมอย่างแท้จริง (Buhler, 2014) ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย โดยเริ่มจากการกำหนดค่านิยมขององค์กร และสำรวจทัศนคติของคนกลุ่มต่าง ๆ ที่มีต่อระบบการประเมิน เพราะคนกลุ่มน้อยหรือคนที่มีลักษณะแตกต่างจากคนอื่นในองค์กร มักจะรับรู้ผลการประเมินจากความรู้สึกของตนเองมากกว่าผลการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องมีความชัดเจนโปร่งใสในระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจ หรือความขัดแย้ง (Parnell and Vanderkloot, 1989) ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบวิธีการที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปใช้กับพนักงานที่มีสัญชาติต่างกัน ทำงานในลักษณะงานเดียวกัน (Luksyte et al, 2013: 142) เพราะจะเกิดความไม่เท่าเทียม อคติ อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามสำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมานาน จะสามารถจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างและความซับซ้อนในองค์กรได้ (Walsh and Fisher, 2005: 27)

การประเมินผลจะมีความยืดหยุ่นตามลักษณะงาน กำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นธรรม และสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจตรงกัน จะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจและมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน การประเมินผลที่ดีจะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ส่งผลให้คนในองค์กรมีความมุ่งมั่นสร้างผลงานที่ดี เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม ผลิตภาพ ความสามารถในการทำกำไร และส่งผลดีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Gomez-Mejia, 1990; Gupta and Singhal, 1993: 41-48; Gunaratne and Plessis, 2007: 17; Harbour, 2009: 10)

กล่าวโดยสรุปว่าความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์กร หากอธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรมีความหลากหลาย องค์กรต้องสื่อสารเพื่อให้บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมิน มีความโปร่งใส เป็นธรรม มีความเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ ว่าถึงแม้จะเป็นกลุ่มคนที่มีลักษณะแตกต่าง จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงานเป็นหลัก (Fujimoto, Härtel and Azmat, 2011) และหากพิจารณาจากทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรนั้น จะพบว่าความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้พนักงานสามารถพัฒนาผลการปฏิบัติได้สูงขึ้น และเป็นผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ความสามารถ ศักยภาพ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร หากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบ สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

4. ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (environmental adaptive competency)

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

องค์การต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Hamel and Prahalad, 1994) เช่นความหลากหลายของแรงงานในองค์การ ปัจจัยด้านลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี (Chae and Hill, 1997) องค์การต้องใช้ข้อมูลในการวางแผนและตัดสินใจมากขึ้น การวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใช้ระยะเวลาที่สั้นลง ศึกษาการคาดการณ์ความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าที่รวดเร็ว (Achrol, 1991) จากความซับซ้อนทำให้การนำข้อมูลไปพยากรณ์เพื่อวางแผนการดำเนินงานในอนาคตขององค์การทำได้ยากขึ้น กลยุทธ์ในการปรับตัวจึงมีความสำคัญ ซึ่งความสามารถในการปรับตัวเป็นมุมมองของการเห็นโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกนำมาบูรณาการเพื่อให้้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Teece et al., 1997: 516) สอดคล้องกับการศึกษาของ Yuan, Zhongfeng and Yi (2010) พบว่าองค์การใช้กลยุทธ์ความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากร การประสานความร่วมมือ เพื่อบูรณาการทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรที่หลากหลายในองค์การ ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนระบบและกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับสถานการณ์โดยเฉพาะสถานการณ์ความหลากหลายของแรงงานในปัจจุบัน ทำให้องค์การมีโอกาสในการเลือกใช้ความสามารถของบุคลากรที่หลากหลาย มาพัฒนาและสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์การ (Yang and Konrad, 2011: 27) อย่างไรก็ตามองค์การจะปรับตัวได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารทุกแผนกในการติดตามสถานการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างใกล้ชิด วิเคราะห์สถานการณ์ และกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ และถ่ายทอดไปยังพนักงานในระดับรองลงมา เพื่อนำไปปฏิบัติ มีการสื่อสารกันในทุกระดับจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และการสื่อสารระดับเดียวกัน (Kelly, 1999) ใช้ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การให้อำนาจการตัดสินใจ การมอบหมายงาน ปรับปรุงโครงสร้างองค์การ รวมถึงการเรียนรู้ที่จะรักษาสถานภาพขององค์การให้อยู่รอดได้ด้วยการปรับกิจกรรมตลอดจนระบบต่าง ๆ ภายใน (Zollo and Winter, 2002: 340)

ขั้นตอนการปรับตัวขององค์การมี 4 ขั้น แต่ละขั้นจะมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การรวมตัวและการบูรณาการ (uniting and integrate) กล่าวคือบรรยากาศในการทำงานมุ่งส่งเสริมให้ทุกคนในองค์การ คิด วิเคราะห์ มองทุกสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเชื่อมโยงกัน มีความไว้วางใจ ดำเนินการอย่างโปร่งใส ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนวิธีการ การเรียนรู้ขององค์การ และปรับตัวอย่างต่อเนื่องโดยวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องได้แก่ การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ ความเชื่อ การตีความ การให้เหตุผล ของทุกคนในองค์การ ขั้นที่ 2 การนำ (leading) กล่าวคือ องค์การต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระยะยาว มีเป้าหมายที่ชัดเจน พัฒนาในระดับบุคคล การจัดการการเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจ พฤติกรรมและสมรรถนะของพนักงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะองค์การโดยวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องได้แก่ กลยุทธ์ ค่านิยม บรรทัดฐานขององค์การ ขั้นที่ 3 การจัดการ (managing) กล่าวคือ องค์การต้องมีการกำหนด

กระบวนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม ขั้นที่ 4 การดำเนินงาน (operating) ได้แก่ สมรรถนะในระดับปฏิบัติการ ความรู้ ทักษะ บุคลิกลักษณะ เพื่อใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนวิวัฒนาการขั้นที่ 3 และ 4 คือ การออกแบบระบบและโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมของบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะ และผลดำเนินงานองค์การ (Watts and Paciga, 2011: 165) ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการปรับตัว คือ บทบาทของบุคลากรทั้งในฐานะของผู้นำ และผู้ตาม ความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง การวางแผนและดำเนินงานตามแผน รวมถึง การเลือกใช้วิธีการที่ถูกต้องในการมอบหมายงาน การสั่งการบังคับบัญชา นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ช่วยให้ให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (Judge and Blocker, 2008: 915)

องค์การที่สามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้น ส่งผลให้องค์การสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ มีกระบวนการผลิตที่เป็นเลิศ สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงาน นอกจากนี้องค์การที่มีการปรับตัวตลอดเวลาจะเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การที่เพิ่มขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง องค์การจะสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว (Herbig, 1990: 65; Goldstein et al., 2010; Mansoor et al., 2012)

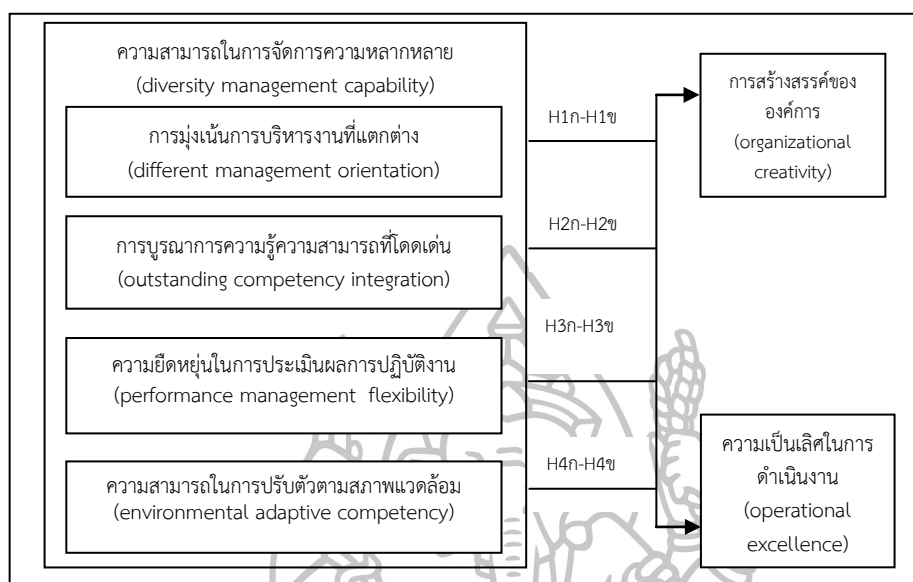
ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมนั้นหากอธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร และทฤษฎีการจัดการตามสถานการณ์นั้น จะพบว่า องค์การที่มีบุคลากรที่มีความหลากหลายย่อมมีความได้เปรียบในด้านความรู้ความสามารถทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าความสามารถในการปรับตัวเป็นยุทธวิธีในการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีอยู่อย่างจำกัดภายในองค์การ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการใช้ทรัพยากรในการผลิต และความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีข้อมูลถูกต้อง ทันสมัย เป็นจริงตามสถานการณ์ เพื่อใช้ในการตัดสินใจวางแผนการผลิต เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การ (Kortmann et al., 2014: 2)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา แล้วนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

1. อิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (different management orientation) การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (outstanding competency integration) ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management flexibility) และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (environmental adaptive competency) ที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ (organizational

creativity) และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (operational excellence) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพที่ 2 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลายกับการสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมนับเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ท้าทายและน่าสนใจในการผลักดันให้ระดับความสามารถขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนส่งผลถึงการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานขององค์กร

การสร้างสรรค์ขององค์กร (organizational creativity)

การสร้างสรรค์ขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการสร้างสรรค์คุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ กระบวนการ วิธีการของบุคลากรในองค์กร ที่เกิดจากการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์สร้างบรรยากาศในการทำงาน จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม (Amabile, 1998, Hajihashemi, 2011: 246; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993: 293)

บริษัทที่ประสบความสำเร็จจำนวนมากต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์จากการทำงานร่วมกันของพนักงานที่หลากหลาย เพราะแต่ละคนจะมีทักษะ ประสบการณ์ชีวิต มุมมอง และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ของคนเพียงคนเดียวไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ แต่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันของคนหลากหลายกลุ่ม จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Hargadon and Beckhy, 2006: 487; Sawyer, 2006: 43; Hamdani and Buckley, 2011) ขณะที่ Oldham and Cummings (1996: 607-610) กล่าวว่าในการพัฒนา

ความคิดสร้างสรรค์นั้นเกิดจากปัจจัยในระดับบุคคลซึ่งประกอบด้วย ความฉลาด รูปแบบของการคิด ความสนใจ สัญชาตญาณ สุนทรียศาสตร์ ตลอดจนความอดทน ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ทำทนาย ร่วมกับการสนับสนุนทรัพยากรขององค์กร ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ความหลากหลายเป็นที่มาของ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมต่าง ๆ เนื่องจากต้องอาศัยมุมมอง ความรู้ และทักษะที่แตกต่างกัน จึงจะได้สิ่งแปลกใหม่ขึ้นมา (Cox, 2001; Herring, 2009; Parjanen, Harmaakorpi and Frantsi, 2010: 2) อย่างไรก็ตามการสร้างสรรคด้วยการคิดประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาอาจจะไม่ใช่สิ่งใหม่เสมอไป แต่เป็นการเลือกที่จะลอกเลียนแบบ โดยนำสิ่งที่มีอยู่เดิมมาผสมผสานกับสิ่งที่เราจะลอกเลียนแบบซึ่ง จะใช้เวลาไม่นาน แต่ข้อเสียของการลอกเลียนแบบคือทำให้สิ่งที่ประดิษฐ์นั้นไม่มีความหลากหลาย ปัจจุบันแม้ว่าจะมีการใช้วิทยุคอมพิวเตอร์ช่วยสร้างสรรค์และออกแบบก็ตาม คนยังเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ทั้งนี้ความคิดสร้างสรรค์ไม่จำเป็นต้องมาจากภายในองค์กรเท่านั้น แต่สามารถมาจาก แหล่งภายนอกองค์กรได้เช่นกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Kristensen (1992: 197) พบว่าจากรายงานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหารของเดนมาร์ก มีการประสานความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ระหว่างลูกค้ากับฝ่ายผลิตโดยตรง รูปแบบของการทำงานร่วมกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยข้อมูลจะถูกเชื่อมต่อโดยตรงระหว่างฝ่ายผลิตกับลูกค้า โดยผู้ผลิตอาหารแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายในบริษัท และกับภายนอกบริษัท ดังนั้นอาจเป็นรูปแบบใหม่ในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ด้วยการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด และพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน เป็นที่ยอมรับกันว่า ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ โดยที่สิ่งสร้างสรรค์จะต้องมีทั้งความใหม่ เป็นประโยชน์และมีความโดดเด่น (Gabora and Leijnen, 2013: 625)

ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นอกจากจะอาศัยความสามารถเฉพาะตนของบุคลากรในองค์กรแล้ว ยังต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และกิจกรรมในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เช่น การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ความสามารถทางนวัตกรรม (innovativeness) ประสิทธิภาพของทีม (team effectiveness) และการสื่อสาร (communication) (Joshi, Niti and Guohong, 2009: 731) กิจกรรมการสร้างสรรคนี้ได้อาจมาจากมุมมองแนวคิด และความร่วมมือกันของสมาชิกในทีม นำมาพัฒนาเพื่อให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลาย (Katz and Allen, 1982: 9) ทั้งนี้การรวมและการประสานความคิดสร้างสรรค์จากคนที่มีความรู้แตกต่างกันนั้น สามารถนำมาพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้ ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงมีความสำคัญและเป็นทุนรูปแบบหนึ่งขององค์กร (Amabile, 1998: 76) นำมาสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยแบ่งความคิดสร้างสรรค์เป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ลักษณะของความคิดสร้างสรรค์นั้นจะต้องสร้างคุณค่าให้กับงานและองค์กร

ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรคขึ้นในองค์กร ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) ซึ่งส่งผลต่อวิธีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ของพนักงาน และความท้าทายที่สำคัญคือ การใช้ความแตกต่างของวัฒนธรรมย่อย ๆ ที่เกิดจากความหลากหลายของคนในองค์กร นำมาแลกเปลี่ยนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าให้กับองค์กร 2) กลยุทธ์ (strategy) คือ การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมให้ทุกคนภายในองค์กรทราบ 3) ภาวะผู้นำ (leadership) ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมสร้างสรรค์ โดยกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวกับ

กิจกรรมสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนใช้ศักยภาพของตนเอง และศักยภาพของกลุ่ม เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร 4) วิธีการ (method) การสร้างสรรค์ ต้องใช้ยุทธวิธีที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ชักชวนให้คนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มนั้นจะดีได้ต้องอาศัยคนที่มีความแตกต่างหลากหลาย (Parjanen, 2012: 109-124) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Hajihashemi (2011: 246) พบว่าปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างสรรค์ขององค์กร ประกอบด้วยภาวะผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือทรัพยากรภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร บรรยากาศองค์กร โดยในส่วนของวัฒนธรรม พบว่าองค์กรควรสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้บุคลากรภายในองค์กรยอมรับ การเปลี่ยนแปลง เกิดความไว้วางใจ เป็นอิสระในการดำเนินงาน การประสานระหว่างหน่วยธุรกิจและแผนก การบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัยในองค์กร และการยอมรับนับถือระหว่างพนักงานและผู้บริหาร นอกจากนี้ยังพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นกลไกที่ขับเคลื่อนการสร้างสรรค์ขององค์กร โดยมุ่งประเด็นไปที่บุคลากร ตั้งแต่การเสริมแรงจูงใจภายในของบุคลากร ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความหลากหลาย ไม่สามารถจูงใจด้วยวิธีการที่เหมือนกัน องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (Farr and Tran, 2008: 377) และการออกแบบกิจกรรม การเปิดโอกาสให้มีการฝึกอบรม การประเมินผลลัพธ์จากการอบรมในระยะยาว และการให้รางวัลกับความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า (Rynes and Rosen, 2006: 24)

การสร้างสรรค์ขององค์กรนั้นหากอธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร จะพบว่า การสร้างสรรค์ขององค์กรเกิดจากการส่งเสริมทั้งในด้านนโยบายและการออกแบบกิจกรรมที่ให้บุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายในองค์กร ได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างรายได้และผลประโยชน์ที่ดีแก่องค์กร ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า หากที่องค์กรอื่นจะลอกเลียนแบบ เป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลายกับการสร้างสรรค์ขององค์กร ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ก ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร

สมมติฐานที่ 2 ก ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 ก ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร

สมมติฐานที่ 4 ก ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ

ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (operational excellence)

ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (operational excellence) หมายถึง การวิจัยและการพัฒนากระบวนการผลิตที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ส่งผลให้เกิดผลิตภาพและผลิตภัณ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Ahmed and Gelaidan, 2013: 306)

ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน คือ กิจกรรมในการดำเนินงานที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินงานที่ดีแก่องค์กร (EFQM, 2010) ซึ่งไม่ใช่แค่ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ มีการปรับปรุงคุณภาพแต่รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทั้งหมดในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการจัดการการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่า ความเป็นเลิศในการดำเนินงานล้วน ขึ้นอยู่กับวิธีการในการบริหารบุคลากรทั้งสิ้น ทั้งในด้านการกระจายอำนาจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กร วัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พนักงานจะรับบทบาทเป็นทั้งผู้คิดและปฏิบัติในเวลาเดียวกัน (Oon and Hartini, 2014) กลยุทธ์ที่ส่งเสริมให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกลยุทธ์ความยืดหยุ่น กลยุทธ์ด้านคุณภาพ กลยุทธ์ด้านการส่งมอบสินค้า และกลยุทธ์ด้านต้นทุน (Schniederjans and Cao, 2009: 2535) อย่างไรก็ตามภายใต้ระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการผลิตเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน การอบรมให้มีทักษะและจิตสำนึกเกี่ยวกับคุณภาพในการปฏิบัติงาน การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับผลงานและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ จึงจะทำให้การขับเคลื่อนกระบวนการผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวคิดของ Briggs and Keogh (1999: 452) ที่กล่าวว่าบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดการความหลากหลายท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์ดังกล่าวส่งผลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ความเป็นเลิศในการดำเนินงานจะมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานด้านการผลิต ด้วยยุทธวิธี เช่น กิจกรรมปรับปรุงคุณภาพ การปรับปรุงความยืดหยุ่นในองค์กร การปรับปรุงการส่งมอบ การปรับปรุงผลิตภาพ การลดต้นทุนและความสูญเปล่า ขณะเดียวกันต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Fok-Yew et al., 2013) คุณภาพเป็นหัวใจสำคัญสำหรับกระบวนการผลิต ซึ่งกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพในกระบวนการผลิตประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ 1) การออกแบบผลิตภัณ์ที่มีคุณภาพ การวางแผนและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพ วิธีการผลิตที่มีคุณภาพ การลงทุนในแหล่งที่มีคุณภาพ การประเมินผล การเทียบเคียงสมรรถนะ และการมุ่งเน้นลูกค้า 2) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิต การถ่ายโอนข้อมูล (Samson and Terziovski, 1999) การประเมินผู้ขายปัจจัยการผลิต ตารางการผลิต แหล่งที่มาของเทคโนโลยี ความสามารถของผู้ขายปัจจัยการผลิตส่งผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพในการผลิต (Armistead and Mapes, 1993) หากองค์กรมุ่งเน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กรย่อมส่งผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กร อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานย่อมประสบกับอุปสรรคที่ทำให้องค์กรไม่มีความเป็นเลิศได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

และขาดการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นเลิศขององค์กร (Mann, Adebajo and Tickle, 2011) ดังนั้นหากองค์กรต้องการให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินงาน องค์กรต้องมุ่งเน้นการออกแบบองค์กร กระบวนการ กลยุทธ์ เทคโนโลยี ภาวะผู้นำ บุคลากรและบทบาทหน้าที่ วัฒนธรรม ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Waal, 2013) ขณะที่ Oon and Ahmad (2014) กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศได้แก่ ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และบุคลากร

สำหรับอุตสาหกรรมอาหารนอกจากจะให้ความสำคัญกับคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแล้ว มาตรฐานและความปลอดภัยในอาหารก็จัดว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ผลิตต้องตระหนัก เนื่องจากเป็นเงื่อนไขและระเบียบข้อบังคับที่หน่วยงานราชการกำหนด และไม่เฉพาะในประเทศไทยเท่านั้นที่กำหนด มาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัย ยังมีมาตรฐานและข้อกำหนดจากต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศคู่ค้าที่ผู้ผลิตต้องปฏิบัติตามจึงจะสามารถส่งสินค้าไปจำหน่ายในต่างประเทศได้ โดยระบบคุณภาพและความปลอดภัย ได้แก่มาตรฐาน GMP คือ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร ซึ่งเป็นเกณฑ์หรือข้อกำหนดขั้นพื้นฐานที่จำเป็นในการผลิตและควบคุม เพื่อให้ผู้ผลิตปฏิบัติตามและทำให้สามารถผลิตอาหารได้อย่างปลอดภัย HACCP คือการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤติที่ต้องควบคุม หรือระบบการจัดการคุณภาพด้านความปลอดภัย มาตรฐาน SQF 2000 เป็นมาตรฐานด้านความปลอดภัยของอาหารที่ได้รับการพัฒนาและออกแบบโดย AGWEAT Trade & Development (AT&D) หน่วยงาน ACC หรือ Aquaculture Certification Council, Inc คือ องค์กรอิสระของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ให้บริการรับรองกระบวนการเลี้ยงสัตว์น้ำตามมาตรฐาน BAP (Best Aquaculture Practices) ระบบ ISO ประกอบด้วย 1) ระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000:2000 2) มาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 ISO/IEC 17025 หรือข้อกำหนดทั่วไปด้วยความสามารถของห้องปฏิบัติการทดสอบและสอบเทียบ 3) มาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยระบบ ISO 18000 4) ข้อกำหนดของระบบการบริหารงานความปลอดภัยด้านอาหาร ISO 22000 นอกจากนี้ยังมีมาตรฐานอาหารจากประเทศคู่ค้าต่าง ๆ กำหนดเพิ่มเติม (ศูนย์วิจัยและประเมินความเสี่ยงด้านอาหารปลอดภัย, 2558)

ภายใต้กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพได้รับรองมาตรฐานตามที่หน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศกำหนด โดยใช้บุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร ร่วมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตย่อมทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามที่ถูกค่าต้องการ ลูกค้ำให้การยอมรับ เกิดความไว้วางใจ ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ส่งผลให้ยอดขาย และกำไรเพิ่มขึ้น (Brown, Squire and Blackmon, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Dusseau (1996) ที่พบว่าหากองค์กรได้ลงทุนเกี่ยวกับคุณภาพจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านการผลิตและผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยจะใช้เวลา 5-8 ปี จึงจะได้รับผลประโยชน์จากการทางการเงินที่ดีขึ้นแก่องค์กร

ความเป็นเลิศในการดำเนินงานนั้นหากอธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร จะพบว่า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการดำเนินงานจะมีกระบวนการผลิตที่ดีมีประสิทธิภาพได้รับการรับรองมาตรฐานด้านคุณภาพและความปลอดภัย ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งนี้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายในองค์การเป็นกลไกในการขับเคลื่อนกิจกรรมคุณภาพต่าง ๆ ร่วมกับการกำหนดนโยบาย วัฒนธรรม บรรยากาศในการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ปลูกฝังลงไปในชีวิตสำนึกของบุคลากรทุกคนให้ตระหนักถึงคุณภาพในทุก ๆ การกระทำ ย่อมส่งผลให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณค่า ยากที่องค์การอื่นจะลอกเลียนแบบ ก่อให้เกิดความได้เปรียบทั้งในด้านต้นทุนที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพในการผลิต

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

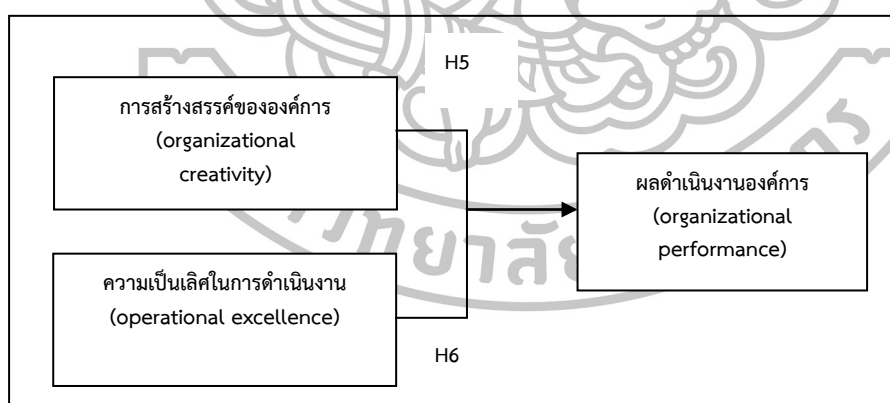
สมมติฐานที่ 1 ข ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 2 ข ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 3 ข ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ 4 ข ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

2. อิทธิพลการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์การ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 อิทธิพลของการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์การ

ผลการดำเนินงานองค์การ (organizational performance)

ผลการดำเนินงานองค์การ หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทาง

การตลาด และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ ลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของกิจการ (ศุภางค์ นันทา, 2555: 11; Jantana, 2010: 139; Viroj, 2009: 119)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์การสามารถวัดได้ 2 รูปแบบ คือ วัดได้จากผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไรสุทธิ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (EVA) เป็นต้น (De Clercq et al., 2010: 87) และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินสามารถวัดจากการรับรู้คุณภาพความสัมพันธ์ของลูกค้า การรับรู้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความมั่นใจในการคงอยู่ของธุรกิจในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งความคิดสร้างสรรค์ (Denis, 1999: 363; Walter et al., 2006: 541; Rauch et al., 2009)

ผลการดำเนินงานองค์การที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลายนั้น แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) ผลการดำเนินงานระดับบุคคล พบว่าผลการดำเนินงานองค์การส่วนหนึ่งเกิดจากการพนักงาน โดยเฉพาะองค์การที่มีความหลากหลาย หากทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเท่าเทียมกัน ความขัดแย้งในการทำงานลดลง ทักษะในการตัดสินใจแก้ปัญหาของพนักงานดีขึ้น อัตราการลาออกของพนักงานลดลงสร้างความยั่งยืนในการจ้างงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมใหม่ให้กับองค์การ (Carpenter, 2002; Neal and Mannix, 2005; Bleijenbergh, Peters and Poutsma, 2510: 414) จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความสำเร็จให้กับองค์การ (Cox and Blake, 1991) โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาอาชีพ (Carrell and Mann, 1995) 2) ผลการดำเนินงานระดับองค์การจะพบว่าความสามารถในการจัดการความหลากหลายส่งผลให้องค์การเกิดความยั่งยืนและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ (Shapiro, 2000:305) นอกจากนี้องค์การสามารถนำกลยุทธ์การเพิ่มคุณค่า (Value Added) ไปประยุกต์ใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ โดยทั่วไปองค์การจะประกอบด้วยกิจกรรม 2 ประเภท คือกิจกรรมพื้นฐาน ได้แก่ กิจกรรมการวิจัยและการพัฒนา การผลิต การตลาดและการบริการ ร่วมกับกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดการทรัพยากรองค์การ ทรัพยากร-มนุษย์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งองค์การจะต้องเพิ่มคุณค่าให้กับทุกกิจกรรม เพราะคุณค่าจะนำมาซึ่งการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนต่ำ ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Hill and Jones, 2008) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ ในฐานะของผู้กำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหารที่โปร่งใส เปิดเผย เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นรวมถึงความสามารถในการสื่อสาร จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการผลิตต้นผลงานที่สร้างสรรค์ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน สามารถคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Kanter, 1983: 101,178; Baer and Frese, 2003) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Von Nordenflycht (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์กับผลการดำเนินงานขององค์การ โดยพบว่า

สร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังพบว่าความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Ferreira and Azevedo, 2007)

ผลดำเนินงานขององค์กรนั้นหากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร จะพบว่า ผลการดำเนินงานที่เกิดจากการที่องค์กรมีความได้เปรียบในด้านทรัพยากรภายในองค์กร โดยจะเห็นว่า องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความสามารถ วัตถุดิบมีคุณภาพ กระบวนการผลิต เครื่องจักร เทคโนโลยีที่ทันสมัย สภาพคล่องทางการเงิน วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเติบโตขององค์กร กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่าองค์กรอื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ไม่มีสิ่งใดทดแทน ดังนั้นย่อมทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สามารถส่งผลถึงผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายได้

ผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วย การสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ผลลัพธ์ดังกล่าวมีความสำคัญที่สามารถก่อให้เกิดอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กรกับผลดำเนินงานขององค์กร

การสร้างสรรค์ขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการสร้างสรรค์คุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ กระบวนการ วิธีการของบุคลากรในองค์กร ที่เกิดจากการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์สร้างบรรยากาศในการทำงาน จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์อย่างเท่าเทียม (Amabile, 1998, Hajihashemi, 2011: 246; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993: 293)

การสร้างสรรค์องค์กรเกิดจากความรู้ที่ความหลากหลายของพนักงาน โดยจะ ใช้ความรู้ ประสบการณ์ที่อยู่ในตัวพนักงาน ตลอดจนความรู้จากการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หรือคนในสังคม นำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ (Fabrizio and Sinclair, 2010: 309) ท่ามกลางการแข่งขันทวีความรุนแรง วงจรชีวิตของสินค้าใหม่จะสั้นขึ้น บริษัทต่าง ๆ ต้องเพิ่มขีดความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาและเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนในการดำเนินงาน และขั้นตอนของการผลิต (Martins and Terblanche, 2003: 65) ซึ่งการดำเนินงานต้องกระทำอย่างเป็นระบบ แต่ต้องมีความรวดเร็ว โดยขั้นตอนในการสร้างสรรค์นวัตกรรม Kyungmook et al. (2007: 505) ได้อธิบายไว้ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน 2) การสื่อสารความคิดสร้างสรรค์ 3) การดำเนินการผลิต และ 4) การพิจารณาการตอบสนองของตลาด โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ สมรรถนะหลักของพนักงาน ตลอดจนความสามารถด้านนวัตกรรม เพื่อมาพัฒนาเป็นสินค้าและบริการนอกจากนี้สิ่งกระตุ้นที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ขององค์กร ประกอบด้วย การสนับสนุนจากองค์กร การกำกับดูแล การสนับสนุนการทำงานของกลุ่มความอิสระ ทรัพยากรที่เพียงพอ และความท้าทายในงาน ขณะที่ ปัญหาในองค์กรและแรงกดดันจากภาระงานที่มากเกินไปจะเป็นสิ่งที่ขัดขวางการสร้างสรรค์องค์กร (Amabile, 1996)

สำหรับองค์กรที่มีคนหลากหลายเชื้อชาติ หรือเป็นองค์กรข้ามชาติ ศักยภาพด้านการสร้างสรรค์ของพนักงานที่มีความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ถือว่าเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ดังนั้นสิ่งแรกที่ผู้บริหารจะต้องทำคือการสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร โดยจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมและความแตกต่างของคนที่อยู่ในองค์กร ลดช่องว่างความแตกต่าง และเพิ่มพื้นที่การแสดงออก สร้างการรับรู้ถึงเสรีภาพในองค์กร ให้การสนับสนุนวัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เน้นการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เสริมแรงจูงใจทางบวกเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ลดแรงกดดันด้านการมุ่งเน้นแต่ผลงาน (Hoegl, Parboteeah and Muethel, 2012: 565) สอดคล้องกับ Baer and Frese (2003) และ Joshi et al., (2009:731) ที่กล่าวว่าบรรยากาศที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทั้งนี้การสร้างสรรค์องค์การทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ช่วยในการทำงาน (new task-related ideas) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมต่อไป จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้พนักงานได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และผลการดำเนินงานซึ่งสามารถเกิดผลการดำเนินงานทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งนี้เกิดจากผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการให้รางวัลในระดับสูงเพื่อมุ่งเน้นในบุคลากรได้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ต้องการ (House et al., 2004: 239)

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลการดำเนินงาน องค์กร

การค้นหาโอกาสทางการตลาดเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการในลำดับแรกก่อนเริ่มการผลิต โดยฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ร่วมกับฝ่ายการตลาด จะวางแผนการผลิตด้วยการค้นหาความต้องการจากลูกค้า จากนั้นวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนจากภายในองค์กร เช่น ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการผลิต ความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบที่ใช้ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสม กลยุทธ์ทางการตลาดที่เลือกใช้ การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะผสมผสานระหว่างโอกาสทางการตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร (Shane and Venkataraman, 2000) กับความได้เปรียบด้านทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยภายใน นำมาบูรณาการร่วมกันจึงทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยใช้กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร (Tsang, 1998) การมุ่งเน้นการดำเนินงานที่เป็นเลิศ องค์กรต้องได้นำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในทุกส่วนขององค์กร ไม่เฉพาะกับฝ่ายผลิตเท่านั้น แต่ยังรวมถึงส่วนงานสนับสนุน โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายของนวัตกรรมในหลายมิติ เช่น คุณภาพใหม่ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ (Herzog, 2011: 9) ทั้งนี้ผลสัมฤทธิ์อันเกิดจากการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ พบว่าผลิตภาพในการผลิตเพิ่มขึ้น ต้นทุนต่ำลง องค์กรสามารถเป็นผู้นำในการกำหนดราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง ยอดขายเพิ่มขึ้น รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นเช่นกัน (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005) สอดคล้องกับ Tung (2012: 84) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์กับผลการดำเนินงานองค์กร พบว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน หากองค์กรสามารถพัฒนาความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้วยการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีในตราสินค้า ยอดขายเพิ่มขึ้น ธุรกิจเกิดกำไร แต่ทั้งนี้ผู้ประกอบการจะต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง จึงจะเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ขณะที่

Daduraa and Leeb (2011: 151) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารได้วันนั้น พิจารณาได้จาก ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ด้วยการพัฒนานวัตกรรม และส่งมอบผลิตภัณฑ์ใหม่ ในราคาที่สามารถแข่งขันได้ ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมอาหารในได้วัน โดยขนาดขององค์กรจะส่งผลต่อความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามอุปสรรคที่องค์กรจะต้องเผชิญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือการพัฒนาที่รวดเร็วของคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้าที่มีความซับซ้อน และวงจรผลิตภัณฑ์ที่มีอายุสั้นลง (McGrath et al., 1992) ซึ่งหากองค์กรมีความล้มเหลวที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ย่อมมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน (Tidd et al., 2001: 11) ดังนั้น ผู้ผลิตต้องมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง ผลิตภัณฑ์มีคุณค่าต่อลูกค้าอย่างแท้จริง พัฒนารูปแบบในการสื่อสารทางการตลาดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ ภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีช่องทางในการการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ครอบคลุมทั่วถึงมีประสิทธิภาพ บูรณาการเทคโนโลยีและการตลาดร่วมกัน (Cooper, 1988)

ในการดำเนินงานของกิจการนั้น หากพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าลดลง ส่วนแบ่งการตลาด ยอดขาย และกำไรสุทธิลดลงนั้น สะท้อนให้เห็นว่าควรจะมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่ทั้งนี้ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะมีการปรับปรุงลักษณะของผลิตภัณฑ์เพียงเล็กน้อย แต่เมื่อถึงจุดหนึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์โดยสิ้นเชิง นั้นหมายถึงการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากคู่แข่ง (Berthon et al., 1999) ซึ่งในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ต้องการของลูกค้า (customer orientation) องค์กรจะต้องมีการบูรณาการความต้องการของลูกค้า กับทรัพยากรที่อยู่ภายในองค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า (value added activity) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลิตสินค้าโดยที่แต่ละฝ่ายมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน นอกจากลูกค้าภายนอกที่องค์กรให้ความสำคัญแล้ว ลูกค้าภายในก็คือพนักงานที่อยู่ในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อกระบวนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ด้วยเช่นกัน (Olson et al., 1995)

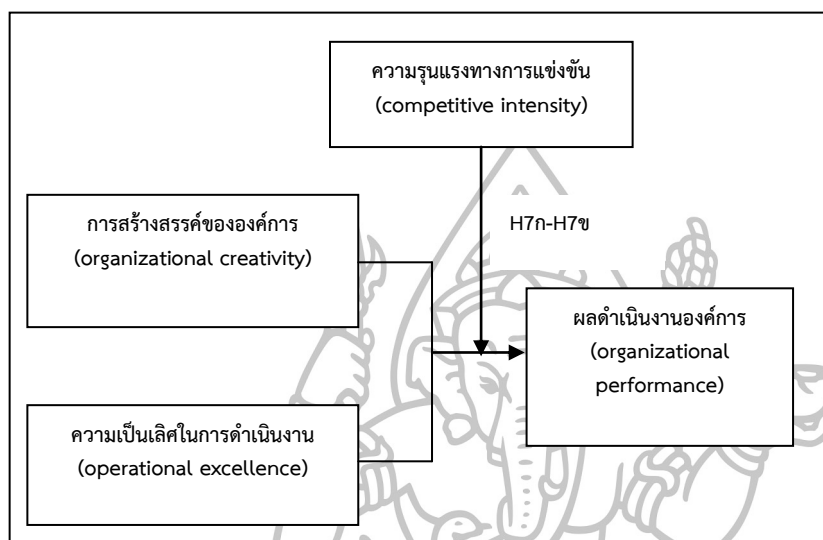
ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าความเป็นเลิศในการดำเนินงาน เกิดจากการกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้รับการรับรองมาตรฐานตามที่กำหนด มีเอกลักษณ์ที่แตกต่าง และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริโภค ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และมีผลการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า การสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่เกิดจากความหลากหลายของคนในองค์กรจึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กรด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 5 การสร้างสรรค์ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์กร

สมมติฐานที่ 6 ความเป็นเลิศในการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์กร

3. อิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขันต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์กร แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 อิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์กร

ความรุนแรงทางการแข่งขัน (competitive intensity)

ความรุนแรงทางการแข่งขัน หมายถึง การรับรู้ระดับความรุนแรงทางการแข่งขันที่องค์กรต้องเผชิญ ระดับความรุนแรงขึ้นอยู่กับจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และความพร้อมทางด้านวัตถุดิบ (Zhou, 2006)

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันแต่ละอุตสาหกรรม ทำให้ทราบความรุนแรงทางการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากสภาวะการแข่งขัน ซึ่ง Porter (1980) ได้กล่าวถึงแรงขับเคลื่อน 5 ประการที่จะต้องวิเคราะห์เพื่อดูความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจของเรา ประกอบด้วย 1) ความรุนแรงทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม 2) ความยากง่ายที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้าสู่อุตสาหกรรม 3) อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ 4) อำนาจต่อรองของลูกค้า 5) อุปสรรคจากสินค้าทดแทนนอกจากนี้ยังมีประเด็นที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการแข่งขัน จะวิเคราะห์ใน 4 ประเด็น 1) ฐานคติ คือความเชื่อเกี่ยวกับตนเองของคู่แข่ง 2) เป้าหมายของคู่แข่ง เพื่อให้เข้าใจสถานภาพปัจจุบันและสิ่งที่คู่แข่งจะทำในอนาคต 3) การวิเคราะห์สมรรถนะของคู่แข่ง เพื่อตรวจสอบศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อนของคู่แข่ง 4) วิเคราะห์กลยุทธ์ที่คู่แข่งในปัจจุบันใช้ รวมถึงนโยบายในระดับหน้าที่คู่แข่งใช้ การวิเคราะห์คู่แข่งนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ทั้งเชิงรุกและเชิงรับต่อไป (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2555)

คู่แข่งชั้นเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์การต้องให้ความสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงานของคู่แข่งตลอดเวลา เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับองค์การเพื่อให้เกิดการพัฒนา โดยไม่ต้องรอให้ผลประกอบการไม่ดี ทั้งนี้ Radas and Matovac (2006: 1380) ได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาว่าองค์การมีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งชั้นในการผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ หรือไม่ โดยพิจารณาจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ กระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ต้นทุนการผลิต การลงทุนในนวัตกรรม การลงทุนในการวิจัยและพัฒนา ทักษะของพนักงาน ความยืดหยุ่นในการตอบสนองความพึงพอใจลูกค้า คุณภาพและขอบเขตเครือข่ายการขายระดับการแข่งขันจะรุนแรงหรือไม่ขึ้นอยู่กับจำนวนคู่แข่งชั้นภายในอุตสาหกรรม เมื่อต้องเผชิญกับความรุนแรงทางการแข่งขันสูง องค์การจะต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ด้วยการกำหนดราคา การตัดราคากันจนเกิดเป็นสงครามราคา (price war) ย่อมทำให้กำไรขององค์การลดลง (เขมมารี รักษ์ชูชีพ, 2553) ในทางตรงกันข้ามเมื่อระดับความรุนแรงทางการแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ การปรับตัวขององค์การมีน้อย กล่าวคือองค์การจะดำเนินงานตามมาตรฐานการทำงานปกติ (Auh and Menguc, 2005: 1652) อย่างไรก็ตามในการปรับตัวขององค์การนั้นไม่จำเป็นต้องใช้การลดราคาเสมอไป องค์การยังสามารถใช้กิจกรรมการจัดการความรู้เป็นแรงผลักดันก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การให้มีความยืดหยุ่น

จากการวิเคราะห์ความรุนแรงในอุตสาหกรรมอาหาร พบว่า ในอุตสาหกรรมมีคู่แข่งจำนวนมากที่ผลิตสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างกัน ทำให้การแข่งขันด้านราคาค่อนข้างรุนแรง ผู้ผลิตส่วนมากจึงเป็นผู้กำหนดราคาตามตลาด (price taker) ขณะที่ผู้ผลิตที่มีกำลังการผลิตขนาดใหญ่ ซึ่งได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิต จึงสามารถเป็นผู้นำด้านการปรับราคาขายได้ (price setter) สำหรับผู้ประกอบการขนาดใหญ่ในประเทศมีจำนวนน้อยราย เช่น บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) บริษัทไทยยูเนี่ยนโพรเซสท์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขายปัจจัยการผลิตและอำนาจต่อรองกับลูกค้าได้เช่นกัน (สิทธิเดช ประเสริฐรุ่งเรือง, 2556: 1) สำหรับอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยความรุนแรงในการแข่งขันจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างทางการแข่งขัน ซึ่งหมายถึงจำนวนและขนาดของบริษัทในอุตสาหกรรม บริษัทขนาดเล็ก จะมีวิธีการแข่งขันแตกต่างจากบริษัทขนาดใหญ่ นอกจากนี้จำนวนของบริษัทในอุตสาหกรรมที่มีจำนวนมาก การแข่งขันย่อมรุนแรงกว่าอุตสาหกรรมที่มีบริษัทจำนวนน้อย 2) เงื่อนไขความต้องการของลูกค้า เมื่อลูกค้ามีความต้องการในสินค้าเพิ่มมากขึ้น ความรุนแรงทางการแข่งขันย่อมมีมากขึ้น แต่หากเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอยู่แล้วจะทำให้ราคาสินค้า ยอดขาย และกำไรเพิ่มสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากลูกค้ามีความต้องการสินค้าลดลง บริษัทต้องใช้กลยุทธ์การขายในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนขายเพิ่มสูงไม่คุ้มกับยอดขาย และ 3) อุปสรรคจากการเลิกกิจการ (exit barrier) หากบริษัทมีปัจจัยที่ทำให้ไม่สามารถเลิกกิจการได้ เช่น บริษัทมีการลงทุนในเครื่องจักรราคาสูงไม่สามารถขายต่อได้ ถ้าเลิกกิจการต้องจ่ายค่าชดเชยให้กับพนักงานจำนวนมาก และบริษัทมีรายได้จากการดำเนินธุรกิจนี้เพียงทางเดียว (เขมมารี รักษ์ชูชีพ, 2553)

ในการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นนั้นทำให้ทราบสถานการณ์ของอุตสาหกรรมที่องค์กรแข่งขันอยู่ โดยประเด็นในการวิเคราะห์ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์คู่แข่งชั้น โดยองค์การควรทราบก่อนว่าใครเป็นคู่แข่งในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะมีคู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรม 2) วิเคราะห์เป้าหมายของคู่แข่ง เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่คู่แข่งต้องการจะกระทำในอนาคต ถ้าเราสามารถทราบเป้าหมายของคู่แข่ง ทำให้เราสามารถคาดการณ์ได้ว่าการดำเนินงานในอนาคตของคู่แข่งจะเป็นอย่างไร และ 3) วิเคราะห์สมรรถนะของคู่แข่ง เพื่อดูศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน ของคู่แข่ง ซึ่งจะต้องพิจารณาให้ลึกซึ้ง จะได้เห็นพฤติกรรมของคู่แข่ง (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2555: 97) การวิเคราะห์คู่แข่งที่แม่นยำจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่รุกและรับ เพื่อนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งจะมีด้วยกัน 3 กลยุทธ์คือต้นทุนต่ำ ความแตกต่าง และความหลากหลาย โดยใช้รูปแบบในการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น 2 แบบคือ 1) การวิเคราะห์โครงสร้างทางอุตสาหกรรม ประกอบด้วย อุปสรรคของธุรกิจรายใหม่ในการเข้ามาในอุตสาหกรรม อำนาจการต่อรองของผู้จัดซื้อในอุตสาหกรรม อำนาจในการต่อรองของลูกค้า อุปสรรคสินค้าและบริการในการนำสินค้าบริการอื่นมาทดแทน และ 2) การวิเคราะห์คู่แข่งเฉพาะราย เป็นการวิเคราะห์ว่าคู่แข่งชั้นในธุรกิจกำลังดำเนินการอย่างไร โดยปัจจัยในการวิเคราะห์ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ในอนาคต กลยุทธ์ในปัจจุบัน สมมติฐาน และความสามารถ (วิชิต อุ่ออัน, 2548: 59) นอกจากนี้ควรตระหนักถึงปัจจัยที่ส่งผลให้คู่แข่งมีความแข็งแกร่งหรืออ่อนแอ มีปัจจัยใดบ้าง เพื่อจะได้วางแผนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม โดยปัจจัยที่ส่งผลให้คู่แข่งชั้นมีความแข็งแกร่งขึ้นได้แก่อุปสงค์ของผู้ซื้อเติบโตขึ้นอย่างช้าๆ อุปสงค์ของผู้ซื้อต่ำลง ต้นทุนในการเปลี่ยนยี่ห้อของผู้ซื้อต่ำ ต้นทุนคงที่สูง คู่แข่งมีจำนวนมาก ส่วนปัจจัยที่ทำให้คู่แข่งมีความอ่อนแอ ได้แก่อุปสงค์ของผู้ซื้อเติบโตอย่างรวดเร็ว ต้นทุนของผู้ซื้อในการเปลี่ยนยี่ห้อสูง ต้นทุนคงที่และต้นทุนการเก็บรักษาต่ำ (ทัศนะ บุญขวัญ, 2012: 56)

ที่ผ่านมาได้มีนักวิชาการศึกษาอิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขันจำนวนมาก เช่น Weijun He และ Huazhong (2008: 209) โดยศึกษาอิทธิพลของนวัตกรรม ความรุนแรงทางการแข่งขัน ความได้เปรียบด้านตำแหน่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า อิทธิพลของนวัตกรรม ความได้เปรียบด้านตำแหน่งทางการตลาดและผลการดำเนินงานของบริษัทมีความสัมพันธ์กับความรุนแรงในการแข่งขัน โดยเมื่อต้องเผชิญกับความรุนแรงทางการแข่งขันสูง ส่งผลให้องค์กรต้องเพิ่มการค้นคว้านวัตกรรม และการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรเผชิญความรุนแรงทางการแข่งขันต่ำ ดังนั้นองค์กรไม่จำเป็นต้องเร่งพัฒนานวัตกรรมและกำหนดตำแหน่งทางการตลาด นอกจากนี้ Kuen-Hung Tsai และ Teresa Tiaojung Hsu (2014: 293) ศึกษาเรื่อง ความร่วมมือข้ามแผนก (cross-functional collaboration) ความรุนแรงทางการแข่งขัน (competitive intensity) การบูรณาการความรู้ (knowledge integration mechanisms) และผลการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (new product performance) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือข้ามแผนกกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบูรณาการความรู้กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จากผลการศึกษาดังกล่าวเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ผู้บริหารระดับสูง

จะต้องให้ความสำคัญกับความรุนแรงทางการแข่งขัน เพราะส่งอิทธิพลในเชิงลบต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ภายในองค์การ

ความรุนแรงทางการแข่งขันนั้นหากอธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ จะพบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นไปได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ และการเตรียมความพร้อมขององค์การ รวมถึงการเลือกใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ถูกต้อง รวดเร็วทันเวลา จึงจะทำให้้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และลดความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามสถานการณ์ทางการแข่งขันมีความแปรปรวนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการติดตามสถานการณ์จึงต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์การสามารถวางแผนและตัดสินใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันท่วงที เพื่อความอยู่รอดของ้องค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงทางการแข่งขัน ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่ส่งอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์ของ้องค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของ้องค์การซึ่งผู้ประกอบการจะต้องมีการติดตามความเคลื่อนไหวของคู่แข่งตลอดเวลาเพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ในการดำเนินงานภายใน้องค์การ ดังนั้นจึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ของ้องค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานของ้องค์การด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

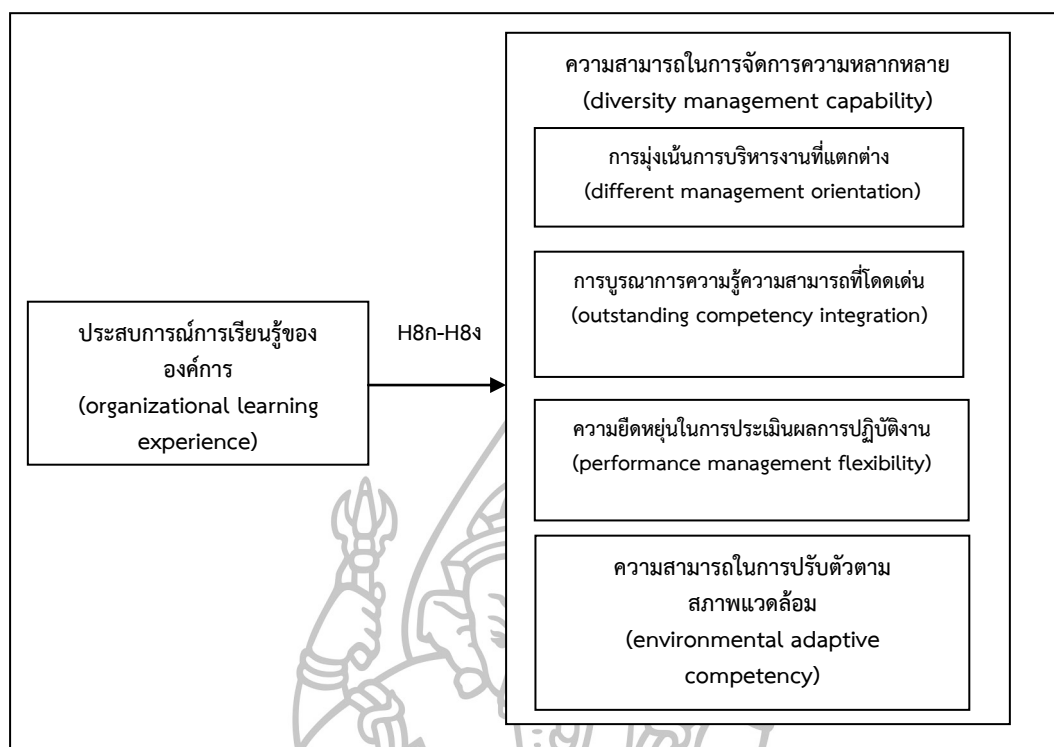
สมมติฐานที่ 7 ก ความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ของ้องค์การ และผลดำเนินงานของ้องค์การ

สมมติฐานที่ 7 ข ความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานของ้องค์การ

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุ (antecedents) ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 2 ตัวแปร ประกอบด้วย ประสบการณ์การเรียนรู้ของ้องค์การ (organizational learning experience) และความพร้อมของทรัพยากรของ้องค์การ (organizational resource readiness) โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ดังนี้

1. อิทธิพลประสบการณ์การเรียนรู้ของ้องค์การที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 อิทธิพลประสบการณ์เรียนรู้ขององค์กรที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning experience)

ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง การเรียนรู้และสั่งสมวิธีจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความหลากหลาย (Thomas and Ely, 1996: 85-86; Sodexo, 2011)

การเรียนรู้ในระดับองค์กร คือการเรียนรู้ร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม ไปจนถึงระดับองค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมทางสังคม การเมือง และด้านโครงสร้าง โดยจะเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ความเชื่อ หรือข้อสมมติฐานระหว่างบุคคลและกลุ่ม โดยประเภทของการเรียนรู้ขององค์กรจะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) การเรียนรู้แบบปรับตัว (adaptive learning) เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล และทีม โดยเรียนรู้จากผลลัพธ์ที่เกิดว่าตรงกับที่ต้องการหรือไม่ และปรับแก้ไขวิธีการพฤติกรรม ไปเรื่อย ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ 2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (anticipatory learning) เป็นการเรียนรู้จากการคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต พร้อมกำหนดแนวทางการแก้ไข เพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรค ทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ 3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) คือการลงมือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น โดยทดลองทำไปพร้อม ๆ กับการเรียนรู้และปรับรูปแบบวิธีการแก้ไขปัญหาไปจนกว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ องค์กรต้องใช้ทักษะที่ใช้ในการเรียนรู้หลายวิธีขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น การคิดเชิงระบบ (system thinking) เป็นการมองภาพองค์รวมรูปแบบความคิด (mental model) เป็น

มุมมองความคิดเกี่ยวกับสถานการณ์นั้น ๆ ที่เราตีความและทำความเข้าใจตามความคิดของตนเอง การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) คือความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (self directed learning) ไม่มีใครรู้ทุกเรื่องแม้แต่หัวหน้าเองก็อาจไม่รู้ทุกเรื่อง ดังนั้นทุกคนต้องสามารถเรียนรู้ลองผิดถูกด้วยตนเอง สนทนาสนทนา (dialogue) คือเรียนพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างสร้างสรรค์ อิสระ สมรรถนะที่ใช้ในการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความรวดเร็วในการเรียนรู้ ความลึกในการเรียนรู้ และความกว้างในการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่สร้างระบบการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การพัฒนาวิธีการเสวนาภายในองค์กร โดยวินัยในการเสวนาเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ขององค์กร เป็นการช่วยเพิ่มและทวีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ช่วยให้คนมีมุมมองใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศในการเสวนา และการมีทักษะในการสื่อสารที่ดี จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้ได้ดี (วีรวัช มาฆะศิริานนท์, 2548)

ในองค์กรที่มีความหลากหลาย การเรียนรู้เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแลกเปลี่ยนการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์การทำงาน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Lamsa and Sintonen, 2006: 106-120) การส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรม เชื้อชาติ อายุ เพศสภาพเพราะจะมีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกันอาจเกิดความขัดแย้ง ขณะเดียวกันด้วยประสบการณ์และความรู้ที่หลากหลายสามารถนำมาสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรทำให้องค์กรจัดการกับปัญหาและสร้างโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่หลากหลาย (Yang and Konrad: 7) สอดคล้องกับการศึกษาของ Kulik and Roberson (2008) พบว่าการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายมีผลเชิงบวกกับการเรียนรู้และการจัดองค์การ โดยบุคลากรจะมีความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับความหลากหลายในองค์กร มีการถ่ายโอนความรู้จากประสบการณ์ และทักษะในการจัดการความหลากหลายส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากผลการศึกษาที่ผ่านมาจะเห็นว่าประสบการณ์เรียนรู้ขององค์กรในการบริหารบุคลากรที่หลากหลาย จะพบทั้งในมิติของการใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่หลากหลาย การดูแลรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ การบริหารบุคลากรเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ยังมีประสบการณ์มาก ทำให้องค์กรสามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กรและสถานการณ์ในขณะนั้น ดังผลการศึกษาของ Cole (1999) จากประสบการณ์ในการบริหารบุคลากรมานาน ทำให้องค์กรมีการปรับวิธีการเสริมแรงจูงใจในการบริหารคนเก่งด้วยการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการเพิ่มขึ้น เพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย ความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถทำงานที่บ้านได้ เปิดโอกาสในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ตลอดระยะเวลาของการทำงานเพื่อเป็นการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรขณะที่ Walsh และ Fisher (2005) พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารจะเล่นบทบาททั้งในฐานะผู้ประเมินและผู้ฝึกสอน (coach) และจะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินได้สนทนา พูดคุย อภิปรายร่วมกัน เพื่อให้พนักงานผู้ถูกประเมินไปพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นขณะที่หัวหน้างานจะได้ทราบความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับระบบประเมิน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย อย่างไรก็ตาม ไม่เฉพาะแต่สภาพแวดล้อมภายใน

เท่านั้นที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัว แต่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญเช่นกัน โดยจะพบว่าองค์กรที่ผ่านความแปรปรวนของสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ คู่แข่งขัน ลูกค้า รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ทำให้เกิดการเกิดการเรียนรู้และเกิดประสบการณ์มากกว่า องค์กรที่ไม่เคยเผชิญกับปัญหาใด ๆ เลย ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาจะมีความสามารถในการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ (Ferdinand, 2002: 1) ช่วยนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร หากอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร จะพบว่าประสบการณ์การเรียนรู้เปรียบเสมือนทรัพยากรที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ซึ่งเกิดจากความสามารถของผู้บริหารในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ทุกปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ ไม่ว่าองค์กรจะสามารถจัดการกับปัญหาได้หรือไม่ แต่สิ่งที่องค์กรจะได้รับคือ ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ไม่มีองค์กรใดลอกเลียนแบบได้ องค์กรที่มีประสบการณ์มาก จะมีมุมมองในการวางแผนและตัดสินใจได้ถูกต้องมากขึ้น สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร พบว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ในด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

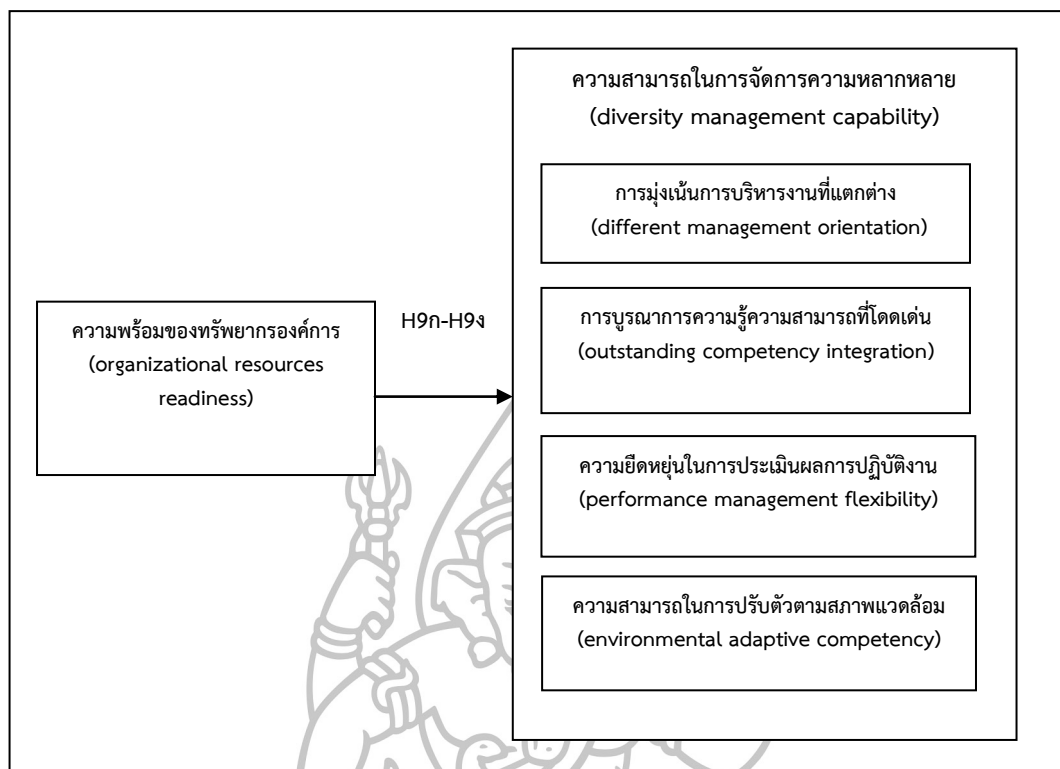
สมมติฐานที่ 8 ก ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

สมมติฐานที่ 8 ข ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

สมมติฐานที่ 8 ค ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 8 ง ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

2. อิทธิพลความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม องค์กร แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาได้ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 อิทธิพลความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร (organizational resources readiness)

ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร หมายถึง ความสมบูรณ์พร้อมของทรัพยากรภายในองค์กร เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี คน ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรอื่น ที่ส่งเสริมให้องค์กรสามารถจัดการความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Richard, 2000: 165; Snyder-Halpern, 2011)

ทรัพยากรคือทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรครอบครอง สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น บุคลากร เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร 2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือของตราสินค้าความสามารถในการจัดการ ซึ่งทรัพยากรควรมีคุณค่าสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรมีทรัพยากรที่สามารถทำให้เข้าถึงโอกาสใหม่ในเชิงธุรกิจ และลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน จะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งทรัพยากรขององค์กรมีลักษณะคือ มีคุณค่า หายาก ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบ ยากที่จะมีสิ่งใดมาทดแทน ทรัพยากรช่วยให้องค์กรเข้าถึงโอกาสและลดความเสี่ยงที่จะมีผลต่อผลประโยชน์ อย่างไรก็ตามถึงแม้้องค์กรจะมีความพร้อมในด้านทรัพยากร ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรด้วยเช่นกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยเกณฑ์ที่องค์กรเลือกใช้ในการจัดสรรทรัพยากรสู่ฝ่ายต่าง ๆ จะพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในขณะนั้น เป้าหมาย และกลยุทธ์หลักขององค์กร ซึ่งเครื่องมือที่ใช้พิจารณาจัดสรรทรัพยากร ได้แก่ 1) เมทริกซ์บีซีจี เพื่อใช้จัดสรรทรัพยากร

ทางการเงินที่สอดคล้องกับสถานการณ์ 2) วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เป็นการจัดสรรงบประมาณตามขั้นของวงจรชีวิต 3) งบประมาณการลงทุน เป็นการจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนต่าง ๆ และ 4) การจัดทำแผนงบประมาณประจำปี (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2555: 113, 281)

การจัดสรรทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะในองค์การที่มีความหลากหลาย จะต้องจัดสรรทรัพยากรให้กับบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน (D'Netto and Sohal, 1999: 530) ผู้บริหารมีบทบาทในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์การ และใช้ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการความหลากหลายบนพื้นฐานของความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน (Mintzberg, 1971) ดังนั้นองค์การจึงกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย บรรยากาศการทำงานจะมีลักษณะเปิดกว้าง เคารพ ให้เกียรติกลุ่มคนที่เป็นคนกลุ่มน้อยหรือกลุ่มที่มีลักษณะแตกต่างเมื่อพนักงานรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากรที่เป็นธรรม ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีความผูกพัน ความพึงพอใจ ตลอดจนส่งผลให้การปฏิบัติงานดีตามไปด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Hicks-Clarke and Iles (2000) พบว่า การรับรู้การสนับสนุนในองค์การนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติที่มีต่อองค์การ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นบวก เปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า ส่งผลให้ผลการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเป็นพื้นฐานที่สำคัญเมื่อต้องเผชิญกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ อย่างไรก็ตามการปรับตัวเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นั้น องค์การเลือกใช้ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการทำงานมากขึ้น เช่น การอนุญาตให้พนักงานทำงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ต สามารถทำงานที่บ้านไม่จำเป็นต้องมาที่สำนักงาน แต่องค์การต้องมีความพร้อมในด้านโครงสร้างข้อมูล ภาวะเป็ยบ กระบวนการทำงาน เงินงบประมาณ และศักยภาพของทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นการลงทุนระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Weiner (2009: 4) พบว่าหากองค์การมีความพร้อมในทรัพยากรแล้วจะส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การขณะที่ Yang and Konrad (2011:12) พบว่าเมื่อองค์การมีความพร้อมด้านทุนมนุษย์สูง จะมีอิทธิพลต่อการจัดการความหลากหลายและผลการดำเนินงานขององค์การ ทรัพยากรมีส่วนสำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การ เมื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะใช้ความสามารถในการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น พร้อมกับการพิจารณาคุณค่าและจุดเด่นในทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่ในองค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ทางการแข่งขันสามารถเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน (Aragon-Correa and Sharma, 2003) กลยุทธ์ที่ใช้จะเกิดจากการบูรณาการระหว่างทรัพยากรภายในองค์การ ความเชี่ยวชาญขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและภัยคุกคาม ซึ่งทรัพยากรและความสามารถของผู้บริหารเป็นพื้นฐานในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Grant, 1991)

ความพร้อมของทรัพยากรองค์การเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ทำให้กระบวนการบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การจ้างงาน หากองค์การให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาดแรงงาน ภาพลักษณ์องค์การที่แสดงถึงความมั่นคง มีเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความก้าวหน้าในการทำงาน ย่อมเป็นสิ่งดึงดูดให้คนเก่งและคนมี

ความสามารถร่วมงานกับองค์กรมากขึ้น ในการพัฒนาบุคลากรต้องมีการดำเนินการเป็นระยะในรูปแบบของการอบรมในงาน (on the job training) และนอกรงาน (off the job training) ต้องใช้งบประมาณ อาคารสถานที่ ความรู้ความสามารถของวิทยากรผู้สอนงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นและถือว่าเป็นการลงทุนเพื่อให้บุคลากรมีทักษะและความสามารถเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การเติบโตในสายอาชีพ เป็นขั้นตอนที่จะช่วยจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน (Bleijenbergh, Peters and Poutsma, 2010) ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรหลายอย่าง เช่น เงินงบประมาณเพื่อจ่ายเป็นค่าจ้างเงินเดือน โบนัส ค่าที่พัก ค่าพาหนะ และสวัสดิการอื่น รวมถึงองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้บุคลากรมีความเชื่อว่าหากเขาทำงานดี องค์กรจะใส่ใจดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานดีเช่นกัน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นบทสะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ความพร้อมขององค์กรในการให้รางวัลจากการทำงานที่เพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า โอกาสในการได้รับรางวัล ความยุติธรรมด้านกระบวนการ การสนับสนุนและช่วยเหลือขององค์กรที่ถูกรับรู้ด้วยความจริงใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Rhoades et al., 2001)

หากอธิบายด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม และทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร จะพบว่าความพร้อมของทรัพยากรองค์กร เป็นปัจจัยที่องค์กรใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนในการจัดการความหลากหลายในองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กฎระเบียบ บรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเคารพในความแตกต่าง เกิดความรู้สึกเท่าเทียม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเสมอภาคกัน ซึ่งหากองค์กรสนับสนุนทรัพยากรไปยังกลุ่มคนต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมเหมาะสม ย่อมทำให้ขวัญกำลังใจของกลุ่มคนที่เป็นคนกลุ่มน้อยหรือกลุ่มที่มีลักษณะโดดเด่นไม่เหมือนใครเป็นไปในทิศทางที่ดี และส่งผลต่อไปยังระดับความคิดสร้างสรรค์ ทักษะในการแก้ไขปัญหาของพนักงานดีขึ้น หากคนในองค์กรเป็นผู้มีความสามารถยอมช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย หากองค์กรมีทรัพยากรภายในองค์กรที่มีปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม ร่วมกับนโยบายการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอจะส่งผลให้การดำเนินงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งข้อมูลดังกล่าว นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 9 ก ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

สมมติฐานที่ 9 ข ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

สมมติฐานที่ 9 ค ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 9 ง ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

ตัวแปรควบคุม

นอกจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรควบคุม (control variable) ได้แก่ ทุนดำเนินการ (capital) ที่ผู้วิจัยคาดว่าอาจจะส่งผลต่อตัวแปรตาม จึงควบคุมไว้ เพื่อให้ผลของตัวแปรตามเกิดจากตัวแปรอิสระอย่างแท้จริง เนื่องจากงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายในองค์การ และผลการดำเนินงาน ซึ่งพบว่าต้องมีการควบคุมทุนการดำเนินงานขององค์การ (Choi, Jeong and Lee, 2014) นอกจากนี้ยังพบว่าทุนในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารองค์การ โดยพบว่าทุนการดำเนินงานสามารถส่งผลได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบกับวิธีการบริหารองค์การ (Haber, 2014) อุตสาหกรรมอาหารทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ จำเป็นต้องใช้แรงงานคนจำนวนมาก ทั้งนี้ โรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ซึ่งจัดอยู่ในอุตสาหกรรมกลางน้ำและอุตสาหกรรมปลายน้ำ มีการลงทุนติดตั้งเครื่องจักร และมีระบบการผลิตที่ได้มาตรฐาน ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทุนในการดำเนินงานสูง เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปที่มีมาตรฐานสามารถส่งออกไปยังต่างประเทศได้ จึงทำให้ระบบในการบริหารจัดการทั้งด้านการผลิต การตลาด การบัญชีและการเงินของโรงงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แรงงานมีจำนวนมากและมีความหลากหลาย จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนในการบริหารงานสูง อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่ง คนมีความสามารถ ซึ่งต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ (Erdogan, 2003; Ruse 2008) การวิจัยครั้งนี้ได้มีการกำหนดเกณฑ์ทุนการดำเนินงานซึ่งสะท้อนขนาดขององค์การ โดยสามารถแบ่ง ได้ 3 ขนาด ได้แก่ ทุนการดำเนินงาน ต่ำกว่า 50,000,000 บาท เป็นโรงงานขนาดเล็ก 50,000,000 – 200,000,000 บาท เป็นโรงงานขนาดกลาง และ มากกว่า 200,000,000 บาท เป็นโรงงานขนาดใหญ่ (วิฑูร เจียมจิตต์ตรง, 2553: 198)

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย โดยมีวัตถุประสงค์ 5 ข้อ คือ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กรและความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรและความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

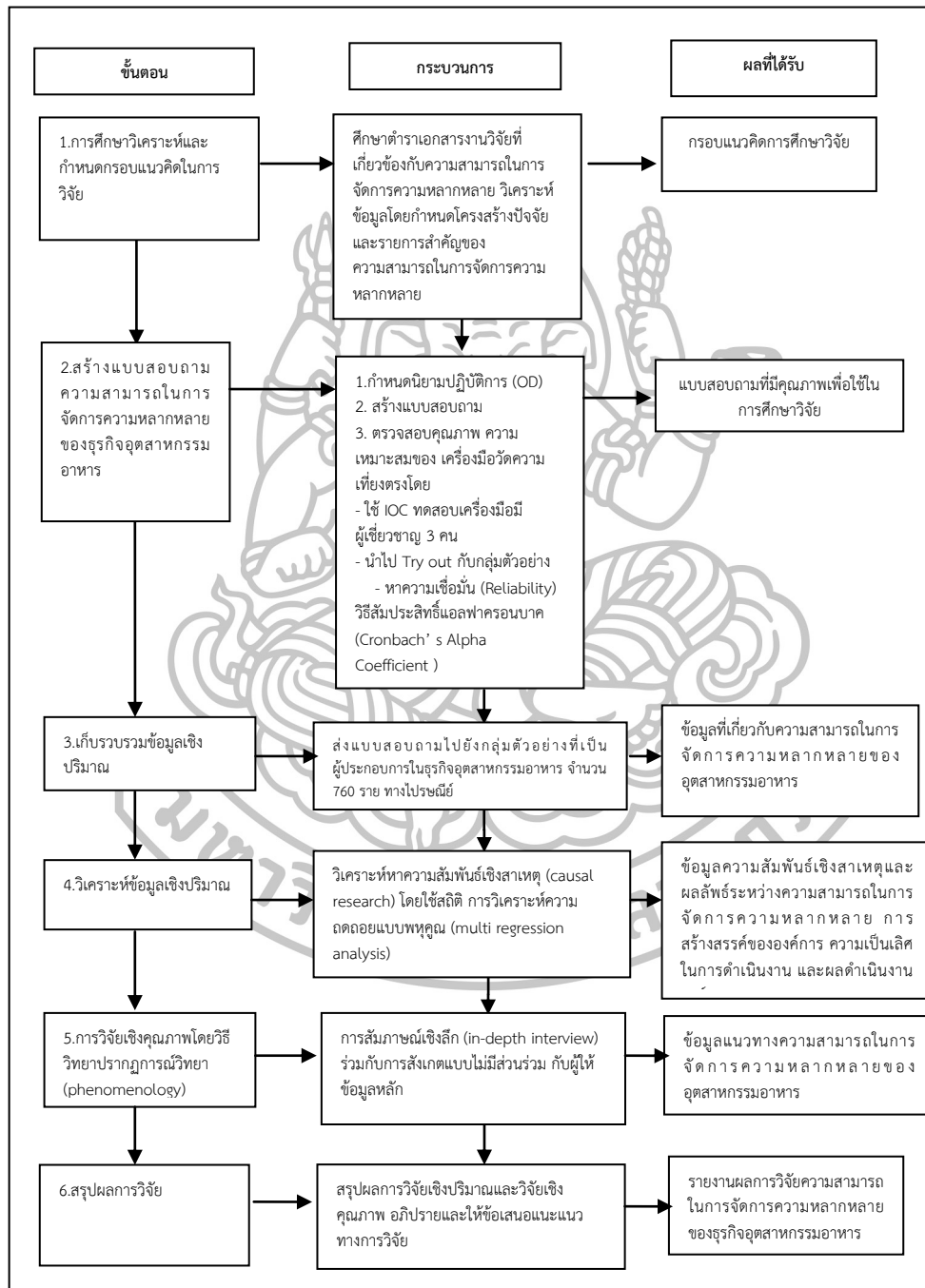
วิธีการวิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (mixed method research) มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริมเพื่อขยายความตรวจสอบยืนยันและเพิ่มความลึกของข้อมูลซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ซึ่งวิธีวิทยาที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัยมีดังนี้

1. วิธีวิทยาการวิจัยแบบเชิงปริมาณ (quantitative research) มุ่งศึกษาวิจัยความสัมพันธ์แบบเชิงสาเหตุ (causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (cause – and effect relationships) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดของความสามารถในการจัดการความหลากหลายสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์

2. วิธีวิทยาการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการจัดการความหลากหลายของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยโดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โพธิ์สีตา, 2552: 87) ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (in-dept interview) กับกรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารที่ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ปี 2557 จากกระทรวงแรงงาน (กระทรวงแรงงาน, 2557) เพื่อเป็นการศึกษารูปแบบของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ปัจจัยสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ตลอดจนการใช้ข้อมูลดังกล่าว

ในการสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อเป็น ข้อสรุปของผู้วิจัยต่อไป หน่วยวิเคราะห์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์การผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ กรรมการผู้จัดการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพที่ 7 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

จากภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัยไว้ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ด้วยการศึกษ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากห้องสมุด และแหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น จากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาจัดทำกรอบแนวคิดในการวิจัย โครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา สอบปกป้องโครงร่างการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบ และขออนุมัติ หัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถามความสามารถในการจัดการความหลากหลาย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย การสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม โดยสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้ประกอบการ หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 3 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interviews) เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการกำหนดตัวแปรปัจจัยสาเหตุ และผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย จากนั้นสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยนำข้อมูลตัวแปรต่าง ๆ ที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย และตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence index) จากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ แล้วนำผลที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยง (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient) ของคอนบราค (Cronbach, 1984: 161) ซึ่งต้องได้ค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเชื่อมั่นและยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นจากเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุ ผลลัพธ์ และความสามารถในการจัดการความหลากหลาย จากกรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 380 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบเพื่อให้ข้อมูลไปตามเงื่อนไขของ regression จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์และทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปรสาเหตุ และตัวแปรผล ด้วยสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression analysis)

ขั้นตอนที่ 5 จากนั้นนำผลวิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-dept interview) กับกรรมการผู้จัดการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร ที่ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานประจำปี 2557 จำนวน 7 คน ร่วมกับวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปของการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การรายงานผลการวิจัย เป็นการสรุปผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอรับคำแนะนำ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข เมื่อแก้ไขเสร็จสิ้น

เสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อสอบป้องกัน หลังจากนั้นจะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ และจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ซึ่งหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์การ (organization) ผู้วิจัยระบุว่า การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจะเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ องค์การละ 1 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) เมื่อได้ข้อมูลจากผู้ประกอบการแล้ว จะนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบและแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย การศึกษานี้ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลสถานประกอบการที่จดทะเบียนเป็นสมาชิกของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 7,386 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 9 ตุลาคม 2557) แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำแนกเป็นรายภาค

อันดับ	ภาค	ประชากร
1	กรุงเทพมหานคร	2,059
2	ภาคเหนือ	868
3	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	928
4	ภาคกลาง	1,831
5	ภาคตะวันออก	596
6	ภาคตะวันตก	444
7	ภาคใต้	660
	รวม	7,386

ที่มา: กระทรวงพาณิชย์, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, สถิติข้อมูลจำนวนธุรกิจประเภทอาหารและเครื่องดื่มที่จดทะเบียนการค้า จำแนกตามรายภาค, เข้าถึงเมื่อ 9 ตุลาคม 2557, เข้าถึงได้จาก <http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/menu/area.html>

กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างในแบบวิธีเชิงปริมาณ คือ การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (n) จากกรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารที่เป็นสมาชิกกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (ข้อมูล ณ วันที่ 9 ตุลาคม 2557) ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่มีจำนวนแน่นอนจึงใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane Taro, 1973 : 125) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ขนาดประชากรจำนวน 7,386 ราย

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

กำหนดให้ n คือจำนวนหรือขนาดของตัวอย่าง

N คือจำนวนหรือขนาดของประชากร (7,386 ราย)

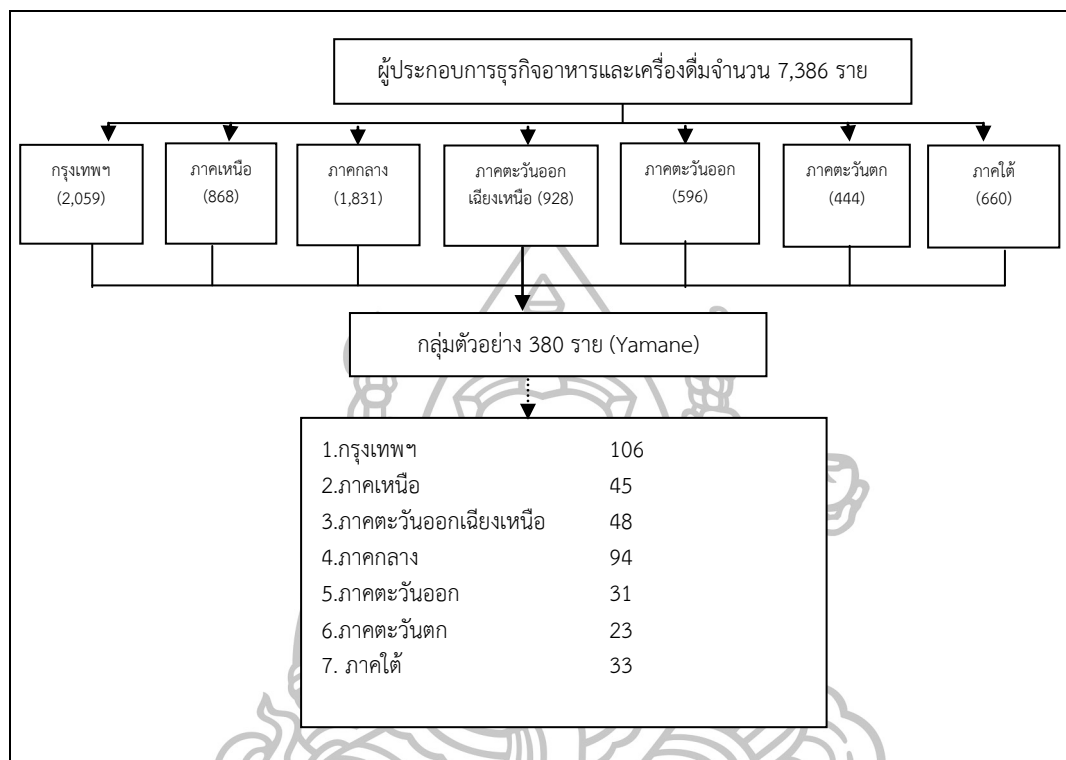
e คือความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (ในที่นี้ใช้ 0.05)

$$n = \frac{7,386}{1 + 7,386(0.05)^2}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือ 380 ราย

กลุ่มตัวอย่างที่ได้เท่ากับ 380 ราย และดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (probability sampling) โดยสมาชิกทุกหน่วยประชากรมีโอกาสถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเท่ากันและข้อมูลที่รวบรวมได้จะนำมาทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถนำผลการวิจัยไปอ้างอิงสู่ประชากรในภาพรวมได้ (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และคณะ, 2554: 84) ผู้วิจัยเลือกวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified random sampling)

เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วนและครอบคลุมด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเป็นสัดส่วน จากกรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 7,386 ราย ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 การเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) แบบแบ่งชั้นเป็นสัดส่วน

2. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ การคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่สอดคล้องกับปัญหาการศึกษาวิจัยและสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูล (key informants) ในระดับลึกได้ ได้แก่ กรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร และได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานประจำปี 2557 จำนวน 7 แห่ง เพื่อมาสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ นอกจากนี้ยังทำให้ได้แนวทางในการสร้างความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่องค์กรต่าง ๆ ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

ตัวแปรที่ศึกษา

กลุ่มที่ 1 การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม กับการสร้างสรรค์ขององค์กร

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมองค์กร

ตัวแปรตาม ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์กร

กลุ่มที่ 2 การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม กับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมองค์กร

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

กลุ่มที่ 3 การทดสอบอิทธิพลของการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลดำเนินงานองค์กร

กลุ่มที่ 4 การทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์กร

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลดำเนินงานองค์กร

ตัวแปรแทรก ได้แก่ ความรุนแรงทางการแข่งขัน

กลุ่มที่ 5 การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากร องค์กร ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากร องค์กร

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

กลุ่มที่ 6 การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากร องค์กร ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากร องค์กร

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

กลุ่มที่ 7 การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากร องค์กร ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากร องค์กร

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่ 8 การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากร องค์กร ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตาม สภาพแวดล้อม

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากร องค์กร

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถใน การปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

ตัวแปรควบคุม (control variable)

ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ทุนดำเนินงาน (capital)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารใน ประเทศไทย สามารถจำแนกได้ 2 กลุ่มตามวิธีวิทยาของการศึกษาวิจัย ได้แก่ 1) วิธีวิจัยเชิงปริมาณใช้ แบบสอบถาม (questionnaire) ที่ครอบคลุมนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ศึกษาและ 2) วิธีวิจัย เชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) สามารถอธิบาย รายละเอียดดังนี้

1. เครื่องมือสำหรับวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ประกอบการ เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย โดยใช้มาตรวัดแบบประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ โดยสร้างขึ้นตามนิยามเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (close-ended questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด (close-ended questionnaire) ประกอบด้วย รูปแบบของการประกอบธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระยะเวลา การดำเนินธุรกิจ จำนวนทุนในการดำเนินงาน ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ลักษณะแบบสอบถามเป็น แบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 3 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายจำนวน 9 ข้อ ใน 2 ประเด็น ประกอบด้วย

1) ประสบการณ์การเรียนรู้องค์การ (organizational learning experience) จำนวน 5 ข้อ พัฒนาจาก Thomas and Ely, (1996: 85-86); Sodexo (2011); Chantima, (2009: 128-135) 2) ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ (organizational resource readiness) จำนวน 4 ข้อ พัฒนาจาก Richard (2000: 165); Snyder-Halpern (2011); Praween (2011: 202) โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

ตอนที่ 4 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (diversity management capability) จำนวน 17 ข้อใน 4 ประเด็น ประกอบด้วย

1) การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (different management orientation) จำนวน 5 ข้อ พัฒนาจาก Robbins and Coulter (2012: 2); Brazzel (2003: 3); GÖKÇEN (2012: 241); Nikorn (2011: 205) 2) การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (outstanding competency integration) จำนวน 4 ข้อ พัฒนาจาก Pick and Uhles (2012: 32); Manisara (2010: 108-112) 3) ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management flexibility) จำนวน 4 ข้อ พัฒนาจาก Phillipe (2011); Manisara (2010: 109) 4) ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (environmental adaptive competency) จำนวน 4 ข้อ พัฒนาจาก Manson (2007: 14); Napaporn (2010: 158) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

ตอนที่ 5 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย จำนวน 12 ข้อ ใน 3 ประเด็น ประกอบด้วย

1) การสร้างสรรค์ขององค์การ (organizational creativity) จำนวน 4 ข้อ พัฒนาจาก Amabile (1998); Hajihashemi (2011: 246); Woodman, Sawyer and Griffin (1993: 293); Khwanruedee (2010: 138) 2) ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (operational excellence) จำนวน 4 ข้อ พัฒนาจาก Ahmed and Gelaidan (2013: 306); Pailin (2009: 132); Khwanruedee (2010: 155) 3) ผลดำเนินงานองค์การ (organizational performance) จำนวน 4 ข้อ พัฒนาจาก ศุภางค์ นันทา (2555: 11); Jantana (2010: 139); Viroj (2009: 119) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

ตอนที่ 6 ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์การ ได้แก่ ความรุนแรงทางการแข่งขัน (competitive intensity) จำนวน 4 ข้อ พัฒนาจาก Zhou (2006); Peerawat (2009: 123); Sirinthon (2010: 149) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามในตอนที่ 3 ถึง 6 มีดังนี้

5 คะแนน หมายถึง เกณฑ์แสดงความคิดเห็นที่ระดับเห็นด้วยมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง เกณฑ์แสดงความคิดเห็นที่ระดับเห็นด้วยมาก

3 คะแนน หมายถึง เกณฑ์แสดงความคิดเห็นที่ระดับเห็นด้วย

2 คะแนน หมายถึง เกณฑ์แสดงความคิดเห็นที่ระดับเห็นด้วยน้อย

1 คะแนน หมายถึง เกณฑ์แสดงความคิดเห็นที่ระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 7 ข้อคำถามปลายเปิด (open-ended questionnaire) เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

2. เครื่องมือสำหรับวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi – structured interview) เป็นเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participate observation) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ได้แก่ กรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร และได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ประจำปี พ.ศ. 2557 จากกระทรวงแรงงาน โดยศึกษาการให้ความหมาย ประสบการณ์เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจะใช้เป็นข้อมูลเพื่อขยายความตรวจสอบยืนยัน และเพิ่มความลึกของข้อมูล โดยองค์ประกอบของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง มี 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับรูปแบบในการจัดการความหลากหลายในองค์การประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (different management orientation) การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (outstanding competency Integration) ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management flexibility) ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (environmental adaptive competency)

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วย การสร้างสรรค์ขององค์การ (organizational creativity) ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (operational excellence) ผลดำเนินงานองค์การ (organizational performance)

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ (organizational learning experience) และความพร้อมของทรัพยากรองค์การ (organizational resource readiness)

ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความหลากหลาย

2.2 เครื่องมือทางเทคโนโลยี ในการวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายภาพ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการสัมภาษณ์ ทำให้เก็บข้อมูลและรายละเอียดขณะสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ตัวผู้วิจัย ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยต้องมีทักษะในการถามที่มีความลุ่มลึก และทักษะการฟังเพื่อจับประเด็นรวมถึงเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์ในขณะนั้น การสังเกตสีหน้า แววตา พฤติกรรมของผู้ให้สัมภาษณ์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่สามารถสร้างความไว้วางใจ ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์และการตีความจากข้อมูลที่เก็บได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้วิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่กำลังศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร ร่วมกับข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ตัวแทนจากองค์การผู้ผลิตอาหาร จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ 1) คุณพัฒนชิตา พิสิษฐ์ดิษยา กรรมการผู้จัดการ บริษัท ส. จิตเจริญอินเตอร์ฟู้ดส์ จำกัด 2) คุณสมภาพร กาญจนโกศล ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน) และ 3) คุณนิรันดร์ แสงสุขเอี่ยม กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัท ศิริคุณชีฟู้ด จำกัด หลังจากนั้นได้นำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1.2 จัดทำแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้น โดยสร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 11 ตัวชี้วัด ซึ่งมีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วยตัวชี้วัดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ตัวชี้วัดความสามารถในการจัดการความหลากหลาย และตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ตัวชี้วัดความรุนแรงทางการแข่งขัน เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยต่อไป

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมความถูกต้องของการใช้ภาษา และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัยเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ

1.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือให้ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

1.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ปภุชบารมี อุตสาหะวานิชกิจ คณบดีคณะการบัญชีและการจัดการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.4.2 รองศาสตราจารย์ สุธรรม พงศ์สำราญ อดีตอาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.4.3 ดร.สุนิสา ช่อแก้ว อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.5 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

1.6 การสร้างเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ นักวิจัยจัดว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำหน้าที่ในการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำมาออกแบบเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยในงานวิจัยนี้ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ นักวิจัยยังทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ ตีความ และสรุปประเด็นเพื่อตอบคำถามงานวิจัย

2. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

2.1 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือทดสอบค่าความตรง ความเที่ยง ค่าอำนาจจำแนก และทดสอบสมมติฐานตามเงื่อนไขความถดถอย (regression) ดังนี้

2.1.1 การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) คือการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวชี้วัดกับนิยามศัพท์เฉพาะโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบเมื่อตรวจสอบเนื้อหาและความเข้าใจของแบบสอบถามแล้วปรับแก้ไขถ้อยคำของข้อคำถามตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้สื่อความหมายได้ชัดเจนที่สุด โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective congruence: IOC) ทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.5 ถือว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำมาใช้ในการสอบถามได้ (Rovinelli and Hambleton, 1977: 49-60) ซึ่งค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

2.1.2 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) จากแบบสอบถามที่ได้ทำการทดสอบเบื้องต้น (pretest) จำนวน 267 คน เพื่อยืนยันว่าแต่ละข้อคำถามเป็นตัวชี้วัดที่จัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้ จากการทดสอบพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวแปรมีค่าระหว่าง 0.722– 0.905 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair, et al., 2006) รายละเอียดดังตารางที่ 4

2.1.3 การตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (reliability test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (cronbach) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try-out) กับผู้บริหารที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารที่เป็นไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถาม โดยทุกตัวแปรต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

มากกว่า 0.70 จึงจะสามารถยอมรับได้ (Hair and et al., 2006) จากการทดสอบพบว่า การวิเคราะห์ความเที่ยงของข้อคำถามมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.860 - 0.919 โดยความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.902 ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.880 ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.889 ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.860 การสร้างสรรค์ขององค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.922 ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.911 ผลดำเนินงานองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.901 ความรุนแรงทางการแข่งขัน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.919 ประสิทธิภาพการเรียนรู้ขององค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.880 และความพร้อมของทรัพยากรองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.894 รายละเอียดดังตารางที่ 4

2.1.4 การหาค่าอำนาจจำแนก (discrimination power) เพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามหรือตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (item-total correlation) โดยพบว่าทุกข้อคำถามมีค่ามากกว่า 0.40 ซึ่งถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Johnson-Conley, 2009) ซึ่งค่าอำนาจจำแนก (r) ของตัวแปรทุกตัวมีค่าระหว่าง 0.526-0.884 รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าอำนาจจำแนก (discrimination power) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (cronbach) และ ค่า factor loadings

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

2.1.5 นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.1.6 ทดสอบตามเงื่อนไขสำหรับการวิเคราะห์ความถดถอย (regression) ก่อนนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปประมวลผลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณนั้น ได้มีการตรวจสอบตามเงื่อนไขความถดถอย 4 ข้อ ดังนี้

2.1.6.1 ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linear relationship) ระหว่างตัวแปรด้วยการใช้ curve estimation หรือ ค่า significant จากค่า ANOVA ที่มีนัยสำคัญจากการตรวจสอบพบว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทุกสมการในทิศทางเดียวกันและทุกการทดสอบมีค่า sig. เท่ากับ 0.000 เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น และผลการสร้างกราฟ Normal P-P Plot ของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน พบว่า มีแนวโน้มเป็นเส้นตรงเข้าใกล้การแจกแจงปกติ (ดังรายละเอียดที่ภาคผนวก จ)

2.1.6.2 การทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (multivariate normality) ของตัวแปร 11 ตัวแปร โดยสร้างแผนภาพกระจายซึ่งข้อมูลต้องมีการกระจายแสดงความสัมพันธ์ที่อยู่เชิงเส้นตรงพบว่า ทุกตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติโดยข้อมูลมีการกระจายรอบเส้นตรง (ดังรายละเอียดที่ภาคผนวก จ)

2.1.6.3 การทดสอบสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุ (multicollinearity test) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระมีค่าไม่เกิน 0.80 (Cooper and Schindler, 2006) ต่อมาพิจารณาค่า VIF พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่า VIF ไม่เกิน 10 สอดคล้องกับ Lee, Lee และ Lee (2000) ซึ่งได้เสนอว่าค่า VIF น้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันมากเกินไปจนทำให้เกิดปัญหา multicollinearity (ดังรายละเอียดที่ภาคผนวก จ)

2.1.6.4 การทดสอบค่าแปรปรวนของค่าเคลื่อนที่คงที่ (homoscedasticity) ด้วยการพิจารณาแผนภาพการกระจาย scatter plot โดยพบว่าค่าความคลาดเคลื่อนเปลี่ยนแปลงใกล้เคียงศูนย์หรือมีการเปลี่ยนแปลงในช่วงแคบ ดังนั้นค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์นั้นเป็นค่าคงที่ (ดังรายละเอียดที่ภาคผนวก จ)

2.2 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ศึกษาวิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (credibility) ของข้อมูลด้วยวิธีตรวจสอบด้วยเทคนิควิธีสามเส้า (ชาย โพรสิตา, 2552: 396) ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าผู้วิจัยสามารถใช้แนวคิดทฤษฎีต่างไปจากเดิม ตีความข้อมูลแตกต่างกันได้มากน้อยแค่เพียงใด ประกอบด้วย

2.2.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (theory triangulation) คือการใช้ทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎี ซึ่งการศึกษาวิจัยนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้ 3 ทฤษฎีได้แก่ 1) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (social identity theory) 2) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (resource base view theory) มุ่งอธิบายความสามารถและการจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี 3) ทฤษฎีบริหารเชิงสถานการณ์ (contingency theory) เพื่อเป็นแนวทางในการตีความเพื่อให้ความหมายแก่ข้อมูลที่วิเคราะห์

2.2.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (triangulation of sources) คือการใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกันด้วยการสัมภาษณ์จากกรรมการผู้จัดการ จำนวน 7 คน แต่สัมภาษณ์ในเรื่องเดียวกัน โดยผู้ให้ข้อมูลมาจากองค์การที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารที่ได้รับ

รางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานประจำปี 2557 เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และบุคคล

2.2.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (methods triangulation) คือ การใช้วิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) ตลอดจนสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลหลักระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึกว่าสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์หรือไม่ควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

1.1 ใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ จากกลุ่มตัวอย่าง 380 คน ผู้วิจัยคาดว่าอัตราการตอบกลับประมาณร้อยละ 50 จึงเพิ่มจำนวนแบบสอบถามอีก 1 เท่าตัว (สุนทริระสุข และกิตติพงษ์ โสภณธรรมภาณ, 2557: 28) ดังนั้นจึงจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวน 760 ชุด ไปยังกรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร โดยใช้ข้อมูลรายชื่อและที่อยู่ที่ระบุไว้ในเว็บไซต์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

1.2 จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยแนบไปพร้อมกับแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

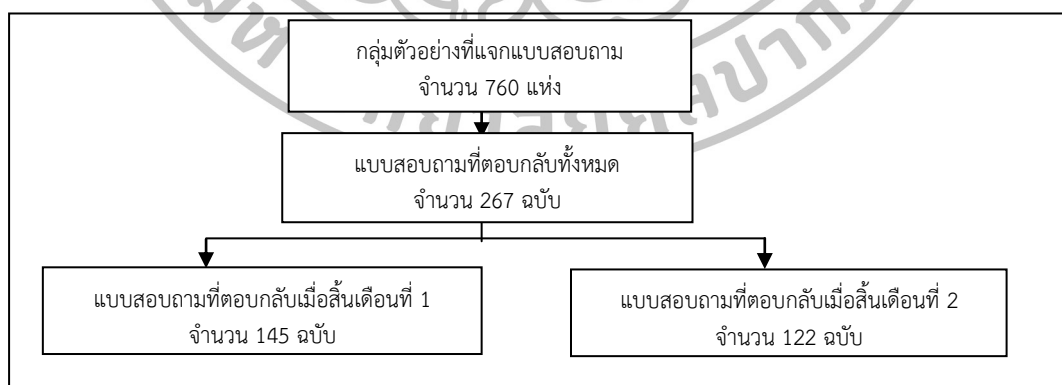
1.3 ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังกรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร โดยจัดส่งทางไปรษณีย์จำนวน 760 ชุด เริ่มส่งแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2558 โดยแนบซองจดหมายตอบกลับไปพร้อมกับแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดให้ส่งจดหมายตอบกลับทางไปรษณีย์ภายใน 15 วัน เมื่อครบกำหนดระยะเวลาได้รับแบบสอบถามตอบกลับมา 174 ฉบับเป็นแบบสอบถามที่ส่งกลับคืน เนื่องจากยกเลิกกิจการและที่อยู่ไม่ตรงกับผู้รับ จำนวน 29 ฉบับ วันที่ 1 มีนาคม 2558 ผู้วิจัยติดตามด้วยการสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์เพิ่มเติมและส่งไปรษณีย์บัตรเพื่อติดตามแบบสอบถามตามที่อยู่เดิม หลังการติดตามพบว่า มีแบบสอบถามตอบกลับมาอีกจำนวน 124 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนเนื่องจากยกเลิกกิจการและที่อยู่ไม่ตรงกับผู้รับจำนวน 2 ฉบับ และเมื่อตรวจสอบแล้วพบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 267 ฉบับ รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 60 วัน

1.4 ตรวจสอบความสมบูรณ์ ความครบถ้วนในเนื้อหาของแบบสอบถามทั้ง 267 ฉบับ คิดเป็นอัตราผลตอบแทนร้อยละ 36.63 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด ดังนั้น อัตราการตอบกลับ (response rate) ในการรวบรวมครั้งนี้มีอัตราการตอบกลับจากแบบสอบถามที่ส่งไปยังกรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ถือว่าข้อมูลยอมรับได้ (Aaker, Kumar and Day, 2007) โดยแสดงรายละเอียดการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์ปรากฏดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์

การรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม	จำนวน
1. จำนวนแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์	760
2. จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับทั้งหมด	298
3. จำนวนแบบสอบถามที่คืนกลับเนื่องจากการย้ายกิจการและไม่ทราบที่อยู่	31
4. จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับและมีเนื้อความสมบูรณ์	267
สรุปอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม $267/(760-31)\times 100$	36.63

1.5 การตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ (non-response bias) คือการตรวจสอบข้อมูลจากการไม่ตอบแบบสอบถามกลับโดยการเปรียบเทียบข้อมูลของแบบสอบถามจากประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการตอบกลับในช่วงแรกและช่วงหลังด้วยวิธีการแยกชุดข้อมูลที่ได้เป็น 2 กลุ่ม ตามจำนวนที่เก็บแบบสอบถามได้ เมื่อสิ้นเดือนที่ 1 และสิ้นเดือนที่ 2 โดยเมื่อสิ้นเดือนที่ 1 ได้รับแบบสอบถามตอบกลับ จำนวน 174 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนเนื่องจากยกเลิกกิจการและที่อยู่ไม่ตรงกับผู้รับ จำนวน 29 ฉบับ ดังนั้นเป็นแบบสอบถามสมบูรณ์ 145 ฉบับ เมื่อสิ้นเดือนที่ 2 ได้รับแบบสอบถามตอบกลับ จำนวน 124 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนเนื่องจากยกเลิกกิจการและที่อยู่ไม่ตรงกับผู้รับ จำนวน 2 ฉบับ ดังนั้นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 122 ฉบับ นำแบบสอบถามที่ได้ในแต่ละครั้งมาทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปร ด้านรูปแบบของการประกอบธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ จำนวนทุนในการดำเนินงาน ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ ด้วยสถิติ Independent Sample t-test (ดังรายละเอียดในภาคผนวก) ผลการวิจัยพบว่าระหว่างประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Armstrong and Overton, 1977) นั่นคือกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับสามารถเป็นตัวแทนของประชากรในการศึกษาครั้งนี้ได้ ทั้งนี้ได้แสดงขั้นตอนการตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ ดังภาพประกอบที่ 9



ภาพที่ 9 ขั้นตอนการตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 ดำเนินการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ กรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารที่ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ

แรงงานประจำปี 2557 จำนวน 7 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โพธิ์สิตา, 2552: 397)

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีที่หลากหลาย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยติดต่อสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว ทำให้มีโอกาสสำหรับการตั้งคำถามเพิ่มเติม เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ยังใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participate observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งอาจมีการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมอีกครั้งจากผู้ให้ข้อมูลหลักหลังจากสรุปผลการศึกษา เพื่อความแน่นอนว่าข้อสรุปนั้นเที่ยงตรงความเป็นจริง

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตัวผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเป็นผู้ที่ออกแบบแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์บันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารที่ที่เหมาะสมเพียงพอ ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบในงานวิจัยต่อไป

การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ โดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามนำมาตรวจสอบความเรียบร้อยและความสมบูรณ์ ใส่รหัสเพื่อใช้ในการแปลผล จากนั้นนำมาประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ในการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ประกอบด้วย รูปแบบของการประกอบธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจจำนวนทุนในการดำเนินงาน และ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ การคำนวณค่าความถี่ ร้อยละ (percentage) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

1.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานที่มุ่งเน้นความแตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม สาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์กร รวมถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ผลดำเนินงานองค์กร ได้แก่ ความรุนแรงทางการแข่งขัน ประมวลผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและการสรุปผลการดำเนินการวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด, (2553: 121) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

หลังจากคำนวณหาค่าเฉลี่ยของคำตอบของแบบสอบถาม สามารถแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลายทั้ง 4 ด้านที่มีต่อการตัวแปรผลลัพธ์ ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์การ การทดสอบอิทธิพลของความรู้ความสามารถทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์การ และทดสอบอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และความพร้อมของทรัพยากรองค์การที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายทั้ง 4 ด้าน โดยวิธีประมวลผลทางสถิติเชิงอนุมาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (multiple correlation analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) จะได้ค่า factor score และนำค่านี้ไปใช้ในการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรด้วยสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression analysis) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

สมการที่ 1 การสร้างสรรค์ขององค์การ

$$OC = \beta_{01} + \beta_1 DMO + \beta_2 OCI + \beta_3 PMF + \beta_4 EAC + \beta_5 CAP + \epsilon$$

การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้น การบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ ด้วยสมมติฐานที่ 1 ก สมมติฐานที่ 2 ก สมมติฐานที่ 3 ก และสมมติฐานที่ 4 ก

สมการที่ 2 ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

$$OE = \beta_{02} + \beta_1 DMO + \beta_2 OCI + \beta_3 PMF + \beta_4 EAC + \beta_5 CAP + \epsilon$$

การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้น การบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ด้วยสมมติฐานที่ 1 ข สมมติฐานที่ 2 ข สมมติฐานที่ 3 ข และสมมติฐานที่ 4 ข

สมการที่ 3 ผลดำเนินงานองค์การ

$$OP = \beta_{03} + \beta_1 OC + \beta_2 OE + \beta_3 CAP + \varepsilon$$

การทดสอบอิทธิพลของการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์การ ด้วยสมมติฐานที่ 5 และสมมติฐานที่ 6

สมการที่ 4 ผลดำเนินงานองค์การ

$$OP = \beta_{04} + \beta_1 OC + \beta_2 OE + \beta_3 CI + \beta_4 (CI * OC) + \beta_5 (CI * OE) + \beta_6 CAP + \varepsilon$$

การทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์การ ด้วยสมมติฐานที่ 7 ก และสมมติฐานที่ 7 ข

สมการที่ 5 ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

$$DMO = \beta_{05} + \beta_1 OLE + \beta_2 ORR + \beta_3 CAP + \varepsilon$$

การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และความพร้อมของทรัพยากรองค์การ ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง ด้วยสมมติฐานที่ 8 ก และสมมติฐานที่ 9 ก

สมการที่ 6 ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

$$OCI = \beta_{06} + \beta_1 OLE + \beta_2 ORR + \beta_3 CAP + \varepsilon$$

การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และความพร้อมของทรัพยากรองค์การ ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ด้วยสมมติฐานที่ 8 ข และสมมติฐานที่ 9 ข

สมการที่ 7 ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

$$PMF = \beta_{07} + \beta_1 OLE + \beta_2 ORR + \beta_3 CAP + \varepsilon$$

การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และความพร้อมของทรัพยากรองค์การ ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยสมมติฐานที่ 8 ค และสมมติฐานที่ 9 ค

สมการที่ 8 ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

$$EAC = \beta_{08} + \beta_1 OLE + \beta_2 ORR + \beta_3 CAP + \varepsilon$$

การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และความพร้อมของทรัพยากรองค์การ ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ด้วยสมมติฐานที่ 8 ง และสมมติฐานที่ 9 ง

เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตัวแปร

อักษรย่อ

1. การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (different management orientation)	DMO
2. การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (outstanding competency integration)	OCI
3. ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management flexibility)	PMF
4. ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (environmental adaptive competency)	EAC
5. การสร้างสรรค์ขององค์กร (organizational creativity)	OC
6. ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (organizational excellence)	OE
7. ผลดำเนินงานองค์กร (organizational performance)	OP
8. ความรุนแรงทางการแข่งขัน (competitive intensity)	CI
9. ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning experience)	OLE
10. ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร (organizational resource readiness)	ORR
11. ตัวแปรควบคุม ทุนดำเนินการ (capital)	CAP

2. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ในการจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในการเก็บข้อมูล รวมถึงคุณภาพของข้อมูลที่จะได้รับ มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูล การตั้งคำถาม วิธีการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และความพร้อมสำหรับการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.2.1 ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับวิจัยเชิงคุณภาพจะมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบดังนี้ (ชาย โปธิสิตา, 2552: 361)

2.2.1.1 การจัดระเบียบข้อมูล เป็นการทำให้ข้อมูลมีความเป็นระบบ เพื่อสะดวกในการจัดเก็บและการนำไปใช้งาน สามารถแบ่งเป็นการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูล ได้แก่ การถอดเทปบันทึกเสียง โดยเป็นการถอดเทปสนทนาคำต่อคำ (verbatim) การตีความ การวิเคราะห์ การจัดเก็บข้อมูล และการจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูล ซึ่งเป็นการสรุปรวบรวมข้อมูลที่มีความหมายหรือมีประเด็นตรงกับที่ผู้วิจัยต้องการ ข้อมูลที่ถูกคัดสรรออกมาจะถูกกำหนดเป็นรหัสข้อมูล (coding) โดยข้อมูลที่มีความหมายเดียวกัน จะถูกใส่รหัสเดียวกัน ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดรหัสให้กับข้อมูลหลัก 5 กลุ่มคือ รูปแบบของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ตลอดจนปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

2.2.1.2 การแสดงข้อมูล เป็นการนำเอาข้อมูลที่ใส่รหัสแล้วนั้นกลับเข้ามา รวมกันใหม่ให้เป็นกลุ่ม (reassembling) จำแนกตามประเด็นหรือหัวข้อการวิเคราะห์ จากผลการ

วิเคราะห์สามารถแยกประเด็นของการวิจัยเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) การให้ความหมายของความสามารถในการจัดการความหลากหลายทั้ง 4 ด้าน การสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ผลดำเนินงานองค์กร ความรุนแรงทางการแข่งขัน ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร 2) อิทธิพลและความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปร 3) ปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความหลากหลาย

2.2.1.3 การหาข้อสรุป ตีความ และตรวจสอบประเด็นความถูกต้องของผลงานวิจัย ซึ่งข้อสรุปอาจอยู่ในรูปของคำอธิบาย การแสดงความสัมพันธ์ ตลอดจนกรอบแนวคิดที่สามารถตอบคำถามงานวิจัยได้ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ดีควรมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง ตรงประเด็นของข้อสรุปและตีความ โดยใช้การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (triangulation) เพื่อให้ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ

2.2.2 การนำเสนอผลการวิจัยใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (descriptive analytics) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และเรียบเรียงเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยใช้การเขียนพรรณนาโดยแท้ ซึ่งเป็นการพรรณนาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลายขององค์กร จากการเล่าประสบการณ์ของกรรมการผู้จัดการ เป็นการบรรยายปรากฏการณ์ความสามารถในการจัดการความหลากหลายในองค์กร ทั้งนี้ในการอ้างอิงชื่อองค์กรและชื่อผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นชื่อสมมติแทนชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลไม่ต้องการให้เปิดเผยชื่อองค์กรและชื่อผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจึงใช้ชื่อสมมติแทนชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 7 คน ได้แก่ พรพจน์ พรเพ็ญ พรนภา พรพรรณ พรวารี พรไพลิน และพรประภา

2.2.3 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพมาดำเนินการบูรณาการและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อนำมาสร้างข้อสรุปและเขียนรายงานวิจัยต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้บรรยายคุณสมบัติของสิ่งที่วิจัย ประกอบด้วย
 - 1.1 ค่าร้อยละ (percentage)
 - 1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (mean)
 - 1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
 - 2.1 การหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ (reliability) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (cronbach's alpha coefficient)

2.2 การหาค่าอำนาจจำแนก (discrimination power) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยใช้เทคนิค item total correlation

2.3 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขสำหรับการวิเคราะห์ความถดถอย (regression) ประกอบด้วย

3.1 ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linear relationship) ระหว่างตัวแปรด้วยการใช้ curve estimation หรือ ดูค่า significant จากค่า ANOVA ที่มีนัยสำคัญ หรือจากการสร้างกราฟ Normal P-P Plot ของความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่มีแนวโน้มเป็นเส้นตรงเข้าใกล้การแจกแจงปกติ

3.2 การทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (multivariate normality) ของตัวแปร 11 ตัวแปร โดยสร้างแผนภาพกระจายซึ่งข้อมูลต้องมีการกระจายแสดงความสัมพันธ์ที่อยู่เชิงเส้นตรง

3.3 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity test) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระมีค่าไม่เกิน 0.80 (Cooper and Schindler, 2006) ต่อมาพิจารณา ค่า VIF มีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันมากเกินไปจนทำให้เกิดปัญหา multicollinearity

3.4 การทดสอบค่าแปรปรวนของค่าเคลื่อนที่คงที่ (homoscedasticity) ด้วยการพิจารณาแผนภาพการกระจาย scatter plot โดยค่าความคลาดเคลื่อนเปลี่ยนแปลงใกล้เคียงศูนย์หรือมีการเปลี่ยนแปลงในช่วงแคบ ดังนั้นค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์นั้นเป็นค่าคงที่

4. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (multiple correlation analysis)

4.2 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression analysis)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย คือเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยคือ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (mixed methodology) มีการผสมผสานวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological research) ด้วยการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริมเพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยัน และเพิ่มความลึกของข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ประกอบด้วย การสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานองค์กร ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรม

อาหารในประเทศไทย ประกอบด้วยประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร

3. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน การวิเคราะห์อิทธิพลของการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร และการวิเคราะห์อิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์กร การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การให้ความหมายและรูปแบบของกิจกรรมของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ปัจจัยผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ผลดำเนินงานองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์กร ได้แก่ ความรุนแรงทางการแข่งขัน ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร

2. ข้อมูลอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร

3. ข้อมูลอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

4. ข้อมูลอิทธิพลของปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร

5. ข้อมูลอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์กร

6. ข้อมูลอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

7. ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

8. ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปขององค์การที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบของการประกอบธุรกิจ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ จำนวนทุนในการดำเนินงาน และลักษณะการดำเนินธุรกิจ โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบของการประกอบธุรกิจ		
-ห้างหุ้นส่วน	18	6.74
-บริษัทจำกัด	220	82.40
-บริษัทมหาชนจำกัด	29	10.86
รวม	267	100.00
จำนวนพนักงาน		
-น้อยกว่า 50 คน	42	15.73
-50-200 คน	92	34.46
-มากกว่า 200 คน	133	49.81
รวม	267	100.00
ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ		
-น้อยกว่า 5 ปี	14	5.25
-5-10 ปี	38	14.23
-11-15 ปี	58	21.72
-มากกว่า 15 ปี	157	58.80
รวม	267	100.00
จำนวนทุนในการดำเนินงาน		
-น้อยกว่า 50,000,000 บาท	97	36.33
-50,000,000 - 200,000,000 บาท	87	32.58
-มากกว่า 200,000,000 บาท	83	31.09
รวม	267	100.00
ลักษณะการดำเนินธุรกิจ		
-กิจการคนไทย	222	83.15
-กิจการร่วมทุนกับต่างชาติ	45	16.85
รวม	267	100.00

จากตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ พบว่า รูปแบบของธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารส่วนใหญ่เป็นรูปแบบบริษัทจำกัด จำนวน 220 แห่ง (ร้อยละ 82.40) รูปแบบของธุรกิจที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือห้างหุ้นส่วน จำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 6.74) จำนวนพนักงาน พบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่ที่มีพนักงานมากกว่า 200 คน มีจำนวน 133 แห่ง (ร้อยละ 49.81) ธุรกิจที่มีพนักงานน้อยกว่า 50 คน มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 42 แห่ง (ร้อยละ 15.73) ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่มีระยะเวลาการดำเนินงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 157 แห่ง (ร้อยละ 58.80) ระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 14 แห่ง (ร้อยละ 5.25) จำนวนทุนในการดำเนินงาน พบว่า ธุรกิจส่วนใหญ่มีทุนในการดำเนินงานน้อยกว่า 50 ล้านบาท จำนวน 97 แห่ง (ร้อยละ 36.33) และธุรกิจที่มีทุนในการดำเนินงานมากกว่า 200 ล้านบาท มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 83 แห่ง (ร้อยละ 31.09) และส่วนใหญ่เป็นธุรกิจของคนไทย จำนวน 222 แห่ง (ร้อยละ 83.15) และเป็นธุรกิจที่ร่วมทุนกับต่างชาติ จำนวน 45 แห่ง (ร้อยละ 16.85)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม พิจารณาจากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง	3.78	0.78	มาก
ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น	3.83	0.83	มาก
ด้านความยืดหยุ่นในการการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.76	0.84	มาก
ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม	3.79	0.82	มาก
โดยรวม	3.79	0.82	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความหลากหลายโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย(\bar{X}) เท่ากับ 3.79 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.82 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) มากที่สุดเท่ากับ 3.83 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.83 รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.79 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.82 ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.78 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.78 และด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) เท่ากับ 3.76 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.84

ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง จำแนกเป็นรายข้อ

(n=267)

การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.กิจการเข้าใจ ยอมรับและเห็นคุณค่าจากความหลากหลายของบุคลากรทุกระดับในองค์กร	54 (20.22)	143 (53.56)	58 (21.72)	12 (4.49)	0 (0.00)	3.90	0.77	มาก
2.กิจการออกแบบวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือในการดำเนินงานของบุคลากรที่มีความหลากหลาย	46 (17.23)	123 (46.07)	82 (30.71)	14 (5.24)	2 (0.75)	3.74	0.83	มาก
3.กิจการมีเทคนิคในการประสานงานหลากหลายวิธี ที่สามารถสื่อสารให้เข้าถึงบุคลากรทุกกลุ่ม	38 (14.23)	119 (44.57)	94 (35.21)	15 (5.62)	1 (0.37)	3.67	0.80	มาก
4.กิจการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทั้งระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร ซึ่งช่วยให้กิจการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	43 (16.10)	133 (49.81)	76 (28.46)	12 (4.49)	3 (1.12)	3.75	0.82	มาก

ตารางที่ 8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=267)

การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5.กิจการมีการควบคุมการดำเนินงานหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	40 (14.98)	152 (56.93)	69 (25.84)	5 (1.87)	1 (0.37)	3.84	0.70	มาก
โดยรวม						3.78	0.78	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$, S.D.=0.78) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ กิจการเข้าใจ ยอมรับ และเห็นคุณค่าจากความหลากหลายของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ($\bar{X}=3.90$, S.D.=0.77) รองลงมาคือ กิจการมีการควบคุมการดำเนินงานหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X}=3.84$, S.D.=0.70) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ กิจการมีเทคนิคในการประสานงานหลากหลายวิธีที่สามารถสื่อสารให้เข้าถึงบุคลากรทุกกลุ่ม ($\bar{X}=3.67$, S.D.=0.80)

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นจำแนกเป็นรายชื่อ

(n=267)

การบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.กิจการเชื่อมั่นว่าความรู้ ความสามารถที่โดดเด่นของ บุคลากรจะช่วยส่งเสริมให้ การดำเนินงานของกิจการ เป็นไปด้วยดี	77 (28.84)	134 (50.19)	48 (17.98)	8 (3.00)	0 (0.00)	4.05	0.77	มาก
2.กิจการมีการวิเคราะห์ ความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ของบุคลากร เพื่อเป็น ข้อมูลในการมอบหมายงาน ที่เหมาะสม	53 (19.85)	124 (46.44)	74 (27.72)	15 (5.62)	1 (0.37)	3.80	0.83	มาก
3.กิจการนำความรู้ ความสามารถของบุคลากร ที่มีความสามารถโดดเด่น มาประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่กิจการได้	49 (18.35)	140 (52.43)	62 (23.22)	14 (5.24)	2 (0.75)	3.82	0.82	มาก
4.กิจการกำหนดรางวัลและ ความก้าวหน้าในอาชีพ ให้กับบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น	44 (16.48)	115 (43.07)	82 (30.71)	21 (7.87)	5 (1.87)	3.64	0.91	มาก
โดยรวม						3.78	0.78	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.83$, S.D.=0.83) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ กิจการเชื่อมั่นว่าความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของกิจการเป็นไปด้วยดี ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.77) รองลงมาคือ กิจการนำความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่กิจการได้ ($\bar{X}=3.82$, S.D.=0.82) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ กิจการกำหนดรางวัลและความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ($\bar{X}=3.64$, S.D.=0.91)

ตารางที่ 10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกเป็นรายชื่อ

n=267

ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.กิจการเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ต้องสามารถจำแนกหรือวัดความสามารถของบุคลากรได้	58 (21.72)	145 (54.31)	54 (20.22)	9 (3.37)	1 (0.37)	3.94	0.77	มาก
2.กิจการกำหนดนโยบายและแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดตามความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ	55 (20.60)	132 (49.44)	63 (23.60)	14 (5.24)	3 (1.12)	3.83	0.85	มาก
3.กิจการสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความหลากหลายของบุคลากร	35 (13.11)	119 (44.57)	93 (34.83)	17 (6.37)	3 (1.12)	3.62	0.83	มาก
4.กิจการสนับสนุนให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น หรือทำความเข้าใจในผลการประเมิน ทั้งก่อนและหลังการประเมิน	45 (16.85)	111 (41.57)	91 (34.08)	14 (5.24)	6 (2.25)	3.66	0.90	มาก
โดยรวม						3.76	0.84	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.76$, S.D.=0.84) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ กิจการเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ต้องสามารถจำแนกหรือวัดความสามารถของบุคลากรได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=3.94$, S.D.=0.77) รองลงมาคือ กิจการกำหนดนโยบายและแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดตามความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ ($\bar{X}=3.83$, S.D.=0.85) และค่าเฉลี่ย

น้อยที่สุดคือ กิจการสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ ความหลากหลายของบุคลากร ($\bar{X}=3.66$, S.D.=0.90)

ตารางที่ 11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตาม สภาพแวดล้อมจำแนกเป็นรายชื่อ

(n=267)

ความสามารถในการ ปรับตัวตาม สภาพแวดล้อม	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.กิจการเชื่อมั่นว่าการ เปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น จะเป็นโอกาสที่ให้อกิจการ ได้พัฒนาและปรับปรุง ศักยภาพในการทำงานให้ดี ยิ่งขึ้น	57 (21.35)	137 (51.31)	59 (22.10)	13 (4.87)	1 (0.37)	3.88	0.81	มาก
2.กิจการแจ้งข่าวสารที่จะ กระทบกับการดำเนินงาน ของกิจการให้บุคลากร ทราบ เพื่อเป็นการเตรียม ความพร้อมรองรับการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	43 (16.10)	136 (50.94)	66 (24.72)	19 (7.12)	3 (1.12)	3.74	0.85	มาก
3.กิจการมีการติดตาม วิเคราะห์ และประเมิน สถานการณ์การ เปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ อย่างทันท่วงที	40 (14.98)	143 (53.56)	69 (25.84)	10 (3.75)	5 (1.87)	3.76	0.82	มาก
4.กิจการสามารถ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานได้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม	42 (15.73)	135 (50.56)	78 (29.21)	8 (3.00)	4 (1.50)	3.76	0.81	มาก
โดยรวม						3.79	0.82	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79$, S.D.=0.82) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ กิจกรรมเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น จะเป็นโอกาสที่ให้กิจการได้พัฒนาและปรับปรุงศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X}=3.88$, S.D.=0.81) รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ กิจกรรมมีการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงที ($\bar{X}=3.76$, S.D.=0.82) และกิจการสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=3.76$, S.D.=0.81) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ กิจกรรมแจ้งข่าวสารที่จะกระทบกับการดำเนินงานของกิจการให้บุคลากรทราบ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ($\bar{X}=3.74$, S.D.=0.85)

ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วย การสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสร้างสรรค์ขององค์กรจำแนกเป็นรายข้อ

(n=267)

การสร้างสรรค์ของ องค์กร	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.กิจกรรมกำหนดนโยบาย และแนวทางปฏิบัติที่มุ่ง ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน ได้มีส่วนร่วมในการ นำเสนอความคิด สร้างสรรค์	51 (19.10)	127 (47.57)	79 (29.59)	6 (2.25)	4 (1.50)	3.81	0.82	มาก
2.กิจการสร้างบรรยากาศ ในการทำงาน ที่ส่งเสริมให้ บุคลากรเกิดความคิด สร้างสรรค์ในการทำงาน	42 (15.73)	100 (37.45)	102 (38.20)	19 (7.12)	4 (1.50)	3.59	0.89	มาก
3.กิจการเปิดโอกาสให้ทุก คนในองค์กรมีส่วนร่วมใน การพัฒนาความคิด สร้างสรรค์โดยไม่เลือก ปฏิบัติ	51 (19.10)	121 (45.32)	79 (29.59)	9 (3.37)	7 (2.62)	3.75	0.89	มาก

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของการสร้างสรรค์ขององค์การจำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=267)

การสร้างสรรค์ของ องค์การ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
4.กิจกรรมที่มีกิจกรรมที่ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ของบุคลากร เช่น การ ฝึกอบรมทักษะการคิด สร้างสรรค์ การประกวด ความคิดสร้างสรรค์	45 (16.85)	112 (41.95)	78 (29.21)	23 (8.61)	9 (3.37)	3.60	0.98	มาก
โดยรวม						3.69	0.90	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการสร้างสรรค์ขององค์การ มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.69$, S.D.=0.90) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ กิจกรรมกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}=3.81$, S.D.=0.82) รองลงมาคือกิจกรรมเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์โดยไม่เลือกปฏิบัติ ($\bar{X}=3.75$, S.D.=0.89) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ กิจกรรมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ($\bar{X}=3.59$, S.D.=0.89)

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความเป็นเลิศในการดำเนินงานจำแนกเป็นรายข้อ

(n=267)

ความเป็นเลิศในการ ดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.กิจกรรมมีกระบวนการ ผลิตที่ดี ได้มาตรฐาน เป็น ที่ยอมรับทั้งในประเทศ และต่างประเทศ	95 (35.58)	121 (45.32)	41 (15.36)	8 (3.00)	2 (0.75)	4.12	0.83	มาก

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความเป็นเลิศในการดำเนินงานจำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=267)

ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
2.กิจการสามารถวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้รวดเร็วขึ้น	51 (19.10)	126 (47.19)	68 (25.47)	20 (7.49)	2 (0.75)	3.76	0.87	มาก
3.กิจการมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	60 (22.47)	123 (46.07)	65 (24.34)	17 (6.37)	2 (0.75)	3.83	0.87	มาก
4.กิจการได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร	74 (27.72)	121 (45.32)	59 (22.10)	11 (4.12)	2 (0.75)	3.95	0.85	มาก
โดยรวม						3.92	0.86	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$, S.D.=0.86) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ กิจการมีกระบวนการผลิตที่ดีได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ ($\bar{X}=4.12$, S.D.=0.83) รองลงมาคือกิจการได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร ($\bar{X}=3.95$, S.D.=0.85) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือกิจการสามารถวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้รวดเร็วขึ้น ($\bar{X}=3.76$, S.D.=0.87)

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลดำเนินงานองค์กรจำแนกเป็นรายข้อ

(n=267)

ผลดำเนินงานองค์กร	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.กิจการมีรายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	63 (23.60)	131 (49.06)	61 (22.85)	12 (4.49)	0 (0.00)	3.92	0.80	มาก

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลดำเนินงานองค์การจำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=267)

ผลดำเนินงานองค์การ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
2.กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น	56 (20.97)	128 (47.94)	67 (25.09)	15 (5.62)	1 (0.37)	3.84	0.83	มาก
3.กิจการสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ หรือลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น	79 (29.59)	135 (50.56)	45 (16.85)	7 (2.62)	1 (.37)	4.06	0.78	มาก
4.กิจการมีความน่าเชื่อถือ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกกลุ่ม	72 (26.97)	147 (55.06)	42 (15.73)	5 (1.87)	1 (0.37)	4.06	0.73	มาก
โดยรวม						3.97	0.78	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลดำเนินงานองค์การภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.97$, S.D.=0.78) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากันจำนวน 2 ข้อ คือ กิจการสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ หรือลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น ($\bar{X}=4.06$, S.D.=0.78) และกิจการมีความน่าเชื่อถือและมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ทุกกลุ่ม ($\bar{X}=4.06$, S.D.=0.73) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ($\bar{X}=3.84$, S.D.=0.83)

ตอนที่ 4 ปัจจัยความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย
 ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความ
 รุนแรงทางการแข่งขันจำแนกเป็นรายชื่อ

(n=267)

ความรุนแรงทางการ แข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.การแข่งขันในปัจจุบันมี ความรุนแรง ทำให้การ ดำเนินงานมีความยุ่งยาก มากขึ้น	79 (29.59)	133 (49.81)	53 (19.85)	1 (.37)	1 (.37)	4.08	0.73	มาก
2.คู่แข่งมีจำนวนมากทำ ให้ธุรกิจต้องใช้เวลาส่วน ใหญ่ไปกับการวิเคราะห์ ศักยภาพทางการแข่งขัน	54 (20.22)	128 (47.94)	75 (28.09)	10 (3.75)	0 (0.00)	3.85	0.78	มาก
3.คู่แข่งพยายามสร้าง ความได้เปรียบทางการ แข่งขัน ในการเข้าถึงความ พร้อมทางด้านวัตถุดิบ	71 (26.59)	127 (47.57)	60 (22.47)	8 (3.00)	1 (.37)	3.97	0.80	มาก
4.ความต้องการของลูกค้า เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้กิจการต้องใช้ความ พยายามในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าให้ ทันทั่วทั้งที่	92 (34.46)	130 (48.69)	37 (13.86)	7 (2.62)	1 (0.37)	4.14	0.78	มาก
โดยรวม						4.01	0.77	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรุนแรงทางการ
 แข่งขันภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.01$, S.D.=0.77) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก
 ที่สุดคือ ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้กิจการต้องใช้ความพยายามในการ
 พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันทั่วทั้งที่ ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.78)
 รองลงมาคือการแข่งขันในปัจจุบันมีความรุนแรง ทำให้การดำเนินงานมีความยุ่งยากมากขึ้น
 ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.73) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือคู่แข่งมีจำนวนมากทำให้ธุรกิจต้องใช้เวลาส่วนใหญ่
 ไปกับการวิเคราะห์ศักยภาพทางการแข่งขัน ($\bar{X}=3.85$, S.D.=0.78)

ตอนที่ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายของอุตสาหกรรมอาหาร
ในประเทศไทยประกอบด้วย ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากร
องค์กร

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=267)

ประสบการณ์การเรียนรู้ ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.กิจการส่งเสริมให้ บุคลากรแสวงหาความรู้ จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้น	49 (18.35)	135 (50.56)	71 (26.59)	11 (4.12)	1 (0.37)	3.82	0.79	มาก
2.กิจการสนับสนุนให้ บุคลากรในองค์กรมีการ เรียนรู้สิ่งต่างๆทุกเรื่องโดย ไม่ ปิดกั้นไม่ดาวน์สรุป เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้อง ทั้งมุมกว้างและมุมลึก	61 (22.85)	144 (53.93)	53 (19.85)	7 (2.62)	2 (0.75)	3.96	0.77	มาก
3.กิจการจัดกิจกรรมการ สนทนา เพื่อแลกเปลี่ยน ข้อมูลการทำงานระหว่าง แผนก	41 (15.36)	122 (45.69)	82 (30.71)	17 (6.37)	5 (1.87)	3.66	0.88	มาก
4.กิจการส่งเสริมให้มีการ นำความรู้และ ประสบการณ์ที่รวบรวมได้ นำมาถ่ายทอดในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น คู่มือ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติใน รูปแบบลายลักษณ์อักษร หรือสื่อรูปแบบอื่น ๆ	53 (19.85)	110 (41.20)	77 (28.84)	24 (8.99)	3 (1.12)	3.70	0.93	มาก

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
 ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=267)

ประสบการณ์การเรียนรู้ ขององค์การ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
5.กิจกรรมสนับสนุนให้ บุคลากรในองค์การ มีการ นำความรู้และ ประสบการณ์ไป ประยุกต์ใช้ในการ ดำเนินงาน	70 (26.22)	138 (51.69)	52 (19.48)	6 (2.25)	1 (0.37)	4.01	0.76	มาก
โดยรวม						3.83	0.83	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสบการณ์การเรียนรู้
 ขององค์การภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.83$, S.D.=0.83) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าข้อที่มี
 ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ กิจกรรมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การ มีการนำความรู้และประสบการณ์ไป
 ประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ($\bar{X}=4.01$, S.D.=0.76) รองลงมาคือกิจกรรมสนับสนุนให้บุคลากรใน
 องค์การมีการเรียนรู้สิ่งต่างๆทุกเรื่องโดยไม่ ปิดกั้นไม่ด่วนสรุป เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องทั้งมุมกว้าง
 และมุมลึก ($\bar{X}=3.96$, S.D.=0.77) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ กิจกรรมจัดกิจกรรมการสนทนา เพื่อ
 แลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานระหว่างแผนก ($\bar{X}=3.66$, S.D.=0.88)

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ
 ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ จำแนกเป็นรายข้อ

(n=267)

ความพร้อมของ ทรัพยากรองค์การ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.กิจกรรมมีบุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี อุปกรณ์การปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอพร้อมและ สมบูรณ์ทำให้สามารถวาง แผนการดำเนินงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	54 (20.22)	128 (47.94)	77 (28.84)	8 (3.00)	0 (0.00)	3.85	0.77	มาก

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ จำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

(n=267)

ความพร้อมของ ทรัพยากรองค์การ	ระดับความคิดเห็น					\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
2.กิจการให้ความสำคัญกับ การจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ต่างๆ อย่างเต็มที่ซึ่งจะช่วยให้ การดำเนินงานองค์การ บรรลุเป้าหมาย	55 (20.60)	122 (45.69)	78 (29.21)	12 (4.49)	0 (0.00)	3.82	0.81	มาก
3.กิจการนำเทคโนโลยี สมัยใหม่มาใช้ในการ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การทำงานมีความ สะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว และมีคุณภาพ มากยิ่งขึ้น	56 (20.97)	137 (51.31)	59 (22.10)	13 (4.87)	2 (0.75)	3.87	0.82	มาก
4.กิจการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือให้กับบุคลากร ทุกคนอย่างเสมอภาค	50 (18.73)	138 (51.69)	67 (25.09)	12 (4.49)	0 (0.00)	3.85	0.77	มาก
โดยรวม						3.85	0.79	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพร้อมของทรัพยากร องค์การภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.85$, S.D.=0.79) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุดคือ กิจการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การทำงานมีความ สะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{X}=3.87$, S.D.=0.82) รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ คือกิจการมีบุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี อุปกรณ์การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและสมบูรณ์ ทำให้สามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\bar{X}=3.85$, S.D.=0.77) และกิจการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค ($\bar{X}=3.85$, S.D.=0.77) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ กิจการให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อ สนับสนุนกลยุทธ์ต่างๆ อย่างเต็มที่ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานองค์การบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X}=3.82$, S.D.=0.81)

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อผลการดำเนินงานของ
อุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

6.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ตัวแปร	OLE	ORR	DMO	OCI	PMF	EAC	OC	OE	OP	CI	CAP
\bar{x}	3.83	3.85	3.78	3.83	3.76	3.79	3.69	3.92	3.97	4.01	1.95
S.D.	0.66	0.65	0.63	0.69	0.69	0.69	0.79	0.72	0.66	0.64	0.82
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**		
CAP	0.200**	0.220**	0.071	0.050	0.059	0.075	0.068	0.253**	0.136*	0.079	

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 18 พบว่าการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระมีค่าไม่เกิน 0.80 (Cooper and Schindler,2006) ในลำดับต่อมาผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity เพื่อพิจารณาว่า VIF ปรากฏผลสอดคล้องกับ Lee, Lee และ Lee (2000) ซึ่งได้เสนอว่าค่า VIF น้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันมากเกินไป ดังนั้นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงไม่มีปัญหา Multicollinearity

6.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (DMO) ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (OCI) ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMF) ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (EAC) กับการสร้างสรรค์ขององค์กร (OC) ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลายทั้ง 4 ด้าน กับการสร้างสรรค์ขององค์กร

ตัวแปร	DMO	OCI	PMF	EAC	OC	CAP
\bar{X}	3.78	3.83	3.76	3.79	3.69	1.95
S.D.	0.63	0.69	0.69	0.69	0.79	0.82
DMO						
OCI	0.723**					
PMF	0.749**	0.782**				
EAC	0.765**	0.684**	0.721**			
OC	0.714**	0.659**	0.696**	-0.721**		
CAP	0.071	0.050	0.059	0.075	0.068	

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 19 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (DMO) การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (OCI) ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMF) ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (EAC) กับการสร้างสรรค์ขององค์กร (OC) อยู่ระหว่าง 0.659-0.721 ($r=0.714$, $p<0.01$, $r=0.659$, $p<0.01$, $r=0.696$, $p<0.01$, $r=0.721$, $p<0.01$)

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย
ทั้ง 4 ด้าน กับการสร้างสรรค์ขององค์กร

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม OC
DMO	0.243*** (0.069)
OCI	0.111* (0.066)
PMF	0.200*** (0.070)
EAC	0.314*** (0.064)
CAP	0.010 (0.047)
Adjusted R ²	0.606
Maximum VIF	3.334

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 20 พบว่าการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมกับการสร้างสรรค์ขององค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 ก-4 ก ผลวิเคราะห์พบว่าความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบริหารงานที่มุ่งเน้นความแตกต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta=0.243$, $p<0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ก และความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ($\beta=0.111$, $p<0.10$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ก ขณะที่ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta=0.200$, $p<0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ก รวมถึงความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01($\beta=0.314$, $p<0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ก

นอกจากนี้ยังพบข้อมูลเพิ่มเติมว่าตัวแปรควบคุม คือ ทุนการดำเนินงานไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ ($\beta=0.010$, $p<0.806$)

6.3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (DMO) การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (OCI) ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMF) ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (EAC) กับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (OE) ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลายทั้ง 4 ด้าน กับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ตัวแปร	DMO	OCI	PMF	EAC	OE	CAP
\bar{X}	3.78	3.83	3.76	3.79	3.92	1.95
S.D.	0.63	0.69	0.69	0.69	0.72	0.82
DMO						
OCI	0.723**					
PMF	0.749**	0.782**				
EAC	0.765**	0.684**	0.721**			
OE	0.597**	0.516**	0.557**	0.586**		
CAP	0.071	0.050	0.059	0.075	0.253**	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 21 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (DMO) การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (OCI) ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMF) ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (EAC) กับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (OE) อยู่ระหว่าง 0.516-0.597 ($r=0.597$, $p<0.01$, $r=0.516$, $p<0.01$, $r=0.557$, $p<0.01$, $r=0.586$, $p<0.01$)

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ทั้ง 4 ด้าน กับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม OE
DMO	0.263*** (0.082)
OCI	0.039 (0.079)
PMF	0.145* (0.084)
EAC	0.237*** (0.077)
CAP	0.206*** (0.056)
Adjusted R ²	0.439
Maximum VIF	3.334

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 22 พบว่าการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม กับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 ข- 4 ข

ผลวิเคราะห์พบว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta=0.263$, $p<0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ข ในขณะที่ความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นไม่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ($\beta=0.039$, $p<0.618$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 ข นอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ($\beta=0.145$, $p<0.10$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ข รวมถึงความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta=0.237$, $p<0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ข

อย่างไรก็ตามมีข้อค้นพบเพิ่มเติมว่าตัวแปรควบคุม คือ ทุนการดำเนินงานอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta=0.206$, $p<0.01$) หมายความว่า องค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารที่มีทุนการดำเนินงานสูง จะมีความเป็นเลิศในการดำเนินงานมากสอดคล้องกับ lackymchuk (2013) กล่าวว่ามูลค่าเงินลงทุนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งเป็นการลงทุนในทรัพย์สินที่มีตัวตน เช่น โรงงาน สิ่งที่ใช้สำหรับการขนส่งเคลื่อนย้าย เครื่องจักร อุปกรณ์ และไม่มีตัวตน เช่น ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร ซึ่งวัตถุดิบและเทคโนโลยีเป็นพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรมอาหาร และการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันไม่ใช่แค่จำหน่ายในประเทศเท่านั้น แต่รวมถึงต่างประเทศด้วย ดังนั้นหากต้องการให้อุตสาหกรรมอาหารพัฒนาจะต้องมีการลงทุน

6.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการสร้างสรรค์ขององค์การ (OC) ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (OE) กับผลดำเนินงานองค์การ (OP)

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์การ

ตัวแปร	OC	OE	OP	CAP
\bar{X}	3.69	3.92	3.97	1.95
S.D.	0.79	0.72	0.66	0.82
OC				
OE	0.624**			
OP	0.582**	0.728**		
CAP	0.068	0.253**	0.136*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 23 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง การสร้างสรรค์ขององค์การ (OC) ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (OE) และผลดำเนินงานองค์การ (OP) อยู่ระหว่าง 0.582-0.728 ($r=0.582$, $p<0.01$, $r=0.728$, $p<0.01$)

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์กร

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม OP
OC	0.204*** (0.053)
OE	0.609*** (0.054)
CAP	-0.032 (0.052)
Adjusted R ²	0.553
Maximum VIF	1.765

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 24 พบว่าการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์กร เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 5-6

ผลวิเคราะห์พบว่าการสร้างสรรค์ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta=0.204$, $p<0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 5 อีกทั้งยังพบว่าความเป็นเลิศในการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta=0.609$, $p<0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 6



6.5 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของความรุนแรงทางการแข่งขัน (CI) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร (OC) ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (OE) กับผลดำเนินงานองค์กร (OP)

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์กร

ตัวแปร	OC	OE	OP	CI	CAP
\bar{X}	3.69	3.92	3.97	4.01	1.95
S.D.	0.79	0.72	0.66	0.64	0.82
OC					
OE	0.624**				
OP	0.582**	0.728**			
CI	0.226**	0.345**	0.297**		
CAP	0.068	0.253**	0.136*	0.079	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 25 พบว่าเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร (OC) ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (OE) กับผลดำเนินงานองค์กร (OP) อยู่ระหว่าง 0.582-0.728 ($r=0.582, p<0.01, r=0.728, p<0.01$)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร (OC) ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (OE) กับผลดำเนินงานองค์กร (OP) อยู่ระหว่าง 0.226-0.345 ($r=0.226, p<0.01, r=0.345, p<0.01, r=0.297, p<0.01$)

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์กร

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	
	OP	OP
OC	0.203*** (0.053)	0.211*** (0.053)
OE	0.592*** (0.056)	0.597*** (0.057)
CI	0.049 (0.044)	0.051 (0.044)
OC*CI		0.034 (0.055)
OE*CI		0.022 (0.051)
CAP	-0.031 (0.038)	-0.036 (0.053)
Adjusted R ²	0.553	0.552
Maximum VIF	1.894	2.474

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของความรุนแรงทางการแข่งขัน (CI) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร (OC) ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (OE) และผลดำเนินงานองค์กร (OP) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 7 ก-7 ข

ผลวิเคราะห์พบว่าความรุนแรงทางการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กรกับผลดำเนินงานองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta=0.034$, $p<0.603$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7 ก และความรุนแรงทางการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta=0.022$, $p<0.733$) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7 ข

6.6 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ (OLE) ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ (ORR) ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (DMO) การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (OCI) ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMF) ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (EAC)

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

ตัวแปร	OLE	ORR	DMO	OCI	PMF	EAC	CAP
\bar{x}	3.83	3.85	3.78	3.83	3.76	3.79	1.95
S.D.	0.66	0.65	0.63	0.69	0.69	0.69	0.82
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**		
CAP	0.200**	0.220**	0.071	0.050	0.059	0.075	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 27 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ กับความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม อยู่ระหว่าง 0.579-0.689 ($r=0.688$, $p<0.01$, $r=0.689$, $p<0.01$, $r=0.632$, $p<0.01$, $r=0.609$, $p<0.01$, $r=0.619$, $p<0.01$, $r=0.591$, $p<0.01$, $r=0.594$, $p<0.01$, $r=0.579$, $p<0.01$)

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของประสพการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากรองค์กรกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม			
	DMO	OCI	PMF	EAC
OLE	0.418*** (0.055)	0.415*** (0.062)	0.412*** (0.063)	0.378*** (0.065)
ORR	0.425*** (0.056)	0.348*** (0.062)	0.329*** (0.064)	0.336*** (0.065)
CAP	-0.106** (0.050)	0.110** (0.056)	-0.095** (0.058)	-0.075 (0.059)
Adjusted R ²	0.568	0.463	0.437	0.407
Maximum VIF	1.913	1.913	1.913	1.913

***มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของประสพการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร กับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 8 ก-8 ง และสมมติฐาน 9 ก-9 ง

ผลการวิเคราะห์พบว่าประสพการณ์การเรียนรู้ขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = 0.418, p < 0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 8 ก ในขณะที่ประสพการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = 0.415, p < 0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 8 ข นอกจากนี้มีประสพการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = 0.412, p < 0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน 8 ค และประสพการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = 0.378, p < 0.01$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9 ง

นอกจากนี้ยังพบว่าความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $(\beta=0.425, p<0.01)$ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9 ก ขณะที่ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 $(\beta=0.348, p<0.01)$ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9 ข นอกจากนี้ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 $(\beta =0.329, p<0.01)$ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9 ค และความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 $(\beta=0.336, p<0.01)$ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9 ง

อย่างไรก็ตามมีข้อค้นพบเพิ่มเติมว่า ตัวแปรควบคุม คือ ทุนดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 $(\beta=-0.106, p<0.05)$ นั้นหมายความว่าองค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารที่มีทุนการดำเนินงานสูง หรือเรียกว่าเป็นองค์การขนาดใหญ่ การบริหารงานจะมีความเป็นมาตรฐานไม่แตกต่าง มีความเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Haber (2014) ทุนในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารองค์การ โดยพบว่าทุนการดำเนินงานสามารถส่งผลได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบกับวิธีการบริหารองค์การ เมื่อพิจารณาจากการศึกษาที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า ทุนการดำเนินงานสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

นอกจากนี้ยังพบว่า ทุนดำเนินการมีอิทธิพลเชิงบวกกับการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 $(\beta=0.110, p<0.05)$ นั้นหมายความว่าองค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารที่มีทุนดำเนินงานมาก หรือเป็นบริษัทขนาดใหญ่มีความมั่นคง ซึ่งมีศักยภาพสูงในการสรรหาคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นมาร่วมงาน รวมถึงการกำหนดนโยบายในการพัฒนา และธำรงรักษาคนที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นให้อยู่กับองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไปสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ruse (2008) พบว่า การประเมินความสามารถและทุนที่ใช้ในการจัดการคนเก่งนั้น เป็นสิ่งที่องค์การจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า โดยคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อไม่ให้คนเก่งเข้าร่วมกิจกรรม จากนั้นพิจารณาช่องว่างระหว่างความสามารถโดดเด่นที่องค์การต้องการ กับความสามารถที่อยู่ในกลุ่มคนที่คาดว่าจะนำเข้าสู่กระบวนการบริหารคนเก่ง ทั้งนี้เกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกบริหารคนเก่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์การ รวมถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการบริหารคนเก่ง การตรวจสอบต้นทุนทั้งต้นทุนทางตรงและทางอ้อมที่ใช้ในการจ้างและพัฒนาคนเก่งระบุกิจกรรมและการลงทุน เมื่อคนเก่งได้รับการพัฒนา จะทำให้เขาทราบจุดบกพร่องและดำเนินการแก้ไข ส่งผลให้ผลการดำเนินงานในระดับบุคคลดีขึ้น และส่งผลต่อผลการดำเนินงานในระดับองค์การดีขึ้นเช่นกัน

แม้กระนั้นก็ตาม ยังพบว่าทุนดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 $(\beta=-0.095, p<0.05)$ หมายความว่าองค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารที่มีทุนดำเนินงานมาก จะมีความยืดหยุ่นในการประเมินผลการ

ปฏิบัติน้อย กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกกำหนดกฎระเบียบไว้อย่างชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้น ไม่ว่าคนจะมีลักษณะที่หลากหลายเพียงใดก็ตาม หากอยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ลักษณะงานเหมือนกัน จะได้รับการประเมินในมาตรฐานเดียวกัน ในทางตรงกันข้ามหากเป็นองค์กรขนาดเล็ก การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความชัดเจน ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของ หัวหน้างาน หรือเจ้าของกิจการเป็นหลัก ซึ่งอาจมีอคติไม่ประเมินผลตามความจริง เพราะผลการประเมินจะมีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายให้กับพนักงานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานของกิจการขนาดเล็กเพิ่มขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Erdogan (2002) ที่พบว่า บริษัทขนาดเล็กซึ่งธรรมชาติแล้วยากที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา เพราะผลการปฏิบัติงานจะสัมพันธ์กับค่าจ้างที่ต้องเพิ่มขึ้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology Methodology) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม กับกรรมการผู้จัดการของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร และได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่น ด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ประจำปี 2557 จำนวน 7 แห่ง ทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบข้อมูลตามวัตถุประสงค์ คือ เพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยนอกจากนี้ยังสามารถนำข้อค้นพบนี้มาใช้สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความสามารถในการจัดการความหลากหลายกับการประยุกต์ใช้ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

สถานการณ์ความหลากหลายในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร พบว่าผู้ประกอบการกำลังเผชิญกับความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม โดยแรงงานส่วนใหญ่ในโรงงานเป็นแรงงานชาวพม่า ขณะที่ผู้บริหารเป็นชาวจีน และชาวญี่ปุ่น นอกจากนี้ยังพบความหลากหลายด้านช่วงอายุ เป็นการผสมผสานกันของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย รวมถึงความหลากหลายด้านสถานภาพการจ้างงาน ซึ่งความหลากหลายนั้นผู้บริหารเห็นว่าเป็นสถานการณ์ที่ทุกอุตสาหกรรมต้องเผชิญ บุคลากรที่มีความหลากหลายเป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากองค์กรจะมีบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นแตกต่างกัน เป็นโอกาสดีที่จะนำคุณค่าของความสามารถและคุณสมบัติที่แตกต่างนั้นไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท เช่น กลุ่มคนเพศที่ 3 มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ เหมาะกับงานด้านการตลาดหรืองานสร้างสรรค์ต่าง ๆ กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีมากกว่าคนรุ่นอื่น เป็นต้น ดังนั้นในการมอบหมายงานผู้บริหารจะพิจารณาจากความสามารถที่โดดเด่นของคนแต่ละกลุ่มเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ โดยที่บรรยากาศในการทำงานได้มุ่งส่งเสริมให้ทุกคนเรียนรู้และทำความเข้าใจกับค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนแต่ละกลุ่ม เพื่อสร้างการยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน และลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร ตลอดจน

สร้างความร่วมมือร่วมใจและความสามัคคีในที่ทำงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

พนักงานแต่ละคนก็เก่งกันไปคนละแบบ โดยบริษัทจะดูตั้งแต่ตอนคัดเลือกพนักงานแล้วว่าเขาเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นหรือไม่ แต่สิ่งสำคัญคือทำอะไรให้เขาอยู่กับองค์กรได้นาน ๆ เพราะปัจจุบันพนักงานอยู่กับไม่ค่อยทน พร้อมจะเปลี่ยนงานเสมอ (พรประภา, 2558)

เรียนรู้วัฒนธรรมที่ต่างกัน การสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารคนให้ดีขึ้น (พรวาริ, 2558)

ควรสร้างวัฒนธรรมการยอมรับความแตกต่าง และยอมรับความคิดเห็นและปฏิบัติกับบุคลากรที่มีความแตกต่างอย่างเหมาะสมและเท่าเทียม (พรไพลิน, 2558)

กล่าวโดยสรุปว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลายสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารได้ กล่าวคือ ผู้บริหารเห็นคุณค่าของความหลากหลายและนำความสามารถที่แตกต่างหลากหลายของคนแต่ละกลุ่มมาบูรณาการให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท ซึ่งช่วยให้ผลการดำเนินงานนั้นมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็สามารถธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน

2. ความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

ความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย พบว่า การให้ความหมายของความสามารถในการจัดการความหลากหลายจากทัศนะของกรรมการผู้จัดการของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยมีความคล้ายคลึงกันกับความหมายที่ ผู้วิจัยได้จากการศึกษาตามแนวคิดและงานวิจัยของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้าน คือ การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง พบว่า ผู้บริหารมีความเข้าใจและยอมรับในสถานการณ์ความหลากหลายของแรงงานเป็นอย่างดี และเห็นเป็นโอกาสขององค์กรในการนำคุณค่าจากความแตกต่างหลากหลาย เช่น ความกล้าแสดงออกและความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีจากกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย ความคิดสร้างสรรค์จากกลุ่มเพศที่สาม ความอดทนไม่เลิกงานจากแรงงานชาวพม่า โดยองค์กรสามารถใช้ความรู้ และศักยภาพที่หลากหลายของบุคลากรนำมาขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ความหลากหลายเป็นเรื่องปกติ ทุกที่ก็ต้องมีคนที่แตกต่างกัน เราเลือกไม่ได้หรอก ดีเสียด้วยซ้ำ เรามีบุคลากรที่มีความชำนาญต่างกัน มันช่วยให้เรามีทางเลือก ใครเด่นเรื่องอะไร ก็ให้เขาไปทำงานที่ตรงกับความสามารถเขา (พรเพ็ญ, 2558)

มีนโยบายจ้างแรงงานต่างชาติด้วย ไม่กีดกันเพศที่ 3 สามารถทำงานได้ เหมาะกับงานขายงานสร้างสรรค์ การติดต่องานยังต้องเรียบริวย มีคนต่างช่วงอายุกันจำนวนมาก มีทั้งพนักงานและ

ผู้บริหาร อยู่กันนาน ๆ 30 ปี มีนโยบายเลี้ยงคนที่มีอายุงานมาก เด็กใหม่ gen y เอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานได้ (พรวารี, 2558)

โดยมีการออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นให้ความรู้ความเข้าใจในค่านิยมและพฤติกรรมของคนแต่ละกลุ่มเพื่อให้เกิดการยอมรับในความแตกต่าง นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสอดคล้องคุณลักษณะที่หลากหลายของพนักงาน เช่นการฝึกอบรมภาษาไทยให้กับคนพม่า และฝึกอบรมภาษาพม่าให้กับคนไทย เพื่อให้การสื่อสารเกิดความเข้าใจกันมากยิ่งขึ้น ทำให้การติดต่อประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดวิธีการควบคุมที่เหมาะสมกับกลุ่มคนและลักษณะงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ทุกคนจะได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ส่วนใหญ่เป็นการอบรมภายในบริษัทเอง ส่วนเรื่องภาษาเราก็จัดครูมาสอนหัวหน้าคนงาน แล้วก็เสริมแรงไปใครพูดได้มีเงินพิเศษให้เพิ่ม (พรไพลิน, 2558)

ที่บริษัทจะให้ความสำคัญกับภาษามาก ป้าย สัญลักษณ์ แบบฟอร์ม presentation มีทั้งภาษาพม่า และเขมร (พรนภา, 2558)

คนเจเนอรัล พวกนี้จะไม่ต้องไปควบคุมอะไรเขามาก มีบ้างที่ใช้โทรศัพท์ขณะทำงาน แต่ถ้าเขาทำงานได้ตามเป้าก็ไม่เป็นไร (พรพรรณ, 2558)

2.2 ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น พบว่า องค์การมีนโยบายในการบริหารบุคลากรที่หลากหลายสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเชื่อมั่นว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้นองค์การต้องมีวิเคราะหคุณลักษณะและความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากร จากนั้นจึงจัดสรรคนให้ตรงกับตำแหน่งงาน และมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานทั้งในระดับบุคคล ฝ่าย และองค์การ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ฝ่ายบุคคลจะเป็นตัวหลักในการคัดกรองคนเข้ามาทำงานในเบื้องต้น แล้วส่งต่อมายังระดับหัวหน้าช่วยกันพิจารณาความเหมาะสมอีกที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าเป็นงานในโรงงานหรือออฟฟิศ ถ้าในโรงงานไม่สนใจวุฒิ แต่จะดูว่ามีประสบการณ์หรือเปล่า ถ้าเป็นแรงงานพม่าดูว่ามีบัตรหรือไม่ (พรเพ็ญ, 2558)

ถ้าเลือกใช้คนเป็นเราก็ไม่ลำบาก จริง ๆ แล้วดูไม่ยากหรอก สั่งให้ทำงานสักชิ้น ก็จะพอรู้แล้วว่า เป็นคนแบบไหน บางครั้งโรงงานก็ไม่มีทางเลือก แม้เด็กจบใหม่จะเยอะ แต่คนรุ่นใหม่สมัยนี้ความอดทนน้อย ผู้คนรุ่นเก่าไม่ได้ อยู่ไม่ค่อยทน ดังนั้นหัวหน้างานก็ต้องปรับตั้งมากก็หาคนไม่ได้ เด็กรุ่นใหม่มีดีตรงที่คล่องไว กล้าแสดงออก ต้องมีเวทีให้เขาแสดงออก (พรวารี, 2558)

บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีโดดเด่น องค์การได้กำหนดมาตรการในการรักษาบุคลากรเหล่านั้นในรูปแบบของเสริมแรงด้วยค่าตอบแทน ยกช่อกชมเชย มอบใบประกาศนียบัตร การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีการกำหนดเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

และเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนานขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

โครงสร้างของบริษัทเราไม่เหมือนกับที่อื่น มีลำดับชั้นและตำแหน่งค่อนข้างมาก พนักงานทุกคนจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบตัวชี้วัด คนไหนเก่งจริงเรามีตำแหน่งรองรับให้เขาเติบโตอย่างเห็นได้ชัด ไม่ใช่เติบโตแค่ในประเทศ มีโอกาสไปทำงานกับสำนักงานในต่างประเทศด้วย (พรวารี, 2558)

2.3 ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า องค์กรมีการกำหนดนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประเมินจากความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและป้องกันความขัดแย้งที่จะตามมา เนื่องจากภายในองค์กรมีความหลากหลายของแรงงาน ดังนั้นในการดำเนินงานทุกขั้นตอนจะกระทำอย่างโปร่งใส มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติที่ชัดเจน รวมถึงผลตอบแทนที่จะได้รับหากสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัดในแต่ละระดับ ผู้บริหารและหัวหน้าคนงานทำหน้าที่ในการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกัน และแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พนักงานจะทราบผลการประเมินของตนเองล่วงหน้า โดยที่หัวหน้างานยังไม่ประเมิน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวช่วยป้องกันข้อร้องเรียนหรืออคติที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

บริษัทมีนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ คนไทยหรือคนพม่าก็ใช้เกณฑ์เดียวกัน คนที่มีฝีมือมีผลงานที่ดีค่าจ้างก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ในโรงงานมีพนักงาน 2 สัญชาติ การประเมินต้องโปร่งใส ทุกคนมีความสำคัญสำหรับโรงงานทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นคนไทยหรือคนพม่า อีกร้อยคนพม่าเขาก็รู้ภาษาไทย ถ้าเราประเมินไม่เป็นธรรม เขาไม่พอใจยกพวกลาออกหมดโรงงาน เราก็อยู่ไม่ได้ (พรนภา, 2558)

การประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้างานจะเป็นคนประเมิน เกณฑ์การประเมินเปลี่ยนทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท พนักงานจะรู้เกณฑ์การประเมินล่วงหน้า ขึ้นอยู่กับว่าเขาจะทำได้ถึงเกณฑ์ในระดับไหน ที่นี้ไม่เคยมีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่ยุติธรรมในการประเมิน เพราะทุกคนรู้ว่าตนเองมีผลงานอยู่ระดับไหน จะได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเท่าไร (พรไพลิน, 2558)

อย่างไรก็ตามหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว ได้มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ รวมถึงชี้แจงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุง เพื่อให้เกิดความโปร่งใส หากพนักงานมีข้อสงสัยสามารถซักถามผู้บังคับบัญชาได้ทันที ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะช่วยลดปัญหาความเคลือบแคลงและข่าวลือที่ไม่ถูกต้องของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ขั้นตอนที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกอย่างคือการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน โดยจะเรียกพนักงานเข้ามาพูดคุยเกี่ยวกับผลการประเมิน เพื่อให้เขายอมรับรวมถึงเขาต้องทราบว่า เขาต้องปรับปรุงอะไรบ้าง บางที่ไม่มีการพูดคุย พอไม่ขึ้นเงินเดือน ก็ไม่ยอมให้เหตุผลแก่พนักงาน พนักงานเขาไม่เข้าใจ โมโห โกรธ แล้วก็ลาออก บางรายไปตำว่าบริษัทเสีย ๆ หาย ๆ ในอินเทอร์เน็ต

ทำให้บริษัทเสียชื่อเสียงอีก ดังนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาตามมา บริษัทเราจะมึนโยบายให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานทุกครั้ง (พรพรรณ, 2558)

2.4 ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม พบว่า องค์กรมีการติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารจะมีประชุมกันเป็นประจำทุกเดือน เพื่อวิเคราะห์ติดตามและปรึกษาหารือเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานต่างด้าว มาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์อาหารทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความไม่แน่นอนของวัตถุดิบ สถานการณ์ความรุนแรงของคู่แข่ง รวมถึงพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง เพื่อนำข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์นั้น รวมถึงการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม และสื่อสารไปยังพนักงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับในฐานะผู้ปฏิบัติและผู้ขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ฝ่ายบุคคลจะติดตามข่าวสารเกี่ยวกับกฎหมายแรงงานต่างด้าว มีกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าวเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อย ซึ่งโรงงานให้ความสำคัญอย่างมาก ทุกอย่างเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าวเราต้องทำให้ถูกกฎหมาย โดยมีการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการเอกสารสำหรับแรงงานต่างด้าวโดยเฉพาะ เพราะว่าเอกสารแรงงานต่างด้าวต้องต่อบ่อย หมดอายุทุก 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี แรงงานเข้าออกไม่แน่นอน หากผิดพลาดขึ้นมาจะส่งผลเสียหายแก่โรงงานได้ เนื่องจากบางครั้งมีเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาครัฐเข้ามาตรวจในโรงงาน (พรเพ็ญ, 2558)

นอกจากการประชุมในระดับผู้บริหารแล้ว ในแผนกก็มีการประชุมกันเป็นประจำทุกอาทิตย์การทำงานสไตล์ญี่ปุ่น เน้นการประชุม พูดคุย แก้ปัญหา เพราะปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นตลอดเวลา นอกจากปัญหาแล้วบางทีก็มีสถานการณ์เร่งด่วน เช่น ลูกค้าจะเข้ามาตรวจมาตรฐานการผลิตในโรงงาน คนของเราต้องพร้อมเสมอสำหรับการเปลี่ยนแปลง (พรนภา, 2558)

ทั้งนี้องค์กรเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นเหตุการณ์ปกติที่สามารถเกิดขึ้นได้ ถือเป็นโอกาสและความท้าทายที่ดีสำหรับองค์กร โดยจะใช้ความได้เปรียบทางด้านทรัพยากรด้านบุคคล วัตถุดิบ เครื่องจักร ตราสินค้า นวัตกรรมการผลิต นำมาสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

การเปลี่ยนแปลงสำหรับผมถือว่าเป็นเรื่องปกติ ทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นก็ตาม เราจะมองว่าเป็นความท้าทายและพยายามหาโอกาสที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้นเสมอ เราไม่เคยอยู่นิ่ง เพราะสถานการณ์ทั้งนอกและในบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงตลอด เราจึงติดตามสถานการณ์และวางแผนแก้ไขกันตลอด คนของเราค่อนข้างพร้อมทั้งด้านจิตใจและฝีมือ วัฒนธรรมองค์กรสร้างให้คนพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (พรพจน์, 2558)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยนั้นเป็นความสามารถในการนำคุณสมบัติที่โดดเด่นของบุคลากรที่หลากหลายในองค์กร มาเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดคุณค่าเพิ่มแก่องค์กร ช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

และผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการบริหารที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

3. ปัจจัยผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

ปัจจัยผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยประกอบด้วย การสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์กร ดังมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การสร้างสรรค์ขององค์กร พบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ โดยกำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติที่มุ่งสนับสนุนให้พนักงานทุกคนได้รับการพัฒนาทักษะทางการคิด เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ความคิดสร้างสรรค์สำหรับธุรกิจอาหารนั้นสำคัญมาก โดยเฉพาะในการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า หรือนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลพลอยได้จากการผลิตไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้กับกิจการ ซึ่งก็ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ทั้งนั้น พนักงานจะถูกส่งไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก และไปศึกษาดูงานที่สำนักงานในต่างประเทศ (พรวาริ, 2558)

โดยองค์กรได้สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นคนสัญชาติใด เพศใด กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เจนเนอเรชั่นวาย หรือกลุ่มใดก็ตาม สามารถแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร ภายใต้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตนำความคิดสร้างสรรค์ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขงานของตนเอง ทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น ความผิดพลาดลดลง ซึ่งเรียกกิจกรรมนี้ว่าไคเซน ไคเซนสามารถประยุกต์ใช้ได้กับงานทุกประเภท เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

โรงงานมีกิจกรรมการทำไคเซน เป็นกิจกรรมที่ทำมาหลายปีแล้ว ตอนแรกก็อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับไคเซนแก่พนักงาน มีการจัดประกวด แต่ละทีมส่งผลงานเข้ามาคัดเลือก รอบสุดท้ายจะจัดเป็นงานใหญ่เพื่อให้พนักงานได้นำเสนอผลงานต่อหน้าผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ที่ผ่านมาผลตอบรับดีมาก พนักงานส่งผลงานความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาในแผนกของตนเอง ซึ่งผลลัพธ์จากกิจกรรมทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ ได้รับการยกย่องชื่นชมจากผู้บริหารระดับสูง ได้ไปประกาศนียบัตร และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน บางคนจบแค่ ๓.3 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่ได้มีโอกาสแสดงผลงานและผู้บริหารกล่าวชื่นชมเขาก็ปลื้มมากแล้ว นอกจากพนักงานจะมีความสุข โรงงานเราก็มีผลประกอบการเพิ่มขึ้นด้วย จากการที่การทำงานทุกส่วนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลง กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น (พรไพลิน, 2558)

3.2 ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน พบว่า องค์การมีกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารที่ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น ISO 9001 GMP HACCP BRC IFS ISO14001 มีการตรวจสอบตลอดทั้งระบบการผลิต ตั้งแต่คุณภาพของวัตถุดิบ (input) ส่วนผสม บรรจุภัณฑ์ ตรวจสอบกระบวนการผลิต (process) ตรวจสอบอุณหภูมิ ความสะอาด สุขอนามัย และตรวจสอบเมื่อผลิตเสร็จ (output) ตรวจสอบบรรจุหีบห่อ การเคลื่อนย้ายและการจัดเก็บที่เหมาะสม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

เกี่ยวกับมาตรฐานการผลิตสินค้า ทางบริษัทฯ ได้ขอการรับรอง ในเรื่องของคุณภาพของสินค้า และความปลอดภัยของอาหารไว้ ตามระบบ ISO ต่างๆ เช่น ISO9001 ,GMP/HACCP, BRC ,IFS, ISO14001, BAP เป็นต้น โดยนอกจากจะมีบุคคลที่สามเข้ามาตรวจสอบเพื่อรับรองให้แล้วทางบริษัทฯ ยังมีกิจกรรม ส่งเสริมให้ ระบบต่าง ๆ ยังคงคุณภาพไว้ โดยการจัดให้มีกิจกรรม Internal Audit (พรนภา, 2558)

เรามั่นใจในระบบตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการผลิตของเรา ด้วยทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน มีการตรวจคุณภาพมาตรฐานการผลิตตลอดทั้งกระบวนการ เริ่มตั้งแต่คุณภาพของวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และตรวจสอบคิวซีผลิตภัณฑ์อีกครั้งก่อนส่งออก เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า (พรไพลิน, 2558)

เพื่อความปลอดภัยในการบริโภค มีการลงทุนพัฒนาห้องปฏิบัติการ และการทำวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษา เพื่อคิดค้นพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต รวมถึงต่อยอดการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นเศษเหลือจากการผลิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากที่สุด และให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาด เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้าจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

บริษัทมีห้องปฏิบัติการในการค้นคว้าวิจัยพัฒนานวัตกรรม และได้ทำวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษาเพื่อค้นคว้าพัฒนาและต่อยอดเศษเหลือจากการผลิตมาพัฒนาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ (พรพรรณ, 2558)

โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าต่างประเทศ ซึ่งให้ความสำคัญกับมาตรฐานการผลิตที่ต้องสะอาดปลอดภัย ปราศจากสิ่งปลอมปน และสารปนเปื้อน หากมีการตรวจพบจะส่งคืนสินค้ากลับประเทศทันที ซึ่งมีผลต่อความน่าเชื่อถือของกิจการ ที่ผ่านมามีผลิตภัณฑ์อาหารจากประเทศไทยได้รับการยกย่องว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน จัดว่าเป็นผู้นำในการผลิตและการส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารของโลกจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ในการส่งออกสินค้า ลูกค้าเขาเข้มงวดมากเรื่องคุณภาพของสินค้า จริง ๆ เขาดูตั้งแต่กระบวนการผลิต บางรายขอเข้ามาตรวจโรงงาน เราก็พร้อมเพราะระบบการผลิตที่มีมาตรฐานค่อนข้างสูงอยู่แล้ว ไม่เช่นนั้นเราไม่สามารถส่งออกได้หรอก จากการที่เรารักษาคุณภาพของสินค้ามาอย่างยาวนานทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือ ลูกค้าค่อนข้างไว้วางใจสั่งสินค้าจากเรา (พรเพ็ญ, 2558)

3.3 ผลดำเนินงานองค์การ พบว่า การคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์จากความชำนาญและความเชี่ยวชาญของบุคลากร ผ่านกระบวนการผลิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศ ทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยมาตรฐานคุณภาพ และความปลอดภัยตามที่ลูกค้ากำหนด สร้างความพึงพอใจในการบริโภค ลูกค้าเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์อาหาร ส่งผลให้ยอดขายและส่วนแบ่งทางการเพิ่มขึ้น นอกจากนี้รายได้ที่เพิ่มขึ้นแล้ว องค์กรมุ่งเน้นให้การผลิตมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในการคิดค้นพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้อง รวดเร็ว ผลผลิตภาพของการผลิตเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง สามารถแข่งขันในการกำหนดราคากับคู่แข่งได้ เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ผลิตภัณฑ์ของเราอร่อยกว่าคนอื่น ได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า เพราะเราเน้นเรื่องคุณภาพรสชาติ ที่นี้เราใช้นมแท้มาพัฒนาเป็นไอศกรีม ผลิตสินค้าภายใต้ concept ของการเป็น limited edition เพื่อ exclusive market คนที่คิดพัฒนาผลิตภัณฑ์เราจ้างมาเป็นพิเศษเขาอยู่ในสายอาหารมานาน (พรพจน์, 2558)

ผู้นำนวัตกรรมอาหารและเครื่องดื่มของไทย เป็นองค์กรธุรกิจที่มุ่งมั่นในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด ด้วยจรรยาบรรณและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งทำให้ลูกค้าเชื่อถือไว้วางใจในผลิตภัณฑ์และบริการของเรา ทำให้เราเติบโตอย่างแข็งแกร่งและมั่นคงตลอดเวลาที่ผ่านมา 2 ทศวรรษที่ผ่านมา (พรพรรณ, 2558)

ความปลอดภัยและคุณภาพ ซึ่งเป็นหัวใจของผลิตภัณฑ์ทุกผลิตภัณฑ์ของบริษัท (พรวารีย์, 2558)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยนั้น องค์กรสามารถนำศักยภาพทางความคิด ความรู้ และทักษะของบุคลากรมาสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการผลิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับสากล ทำให้ลูกค้าไว้วางใจเชื่อมั่นในมาตรฐานด้านคุณภาพและความปลอดภัย ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. ปัจจัยความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

ความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย พบว่า องค์กรมีการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบข่าวสารความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง โดยนำข้อมูลมาวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับสถานการณ์ จากการวิเคราะห์พบว่าองค์กรมีความได้เปรียบด้านคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์อาหาร ตลอดจนกระบวนการผลิตที่ทันสมัยได้มาตรฐานในระดับสากล ได้รับความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน เป็นการยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบ ถึงแม้คู่แข่งบางรายมีความได้เปรียบในการเข้าถึงวัตถุดิบได้ดีกว่า คือสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า แต่คุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งนี้กลยุทธ์การแข่งขันที่ผู้ประกอบการใช้คือการเป็นผู้นำความแตกต่างด้วยการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ที่สนองตอบตามความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตท่ามกลางสถานการณ์การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

คู่แข่งในต่างประเทศก็มีบ้าง แต่บริษัทเราเป็นผู้นำอยู่ในตลาดนี้ สิ่งที่ถูกค่าในความสำเร็จไม่ใช่แค่ราคาถูก แต่คุณภาพมาตรฐานต้องมาก่อน โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ด้านอาหารด้วยแล้ว มุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัย ไม่ใส่สารที่เป็นอันตราย มีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ ราคาสูงกว่าคู่แข่งแต่ลูกค้าก็สั่งจากเรา (พรเพ็ญ, 2558)

ส่วนในเรื่องของอิทธิพลของคู่แข่ง มันอยู่ที่ว่า ทางบริษัทฯ ทำสินค้าได้มาตรฐานได้เท่ากับคู่แข่งหรือไม่ ถ้าทำได้ ก็ไม่มีสิ่งใดที่น่ากลัว (พรนภา, 2558)

5. ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ประกอบด้วย ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ดังมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร พบว่า องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ติดตามข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกองค์กร และจากประสบการณ์แก้ไขปัญหาในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งมีการประชุมกันเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน การประชุมส่วนใหญ่เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเฉพาะภายในแผนก ผู้เข้าร่วมประชุมคือพนักงานที่มีลักษณะงานแบบเดียวกัน เช่น พนักงานขาย พนักงานฝ่ายผลิต เป็นต้น หรือเรียกอีกอย่างว่าเป็นการประชุมกันภายในแผนก สำหรับผู้บริหารมีการประชุมกันเดือนละ 1 ครั้ง เป็นการประชุมเพื่อวางแผน กำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงาน นอกจากจะแลกเปลี่ยนความรู้กันแล้วยังเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อเป็นการปรับปรุงข้อมูลให้มีความถูกต้องและทันสมัย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ฝ่ายผลิตเขาจะประชุมกันเป็นปกติทุกสัปดาห์ เพื่อพูดคุยแก้ไขปัญหา เวลาส่งคนไปอบรมจะต้องนำมารายงานต่อที่ประชุม บางกรณีก็นำมาอบรมต่อให้เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องในแผนกรับรู้ต่อไป แม้ว่าเราจะไม่สามารถส่งทุกคนไปฝึกอบรมได้ทั้งหมดเพราะค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง แต่ก็มียุทธศาสตร์ถ่ายทอดด้วยวาจาและเขียนสรุปรายงานผลจากการฝึกอบรมให้ผู้บริหารทราบตลอด (พรนภา, 2558)

มีการประชุมกันในระดับหัวหน้างาน และระดับผู้บริหารเป็นประจำ เป็นการพูดคุยเรื่องงานปกติ แต่ไม่มีการตักตักเป็นองค์ความรู้ (พรประภา, 2558)

นอกจากนี้องค์กรส่งเสริมให้มีการนำความรู้และประสบการณ์ที่รวบรวมได้ นำมาถ่ายทอดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือ เอกสาร กฎระเบียบ หรือแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) ในรูปแบบลายลักษณ์อักษร หรือสื่อรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอื่นได้ศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานต่อไป จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

บริษัทเรามีนโยบายให้หัวหน้างานทุกคนเขียนตำราและคู่มือที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองทำเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและอบรมให้กับลูกน้อง (พรพจน์, 2558)

หากหน่วยงานไหนมีแนวปฏิบัติที่ดีเรื่องใด ที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน ก็จะต้องเขียนออกมา เพื่อให้หน่วยงานอื่นได้นำไปประยุกต์ใช้ หรือบางทีก็ส่งคนไปเรียนรู้การทำงานของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกหน่วยงานอย่างรวดเร็ว ไม่เสียเวลาทำอะไรที่ผิดพลาด (พรไพลิน, 2558)

5.2 ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ พบว่า องค์การมีความพร้อมของทรัพยากรองค์การได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี อุปกรณ์การปฏิบัติงานที่เพียงพอ โดยทรัพยากรนี้เป็นปัจจัยที่ช่วยในการสนับสนุนการดำเนินงานในทุกด้านขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย เช่น องค์การมีสภาพคล่องทางการเงินเพียงพอที่จะลงทุนจัดซื้อเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อให้งานบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและความรวดเร็วมากขึ้น และมีเงินทุนในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในระดับสูงเพื่อดึงดูดคนเก่ง ๆ ให้มาร่วมงานกับองค์การ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

มีการนำนวัตกรรมที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการผลิตและการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคลเข้ามาประยุกต์ใช้ ทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น (พรไพลิน, 2558)

เนื่องจากอุตสาหกรรมอาหาร เป็นอุตสาหกรรมที่สภาพการทำงานไม่ดี ทำให้ขาดแคลนแรงงาน ดังนั้นในการจ่ายค่าจ้างให้กับคนงาน เราให้มากกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ โดยค่าจ้างต่อวัน ๆ ละ 340 บาท ถึงจะมีคนทำงาน เพราะงานแบบนี้คนไทยไม่ทำ คนงานหายาก (พรเพ็ญ, 2558)

นอกจากนี้ยังมีการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ที่พัก สนามกีฬา ยานพาหนะ โรงอาหารให้กับทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และมี โดยในการจัดสรร ทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ จะพิจารณาถึงความจำเป็น ความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน และจัดสรรทรัพยากร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สิ่งสาธารณูปโภคต่าง ๆ สำหรับคนไทยและแรงงานต่างด้าวไม่มีความแตกต่างกัน สำหรับการดูแลพนักงานบริษัทค่อนข้างให้ความสำคัญเพราะแรงงานขาดแคลน ถ้าเราดูแลไม่ดี เขาก็ย้ายไปทำงานกับโรงงานอื่น ซึ่งจะส่งผลเสียแก่บริษัทตามมา (พรประภา, 2558)

กล่าวโดยสรุปว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย คือการส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับในองค์การ ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น เป็นการลดความผิดพลาด ช่วยให้้องค์การพัฒนาได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ร่วมกับปัจจัยความพร้อมของทรัพยากรภายในองค์การ ด้วยคุณลักษณะของทรัพยากรที่เป็นสิ่งที่มีคุณค่า หายาก ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบ และยากที่จะมีสิ่งใดมาทดแทน สามารถนำมาสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทำให้องค์การอยู่ได้อย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

1. อิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ

1.1 อิทธิพลของการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ

อิทธิพลของการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร พบว่า การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร เนื่องจากนโยบายในการบริหารบุคลากรในองค์กรที่ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติ ศาสนา เพศ และเจนเนอเรชัน เห็นคุณค่าในความหลากหลายของบุคลากร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

เมื่อมีความหลากหลายก็ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต้องรู้ว่าตอนนี้ใครคือผู้ใครคือ บุน หน่วยงานที่เหมาะสมกับธรรมชาติของเขาที่สุด (พรพจน์, 2558)

โดยในเบื้องต้นองค์กรจะปฐมนิเทศ ฝึกอบรม เพื่อทำความเข้าใจและหล่อหลอมให้บุคลากรทุกคนปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรก่อน มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด เช่น พนักงานที่เป็นกลุ่มเจนเนอเรชันวาย หรือคนรุ่นใหม่ จะมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสูง มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก ดังนั้นในการมอบหมายงานที่เป็นโครงการ (project) หัวหน้าจะอธิบายเป้าหมายที่ต้องการ โดยใช้เวลา 1 สัปดาห์ในการดำเนินงาน หัวหน้างานจะให้อิสระในการดำเนินงาน แต่ก็ยังคงทำหน้าที่ให้คำปรึกษา และกำกับติดตามดูแล เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ในฝ่ายบุคคลจะมีทุกเจนเนอเรชัน การสั่งงาน วิธีการทำงานของแต่ละช่วงอายุ ทุกคนจะเข้าใจไม่เหมือนกัน มีวิธีการทำงานต่างกัน ซึ่งต้องมีการเรียกประชุมทำความเข้าใจ (พรประภา, 2558)

อย่างไรก็ตามหัวหน้างานจะไม่เข้าไปควบคุมพฤติกรรมมากเกินไป บางครั้งพนักงานเล่นไลน์ เฟซบุ๊ก บนโทรศัพท์ของตนเอง หากเข้าไปตำหนิหรือควบคุมมากอาจทำให้พนักงานรู้สึกอึดอัด จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

องค์กรจะได้ความรู้จากคนรุ่นใหม่ แต่ก็ปวดหัวเพราะเด็กรุ่นใหม่เช่นกัน ซึ่งสำหรับเด็กรุ่นใหม่จะไม่ค่อยเข้าไปแตะมาก เรื่องนี้เสียพวกนี้ แต่จะดูจากผลงานมากกว่า (พรเพ็ญ, 2558)

โดยหัวหน้าจะประเมินจากผลงานเป็นหลักซึ่งวิธีนี้ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน เพราะมีอิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสื่อสาร ซึ่งต้องจัดทำทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาพม่า ในเอกสารแบบฟอร์ม ป้ายประชาสัมพันธ์ ที่ต้องการสื่อสารให้คนกลุ่มต่าง ๆ เข้าใจตรงกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วง

1.2 อิทธิพลของการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร

อิทธิพลของการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร พบว่า ความรู้ ความคิด ความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกันของบุคลากร องค์กรสามารถนำมาบูรณาการสร้างสรรค์ผลการดำเนินงานที่ดีได้ในทุกระดับขององค์กร โดยอาศัยระบบในการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีฝีมือทักษะที่สอดคล้องกับสมรรถนะประจำตำแหน่งงานและฝ่าย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายการสรรหากหากเป็นตำแหน่งผู้บริหารหรือ

ผู้เชี่ยวชาญประจำโรงงาน จะนิยามสรรหาจากแหล่งภายนอก จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

จ้างคนเก่งมาล่าสุด เคยทำงานในโรงงานที่ผลิตอาหารเหมือนกัน แต่ตอนนี้คุณสมบัติเยี่ยมจริง จ้างเขามา มี Option ติดตามรับ ซึ่งเขาเก่งเรื่องการพัฒนาสูตรอาหารใหม่ ๆ ช่วยให้เราได้ผลิตภัณฑ์ใหม่หลายตัว (พรพจน์, 2558)

ขณะที่การสรรหาจากภายในก็มีเช่นกัน แต่เป็นลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ขณะเดียวกันก็สามารถพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น โดยใช้กระบวนการพี่เลี้ยง (mentoring) สำหรับเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาคนเก่งที่องค์กรเลือกแล้วว่าจะส่งเสริมให้เขามีโอกาสเติบโตในระดับที่สูงขึ้น หรือต้องการให้สืบทอดร่วมกับการสอนงาน (coaching) ซึ่งดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง ให้การสอนงาน ฝึกฝน อบรม ให้บุคลากรเป้าหมายนั้นเป็นผู้ที่มีสมรรถนะเหมาะสมประจำตำแหน่งงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

การบริหารคนเก่งจะต้องทำให้เขาทำงานแล้วรู้สึกท้าทาย ให้เขามีโอกาสได้ออกความคิดเห็น ให้เขาเติบโต แต่ต้องทำอย่างเป็นระบบ (พรพรรณ, 2558)

ผู้บริหารต้องประเมินสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างแม่นยำ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและการมอบหมายงานที่เหมาะสม จะส่งผลให้บุคลากรสามารถสร้างสรรค์ผลงาน หรือมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น กลุ่มแรงงานชาวพม่า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ความสามารถในการทำงานดี อดทน ไม่เลื่อย ไม่เกียจงาน กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มากกว่าคนเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเบบี้บูม นอกจากนี้กลุ่มคนที่สูงอายุ ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ทำงานมาก แม้ว่าจะมีกำลังแรงงานไม่เหมือนกลุ่มแรงงานทั่วไป แต่ก็ยังเป็นบุคคลที่มีคุณค่าสามารถทำงานให้กับองค์กรได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

แม้แต่คนสูงอายุเราก็จ้าง เขาอยู่กับเรานาน จงรักภักดี ให้ทำงานเบา ๆ ในโรงงานนี้แหละ ทำงานดีมีประสบการณ์ (พรไพลิน, 2558)

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรในการเห็นโอกาสที่จะดึงความสามารถและศักยภาพของบุคลากรแต่ละกลุ่มออกมาสร้างสรรค์ประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร

1.3 อิทธิพลของความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร

อิทธิพลของความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร พบว่าความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร กล่าวคือ องค์กรจะมีการกำหนดเกณฑ์หรือตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากความสามารถ และผลงานของบุคลากรเป็นหลักจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

คนที่คิดบวก คิดเป็นระบบ เขาจะชอบระบบนี้ เพราะเป็นระบบที่ประเมินผลจากความสามารถจริง ๆ (พรวารีย์, 2558)

ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ในแต่ละปี อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการกำหนด แก้วไข หรือเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจะดำเนินการแจ้งให้บุคลากรทราบเกณฑ์ก่อนที่จะประเมินทุกครั้ง เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้ง ความระแวงสงสัย อคติส่วนตัว หรือการประเมินที่ไม่ยุติธรรม ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินผลนี้จะใช้ทั้งในสำนักงานและโรงงาน สำหรับรูปแบบในการประเมินจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน ตำแหน่งงาน และเป้าหมายของการประเมิน เช่น การประเมินผู้บริหารการประเมินพนักงาน การประเมินสมรรถนะ การประเมินจากตัวชี้วัด หรือ KPI (Key Performance Indicator) โดย KPI จะถูกกำหนดเป็นค่าคงที่ ค่ามาตรฐานการพิจารณาเลือกวิธีการประเมินแบบใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการใช้งาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

การประเมินจริง ๆ แล้วขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา แต่แบบฟอร์มประเมินเดียวกัน จะประเมินตามตำแหน่ง แต่ละตำแหน่งจะมีตัวเกณฑ์ในการประเมินต่างกัน ประเมินปีละครั้ง ถ้าพนักงานทำผิดกฎระเบียบ ถูกเตือน เขาก็จะรู้ว่าเขาถูกปรับมากปรับน้อย เขาจะรู้ตัวเอง แต่อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับหัวหน้างานเขาจะรู้ดีที่สุด (พรเพ็ญ, 2558)

และผู้ถูกประเมินว่าเป็นใครทั้งนี้สิ่งสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อเป็นงานลักษณะเดียวกัน ตำแหน่งงานเดียวกัน บุคลากรทุกคนที่อยู่ในตำแหน่งนั้นจะถูกประเมินจากเกณฑ์เดียวกัน ผู้ที่ประเมินส่วนใหญ่คือหัวหน้างาน หลังจากประเมินจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับพนักงานแต่ละคนผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จะได้รับค่าตอบแทนที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

จะประเมินผู้บริหารหรือประเมินเจ้าหน้าที่ก็ตาม ถ้าได้ตามเกณฑ์ประเมินสมรรถนะก็ปกติแต่ถ้าทำงานเกินสมรรถนะแสดงว่าคน ๆ นั้นมีโอกาสได้รับการโปรโมทไปตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นผู้บริหารระดับต้นต่อไป (พรพรรณ, 2558)

เพื่อเป็นการตอบแทนและเป็นแรงจูงใจให้รักษาผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นไว้ รวมถึงจูงใจและเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรในองค์กรให้พยายามปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เมื่อบุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานดี ก็จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มุ่งเทในการทำงาน สร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีคุณภาพ ส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและเจริญเติบโตได้

1.4 อิทธิพลของความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร

อิทธิพลของความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร พบว่าความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรจะอยู่รอดได้ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมภายในเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ด้วยระบบมาตรฐานกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนด แต่สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ ส่งผลให้องค์กรต้องมีการติดตามข้อมูลข่าวสารความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่าง

ใกล้ชิด เช่น ข้อกฎหมายเกี่ยวกับการจ้างงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายสิทธิมนุษยชน การต่อต้านการค้ามนุษย์ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

คุยกันตลอด ติดตามอย่างใกล้ชิด อะไรที่เกี่ยวกับเรา เราต้องรู้ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าว ห้ามพลาดเด็ดขาด โรงงานเราไม่มีแรงงานผิดกฎหมายแม้แต่คนเดียว ทุกอย่างต้องถูกต้อง เพราะเกี่ยวพันกับความไว้วางใจของลูกค้าต่างประเทศด้วย เขาซีเรียสมากเรื่องแรงงาน (พรเพ็ญ, 2558)

การเปลี่ยนแปลงด้านมาตรฐานคุณภาพที่ลูกค้าในแต่ละประเทศกำหนด ซึ่งลูกค้าแต่ละรายให้ความสำคัญกับมาตรฐานการผลิตที่แตกต่างกัน องค์กรต้องผลิตให้เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ ความไม่แน่นอนของวัตถุดิบ องค์กรมีวิธีการบริหารความเสี่ยง เช่นการเก็บรักษาวัตถุดิบไว้ในห้องเย็นเพื่อเป็นการสำรองวัตถุดิบ การนำเข้าวัตถุดิบเพื่อทดแทนการผลิตภายในประเทศ การเปลี่ยนไปผลิตผลิตภัณฑ์อื่น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ช่วงนี้ขาดแคลนวัตถุดิบ ทางบริษัทฯ จำเป็นต้องหาวัตถุดิบอื่นมาผลิตแทนเพื่อความอยู่รอดของบริษัท และพนักงานในองค์กรด้วย (พรณา, 2558)

ด้านคู่แข่งที่มีความได้เปรียบในด้านวัตถุดิบ เช่นใกล้แหล่งวัตถุดิบทำให้มีต้นทุนวัตถุดิบต่ำ ทำให้ต้องนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศเป็นจำนวนมากเพื่อให้ต้นทุนต่ำ ดังนั้นต้องพัฒนานวัตกรรมการเก็บและยืดอายุวัตถุดิบ เพื่อนำไปผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารทุกระดับขององค์กรจะติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตลอดเวลา และจะจัดประชุมในระดับต่าง ๆ เช่น ระดับหัวหน้างานประชุมอาทิตย์ละ 1 ครั้ง การประชุมระดับบริหารอย่างต่ำเดือนละ 1 ครั้ง อย่างไรก็ตามมีการประชุมเพิ่มเติมหากมีวาระเร่งด่วน หลังจากนั้นจากวางแผน กำหนดแนวทางในการจัดการกับสถานการณ์ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับแผนปฏิบัติการใหม่ หากแผนปฏิบัติการเดิมมีปัญหา ซึ่งจากการทำงานที่เป็นระบบและมาตรฐานในการติดตามข้อมูล การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์การตื่นตัวอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสร้างสรรค์แนวทางในการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ปรับปรุงกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อให้องค์การอยู่ได้อย่างยั่งยืน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ปรัชญาองค์กร มีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ ปรับเปลี่ยนวิธีการอย่างทันท่วงที หากผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (พรพจน์, 2558)

2. อิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

2.1 อิทธิพลของการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

อิทธิพลของการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน พบว่า การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างมีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กล่าวคือ องค์กรสามารถออกแบบวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับลักษณะความหลากหลายของบุคลากร และนำศักยภาพของพนักงานไปใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด องค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบในการบริหารจัดการโดยอาศัยบุคลากร ซึ่งต้องมี

การเตรียมความพร้อมตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานใหม่การใช้ระบบการหมุนเวียนงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

พนักงานในฝ่ายผลิตจะสามารถทำงานแทนกันได้ เพราะทุกคนจะต้องมีการหมุนเวียนงาน ให้สามารถทำงานได้หลายอย่าง เวลาพนักงานคนใดไม่มาทำงาน หรือลาออกกะทันหัน ก็สามารถทำงานแทนกันได้ (พรนภา, 2558)

เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานที่หลากหลายได้ ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมอาหารมีปัญหาเรื่องขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะระดับปฏิบัติการ ดังนั้นพนักงานในฝ่ายผลิตต้องมีความสามารถพร้อมที่จะทำงานทดแทนตำแหน่งที่ขาดแคลนได้ทันที เพื่อให้กระบวนการผลิตดำเนินงานต่อไปได้ แม้ว่าในปัจจุบันจะมีการนำเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตแล้วก็ตาม แรงงานคนยังมีความจำเป็นทั้งในฐานะช่างผู้ควบคุมเครื่องจักร วิศวกร และในบางขั้นตอนก็ยังจำเป็นต้องใช้แรงงานคนในการผลิต ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรสูงสุด มุ่งลดความสูญเปล่าในการผลิต ซึ่งหากมีการเตรียมความพร้อมในด้านแรงงานคน วัตถุดิบ เทคโนโลยี ตลอดจนกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน เช่น ISO 9001 GMP HACCP BRC IFS ISO14001 ย่อมส่งผลให้ผลิตภัณฑ์อาหารที่ผลิตนั้นได้คุณภาพมาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ลูกค้าเข้ามาตรวจโรงงานบ่อย ละเอียดมาก เขาจะกำหนดมาตรฐานมาให้ เรามีหน้าที่ทำตามเขาต้องการ ส่วนใหญ่คนของเรามีศักยภาพ ระบบเรามีมาตรฐาน มาตรฐานคุณภาพทุกตัวในประเทศเราได้หมด (พรเพ็ญ, 2558)

บริษัทให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานด้านต่าง ๆ ตั้งแต่จัดซื้อวัตถุดิบ การจัดการผลิต การเก็บ การขนส่ง ไปจนถึงระบบตรวจสอบย้อนกลับ เราได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับสากลทุกใบ (พรไพลิน, 2558)

2.2 อิทธิพลของการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

อิทธิพลของการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน พบว่าการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นไม่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงานเนื่องจากในแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์การที่สะท้อนรูปแบบในการดำเนินงาน มีการวางระบบในการบริหารงานภายในองค์กรที่เป็นมาตรฐาน มีกรอบทำงานที่ชัดเจน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

บริษัทจะมี Template ในการบริหาร เพื่อให้เป็นแนวเดียวกัน เพราะอดีตเคยรับผู้บริหารที่มาจาก Retail เขาใช้แค่ KPI อย่างเดียว ไม่สนใจคน ถึงแม้เขาจะเป็นคนเก่ง แต่เข้ากับวัฒนธรรมเราไม่ได้ สุดท้ายเขาก็อยู่กับเราไม่ได้เหมือนกัน (พรพจน์, 2558)

และกฎระเบียบที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมการทำงานทั่วทั้งองค์การตั้งแต่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด และยังใช้กับผู้บริหารได้ทุกระดับ ดังนั้นไม่ว่าบุคลากรจะมีความรู้ความสามารถในระดับสูง หรือเป็นคนเก่งมากน้อยเพียงใด แต่

หากไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ก็จะไม่สามารถแสดงความสามารถ หรือสร้างผลงานที่เป็นเลิศและอยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ในการบริหารบุคลากรที่เป็นระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นแรงงานชาวพม่า ไม่ได้มีการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพแต่อย่างใดการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการมักจะเป็นการดำเนินงานตามที่กฎหมายกำหนด การปรับอัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับตลาดแรงงาน บางแห่งหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจะจ่ายค่าจ้างให้แรงงานต่างด้าวสูงสุดไม่เกิน 303 บาท จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

การให้แรงจูงใจหรือสวัสดิการก็มีความแตกต่างกันระหว่างคนไทยกับคนพม่า เช่นคนไทยได้เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ แต่พม่าเรายังไม่ให้ เพราะกฎหมายไม่ได้บังคับ และคนพม่าก็เข้าออกบ่อย อยู่ไม่ค่อนาน แผลงที่อยู่ก็ไม่ชัดเจน เราจะให้ตามที่กฎหมายกำหนด (พรเพ็ญ, 2558)

นอกจากนี้ในกระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกระบวนการผลิตอาหารในโรงงาน ได้นำเครื่องจักร เทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตสมัยใหม่เข้ามาใช้ ทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการถูกลดบทบาทหน้าที่ลง และจำนวนพนักงานก็ลดลงเช่นกัน กล่าวคือ พนักงานจะมีหน้าที่เพียงควบคุมดูแลเครื่องจักร ตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เคลื่อนย้ายขนส่งสินค้าเท่านั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

เราใช้เครื่องจักรในการผลิต ผลิตภัณฑ์ออกมาคุณภาพได้มาตรฐาน กำลังการผลิตก็เพิ่มขึ้นด้วย (พรวารี, 2558)

2.3 อิทธิพลของความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

อิทธิพลของความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน พบว่าความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรจะกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน จะถูกกำหนดโดยผู้จัดการแต่ละฝ่าย ร่วมกับฝ่ายพัฒนาองค์กร โดยที่เกณฑ์จะมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่องค์กรต้องการในแต่ละปี หลังจากนั้นจะประชุมทำความเข้าใจกับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ แล้ว จะทำการสื่อสารลงมายังหัวหน้างาน เพื่อดำเนินการแจ้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองทราบ รูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน ตำแหน่งงาน โดยจะประเมินผลการปฏิบัติงานทุก ๆ 6 เดือน หรือปีละ 2 ครั้ง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ระบบจะกำหนดเป้าหมายประจำปีในระดับบุคคล ซึ่งมี KPI เป็นตัววัดผล ใครทำงานดีมีผลงานดี จะได้รับการขึ้นเงินเดือน ทำให้ทุกคนพยายามปรับปรุงฝีมือการทำงานของตัวเอง (พรพรรณ, 2558)

เมื่อเสร็จสิ้นการประเมิน หัวหน้างานจะแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินทราบจุดเด่น จุดด้อย จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

พนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองเพื่อลดความสูญเสีย ความผิดพลาด และลดต้นทุนผลิต เราใช้ KPI ในการประเมิน ซึ่งช่วยให้ระบบในการปฏิบัติงานดีขึ้น (พรประภา, 2558)

การพูดคุยระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะช่วยลดอคติ และปัญหาข้อขัดแย้งที่จะตามมาได้ เมื่อพนักงานรู้ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติมีความยุติธรรม พนักงานที่มีผลงานดีจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้ทุกคนในองค์กรมุ่งพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเอง ให้มีผลการปฏิบัติงานตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อผลการดำเนินงานในระดับบุคคลดีแล้ว ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานในระดับฝ่ายและระดับองค์กรดีเช่นกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ในฝ่ายผลิต หัวหน้างานจะประเมินลูกน้องกันปีละ 2 ครั้ง แต่จริง ๆ จะคุยตักเตือนแนะนำกัน ตลอด หากเห็นว่าพฤติกรรมไม่เหมาะสม หรือทำงานผิดพลาด เพราะทุกความผิดพลาดมันส่งผลถึงต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น (พรไพลิน, 2558)

2.4 อิทธิพลของความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

อิทธิพลของความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน พบว่าความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน โดยผู้บริหารทุกระดับจะติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตลอดเวลา และจะนำข้อมูลข่าวสารสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับข้อบกพร่อง กำหนดเป็นวาระเพื่อนำเข้าให้ที่ประชุม ให้ผู้บริหารได้ร่วมกันพิจารณา ปกติจะประชุมผู้บริหารระดับสูงกันเดือนละ 1 ครั้ง แต่การประชุมผู้บริหารระดับกลาง และระดับหัวหน้างาน ประชุมกันเป็นประจำ เพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไข จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

บริษัทมีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานสากล มีระบบประกันคุณภาพ มีการวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางการแก้ไขตลอด เราทำงานเชิงป้องกันมากกว่า คือถ้าเคยเกิดแล้ว ทำยังไงไม่ให้เกิดปัญหานั้นซ้ำอีก (พรพรรณ, 2558)

อย่างไรก็ตามหากมีสถานการณ์ด่วนจะประชุมนอกวาระที่ผ่านมายุทธศาสตร์อาหารเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ ได้แก่ ความไม่แน่นอนของวัตถุดิบ มาตรการกีดกันทางการค้าจากประเทศคู่ค้าเช่น สหรัฐอเมริกา ยุโรป สถานการณ์การขาดแคลนแรงงานในการผลิตอาหาร กฎหมายเกี่ยวกับการใช้แรงงานต่างด้าว สถานการณ์ความผันผวนของเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ปรับเรื่องการติดตามข่าวสาร ปรับเรื่องมาตรฐานการผลิตตามที่ถูกค่าต้องการ ปรับเรื่องการปฏิบัติตามข้อกำหนดไทย (พรเพ็ญ, 2558)

ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะกระทบกับกระบวนการผลิต การตลาด ผลประกอบการและความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหาต่าง ๆ รวมถึงกำหนดแนวทางเพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงในทุกเรื่องที่ต้องคาดการณ์ว่าน่าจะเกิดขึ้น เช่น การหาแหล่งวัตถุดิบสำรอง

กรณีขาดแคลนวัตถุดิบ การปฏิบัติตามข้อกำหนดที่รัฐกำหนดทุกประการ การดูแลเอาใจใส่พนักงานที่เป็นแรงงานต่างด้าว การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยสำรวจความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

เราสำรวจและวิจัยทัศนคติและพฤติกรรมลูกค้าในตลาดสำคัญ ๆ ในต่างประเทศ อย่างสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส อิตาลี ไทย เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (พรไพณีน, 2558)

รวมถึงการปรับมาตรฐานการผลิตให้เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานการผลิตต่าง ๆ เช่น ISO 9001 GMP HACCP BRC IFS BAP WQA Halal ซึ่งการดำเนินงานเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตและอยู่รอดท่ามกลางความแปรปรวนของสถานการณ์

3. อิทธิพลของการสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร

3.1 อิทธิพลของการสร้างสรรค์ขององค์กรที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร

อิทธิพลของการสร้างสรรค์ขององค์กรที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร พบว่า การสร้างสรรค์ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์กร กล่าวคือ ผู้ผลิตอาหารแต่ละแห่งจะให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เพราะมีความเชื่อว่าหากพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เป็นนักคิด นักแก้ปัญหา พยายามแสวงหาปัญหา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

บริษัทเราคิดนอกกรอบได้ตลอดเวลา อะไรที่นอกกรอบต้องมานำเสนอผู้บริหาร ถ้าดีเราถึงยอมปรัชญาองค์กรเราเน้นเรื่องความคิดสร้างสรรค์อยู่แล้ว (พรพจน์, 2558)

ฝ่าย R&D เราจะสแกนตั้งแต่ตอนรับเข้ามาว่าเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์มากน้อยแค่ไหน ไม่เกี่ยวกับอายุ เมื่อรับเข้ามาจะมีกระบวนการประเมินความคิดสร้างสรรค์ สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้หรือไม่ ถ้าภายใน 4 เดือนยังไม่สามารถทำได้ จะไม่ผ่านโปร วัฒนธรรมองค์กรเราเน้น Positive and Creative (พรพรรณ, 2558)

เพื่อให้การทำงานของตนเองมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งตรงกับหลักการของไคเซน (kaizen) เป็นหลักการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ย่อมส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีตามมา หลายแห่งกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร สร้างบรรยากาศในที่ทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ ในการทำไคเซนต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานทั้งในโรงงานและสำนักงาน ในการคิดหาแนวทางปรับปรุงงานที่ตนเองรับผิดชอบ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น สามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตลง ผลิตสินค้าเร็วขึ้น การเคลื่อนที่และเคลื่อนไหวของพนักงานลดลง จำนวนสินค้าคงเหลือลดลง การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำได้เร็วขึ้น อุบัติเหตุในโรงงานลดลง พนักงานลาออกลดลง หรือการหาเทคนิควิธีการที่จะช่วยให้การทำงานดีขึ้น หลังจากได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง จากนั้นผู้บริหารจะมอบหมายให้ฝ่ายบุคคล ฝ่ายผลิต ฝ่ายพัฒนา

องค์กร ฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่ในการอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการจัดกิจกรรมการประกวด Idea Contest เพื่อให้บุคลากรร่วมส่งผลงานความคิดสร้างสรรค์เข้าประกวด ผู้ที่ได้รับรางวัล จะได้รับการยกย่องชมเชย หรือเกียรติบัตรจากผู้บริหาร บางแห่งให้แรงจูงใจเป็นเงินโดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายที่ประหยัดลงได้ ความร่วมมือในการพัฒนาผลงานของพนักงาน ทำให้ผลการดำเนินงานทั้งด้านการผลิต ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า ด้านพนักงานและด้านการเงินบรรลุเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ความคิดสร้างสรรค์ มีความสดใหม่ และสร้างความแตกต่างอย่างแท้จริง เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ผลักดันให้เราอยู่ในระดับแนวหน้าของอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ (พรไพลิน, 2558)

3.2 อิทธิพลของความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร

อิทธิพลของความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กรพบว่าความเป็นเลิศในการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์กร กล่าวคือ หากองค์กรมีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ผลิตสินค้าได้ตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ จะได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า เนื่องจากลูกค้าจากต่างประเทศจะให้ความสำคัญอย่างมากกับมาตรฐานด้านคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร โดยจะสั่งซื้อจากโรงงานที่มีกระบวนการผลิตที่ได้รับรองมาตรฐานสากล รวมถึงมาตรฐานอื่น ๆ ตามที่ลูกค้ากำหนด ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ผลิตอาหารจะได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพมากกว่าที่ลูกค้าต้องการ มาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหารที่ได้รับการรับรองได้แก่ ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 17025, BRC Global Standard for Food Safety, Kosher Certificate, U.S Food and Drug Administration (FDA), HACCP, Good Manufacturing Practices (GMP), South African Bureau of Standards (SABS), Best Aquaculture Practices, Q Mark Certificate ทั้งนี้แต่ละสัปดาห์ลูกค้าจะเข้ามาเยี่ยมชมและตรวจสอบกระบวนการผลิต ตรวจสอบสินค้า ตรวจสอบเอกสารหลักฐานใบรับรองมาตรฐานต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

นอกจากจะมีบุคคลที่สามมาตรวจสอบเพื่อรับรองให้แล้ว ทางบริษัทยังมีกิจกรรมส่งเสริมให้ระบบต่าง ๆ ยังคงคุณภาพไว้โดยการจัดให้มีกิจกรรม Internal Audit โดยบุคลากรภายในองค์กรเอง เมื่อพบข้อบกพร่องจะนำผลการตรวจติดตามมาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงทันที (พรนภา, 2558)

แต่ถ้าเป็นรอบประจำปีจะมีการตรวจสอบครั้งใหญ่ ลูกค้าจะเข้ามาดูทั้งระบบในโรงงานและยังมีการสอบถามความเป็นอยู่ การปฏิบัติต่อพนักงานที่เป็นแรงงานต่างด้าว ลูกค้าจากสหรัฐอเมริกาและยุโรป จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัญหาเรื่องสิทธิมนุษยชน ซึ่งโรงงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศไทยอย่างเคร่งครัดอยู่แล้ว และปฏิบัติตามเกณฑ์และมาตรฐานที่ประเทศคู่ค้ากำหนด นอกจากนี้องค์กรยังให้ความสำคัญอย่างมากกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยลงทุนทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

นวัตกรรมคือคือสิ่งที่ทำให้เราได้เปรียบด้านการแข่งขัน เราดำเนินการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มากกว่า 140 ปี ความปลอดภัยและคุณภาพคือหัวใจสำคัญของเรา (พรวารี, 2558)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นงานที่โดดเด่นขององค์กรมาก ในการรับพนักงาน Food Science เบอร์ 1 เด่นมากจบจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แม้เราจะเป็นบริษัทระดับแนวหน้าด้านธุรกิจอาหาร และเครื่องดื่ม แต่เรายังคิดค้นพัฒนานวัตกรรมอาหารใหม่ ๆ อยู่เสมอ (พรพรรณ, 2558)

และร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร ในการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า สิ่งที่คุณผลิตอาหารทุกรายต้องการคือการส่งมอบคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์และความปลอดภัยในการบริโภค จึงทำให้ผลิตภัณฑ์อาหารที่ผลิตออกมามีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนด ลูกค้าให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตราสินค้า

4. อิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์กร

4.1 ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กรกับผลดำเนินงานองค์กร

ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กรกับผลดำเนินงานองค์กร พบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กรกับผลดำเนินงานองค์กร เนื่องจากองค์กรเป็นผู้นำในการผลิตภัณฑอาหาร ได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน ด้วยความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมการผลิตที่มีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความแตกต่าง จะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะผลักดันให้เราอยู่ในระดับแถวหน้าของอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (พรไพลิน, 2558)

เรื่องอิทธิพลของคู่แข่ง มันอยู่ที่ว่าทางบริษัททำสินค้าได้มาตรฐานได้เท่ากับคู่แข่งหรือไม่ ถ้าทำไม่ได้ ก็ไม่มีสิ่งใดน่ากลัว (พรนภา, 2558)

ประกอบกับการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อรองรับการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยมีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะ ด้วยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร หัวข้อที่ใช้ในการอบรมพัฒนาบุคลากร เช่น การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (leadership) และความสามารถในการบริหารจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่นระบบคุณภาพมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหาร การพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การพัฒนาทักษะด้านภาษา อบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน และการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม (team building) จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ด้านการอบรมพัฒนาส่วนใหญ่จะพัฒนาให้กับหัวหน้างาน ยังไม่ถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งหากเป็นระดับปฏิบัติการจะอบรมเกี่ยวกับมีระบบบริหารคุณภาพต่าง ๆ โดยพนักงานจะต้องทราบว่าตนเองจะต้องปฏิบัติอะไรบ้าง หัวหน้างานอบรม leadership teambuilding (พรเพ็ญ, 2558)

พนักงานทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเฉลี่ย 6 ชั่วโมง/ปี นอกจากนี้ยังสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม นำเสนอแนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการทำงานผ่านกิจกรรมไคเซน (kaizen) ซึ่งช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น แม้ว่าองค์กรจะเผชิญความรุนแรงทางการแข่งขัน ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้านคู่แข่ง ลูกค้า วัตถุดิบ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การดำเนินงานขององค์กรยังบรรลุเป้าหมายไปด้วยดี เนื่องจากมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ประกอบการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรให้ความสำคัญ มีแผนฉุกเฉินเพื่อรองรับปัญหาต่าง ๆ จึงช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้แม้จะเผชิญกับอุปสรรคนานาประการ

4.2 ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์กร

ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์กร พบว่าความรุนแรงทางการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์กร เนื่องจาก องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านความน่าเชื่อถือในตราสินค้า คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตลอดจนกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับสากล และทำการวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการ ดังนั้นไม่ว่าสถานการณ์การแข่งขันจะเป็นอย่างไร องค์กรมีการเตรียมความพร้อม โดยการติดตามและวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ตลอดจนสภาพแวดล้อมอื่น ๆ แล้วกำหนดเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงในสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น จึงทำให้องค์กรมีความมั่นใจว่าสามารถจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบได้แก่ ปลาทูน่า กุ้ง มะพร้าว ซึ่งองค์กรมีแนวทางแก้ไขเช่น การสำรองวัตถุดิบในท้องถิ่นเพื่อยืดอายุ การหาแหล่งวัตถุดิบแหล่งอื่นสำรอง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

เราเป็นผู้นำตลาดแต่คู่แข่งก็เริ่มเข้ามา สิ่งที่น่ากังวลคือ วัตถุดิบที่ขาดแคลน คู่แข่งมีการขยายฐานการผลิตไปยังประเทศที่เป็นแหล่งวัตถุดิบ แต่บริษัทก็กำลังพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสกัดวัตถุดิบเก็บไว้ในช่วงฤดูที่วัตถุดิบขาดแคลน (พรพรรณ, 2558)

วัตถุดิบหายาก ราคาสูง เราไม่สามารถควบคุมราคาได้ เพราะไม่มีฟาร์มเอง รับออเดอร์จากลูกค้านำมาแล้ว แต่จะส่งอีก 3 เดือนข้างหน้า แต่อีก 3 เดือนข้างหน้าวัตถุดิบขึ้นราคา แต่เราไม่สามารถขึ้นราคาได้ บางทีก็เกิดโรคระบาดในวัตถุดิบ ตอนหลังผู้บริหารปรับกลยุทธ์ใช้กุ้งน้อยลง เปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ปลาซาบะเพิ่มขึ้น ไม่ใช่กุ้ง เอาเนื้อกุ้งมาผสมเป็นซูริมิ หลีกวัตถุดิบเพียว ๆ ไป (พรประภา, 2558)

การทำสัญญาซื้อขายวัตถุดิบล่วงหน้า หรือการทำการเกษตรแบบมีสัญญา (contact farming) ในกรณีถูกโจมตีปล่อยข่าวไม่ดีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ องค์กรจะมีฝ่ายสื่อสารขององค์กร ทำหน้าที่ในการแก้ไขภาพลักษณ์ เช่นนำเสนอกิจกรรมซีเอสอาร์ การแถลงข่าวผ่านสื่อต่าง ๆ การโฆษณาเพื่อสร้างการรับรู้ใหม่ รวมถึงด้านมาตรการกีดกันทางการค้าจากประเทศคู่ค้า เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้และปรับ

กระบวนการผลิตให้ตรงตามที่ลูกค้ากำหนด จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

คู่แข่งไม่น่ากลัวเท่าถูกกีดกันทางการค้าจากต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการใช้แรงงาน รวมถึงวัตถุดิบต่าง ๆ เพราะในปัจจุบันต่างประเทศมีการโจมตีเรื่องการใช้แรงงานผิดกฎหมาย แรงงานเด็ก ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลเป็นอย่างมาก ซึ่งมันจะกระทบกับการส่งออกอาหารทะเลโดยรวม (พรนภา, 2558)

นอกจากนี้ความไม่มั่นคงของสถานการณ์ทางการเมือง ปัญหาภาวะเศรษฐกิจโลก องค์กรเลือกใช้วิธีการลดความเสี่ยงด้วยการแสวงหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่กระจายตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นการขยายตลาดเพิ่มยอดขายช่วยให้องค์กรเติบโตมากยิ่งขึ้น

5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบไปด้วย การมุ่งเน้นการบริหารที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมองค์กร

5.1 อิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

อิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย พบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผู้บริหารตระหนักและเห็นความสำคัญขององค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานของคุณคลากร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ที่ผ่านมาความรู้อยู่กับบุคคล พอมีผู้บริหารออกก็เกิดผลกระทบ เพราะเราไม่ได้ถ่ายทอดความรู้นั้นไปให้คนอื่น (พรพจน์, 2558)

และจากการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพด้านต่าง ๆ เมื่อมีการสูญเสียบุคลากรไม่ว่าจะเกิดจากการลาออก การเกษียณ หรือการเสียชีวิตก็ตาม ย่อมส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียองค์ความรู้และประสบการณ์ไปกับบุคคลนั้น ๆ ด้วย และองค์กรต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานทดแทน นอกจากนี้ยังต้องใช้เวลาบุคลากรใหม่ได้เรียนรู้และปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร บริบทงานต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ค่อนข้างนานเช่นกัน ขณะทำงานและปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นตลอดเวลา จึงส่งผลให้การทำงานทั้งในระดับบุคคลและระดับฝ่ายขาดประสิทธิภาพและเกิดผลกระทบเชิงลบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงกำหนดเป็นนโยบาย โครงการ ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น รวมถึงพนักงานในแต่ละฝ่าย จัดให้มีการประชุม พูดคุย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

มีการประชุมกันในระดับหัวหน้างาน และระดับผู้บริหารเป็นประจำ สื่อสารกันบ่อย ไม่ค่อยหวงข้อมูลนะ (พรประภา, 2558)

เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้หรือเรียบเรียงองค์ความรู้ที่อยู่ในตนเองออกมาในรูปแบบลายลักษณ์อักษร และจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลในระบบ intranet หรือ e-learning ขององค์การ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยลดปัญหาการทำงานผิดพลาด ช่วยให้บุคลากรอื่นทำงานทดแทนกันได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

มีการทำ e-learning มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกันบ่อย ๆ มีช่องทางและมีกิจกรรมกันอย่างต่อเนื่อง และทำมานานแล้ว เราให้ความสำคัญกับการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เพราะฉะนั้นทุกคนต้องแชร์ (พรวาริ, 2558)

5.1.1 อิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การที่มีต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

อิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ที่มีต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง พบว่าประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง องค์การจะจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใน 2 รูปแบบคือ รูปแบบเป็นทางการ และรูปแบบไม่เป็นทางการ โดยรูปแบบเป็นทางการ องค์การจะกำหนดวันเวลาของกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดให้มีเวที management talk โดยให้ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ มานำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันทุก 3 เดือน เปิดโอกาสให้ผู้สนใจทั่วไปเข้ารับฟังเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และหากหน่วยงานใดมีรูปแบบการบริหารที่ดี (best practice) ก็จะมีการถ่ายทอดประสบการณ์ในการบริหารให้กับหน่วยงานอื่น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตนเอง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

บริษัทมีนโยบายให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบริษัทอื่นๆ ที่เป็นบริษัทในเครือ คือถ้าใครเป็น Best Practice ที่ดีในด้านใดด้านหนึ่ง ก็จะมีการส่งพนักงานเพื่อไปทำการเรียนรู้ศึกษา เพื่อนำกลับมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (พรนภา, 2558)

รูปแบบที่สองคือรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่นการสอนงาน (coaching) ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ผ่านกระบวนการสอนงานระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความถูกต้องแม่นยำ จากความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจากตนเองและการเรียนรู้จากผู้อื่น ทำให้มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างทางความคิดและพฤติกรรมของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ยิ่งประสบการณ์ในการบริหารคนมาก สไตล์คนแบบนี้มา จะบริหารคน ๆ นี้แบบใด จะรู้ละ เพราะเคยลองผิดลองถูก ต้องเอาประสบการณ์ของหัวหน้าไปสอนลูกน้องต่อ ไม่ต้องให้เขาเสียเวลา ลองผิดลองถูกเหมือนเรา (พรพรรณ, 2558)

และเลือกใช้รูปแบบสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และแบบฟอร์มเป็นภาษาพม่า ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย เพื่อสื่อสารให้คนกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้นประสบการณ์การเรียนรู้จากตนเองและผู้อื่นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสรรหาคัดเลือกคนได้แม่นยำ เลือกวิธีในการอบรมสัมมนาที่เหมาะสมกับหัวข้อและวัตถุประสงค์

ที่ต้องการ นอกจากนี้ยังเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมควบคุมพฤติกรรมการทำงาน ควบคุมการผลิต ควบคุมทางการเงิน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ปัญหาเรื่องคนเหมือนกันแต่ต่างแผนก บางทีเอาวิธีแก้ของแผนกหนึ่ง เอามาใช้กับอีกแผนกก็ได้ ถ้าไม่ได้คุยกันแลกเปลี่ยนกัน ก็ไม่รู้วิธีแก้ (พรประภา, 2558)

5.1.2 อิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การที่มีต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

อิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การที่มีต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น พบว่าประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นเนื่องจากการที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารบุคลากรมาเป็นระยะเวลานาน หรือได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์จากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ผู้บริหารเราถ่ายทอดประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจมา 20 ปี เป็นมรดก 29 ข้อ เพื่อส่งมอบให้กับผู้บริหารรุ่นต่อไปที่จะมาเป็น CEO เป็น MD (พรพจน์, 2558)

จะสามารถวิเคราะห์พฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อของบุคลากรในแผนกได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อเติมเต็มศักยภาพในด้านที่บุคลากรนั้นยังไม่สมบูรณ์ด้วยวิธีการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน หรือวิธีอื่นตามความเหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยให้ทราบว่าบุคลากรคนไหนที่มีโอกาสเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นคนที่มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นหรือเรียกว่าคนเก่ง (talent) ซึ่งองค์การสามารถคัดเลือกกลุ่มคนเก่งเหล่านี้เข้าสู่กระบวนการบริหารคนเก่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

จากประสบการณ์มากกว่า 140 ปี วัฒนธรรมองค์การของเราถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสวิสเซอร์แลนด์ การให้ความเคารพในบุคคลแต่ละคน ความเข้าใจในความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมและประเพณี บริษัทไม่นิยมรับคนไม่มีประสบการณ์ คนที่เข้ามาทำงานกับเราต้องเป็นคนที่มีศักยภาพระดับหนึ่ง มีประสบการณ์ มีวุฒิภาวะ (พรวาริ, 2558)

เพื่อมุ่งเป้าให้พนักงานมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะส่งเสริมให้ก้าวขึ้นสู่การเป็นระดับผู้บริหาร หรือผลักดันให้เข้าสู่โครงการสืบทอดตำแหน่งงาน เลื่อนตำแหน่งงาน ขึ้นเงินเดือน หรือให้แรงจูงใจตามที่พนักงานต้องการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ปฏิบัติตาม นอกจากนี้การที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารคนมากจะทำให้การตัดสินใจมอบหมายงานได้เหมาะสมกับคน โดยเฉพาะงานประเภทโครงการ (project) ซึ่งต้องการคนที่มี ความสามารถ ชอบความท้าทาย คิดบวก จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

คนเก่งต้องทำให้เขารู้สึกท้าทาย วิธีการสั่งงานจะมีความแตกต่างกัน ให้เขาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ให้เขาเติบโต ส่วนใหญ่มักใช้กับการทำงานเป็นโปรเจค (พรพรรณ, 2558)

นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการสื่อสาร รู้จักวิธีการพูดเพื่อโน้มน้าวให้พนักงานปฏิบัติตาม และการสั่งการ การติดตามงาน การควบคุมการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ กล่าวโดยสรุปว่า หากผู้บริหารมีประสบการณ์ที่เกิดจากตนเองหรือได้เรียนรู้ รั้งมาจากรากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ย่อม

ส่งเสริมให้การบริหารบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน

5.1.3 อิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรที่มีต่อการความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรที่มีต่อการความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากทุกองค์กรให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะเชื่อว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้แก่องค์กรได้ รวมถึงช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี ให้เกิดความพึงพอใจโดยเกณฑ์การประเมินผลที่ดีต้องสะท้อนให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่มีผลงานกับไม่มีผลงานต้องได้รับค่าตอบแทนแรงจูงใจที่แตกต่างกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงานของเรา ประเมินจากผลงานจริง ๆ เมื่อก่อนที่เรายังไม่กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ก็มีเสียงบ่นเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสของระบบประเมินผล ประมาณว่าคนไหนเป็นคนโปรตก็ได้ขึ้นเยอะหน่อย (พรไพลิน, 2558)

เพื่อให้คนที่ผลการปฏิบัติงานยังไม่ผ่านเกณฑ์ ให้มีความตั้งใจพัฒนาฝีมือความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้นตรงตามเกณฑ์ เพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ซึ่งในการกำหนดเกณฑ์การประเมินต้องอาศัยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหารจากฝ่ายบุคคล มาร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

เกณฑ์การประเมินเราเปลี่ยนทุกปี แต่ก็ไม่มาก ดูเป้าหมายจากระดับบนด้วย ดูสถานการณ์ปัจจุบันด้วยว่าเป็นอย่างไร เรื่องคนเรื่องใหญ่ ถ้าทำไม่ติเขาก็ไม่อยู่กับเรา (พรเพ็ญ, 2558)

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานหลายปีจะทราบว่าควรประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดใดบ้าง ให้ค่าคะแนนเท่าใด งานนั้นมีความยากง่าย มีคุณค่าแก่องค์กรหรือไม่ และค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ เพื่อให้สามารถชี้แจงการกำหนดเกณฑ์การประเมินและค่าตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากจะเป็นผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรม ความชัดเจน ความโปร่งใส ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

พนักงานระดับปฏิบัติการพวกนี้เป็นรายวัน เราต้องจูงใจเขาถ้าเขาไม่หยุดเลยจ่ายเบี้ยขยันให้ทุก 15 วัน 300 บาท เกณฑ์พวกนี้บริษัทปรับขึ้นเพราะคู่แข่งมีสวัสดิการตรงนี้ ถ้าเราไม่มีพนักงานเราหายหมดแน่ ประสบการณ์ต่าง ๆ ช่วยสอนเราในการบริหารคน (พรนภา, 2558)

5.1.4 อิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรที่มีต่อความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

อิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรที่มีต่อความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม พบว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อ

ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาอย่างยาวนาน สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างแม่นยำ เพราะเป็นปัญหาที่เคยแก้ไขมาแล้ว เช่น การแก้ไขปัญหาวัตถุดิบขาดแคลนและมีราคาสูงในช่วงเดือนเมษายน ด้วยการสั่งซื้อวัตถุดิบล่วงหน้าและเก็บไว้ในห้องเย็น ซึ่งช่วยให้มีวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตได้อย่างเพียงพอ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

จากประสบการณ์ของเราู้เลยว่าช่วงไหนวัตถุดิบจะขาด จะต้องหาวัตถุดิบอื่นมาผลิตแทน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร (พรนภา, 2558)

โดยผู้บริหารทุกระดับจะประชุมเพื่อหารือแนวทางการแก้ไขสถานการณ์ ผู้บริหารระดับสูงเช่น CEO และ MD ประชุมกัน 2 เดือนครั้ง ผู้บริหารระดับกลางเช่น ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ประชุมกันเดือนละ 1 ครั้ง ผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้าคนงาน Supervisor ประชุมกันเกือบทุกสัปดาห์ เพราะมีปัญหาขณะปฏิบัติงานค่อนข้างมากที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกฎหมายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าว ทำให้ต้องมีการติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

คนทำเอกสารต่างด้าวเราค่อนข้างเยอะ ต้องใช้คนมีประสบการณ์ เพราะเขาจะรู้เลยว่าช่วงนี้ต้องทำเอกสารอะไรส่งหน่วยงานราชการบ้าง (พรเพ็ญ, 2558)

หลังจากการประชุม ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะประชาสัมพันธ์เพื่อแจ้งข้อมูลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนทราบ เพื่อให้ปฏิบัติตามมติที่ประชุม ซึ่งอาจออกมาในรูปแบบของกฎระเบียบ นโยบาย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ช่วงนี้มีการเก็บองค์ความรู้ทั้งหมดไว้ในรูปของตำรา จุดไหนคนออกหาคนใหม่มา ก็มารับช่วงกันได้เลย เรามีคู่มือให้ อาจไม่สมบูรณ์แต่ก็ดีกว่าไม่มีอะไรเลย งานด้านเทคนิคเยอะ เมื่อก่อนขาดคนลำบากมาก ไม่มีใครสานต่อได้เลย ปัจจุบันดีขึ้นกว่าก่อนมาก (พรพจน์, 2558)

ทั้งนี้ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารประกอบด้วย ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หากมีพนักงานเป็นคนพม่า จะมีภาษาพม่าด้วยการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดกับองค์กร และทำให้ห้องปฏิบัติการสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

5.2 อิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์การ ที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ความพร้อมของทรัพยากรองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย พบว่า องค์กรจะมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

การจัดสรรงบประมาณ เครื่องมือต่าง ๆ อยู่ในเรื่องการจัดหางบประมาณประจำปี โดย เราต้องคิดว่าจะนำงบนั้นไปจัดสรรอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ มีการประชุมเรื่องงบประมาณด้วย (พรพจน์, 2558)

ทรัพยากรภายในองค์กร เช่น เงินงบประมาณ เครื่องจักร เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ วัตถุดิบ ตลอดจนบุคลากร เพื่อใช้ในการดำเนินงานในองค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากองค์กรจะมีทรัพยากรในปริมาณ และคุณภาพตามที่ต้องการแล้ว สิ่งที่ขาดไม่ได้คือนโยบายการใช้ทรัพยากรที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร ซึ่งจะนำมาสู่การนำทรัพยากรไปใช้งานเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร เช่น ในการจัดสรรพื้นที่โรงอาหารให้มีร้านอาหารฮาลาล ที่ปฏิบัติตามแนวทางที่ศาสนาอิสลามกำหนด ซึ่งเป็นนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่นับถือศาสนาอิสลาม เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการรับประทานอาหาร และเพื่อให้เกิดความสบายใจว่าสิ่งที่รับประทานตรงตามข้อกำหนดทางศาสนาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

บริษัทการันตีความมั่นใจว่าอาหารฮาลาลที่จำหน่ายในโรงงานมีความถูกต้องตรงตามหลักศาสนา เข้าเกณฑ์เป็นอาหารฮาลาลได้ 100% (พรวารี, 2558)

การกระทำดังกล่าวทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ เกิดความรัก ความผูกพัน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ดังนั้นนอกจากองค์กรจะมีจำนวนทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพที่ดีแล้ว จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรด้วย จึงจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เกิดความเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลดีต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเติบโตไปในทิศทางที่ดี จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

จัดสรรทรัพยากรทุกกลุ่มเท่าเทียมกัน ให้ตามกฎหมายแรงงาน มีคณะกรรมการร่วมด้านสวัสดิการแรงงานและสังคมรวมกัน 3 สัญชาติ (พรไพลิน, 2558)

5.2.1 อิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

อิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง พบว่า ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง เนื่องจากองค์กรที่มีความพร้อมทางด้านคน งบประมาณ เครื่องจักร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จะช่วยให้การบริหารงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และคำนึงถึงความเท่าเทียมกันในการจัดสรรทรัพยากร ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของกลุ่มคน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

พนักงานของบริษัทเราเอง 406 คน และเป็นพนักงานที่ outsource มาจากที่อื่น 145 คน แต่บริษัทก็ดูแลแบบไม่มีอคติ คือ ดูแลพนักงาน 2 กลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน (พรวารี, 2558)

แต่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับประโยชน์และความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรนั้น ๆ เช่น การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรจะพิจารณาตามความจำเป็นและแผนงานที่กำหนดล่วงหน้าว่าจะจัดอบรมเรื่องอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้เข้ารับการอบรมเป็นใคร ประโยชน์ที่ได้รับคืออะไร และงบประมาณมีเท่าใด สถานการณ์ของบริษัทขณะนั้นเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการอบรมคืออะไร เพื่อให้การใช้ทรัพยากรแต่ละครั้งมีความคุ้มค่าแก่การลงทุน สำหรับทรัพยากรส่วนกลาง องค์กรจัดให้มีโรงอาหารที่มีราคาถูก ตู้เติมเงินมีมือถือ ตู้กด ATM รถรับส่งพนักงาน โดยให้บริการแก่ทุกคนใน

องค์กรไม่ว่าจะเป็นแรงงานต่างด้าวหรือแรงงานไทย สามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกนี้ได้เท่าเทียมกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

บริษัทจัดให้มีโรงอาหารและอาหารที่ราคาถูกลงมาก ตู้เติมเงินมือถือ ตู้กดเงิน ATM รับผิดชอบพนักงาน โดยบริษัทให้ความเท่าเทียมกันในทุก ๆ คนและ ทุก ๆ เรื่อง (พรนภา, 2558)

นอกจากนี้องค์กรยังปรับให้ทุกฝ่ายประชาสัมพันธ์ในโรงงานมีภาษาพม่าด้วย เพื่อให้เข้าใจวิธีการใช้งาน ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ ทำให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

กรณีแรงงานไทย ต่างด้าว ต่างศาสนา ทำกิจกรรมร่วมกันไม่มีการแบ่งแยก จัดสภาพแวดล้อมมีบอร์ดประชาสัมพันธ์เป็นภาษาพม่า มีล่าม มีโปรแกรมแปลภาษาพม่า (พรพรรณ, 2558)

5.2.2 อิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

อิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น พบว่าความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นโดยองค์กรที่สามารถดึงดูดคนเก่งหรือคนที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูงให้ทำงานกับองค์กรได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องมีความพร้อมด้านทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง ทำหาย มีความน่าสนใจในการเข้าร่วมงานด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีความพร้อมทางการเงิน เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนในการสรรหาคณะคนเก่งค่อนข้างสูง เช่น การซื้อตัวคนเก่ง ซึ่งองค์กรต้องจ่ายค่าตอบแทนในระดับสูงกว่าการจ้างบุคลากรทั่วไป จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

สำหรับคนเก่งเราจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าที่อื่น แล้วยังส่งไปทำงานกับสาขาในต่างประเทศ เพื่อหาประสบการณ์ (พรวารี, 2558)

คนเก่งมีความสำคัญกับองค์กร เราสรรหาคณะคนเก่งและคนดีจากในและต่างประเทศ ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ มีกระบวนการสรรหาแตกต่างจากคนทั่วไป ค่าตัวเขาก็ย่อมสูงกว่าคนทั่วไปด้วย (พรเพ็ญ, 2558)

นอกจากนี้ยังต้องจ่ายเงินค่าบริการในการสรรหาคณะคนเก่งให้กับบริษัท Head Hunter ขณะที่ปฏิบัติงานองค์กรต้องมีการลงทุนในการฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ และนำความรู้ที่ได้มาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องทำงานส่วนบุคคล อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย รถประจำตำแหน่งและสวัสดิการอื่น ๆ ที่สามารถดึงดูดให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้ อย่างไรก็ตามมององค์กรส่วนใหญ่คิดว่าค่าใช้จ่ายให้กับคนเก่ง คนที่มีความสามารถในระดับสูงนั้นเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เนื่องจากกลุ่มคนเก่งสามารถสร้างรายได้ผลประกอบการ ตลอดจนผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ถ้าผ่านด้านคณะกรรมการของเราแสดงว่าคุณเป็นคนเก่ง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะตามมา ค่าตอบแทนก็จะเพิ่มขึ้น (พรพรรณ, 2558)

5.2.3 อิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์การที่มีต่อการความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์การที่มีต่อการความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์การใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเพื่อพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน โบนัส เลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากร โดยทีมผู้บริหารจะร่วมกันพิจารณาอัตราการปรับขึ้นอัตราเงินเดือนและโบนัสประจำปี โดยจะคำนึงถึงผลประกอบการในปัจจุบัน แผนการลงทุนในอนาคต การจ่ายค่าตอบแทนขององค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

อุตสาหกรรมอาหารขาดแคลนพนักงานรายวันมาก ค่าตอบแทนที่บริษัทจะให้สูงกว่าที่อื่น มีเบี้ยขยันให้ทุก 15 วัน 300 บาท (พรณา, 2558)

และปัจจัยอื่น ๆ นอกจากนี้ในการจ่ายค่าตอบแทนต้องสะท้อนให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการดำเนินงานดี กับผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ จะต้องได้รับค่าตอบแทนที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้บุคลากรที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ ได้มีความมุ่งมั่นตั้งใจพัฒนาศักยภาพฝีมือ และผลงานให้ดียิ่งขึ้น เพราะตระหนักแล้วว่าหากผลการดำเนินงานดีจะได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นจริง นอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้วองค์การยังมีสวัสดิการให้กับบุคลากร เช่น บริการรถรับส่ง ที่พัก กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การกู้ยืมเงินด้วยอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าสถาบันการเงิน ค่ารักษาพยาบาล ผู้บริหารตระหนักดีกว่าผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ให้มันเป็นสิ่งสำคัญที่ ส่งผลถึงขวัญกำลังใจ ความภักดี ความผูกพัน ตลอดจนการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การได้นาน ๆ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

นอกจากค่าตอบแทนที่ให้แล้ว บริษัทเรายังมีสวัสดิการอย่างอื่นอีก เช่น กองทุนเงินทดแทน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินกู้สำหรับซื้อบ้าน ซั้อรถ (พรพรรณ, 2558)

สร้างตึกไป 10 ลาน เอาไว้ให้พนักงานได้เช่าอยู่ราคาถูก ๆ ส่วนใหญ่เป็นแรงงานพม่าทั้งนั้นเดิมต้องไปเช่าห้องแถวอัดกันอยู่หลายครอบครัว มาอยู่ที่นี่ใกล้โรงงาน เราให้ 1 ห้อง 1 ครอบครัว (พรพรรณ, 2558)

5.2.4 อิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์การที่มีต่อความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

อิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์การที่มีต่อความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม พบว่า ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมโดยทรัพยากรในองค์การ เช่น เงิน คน วัตถุดิบ เครื่องจักร เทคโนโลยีสมัยใหม่ องค์ความรู้ เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยประเด็นที่เห็นชัดเจนที่องค์การต้องมีการเตรียมตัวได้แก่ 1)

ด้านวัตถุดิบ ซึ่งต้องมีการวางแผนจัดสรรทางงบประมาณในการสั่งซื้อวัตถุดิบมาเก็บไว้ผลิตเมื่อถึงฤดูที่วัตถุดิบขาดแคลนและมีราคาสูง 2) ด้านการขาดแคลนบุคลากร องค์กรจะมีการลงทุนในการอบรมและพัฒนาบุคลากรเป้าหมายให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายหน้าที่ เพื่อมาทดแทนตำแหน่งที่อาจขาดแคลนในอนาคต จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ต้องสต็อกของล่วงหน้า เพราะรู้อยู่แล้วว่าช่วงไหนมันขาด เงินทุนอาจจะไปจม เป็นค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาที่ต้องเอา (พรพรรณ, 2558)

3) ด้านลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าต่างประเทศมักจะต้องการมาตรฐานคุณภาพในการผลิตในระดับสูง โดยฝ่ายผลิตได้มีการติดตามข่าวสาร การเข้าอบรมกับสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ เพื่อนำวิทยากร และแนวปฏิบัติที่ประเทศลูกค้ากำหนด เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้ผลิตได้ตรงตามที่ต้องการ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ที่ฝ่ายผลิตจะส่งคนไปอบรมกับ มกอช. ตลอด ทำให้เราไม่ค่อยพลาดเรื่องมาตรฐานการผลิตของต่างประเทศ เวลาไปบางทีก็มีฝ่าย R&D ไปด้วย (พรณา, 2558)

4) กฎหมาย กฎระเบียบ มาตรการต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐ เช่นปรับค่าจ้างตามที่กฎหมายกำหนด ใช้แรงงานต่างด้าวที่ถูกกฎหมาย การจัดทำเอกสารแรงงานต่างด้าวตามที่รัฐกำหนด ข้อบังคับทุกอย่างเป็นสิ่งที่จะต้องการทุกที่ยินดีปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ในช่วงที่ผ่านมาตอนที่แรงงานต่างด้าวส่งเงินกลับประเทศ ต้องทำรายงานการส่งเงินไปที่กรมแรงงาน จากนั้นจะส่งไปต่างประเทศ (พรเพ็ญ, 2558)

5) มาตรการกีดกันทางการค้าในต่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อส่งออกอาหาร ซึ่งผู้ประกอบการต้องเตรียมความพร้อมในการหาตลาดใหม่หากประเทศคู่ค้าไม่ซื้อสินค้า ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรนั้นต้องใช้เวลาในการลงทุน บุคลากรที่มีความสามารถ เครื่องจักรที่ทันสมัย วัตถุดิบ ตลอดจนองค์ความรู้ที่มีในองค์กรมาขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถอยู่รอดและผ่านสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

6. ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย มีอยู่ 2 ประการ คือ

1) การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อประสานงาน การมอบหมายการ ตลอดจนการดำเนินงาน มีความเข้าใจกันมากขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารคือ การสอนภาษาไทย ให้กับแรงงานพม่า และการสอนภาษาพม่าให้กับแรงงานไทย เพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

จัดคนให้เข้ากับงาน จัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ จัดสวัสดิการให้กับพนักงานเป็นอย่างดี เพื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น (พรพจน์, 2558)

อย่างไรก็ตาม หากไม่สามารถสอนหรืออบรมให้สื่อสารได้ จะใช้วิธีการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานพม่าที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาไทยได้ โดยเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าคนงาน ทำหน้าที่เป็นผู้

ควบคุมการปฏิบัติงานของแรงงานพม่า ซึ่งจะมีความเข้าใจกันมากกว่าหัวหน้าที่เป็นคนไทย นอกจากนี้ควรอบรมทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจกันมากขึ้น 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นบทบาทผู้บริหารในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ตลอดเวลาเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

องค์กรควรปรับตัวให้สามารถแข่งขันได้ ปรับปรุงวันหยุด ให้ทำงาน 5 วัน หยุดเสาร์-อาทิตย์ จะดึงดูดพนักงานมากขึ้น ทบทวน Vision Mission KPI ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน (พรไพลิน, 2558)

บริษัทมีวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่น ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแผนปรับปรุงตลอดเวลา ประชุมบ่อย เพื่อรับทราบปัญหาทันที และต้องแก้ไขทันที ผู้บริหารมีนโยบายในการทำกิจกรรมบ่อย ๆ เพื่อให้รู้ปัญหาเร็ว แก้ปัญหาเร็ว (พรประภา, 2558)

นอกจากนี้ยังต้องถ่ายทอดเป้าหมาย นโยบายลงมาในระดับฝ่าย และระดับบุคคลเพื่อให้ทุกคนรับรู้และมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน ส่งเสริมให้พนักงานอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ที่จัดอบรมให้ความรู้ในทุก ๆ ระดับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเดียวกัน กำหนดเป้าหมายในแต่ละปีว่าจะพัฒนาบุคลากรเน้นไปทิศทางใด ควรจัดกิจกรรมให้พนักงานสื่อสารสัมพันธ์กันระหว่างฝ่ายและทุกๆ ฝ่าย (พรนภา, 2558)

ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่วางแผน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้พัฒนาฝีมือและความสามารถให้สูงขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ที่กิจการต้องดำเนินการเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อองค์กร สร้างความมั่นใจให้บุคลากรถึงความมั่นคงและเติบโต ความยุติธรรมในระบบประเมินผล และผลตอบแทนที่เหมาะสม (พรวารี, 2558)

7. ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย เกิดจาก 2 สาเหตุ โดยมีรายละเอียดดังนี้

7.1 ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างกันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยปัญหาของคนกลุ่มที่ 1 คือกลุ่มแรงงานต่างด้าว พบว่ามีความแตกต่างกันทางด้านภาษา แม้ว่าฝ่ายบุคคลและฝ่ายผลิตมีการปรับรูปแบบในการสื่อสาร เช่น จัดทำป้ายแบบฟอร์มเป็นภาษาพม่า จัดสอนภาษาไทยแก่พนักงานชาวพม่า การให้ค่าตอบแทนพนักงานชาวพม่าที่สื่อสารภาษาไทยได้ ก็ตาม ยังเกิดด้านการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของงาน และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานต่างด้าว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

มีพนักงานหลายสัญชาติมีปัญหาด้านการสื่อสาร แต่ละคนมีความสามารถต่างกัน มีปัญหาการมอบหมายงาน (พรวารี, 2558)

ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร การยอมรับฟัง เนื่องจากมีพนักงานหลายเชื้อชาติ การต่อต้านเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน (พรพรรณ, 2558)

นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านพฤติกรรมความสะอาดและสุขอนามัยส่วนบุคคลที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งเป็นเรื่องอันตรายสำหรับอุตสาหกรรมอาหารทำให้ต้องมีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด กลุ่มที่ 2 คือกลุ่มคนที่มีช่วงอายุ (generation) แตกต่างกันปัญหาของคนกลุ่มนี้คือความเชื่อ ทศนคติ พฤติกรรม ของคนแต่ละช่วงอายุมีความแตกต่างกันมาก เกิดความไม่เข้าใจ มีความคิดเห็นและทัศนคติแตกต่างกัน จนเกิดปัญหาในการประสานงาน และพฤติกรรมต่อต้านซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่พบมากในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายคือขาดความมุ่งมั่นทุ่มเท ขณะที่กลุ่มเบบี้บูม ขาดความเข้าใจโลกในยุคปัจจุบัน ยังบริหารงานในระบบเดิม ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่ปรับตัว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

อายุของพนักงานมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีพนักงานต่างชาติมีปัญหาด้านภาษา (พรประภา, 2558)

7.2 ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานรวมถึงแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม ผลการดำเนินงานยังไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากขาดการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารในระดับฝ่าย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ผู้บริหารระดับสูงสุดเข้าไม่ถึงขวัญและกำลังใจพนักงาน (พรนภา, 2558)

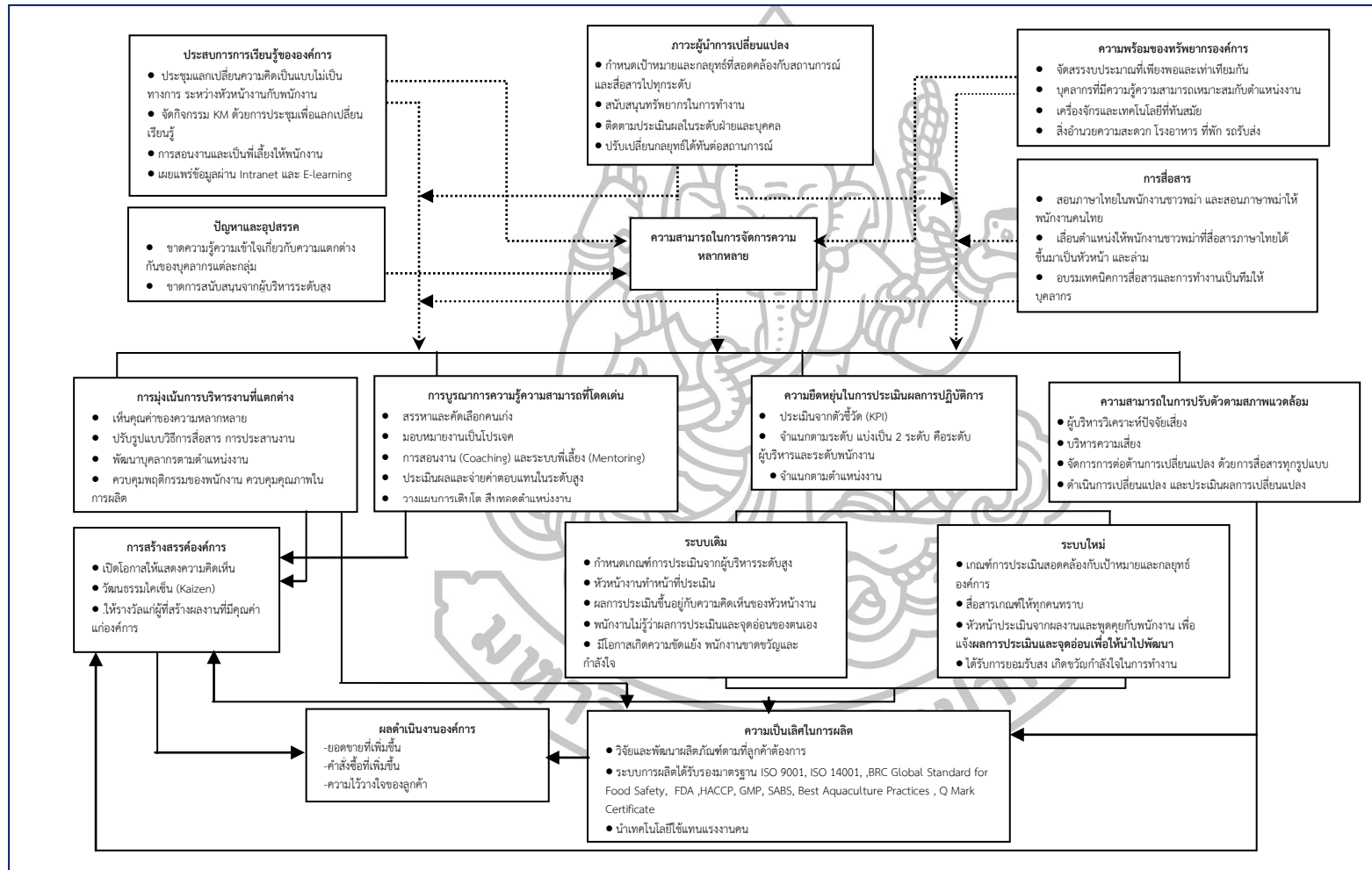
การประเมินผลการปฏิบัติที่ไม่ยุติธรรม ยังยึดติดกับระบบอุปถัมภ์มีการเมืองภายในองค์กร ทำให้ไม่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เนื่องจากเป็นผู้บริหารที่อายุมากมีความเชื่อมั่นในรูปแบบการบริหารแบบเดิม ไม่ยอมปรับตัว การบริหารแบบรวมศูนย์ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ผู้บริหารที่อายุเกิน 60 ปี แต่ทำงานอยู่ ขาดความเข้าใจแนวโน้มของโลกปัจจุบัน บริหารงานแบบเก่า ๆ ไม่work แล้ว แต่ผู้สูงอายุเปลี่ยนแปลงยาก (พรพจน์, 2558)

ขาดการลงทุนในการพัฒนาบุคลากร ไม่รักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับพนักงาน ทำให้พนักงานไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน คนเก่ง คนมีความสามารถ ย้ายไปทำงานองค์กร วัฒนธรรมองค์กรไม่สร้างความผูกพันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นนี้ว่า

ผู้บริหารไม่รักษาคำพูดไม่ปฏิบัติตามแผน ทำให้ในระดับรองลงมาได้รับผลกระทบตามไปด้วย (พรไพลิน, 2558)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลายของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย สามารถเขียนเป็นแผนภาพความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ดังภาพที่ 10



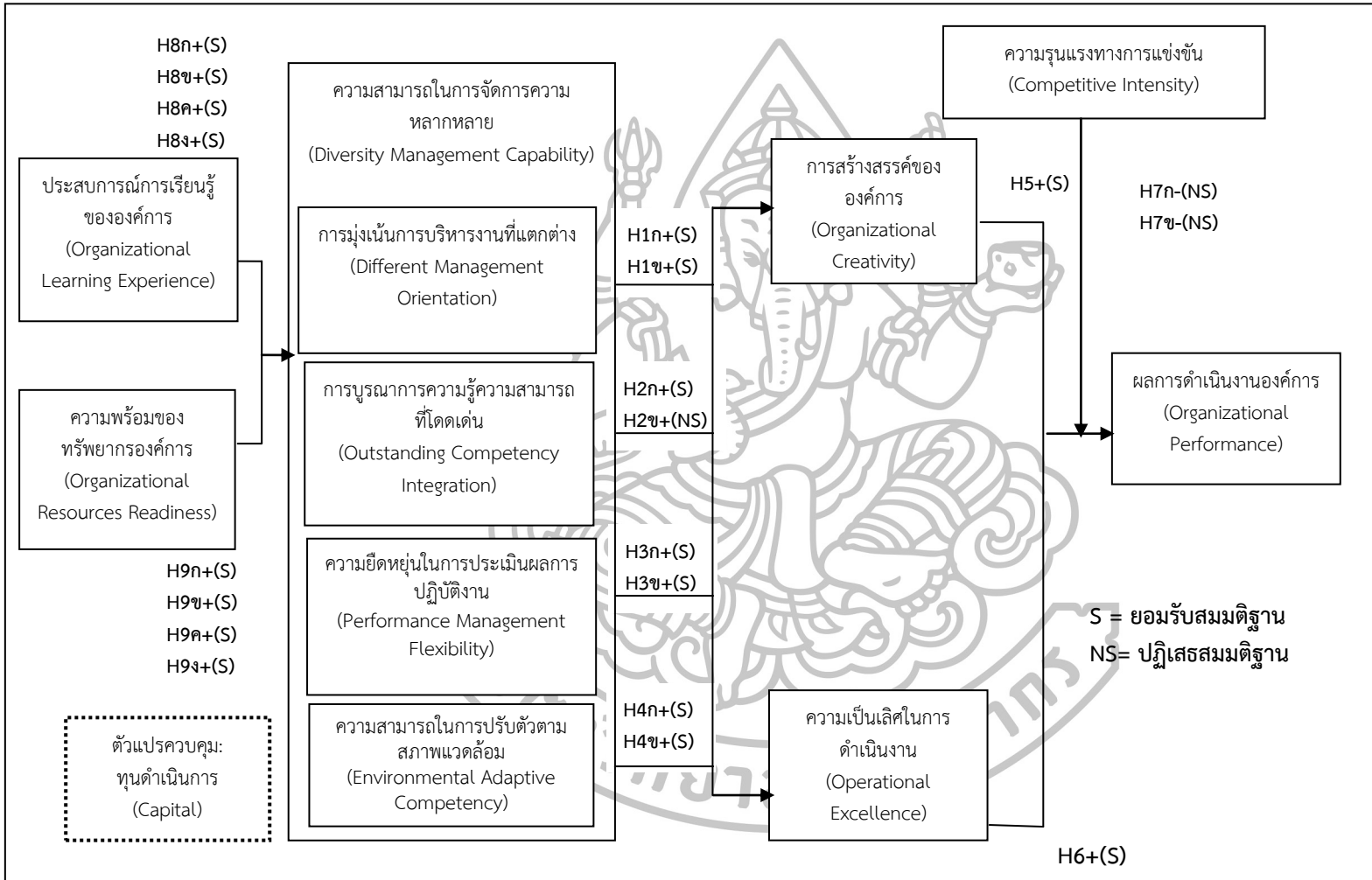
ภาพที่ 10 แผนภาพความสามารถในการจัดการความหลากหลายในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร

จากการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดัง
ตารางต่อไปนี้
ตารางที่ 29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่	คำอธิบาย	ผลการ ทดสอบ
1 ก	ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ	ยอมรับ สมมติฐาน
2 ก	ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ	ยอมรับ สมมติฐาน
3 ก	ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ	ยอมรับ สมมติฐาน
4 ก	ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ	ยอมรับ สมมติฐาน
1 ข	ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน	ยอมรับ สมมติฐาน
2 ข	ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน	ปฏิเสธ สมมติฐาน
3 ข	ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน	ยอมรับ สมมติฐาน
4 ข	ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน	ยอมรับ สมมติฐาน
5	การสร้างสรรค์ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ	ยอมรับ สมมติฐาน
6	ความเป็นเลิศในการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ	ยอมรับ สมมติฐาน
7 ก	ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การกับผลดำเนินงานองค์การ	ปฏิเสธ สมมติฐาน

ตารางที่ 29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐานที่	คำอธิบาย	ผลการทดสอบ
7 ข	ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์กร	ปฏิเสธสมมติฐาน
8 ก	ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง	ยอมรับสมมติฐาน
8 ข	ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น	ยอมรับสมมติฐาน
8 ค	ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ยอมรับสมมติฐาน
8 ง	ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมองค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
9 ก	ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง	ยอมรับสมมติฐาน
9 ข	ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น	ยอมรับสมมติฐาน
9 ค	ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ยอมรับสมมติฐาน
9 ง	ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมองค์กร	ยอมรับสมมติฐาน



ภาพที่ 11 ผลการยอมรับสมมติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย คือเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้ คือ 1) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน 3) เพื่อทดสอบอิทธิพลการสร้างสรรคขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร 4) เพื่อทดสอบอิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กรและความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร 5) เพื่อทดสอบอิทธิพลประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรและความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลผลการวิจัย
3. ประโยชน์ของการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีรูปแบบบริษัทจำกัด ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจมากกว่า 15 ปี ใช้ทุนในการดำเนินงานน้อยกว่า 50 ล้านบาท และเป็นธุรกิจของคนไทย

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นสรุปผลได้ดังนี้

- 2.1 ผู้บริหารของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลายโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ มีความเข้าใจ ยอมรับ และเห็นคุณค่าจากความหลากหลายของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ได้แก่ กิจกรรมเชื่อมั่นว่าความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของกิจการเป็นไปด้วยดี ด้านความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ กิจกรรมเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ต้องสามารถจำแนกหรือวัดความสามารถของบุคลากรได้ และด้านความสามารถในการปรับตัวตาม สภาพแวดล้อม ได้แก่ กิจกรรม

เชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น จะเป็นโอกาสที่ให้งานกิจการได้พัฒนาและปรับปรุงศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น

2.2 ผู้บริหารของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ขององค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กิจการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

2.3 ผู้บริหารของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศในการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กิจการมีกระบวนการผลิตที่ดี ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

2.4 ผู้บริหารของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลดำเนินงานองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กิจการสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ หรือลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น และกิจการมีความน่าเชื่อถือ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ทุกกลุ่ม เป็นต้น

2.5 ผู้บริหารของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงทางการแข่งขันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้กิจการต้องใช้ความพยายามในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันท่วงที เป็นต้น

2.6 ผู้บริหารของสถานประกอบการที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรและความพร้อมของทรัพยากรองค์กรอยู่ในระดับมาก ด้านประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กิจการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร มีการนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ส่วนด้านความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ได้แก่ กิจการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การทำงานมีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว และมีคุณภาพ มากยิ่งขึ้น

3. ปัญหาและอุปสรรคของความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย เกิดจาก 3 สาเหตุ ดังนี้

3.1 การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม และความหลากหลายด้านช่วงอายุ (generation) คนที่มีลักษณะแตกต่างกันจะมีความเชื่อ ทักษะคติ และพฤติกรรมที่แตกต่างกัน หากผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ไม่เข้าใจในพฤติกรรมที่แตกต่างนั้นย่อมส่งผลให้เกิดปัญหาและความขัดแย้งตามมา

3.2 วัฒนธรรมองค์กร และนโยบายที่ไม่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการที่ขาดวิสัยทัศน์ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์แรงงานที่มีความหลากหลาย รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร ไม่สามารถดึงดูด และรักษาคนที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้ โดยเฉพาะแรงงานในระดับปฏิบัติการที่กำลังประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน แรงงานมักย้ายไปทำงานกับองค์กรที่มีค่าจ้าง สวัสดิการ และการดูแลรักษาพนักงานที่ดีที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริง

3.3 ปัญหาด้านการประสานงานและการสื่อสาร โรงงานอาหารเป็นธุรกิจที่ต้องใช้แรงงานในระดับปฏิบัติการจำนวนมาก คนไทยไม่นิยมทำงานประเภทนี้ จึงต้องใช้แรงงานจากพม่า กะเหรี่ยง และกัมพูชา ซึ่งแรงงานแต่ละเชื้อชาติจะสื่อสารภาษาของตนเอง ไม่เข้าใจภาษาไทย ทำให้ การสั่งงาน การมอบหมายงานต้องใช้เวลาานาน มีโอกาสสื่อสารผิดพลาดได้ง่าย ขณะที่ฝ่ายผลิตมีความ เข้มงวดเรื่องมาตรฐานด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร หากสื่อสารถูกระเบียบ วิธีการผลิตแต่ ละขั้นตอนแล้วพนักงานไม่มีความเข้าใจ ย่อมส่งผลให้ผลิตสินค้าออกมาไม่ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้า ต้องการ ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือในองค์กรและส่งผลกระทบต่อผลประกอบการในที่สุด

3.4 เกิดการรวมกลุ่มของคนที่มีลักษณะเหมือน ๆ กัน เช่น กลุ่มคนพม่า กลุ่มคนเจน เนอเรชั่นวาย กลุ่มคนเพศที่ 3 ทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก พนักงานที่มีลักษณะแตกต่างออกไป จะไม่ได้รับการยอมรับ การประสานงาน การขอความร่วมมือค่อนข้างยาก เกิดอคติในการทำงาน และ บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วยความขัดแย้งภายในองค์กร

4. แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความหลากหลายของธุรกิจ อุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย มีดังนี้

4.1 สร้างวัฒนธรรมการยอมรับความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในองค์กร สร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานรับรู้ถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในการประเมินผล การจ่าย ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็บบุคลากรกลุ่มใดจะถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรม มีโอกาส เติบโตในสายอาชีพเท่าเทียมกัน

4.2 การกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนา บุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ มีทักษะการทำงานที่หลากหลาย (multi skill) โดยส่งเสริมให้พนักงานทำงานแบบหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานมีความสามารถและ ปฏิบัติงานทดแทนผู้อื่นได้ นอกจากนี้ควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้าง สวัสดิการ โดยคำนึงกับความต้องการของบุคลากร งบประมาณขององค์กร และการให้ค่าตอบแทน ขององค์กรคู่แข่ง เพื่อให้สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น

4.3 การออกแบบกิจกรรมเพื่อสื่อสารให้ความรู้เกี่ยวกับความเชื่อ ทัศนคติ และ พฤติกรรมของกลุ่มคนที่มีความหลากหลายในองค์กร เช่น การอบรม การประชาสัมพันธ์ การจัด กิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนทางการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในรูปแบบการคิดและพฤติกรรมของคนแต่ละกลุ่ม ช่วยสร้างความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร

4.4 อบรมพัฒนาทักษะทางด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาพม่าเนื่องจากแรงงานใน ระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นชาวพม่าและมีจำนวนมาก ในการฝึกอบรมทักษะด้านภาษาสามารถทำ ได้ 2 แบบ คือ จัดอบรมภาษาไทยให้กับแรงงานชาวพม่า และจัดอบรมภาษาพม่าให้กับหัวหน้า คนงานไทย และควรทำควบคู่ไปกับการเสริมแรงจูงใจให้กับพนักงานที่มีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนพยายามพัฒนาทักษะด้านภาษาให้ดีขึ้น

4.5 จัดเวทีและกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิด สร้างสรรค์ โดยการนำระบบไคเซ็นเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกกระบวนการขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีการ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และให้แรงจูงใจแก่พนักงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจใน

การปฏิบัติงาน เช่น การมอบเกียรติบัตรแก่พนักงานมีผลการปรับปรุงงานที่เห็นเป็นรูปธรรม ลดค่าใช้จ่าย ต้นทุนการผลิตขององค์การลงได้

4.6 ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงจัง ทั้งในด้านการประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน และการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ในระดับที่สูงกว่าองค์การอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อเป็นการดึงดูดคนเก่ง และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น สามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น โดยใช้การสนทนา (dialogue) ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พนักงานจะกล้าแสดงความคิดเห็นเป็นการเข้าถึงจิตใจของพนักงานได้มากขึ้น

5. การวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบสมมติฐาน สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

5.1 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ ผลวิจัยพบว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผล การปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ

5.2 อิทธิพลความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ผลวิจัยพบว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

5.3 อิทธิพลการสร้างสรรค์ขององค์การ และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์การ ผลวิจัยพบว่า การสร้างสรรค์ขององค์การ และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ

5.4 อิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การและความเป็นเลิศในการดำเนินงานที่มีต่อผลดำเนินงานองค์การ ผลวิจัยพบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขัน ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์การและความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์การ

5.5 อิทธิพลประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การและความพร้อมของทรัพยากรองค์การที่มีต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ผลวิจัยพบว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ และความพร้อมของทรัพยากรองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

การวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์ผลจากตัวแปรควบคุม คือ ทุนในการดำเนิน ผลวิจัยพบว่าทุนในการดำเนินงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน โดยผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า องค์การที่มีทุนการดำเนินงานสูง มีความสามารถในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิต คิดค้นออกแบบและพัฒนานวัตกรรม ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์อาหารที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

ทุนในการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง และความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มีทุนการดำเนินงานมาก หรือเรียกว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมีระบบและมาตรฐานในการดำเนินงาน รวมถึงระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารได้ร่วมกำหนดและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ดังนั้นไม่ว่าบุคลากรจะมีความแตกต่างอย่างไรเมื่อเข้าสู่ระบบและมาตรฐานขององค์กร บุคลากรทุกคนจะต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับระบบ มาตรฐานและวัฒนธรรมองค์กร เพราะหากไม่สามารถปรับตัวได้ ก็จะลาออกไปในที่สุด

ทุนการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรที่มีทุนในการดำเนินงานสูงหรือเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงในการดำเนินงาน จะมีศักยภาพสูงในการสรรหาคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นมาร่วมงาน รวมถึงมีระบบและนโยบายในการพัฒนาและธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้มากกว่าองค์กรที่มีทุนดำเนินงานน้อยหรือองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งผู้บริหารยังไม่เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องจ้างคนที่มีศักยภาพสูงมาทำงานเนื่องจากเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาสูง ประกอบกับคนที่เป็นคนเก่งก็ไม่เลือกทำงานกับองค์กรขนาดเล็ก เนื่องจากคนเก่งชอบงานที่ทำหายและต้องการการเติบโตในหน้าที่การงานสูง

การอภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร

ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้านประกอบด้วย การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร อภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร

การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร กล่าวคือ จากสถานการณ์แรงงานที่มีความหลากหลาย ทั้งด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม ช่วงอายุ (generation) เพศภาวะ พบว่า ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันให้การยอมรับในความหลากหลาย เห็นคุณค่า และประโยชน์จากจุดเด่นของความหลากหลายแต่ละประเภท เช่น กลุ่มคนเพศที่สาม จะมีลักษณะโดดเด่นเรื่องความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก กลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ มีความภักดีในองค์กร ละเอียด รอบคอบ อดทน กลุ่มเจนเนอเรชันวาย มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี กล้าคิด กล้าทำ กลุ่มแรงงานชาวพม่า เป็นผู้ที่มีความอดทนสูงในการทำงาน ไม่เลือกงาน เป็นต้น โดยองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมของการอยู่ร่วมกันของบุคลากรทุกกลุ่ม ตลอดจนกำหนดเป็นนโยบายและ

แนวทางปฏิบัติ ในการจัดการความหลากหลาย เช่น รูปแบบในการสื่อสารภาษาต่าง ๆ การสร้างโอกาสในการพัฒนาและเติบโตในหน้าที่การงานที่เท่าเทียมกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานและจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อให้คนที่แตกต่างหลากหลายได้มีความรู้ ความเข้าใจ ในความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมของคนแต่ละกลุ่ม เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างกัน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ แนวทาง กิจกรรมในการจัดการความหลากหลายจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ ดำเนินการจัดการความหลากหลายเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้เมื่อผู้บริหารสามารถสร้างความสมดุลในการบริหารบุคลากรที่หลากหลายได้ บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยปรากฏในรูปของการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น สามารถลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการผลิต ลดของเสียในกระบวนการผลิต พนักงานสามารถผลิตผลงานได้เร็วขึ้น มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับแก่ลูกค้า ส่งผลให้รายได้ของกิจการเพิ่มขึ้น

สอดคล้องกับ แนวคิดของ McLeod, Lobel and Cox (1996: 248) ที่กล่าวว่า ความหลากหลายของคนในองค์การช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์การ กล่าวคือความสามารถและสมรรถนะของพนักงานก่อให้เกิดการสร้างสรรคค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ ขณะที่ Mumford and Gustafson (1988: 27) กล่าวว่า การสร้างสรรค์ขององค์การนั้นต้องอาศัยกลุ่มบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งทักษะ ความรู้และบุคลิกลักษณะ โดยผู้บริหารจะออกแบบการทำงานให้เหมาะสมกับกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ (Milliken and Martins, 1996: 402) เพื่อให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ ความผูกพัน และมุ่งมั่นสร้างสรรคงานที่ดีให้องค์การต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gabora and Leijnen (2013: 615-627) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ การลอกเลียนแบบ และความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผลวิจัยพบว่า ความหลากหลายในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับร้อยละของจำนวนนักสร้างสรรค์ และระดับความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่มคนเหล่านั้น ซึ่งจากสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิวัฒนาการทางชีวภาพความหลากหลายของกลุ่มคนมีมาก ก่อให้เกิดความหลากหลายในองค์การ ซึ่งเป็นโอกาสหรือทางเลือกที่ดีสำหรับผู้บริหารในการนำคุณค่าของความหลากหลายมาสร้างคุณค่าให้กับองค์การ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Oldham and Anne (1996) ผลวิจัยพบว่า การสร้างสรรค์ของคนขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลและบริบทขององค์กร เช่น ความซับซ้อนของงาน การสนับสนุน การควบคุม มี 3 สิ่งชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่สร้างสรรค์ในระดับบุคคล ได้แก่ ผลงานที่ได้รับสิทธิบัตร โปรแกรมการสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์จากหน่วยงาน อัตราการสร้างสรรค

1.2 การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ

การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์การ กล่าวคือ บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญประการหนึ่งที่ช่วยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย โดยองค์การจะมีการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานของแต่ละคน เพื่อใช้ในการวางแผนและตัดสินใจมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม หากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด องค์การ

จะมีมาตรการที่ใช้แก้ปัญหา เช่น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถให้กับพนักงาน การหมุนเวียนงานให้พนักงานโอนย้ายไปทำงานตำแหน่งอื่น ฝ่ายอื่นที่คิดว่าเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน อย่างไรก็ตามหากพนักงานไม่สามารถปรับตัว หรือไม่สามารถทำงานให้กับองค์กรได้ พนักงานจะลาออกไปในที่สุด ซึ่งแนวทางสุดท้ายเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาใหญ่ไม่ต้องการกดดันเพื่อให้พนักงานออก เนื่องจากสถานการณ์แรงงานในโรงงานอาหารปัจจุบันเกิดภาวะการขาดแคลนแรงงาน ดังนั้น องค์กรพยายามให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาความสามารถและผลการปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้สูญเสียพนักงานไป เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีต้นทุนในการสรรหา การพัฒนา การฝึกอบรม หากพนักงานลาออก จะเกิดต้นทุนความสูญเสียเปล่าขึ้นทันที สำหรับพนักงานที่มีความสามารถตรงตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน องค์กรเสริมแรงด้วยการจ่ายค่าตอบแทนสูงเหมาะสมกับความสามารถในระดับที่เท่ากันหรือสูงกว่าคู่แข่งเพื่อเป็นการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ยังมีการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นโดยใช้กระบวนการพี่เลี้ยง (mentoring) และเทคนิคการสอนงาน (coaching) ให้กับพนักงานที่เป็นกลุ่มคนเก่ง มีความสามารถในระดับสูง มีศักยภาพที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารในอนาคต องค์กรจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษ นอกจากการสรรหาคนเก่งจากภายในองค์กรแล้ว ในบางกรณีมีการสรรหาด้วยการเสนอค่าตอบแทนสูงเป็นพิเศษให้กับคนเก่งที่อยู่ในองค์กรอื่น แต่มีความเชี่ยวชาญในสิ่งที่องค์กรต้องการ ดังนั้นองค์กรจะเสนอค่าตอบแทนในระดับสูงมาก เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานนั้นมาร่วมงานกับองค์กร จะเห็นได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญอย่างมากกับความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรโดยไม่คำนึงว่าจะเป็นความสามารถของคนกลุ่มใด สัญชาติใด เพศใด อยู่ในเจนเนอเรชันใด แต่ดูพิจารณาเลือกสิ่งที่เป็นความสามารถที่โดดเด่นของคน ๆ นั้น มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ เมื่อพนักงานได้งานที่ตรงกับศักยภาพของตนเอง ทำให้เขาสามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้ดี เมื่อผลงานในระดับบุคคลดี ย่อมส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานในระดับฝ่ายและระดับองค์กรดีเช่นกัน ช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ McDonnell et al. (2010: 2) กล่าวว่า การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) สอดคล้องกับแนวคิดของ Gotcheva, Watts and Oedewald (2013: 94) และ Kertsen (2000: 242) ที่กล่าวว่า จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้บุคลากรในองค์กรมีอัตลักษณ์ที่หลากหลาย องค์กรนำความหลากหลายทางอัตลักษณ์ของกลุ่มคนต่าง ๆ มาสร้างความสมดุลโดยใช้กลยุทธ์การประสานพลังความแตกต่าง การสร้างระบบการจ้างงานที่ดี การรักษาคนเก่ง การบริหารความขัดแย้ง และการเชื่อมโยงระบบในการปฏิบัติงานกับการมีส่วนร่วมทางสังคมเข้าด้วยกัน ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์ของคนกับสภาพแวดล้อม ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และผลิตภาพที่สูงขึ้น ขณะที่ Garavan (2012) ศึกษาพบว่าผู้บริหารที่ใช้เงินลงทุนไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถที่โดดเด่น เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพและความสามารถ พร้อมกับโอกาสทางธุรกิจ และการขยายตัวของตลาดทั่วโลก เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับ Oldham and Cummings (1996: 607-610) กล่าวว่าในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นั้นเกิดจากปัจจัยในระดับบุคคลซึ่งประกอบด้วย ความฉลาด รูปแบบของการคิด ความสนใจ สัญชาตญาณ สุนทรียศาสตร์

ตลอดจนความอดทน ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ท้าทายร่วมกับการสนับสนุนทรัพยากรขององค์กร

1.3 ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร

ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร กล่าวคือ สำหรับองค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร คนที่มีอัตลักษณ์เหมือนกันจะเกิดการรวมกลุ่มกัน เป็นการรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ กลุ่มคนที่เป็นมีความแตกต่างจากคนส่วนใหญ่ เช่น กลุ่มแรงงานชาวพม่า กลุ่มเพศที่สาม มักจะตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความยุติธรรมของระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากพนักงานไม่มีความไว้วางใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของพนักงานและองค์กรในที่สุด ดังนั้นองค์กรต้องมีการสื่อสารเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นมาตรฐานเดียวกันไม่มีการเลือกปฏิบัติ โดยในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ปรับขึ้นเงินเดือนหรือค่าตอบแทนจะพิจารณาจากความสามารถและผลงานของบุคลากรเป็นหลัก โดยไม่สนใจลักษณะส่วนบุคคล ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในแต่ละปีเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ตัวชี้วัดที่กำหนดนั้นจะสามารถคัดแยกบุคลากรที่มีความสามารถ และไม่มีความสามารถออกได้อย่างชัดเจน และเสนอผลตอบแทนที่แตกต่างระหว่างกลุ่มคนที่มีผลงานเป็นไปตามเกณฑ์กับผู้ที่มิได้ผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ ทั้งนี้ผู้บริหารจะดำเนินการแจ้งให้บุคลากรทราบตัวชี้วัดก่อนที่จะประเมินทุกครั้ง เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน ตัวชี้วัดในการประเมินผลนี้จะใช้ทั้งในสำนักงานและโรงงาน สำหรับรูปแบบในการประเมินจะแตกต่างตามลักษณะงาน ตำแหน่งงาน และเป้าหมายของการประเมิน เมื่อพนักงานทราบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานล่วงหน้า รวมถึงค่าตอบแทนที่ได้รับเมื่อมีผลงานตรงตามเกณฑ์ ย่อมส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความโปร่งใส ยุติธรรม เป็นเกณฑ์ที่พนักงานสามารถทำได้ จากการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการแสดงความสามารถ ส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการสร้างสรรค์ผลงาน คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนานวัตกรรมการผลิต รวมถึงปรับปรุงผลงานของตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wichitchanya and Durongwatana (2012: 226) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับนวัตกรรมองค์กร พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กรตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษาโดยระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกับระบบป้อนกลับข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทราบแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง สอดคล้องกับผลวิจัยของ Ozgener (2008) พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ โครงสร้างวัฒนธรรมทางสังคม นโยบายการบริหาร และพฤติกรรม สหภาพ และความแตกต่างทางภูมิภาค กฎหมายและชุมชนท้องถิ่น เพศ การศึกษา อายุ ความคิดเห็นทางการเมือง ส่งผลต่อการแบ่งกลุ่ม และการแบ่งกลุ่มนี้ มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่การเลื่อนขั้น การจ้างงาน การสัมภาษณ์งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ขณะที่ Remmen (2003: 21-37) กล่าวว่าระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่รวบรวมข้อมูลการวัดผลทางการเงิน ระบบป้อนกลับ ระบบติดตามประเมินผล ซึ่งนำไปสู่การ

จ่ายโบนัสเมื่อมีผลการประเมินที่ดี โดยจะใช้ความรู้ ทักษะ และความยืดหยุ่นในการทำงานของพนักงานช่วยสร้างสรรค์ผลลัพธ์ให้กับองค์กร

1.4 ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร

ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารต้องเผชิญ อันได้แก่การเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐ สภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีความผันผวน เครื่องจักรและนวัตกรรมการผลิตที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานคุณภาพของการผลิตอาหารของประเทศคู่ค้า มาตรการการกีดกันการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป สภาวะอากาศที่แปรปรวนส่งผลกระทบต่อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้า คู่แข่งที่มีความได้เปรียบด้านวัตถุดิบและต้นทุนการผลิต ทำให้องค์กรต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร จะมีการติดตามข่าวสารที่จะส่งผลกระทบต่อกิจการอย่างใกล้ชิด ปกติจะประชุมกันเดือนละ 1 ครั้ง เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าสถานการณ์นี้มีโอกาสส่งผลในเชิงบวก เช่น ผู้บริโภคมีรูปแบบการบริโภคอาหารที่เน้นความสะดวกสบาย รวดเร็ว ซึ่งก็เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ในทางตรงกันข้ามหากพบว่าสถานการณ์จะส่งผลเชิงลบ องค์กรจะรีบหาทางแก้ไขทันที เมื่อได้แนวนโยบายจากระดับบนแล้ว องค์กรจะสื่อสารให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับตัวขององค์กร เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีการเงิน และฝ่ายบุคคล นำนโยบายไปกำหนดเป็นแผนงานและกลยุทธ์ในระดับฝ่ายต่อไป อย่างไรก็ตามเนื่องจากสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทีมผู้บริหารได้มีการติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเป้าหมายและนโยบายจากระดับบนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การที่จะทำให้ทีมผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ทัน จำเป็นที่องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่สั้น กระชับ และมีความรวดเร็ว หรืออาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จในการปรับตัวต่อสถานการณ์นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการวางแผนการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ และการประสานความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในการปฏิบัติตามแผนงาน จึงทำให้องค์กรสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและอยู่รอดได้ท่ามกลางความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม องค์กรที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเรียนรู้ที่จะปรับตัวตลอดเวลา ช่วยให้เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลงานและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในขณะนั้น นอกจากนี้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานยังช่วยลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ด้วยต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างแท้จริง

สอดคล้องกับแนวคิดของ Watts and Paciga (2011) กล่าวว่า องค์กรต้องสร้างความสมดุลระหว่างการสนองตอบความต้องการของพนักงานที่มีความหลากหลายกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การให้อำนาจการตัดสินใจ

การมอบหมายงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวดีขึ้น เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Judge and Blocker (2008: 915) ที่กล่าวว่า สิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จในการปรับตัว คือ บทบาทของบุคลากรทั้งในฐานะของผู้นำ และผู้ตาม ความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง การวางแผนและดำเนินงานตามแผน รวมถึงการเลือกใช้วิธีการที่ถูกต้องในการมอบหมายงาน การสั่ง การบังคับบัญชา นวัตกรรมและเทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lengnick-Hall and Beck (2005) พบว่า ความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์กรเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว สามารถสนองตอบต่อแรงกดดันที่เพิ่มขึ้น ขณะที่งานวิจัยของ Goldstein et al. (2010) พบว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานส่งผลต่อการสร้างสรรค์และการเรียนรู้ในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Herbig (1990: 65) กล่าวว่า ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมาก ๆ นั้น ส่งผลต่อการสร้างสรรค์ขององค์กรและนวัตกรรมใหม่ ๆ

2.ความสามารถในการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

2.1 การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กล่าวคือ องค์กรสามารถออกแบบวิธีการบริหารงานให้สอดคล้องกับลักษณะความหลากหลายของบุคลากร โดยนำศักยภาพของบุคลากรไปใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรด้านคน เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรจะมุ่งสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรให้ความสำคัญกับสุขอนามัย ความปลอดภัยในอาหาร มุ่งเน้นคุณภาพ มาตรฐานการผลิต และประสิทธิภาพในการผลิต เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล แม้ว่าในปัจจุบันจะมีการนำเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ กระบวนการผลิตแล้วก็ตาม แรงงานคนยังมีความจำเป็นในฐานะแรงงานในระดับปฏิบัติการ ช่างผู้ควบคุมเครื่องจักร วิศวกร นอกจากนี้ยังมีหลายขั้นตอนของการผลิตที่ต้องใช้แรงงานคนในการดำเนินการ ไม่สามารถใช้เครื่องจักรได้ตั้งนั้นกระบวนการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมให้มีความเข้าใจในกฎระเบียบเกี่ยวกับการผลิตอาหาร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ มีความสัมพันธ์และส่งผลให้บุคลากรมีความสามารถในการผลิตที่ดี มีขวัญกำลังใจ หากผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารบุคลากรที่ดี ประกอบกับความพร้อมด้านวัตถุดิบ เทคโนโลยี ตลอดจนกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน เช่น ISO 9001 GMP HACCP BRC IFS ISO14001 ย่อมส่งผลให้ผลิตภัณฑ์อาหารที่ผลิตนั้นได้คุณภาพมาตรฐานตามที่ลูกค้าต้องการและส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

สอดคล้องกับแนวคิดของ Kanter (1983: 101,178) และ Baer and Frese (2003) กล่าวว่า ผลงานที่สร้างสรรค์ การคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของ

ลูกค้า เกิดจากความสามารถของผู้บริหารในฐานะของผู้กำหนดนโยบายในการบริหารงานที่โปร่งใส เปิดเผย เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรที่จำเป็น ขณะที่ Gupta, Singh and Sushil (2001) ที่ศึกษาสถานประกอบการประเภทงานวิศวกรรมในประเทศอินเดีย พบว่ากระบวนการผลิตที่มีความยืดหยุ่นนั้นส่งผลต่อผลิตภาพในการผลิตในโรงงานและจากแนวคิดของ Dangayach and Deshmukh (2001) กล่าวว่าความยืดหยุ่นด้านโครงสร้าง (Structural Flexibility) เช่นกำลังการผลิต เทคโนโลยีและความยืดหยุ่นด้านการสนับสนุน (Infrastructure Flexibility) เช่นนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อกระบวนการผลิต และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yuan , Zhongfeng and Yi, (2010: 300–309) ศึกษาผลกระทบของความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากร นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และผลดำเนินงาน ผลวิจัยพบว่า ความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลดำเนินงานองค์กร ขณะที่ความยืดหยุ่นในการประสานงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลดำเนินงาน

2.2 การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นไม่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นไม่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กล่าวคือ ปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารมีการนำนวัตกรรมการผลิต เทคโนโลยีและเครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการผลิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดแทนแรงงานคน ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ในปริมาณมาก ในเวลาที่ต้องการ ผลิตภาพเพิ่มขึ้น ของเสียในกระบวนการผลิตลดลง และสินค้าที่ผลิตออกมานั้นได้มาตรฐานตรงตามที่ถูกค่าต้องการ จะเห็นได้ว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต นอกจากจะช่วยเพิ่มผลิตภาพให้กับกระบวนการผลิตแล้ว ยังช่วยแก้ปัญหาวิกฤตการขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรมอาหารได้อีกด้วย นอกจากนี้การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพตลอดกระบวนการผลิต มีรูปแบบในการบริหารงานภายในองค์กรที่ได้มาตรฐาน มีแนวปฏิบัติที่ดีในแต่ละกระบวนการทำงาน รวมถึงการกำหนดกฎระเบียบและเกณฑ์ที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่ครอบคลุมการทำงานทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด และยังใช้กับผู้บริหารได้ทุกระดับ จากระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานทำให้ไม่ว่าบุคลากรจะมีความรู้ความสามารถในระดับสูงหรือเป็นคนเก่งมากน้อยเพียงใด ถ้าไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการทำงานขององค์กรนั้น ๆ จนทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าคน ๆ นั้นไม่สามารถสร้างความเป็นเลิศในการดำเนินงานได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ทดแทนแรงงานคน และเป็นมาตรฐานของระบบการทำงาน ทำให้การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของคนนั้นถูกลดทอนความสำคัญลงและไม่มีผลกับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, มนตรี อธิรัตนชัย และพงศ์พันธุ์ คำพรรณ (2012) ที่พบว่าโรงงานอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่เยือกแข็งส่วนใหญ่มีการใช้แรงงานต่างชาติจำนวนมาก การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด การปรับอัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับตลาดแรงงาน ไม่มีการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการผลิตแต่อย่างใด

ประกอบกับมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการกระบวนการผลิต ช่วยให้คนงานทำงานได้รวดเร็ว และถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอาหารส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมหรือการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น เป็นเพียงการปฏิบัติต่อพนักงานในองค์การตามที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น

ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ Feigenbaum and Feigenbaum (2003) โดยศึกษาผลงานเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างจัดการคุณภาพ กระบวนการ และการบริหารงานบุคคล ขณะที่ การวิจัยของ Kalyani (2011:284) พบว่า ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรช่วยให้องค์การเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยความรู้ความสามารถนั้นต้องมีคุณค่าสำหรับองค์การ เป็นสิ่งหายาก องค์การอื่นลอกเลียนแบบไม่ได้

2.3 ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน เนื่องจากการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกกำหนดจากผู้บริหารระดับสูง ร่วมกับผู้จัดการแต่ละฝ่าย และฝ่ายบุคคล โดยที่เกณฑ์จะมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่องค์การต้องการในแต่ละปี ดังนั้นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หลังจากกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนแล้ว จะสื่อสารลงมายังผู้บริหารระดับต่าง ๆ เพื่อดำเนินการแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบ โดยเกณฑ์การประเมินที่กำหนดนั้นมีความชัดเจนสามารถคัดแยกกลุ่มคนที่มีความสามารถในระดับสูงหรือในระดับเดียวกับที่องค์การกำหนด คนที่มีความสามารถในระดับสูงจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาผลงานให้สูงยิ่งขึ้น ทั้งนี้หลังจากการประเมินผลทุกครั้งผู้บังคับบัญชาจะให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานทราบสำหรับพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานในระดับดี ผู้บริหารจะกล่าวยกย่องชื่นชมให้กำลังใจเพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และให้คำแนะนำสำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน รวมถึงกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วยการฝึกอบรมเสริมทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อให้พนักงานมีศักยภาพตรงตามมาตรฐานขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างมากกับขวัญกำลังใจและผลงานของพนักงานแต่ละคน เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการเสริมแรงจูงใจต่าง ๆ จากองค์การ ทำให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็วมากขึ้น ผลผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตรงกับที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากซึ่งช่วยลดต้นทุนในการผลิตลง ทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

สอดคล้องกับการศึกษาของ Fujimoto, Härtel and Azmat (2011) ที่กล่าวว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การมีความหลากหลาย องค์การต้องสื่อสารเพื่อให้บุคลากรรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมิน มีความโปร่งใส เป็นธรรม เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงผลงานเป็นหลัก

ขณะที่ Gupta and Singhal (1993: 41-48) พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมและความสามารถในการทำกำไร นอกจากนี้ยังพบว่าระบบการให้รางวัลสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ สอดคล้องกับ Ling and Nasurdin (2010: 105-115) พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมในการบริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ Jha (2008: 47) ที่กล่าวว่าความยืดหยุ่นของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดนวัตกรรมและผลดำเนินงานที่เป็นเลิศ ขณะที่ Heritage (2006: 24-27) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร ด้วยนโยบายในการสรรหา คัดเลือกคน การพัฒนา และการบริหารคนเก่ง บรรยากาศในการทำงาน การสร้างความไว้วางใจ ช่วยให้เกิดการถ่ายโอนและการแลกเปลี่ยนความรู้ และเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ

2.4 ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารทุกระดับได้มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร ศักยภาพของเครื่องจักร ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเช่น ภาวะเศรษฐกิจ ปริมาณและคุณภาพของวัตถุดิบ มาตรการและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อในเชิงบวกและเชิงลบกับองค์กร การวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นหน้าที่ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ CEO กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ โดยในระดับฝ่ายจะมีการประชุมเป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อติดตามการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของพนักงาน แต่สำหรับผู้บริหารระดับสูงจะประชุมเป็นประจำทุกเดือน เพื่อติดตามแผนงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการพิจารณาแก้ไขปัญหาหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร เช่น จากปัญหาที่สหภาพยุโรป (อียู) ให้ใบเหลืองแก่ประเทศไทย อันเนื่องมาจากผลการประเมินการแก้ไขปัญหาการทำประมงผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน และไร้การควบคุม หรือ IUU ไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบ IUU โดยสหภาพยุโรปให้ระยะเวลาประเทศไทย 6 เดือนสำหรับการแก้ไขปัญหาเพื่อปลดใบเหลือง หากครบกำหนดไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ IUU ประเทศไทยอาจถูกให้ใบแดง มีผลให้ไม่สามารถส่งออกสินค้าเกี่ยวกับประมงไปยังสหภาพยุโรปได้อีก ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการส่งสินค้าไปยังประเทศอื่นด้วย จากปัญหาดังกล่าว ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาการส่งออก โดยเตรียมขยายตลาดใหม่ทดแทนหากไม่สามารถส่งออกสินค้าไปยังยุโรปได้ สิ่งที่ต้องการให้ความสำคัญอย่างมากในการปรับตัวขององค์กร คือคุณภาพของสินค้า ต้องเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร จากปกติในโรงงานอาหารจะมีมาตรฐานการผลิตตามกฎหมายของประเทศไทยควบคุมอยู่ และการผลิตตามมาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยตามที่ลูกค้ากำหนด ซึ่งต้องอาศัยความสามารถของฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาดในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การควบคุมกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานตามที่ประเทศลูกค้ากำหนด เพื่อเป็นการรักษาชื่อเสียง สร้างความน่าเชื่อถือในตราสินค้า ช่วยให้ได้รับการยอมรับในระยะยาว

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oon, Hartini and Shamsuddin (2513: 10) พบว่า องค์การที่จัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีจะมีความสามารถในการปรับตัวและวางแผนการผลิตได้อย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับ Teece et al. (1997:516) ที่กล่าวว่าความซับซ้อนทำให้การนำข้อมูลไปพยากรณ์เพื่อวางแผนการดำเนินงานในอนาคตขององค์การทำได้ยากขึ้น กลยุทธ์ในการปรับตัวจึงมีความสำคัญ ความสามารถในการปรับตัวเป็นมุมมองของการเห็นโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกนำมาบูรณาการเพื่อให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Hitt et al. (1998) กล่าวว่า องค์การที่สามารถปรับตัวได้นั้นจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นพัฒนาทุนมนุษย์ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม นอกจากนี้ โครงสร้างองค์การควรเป็นลักษณะแบนราบ (Flat) เหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรม และความรวดเร็วในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ขณะที่ Sanchez (1995) กล่าวว่า ความสามารถในการปรับตัวนั้นมีความสัมพันธ์กับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับปรุงกระบวนการผลิตที่รวดเร็ว ก่อนที่เทคโนโลยีและโอกาสทางการตลาดจะเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจสอดคล้องกับ Mansoor et al. (2012) กล่าวว่า องค์การที่มีการปรับตัวได้ดีจะส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

3. การสร้างสรรค์ขององค์การ และความเป็นเลิศในการดำเนินงาน มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานองค์การ

3.1 การสร้างสรรค์ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ

การสร้างสรรค์ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ กล่าวคือ องค์การได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยกำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติไปยังส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ วัตถุประสงค์ของการนำความคิดสร้างสรรค์ไปใช้ขึ้นอยู่กับลักษณะและบริบทของงานฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ มุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์ไปใช้เพื่อออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพ รสชาติ รูปลักษณ์ และบรรจุภัณฑ์ ฝ่ายการตลาดนำการสร้างสรรค์กลยุทธ์การตลาดที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ฝ่ายผลิตนำการสร้างสรรค์ไปประยุกต์ในการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตอาหารเพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพ สำหรับฝ่ายสนับสนุนเช่น ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำความคิดสร้างสรรค์ไปใช้เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในรูปแบบของกิจกรรมไคเซ็น โดยจัดประกวดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาในการทำงาน สามารถลดต้นทุนการผลิตลง หรือเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจ พนักงานจะได้รับการเสริมแรงในลักษณะของการยกย่อง เกียรติบัตร และค่าตอบแทน เพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้พนักงานได้เข้าอบรมแบบ In House เพื่อเรียนรู้วิธีการสร้างสรรค์งาน อย่างไรก็ตามนอกจากการส่งเสริมให้คนภายในองค์การมีความคิดสร้างสรรค์แล้ว องค์การยังสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีในการผลิตภัณฑ์อาหาร เพื่อร่วมกันวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อาหารใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการขยายตลาดในอนาคต ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การสร้างสรรค์ขององค์การเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับกิจการ ช่วยให้กิจการสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ทำ

ให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ ผ่านนวัตกรรมการผลิตที่ทันสมัย สามารถลดต้นทุนการผลิตลง เกิดประสิทธิภาพในการผลิต ส่งผลให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

สอดคล้องกับแนวคิดของ Hargadon and Beckhy, (2006: 487) ที่พบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จจำนวนมาก ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์จากการทำงานร่วมกันของพนักงานที่หลากหลาย เพราะแต่ละคนจะมีทักษะ ประสบการณ์ชีวิต มุมมอง และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกันกับการการศึกษาของ Parjanen (2012: 109-124) ที่พบว่าการสร้างสรรคคือความสามารถหนึ่งขององค์การนำมาสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์และความสามารถของพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์แบ่งเป็นความคิดสร้างสรรค์ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม โดยความคิดสร้างสรรค์นั้นจะต้องสร้างคุณค่าให้กับงานและองค์การ ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรคขึ้นในองค์การ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) ซึ่งส่งผลต่อวิธีการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ของพนักงาน และความท้าทายที่สำคัญคือ การใช้ความแตกต่างของวัฒนธรรมย่อย ๆ ที่เกิดจากความหลากหลายของคนในองค์การนำมาแลกเปลี่ยนสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าให้กับองค์การ 2) กลยุทธ์ (strategy) คือ การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมให้ทุกคนภายในองค์การทราบ 3) ภาวะผู้นำ (leadership) ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมสร้างสรรค 4) วิธีการ (method) การสร้างสรรคต้องใช้วิธีที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ชักชวนให้คนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์ ดำเนินงาน

3.2 ความเป็นเลิศในการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ

ความเป็นเลิศในการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ กล่าวคือ องค์การตระหนักและให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารที่ได้มาตรฐานตรงตามข้อกำหนด ขอบบังคับ กฎหมายในประเทศ และมาตรฐานการผลิตในต่างประเทศ ในกระบวนการผลิตอาหารใช้แรงงานคนจำนวนมากร่วมกับเครื่องจักร ภายในโรงงานจะเข้มงวดเกี่ยวกับกฎระเบียบการแต่งกาย เช่น การใส่ถุงมือ หน้ากากปิดปาก หมวก รองเท้าบูทยาง ก่อนเข้าโรงงานพนักงานทุกคนต้องผ่านจุดแช่น้ำยาเพื่อฆ่าเชื้อโรค ในขณะที่ปฏิบัติงานจะไม่มีการพูดคุยกัน เพื่อให้พนักงานมีสมาธิในการทำงาน ไม่ทำงานผิดพลาด และเพื่อสุขอนามัยที่ดีในการผลิต ด้านเครื่องจักรจะมีการทำความสะอาดทุกครั้งเพื่อป้องกันเชื้อโรคและสิ่งปลอมปนต่าง ๆ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับคุณภาพของวัตถุดิบการสรรหาและเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพจากแหล่งผลิตที่มีความน่าเชื่อถือ บางโรงงานมีแหล่งวัตถุดิบเป็นของตนเอง จึงสามารถควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบได้อย่างดี ไม่มีสิ่งปลอมปนหรือสารที่เป็นอันตรายต่อผู้บริโภค หากไม่มีฟาร์มเป็นของตนเอง ผู้ผลิตจะซื้อจากซัพพลายเออร์ที่ได้มาตรฐานมีการเซ็นสัญญาซื้อขายวัตถุดิบล่วงหน้าในลักษณะของ ฟาร์มคอนแทค เพื่อให้ซัพพลายเออร์ผลิตวัตถุดิบให้ตรงตามที่ต้องการ กระบวนการผลิตจะดำเนินไปตามมาตรฐานการควบคุมคุณภาพต่าง ๆ เช่น ISO 9001 GMP HACCP BRC IFS ISO14001 โดยฝ่ายผลิตจะส่งพนักงานไปอบรมกับสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับข่าวสารความเคลื่อนไหวมาตรฐานการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยลูกค้าในต่างประเทศให้ความสำคัญอย่างมากกับมาตรฐานการผลิต มีการส่งตัวแทนจากบริษัทลูกค้าเข้ามาตรวจสอบกระบวนการผลิตโดยไม่แจ้งให้โรงงานทราบล่วงหน้า อย่างไรก็ตามโรงงานอาหารส่วนใหญ่มี

ระบบการผลิตที่ตรงตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่ลูกค้าต้องการจึงทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ สั่งซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลการดำเนินงานมีการเติบโตไปในทิศทางที่ดี

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tung (2012: 84) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์กับผลการดำเนินงานองค์กร พบว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน หากองค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีในตราสินค้า ยอดขายเพิ่มขึ้น ธุรกิจเกิดกำไร แต่ทั้งนี้ผู้ประกอบการจะต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง จึงจะเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Fok-Yew et al. (2013) กล่าวว่า ความเป็นเลิศในการดำเนินงานจะมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานด้านการผลิต ด้วยยุทธวิธี เช่น กิจกรรมปรับปรุงคุณภาพ การปรับปรุงความยืดหยุ่นในองค์กร การปรับปรุงการส่งมอบ การปรับปรุงผลผลิตภาพ การลดต้นทุนและความสูญเสีย ขณะเดียวกันต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ขณะที่ Mann, Adebajo and Tickle (2011) กล่าวว่า องค์กรมุ่งเน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กรย่อมส่งผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์กร อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานย่อมประสบกับอุปสรรคที่ทำให้องค์กรไม่มีความเป็นเลิศ ได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ และขาดการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นเลิศขององค์กร ขณะที่ Daduraa and Leeb (2011: 151) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานของของธุรกิจอาหารได้หวั่นนั้น พิจารณาได้จาก ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ด้วยการพัฒนานวัตกรรมและส่งมอบผลิตภัณฑ์ใหม่ ในราคาที่สามารถแข่งขันได้

4. ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรคขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์กร

4.1 ความรุนแรงทางการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรคขององค์กรกับผลดำเนินงานองค์กร

ความรุนแรงทางการแข่งขัน ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์กร กล่าวคือ องค์กรมีการติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่น จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม สถานการณ์ด้านราคาและปริมาณของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ดังนั้นจึงมีการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับและกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้า เช่น การเตรียมความพร้อมด้านวัตถุดิบ ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารมักจะเผชิญกับความไม่แน่นอนของปริมาณและคุณภาพของวัตถุดิบ ซึ่งเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ ดังนั้น จึงต้องมีการหาแหล่งวัตถุดิบสำรองเพื่อนำมาใช้ทดแทนเมื่อเกิดภาวะขาดแคลน นอกจากนี้ยังมีการลงทุนผลิตวัตถุดิบเอง โดยจ้างเกษตรกรทำหน้าที่ในการเลี้ยงไก่ เลี้ยงกุ้ง เลี้ยงปลา ปลูกผัก ผลไม้ ดำเนินงานภายใต้มาตรฐานการเลี้ยงและการดูแลที่องค์กรกำหนด เพื่อให้ได้คุณภาพตรงตามที่ต้องการ ในด้านบุคลากรจัดให้มีการฝึกอบรมในสถานประกอบการ และส่งไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทักษะในการสร้างสรรค์การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ และคิดค้นเครื่องมือเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำไคเซ็น อีกทั้งยังขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น สถาบันอาหาร กระทรวงสาธารณสุข สำนักงาน

มาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ เป็นต้น และสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ได้คุณภาพมาตรฐานในระดับสากล เทคโนโลยีและเครื่องจักรสมัยใหม่ เพื่อใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารที่ดีมีคุณภาพได้มาตรฐาน ทั้งนี้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า ภายใต้คุณภาพและราคาที่ลูกค้าต้องการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ สั่งซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุปว่า ถึงแม้ว่าองค์การจะเผชิญกับความรุนแรงทางการแข่งขันทั้งจากภายในประเทศ หรือต่างประเทศก็ตาม องค์การได้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับและจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทำให้ความรุนแรงทางการแข่งขันไม่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์และผลการดำเนินงานภายในองค์การ

ขัดแย้งกับแนวคิดของ เชมมารี รัทซ์ชูชีพ (2553: 42) กล่าวว่า การแข่งขันของคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ถ้าการแข่งขันไม่รุนแรง จำนวนคู่แข่งมีไม่มาก ไม่มีการแข่งขันกันเรื่องของราคา ย่อมส่งผลให้องค์การมีกำไร ในทางตรงกันข้ามหากการแข่งขันรุนแรง คู่แข่งมีจำนวนมาก และตัดราคากัน เป็นสงครามราคา (Price War) ย่อมทำให้กำไรขององค์การลดลง ขณะที่ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555: 97) กล่าวว่า องค์การควรวิเคราะห์คู่แข่งในประเด็นดังนี้ 1) ใครเป็นคู่แข่งในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะมีคู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรมหรือไม่ 2) วิเคราะห์เป้าหมายของคู่แข่ง เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่คู่แข่งต้องการจะกระทำในอนาคต และ 3) วิเคราะห์สมรรถนะของคู่แข่ง เพื่อดูศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน ของคู่แข่ง ซึ่งจะต้องพิจารณาให้ลึกซึ้ง จะได้เห็นพฤติกรรมของคู่แข่ง เช่นเดียวกันกับการวิจัยของ Hairong et al. (2008: 37) ที่ศึกษาผลกระทบของการสร้างสรรค์ขององค์การมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เมื่อการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด และความรุนแรงทางการแข่งขันอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน ผลวิจัยพบว่าการสร้างสรรค์ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์การ และการสร้างสรรค์ขององค์การส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในระดับมาก เมื่อเผชิญระดับความรุนแรงทางการแข่งขันต่ำ แต่การสร้างสรรค์ขององค์การอยู่ในระดับต่ำ เมื่อการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดอยู่ในระดับสูง

4.2 ความรุนแรงทางการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์การ

ความรุนแรงทางการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์การ กล่าวคือ ลูกค้าจะให้ความสำคัญกับคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์และความปลอดภัยในการผลิตอาหาร และใช้เป็นเหตุผลในการตัดสินใจสั่งซื้อสินค้าจากผู้ประกอบการ มากกว่าปัจจัยด้านราคา ซึ่งสอดคล้องกับความมุ่งมั่นตั้งใจขององค์การในการให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารที่ได้มาตรฐาน ภายในโรงงานจะมีการกำหนดกฎระเบียบที่เข้มงวด ทั้งในด้านเครื่องแต่งกาย โดยต้องมีการสวมถุงมือ มีหน้ากากปิดปาก สวมหมวก เพื่อไม่ให้เส้นผมตกลงในอาหาร สวมรองเท้าบูทยาง และก่อนเข้าโรงงานพนักงานทุกคนต้องผ่านจุดแช่น้ำยาเพื่อฆ่าเชื้อโรค เพื่อสุขอนามัยที่ดีในการผลิต ในขณะที่ผลิตจะไม่มีการพูดคุยกัน เพื่อให้พนักงานมีสมาธิในการทำงาน ไม่ทำงานผิดพลาด ด้านเครื่องจักรจะมีการทำความสะอาดทุกครั้งเพื่อป้องกันเชื้อโรคและสิ่งปลอมปนต่าง ๆ ตลอดกระบวนการผลิตจะดำเนินไปตามมาตรฐานด้านการผลิต

อาหารที่ได้รับการรับรอง เช่น ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 17025, BRC Global Standard for Food Safety, Kosher Certificate, U.S Food and Drug Administration (FDA), HACCP, Good Manufacturing Practices (GMP), South African Bureau of Standards (SABS), Best Aquaculture Practices, Q Mark นอกจากคุณภาพมาตรฐานในการผลิต องค์การยังให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ทำให้ต้นทุนในการผลิตไม่สูงเกินไป สามารถกำหนดราคาเพื่อสู้กับคู่แข่งได้ เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยใช้ทั้งกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ (cost leadership) และการเป็นผู้นำความแตกต่าง (differentiation) กล่าวโดยสรุปว่า สถานการณ์ความรุนแรงทางการแข่งขันไม่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงานและผลดำเนินงาน เนื่องจากองค์การมีการเตรียมความพร้อม และมีจุดเด่นด้านคุณภาพมาตรฐานในการผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น ทำให้ยอดขายและผลประกอบการเป็นไปในทิศทางที่ดี

สอดคล้องกับแนวคิดของ จารุณี ทองไพบุลย์กิจ (2557: 23) ที่กล่าวว่าอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยมีความพร้อมทางด้านวัตถุดิบ เพราะเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบทางการเกษตร มีบุคลากรในสายวิชาการ นักวิจัยที่ทำหน้าที่ในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร อีกทั้งยังมีแรงงานฝีมือและเครื่องจักรที่ทันสมัย และยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงานพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปที่ดำเนินโครงการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปครบวงจรหรือโครงการ Thailand Food Valley ซึ่งเป็นความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ในการต่อยอดพัฒนาและสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์อาหารของไทย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการไทยมีความได้เปรียบในหลายมิติ ถึงแม้ว่าจะเผชิญสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการสามารถเรียนรู้และปรับตัวโดยอาศัยความได้เปรียบด้านต่าง ๆ นำมาวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันต่อไป

ขัดแย้งกับแนวคิดของ Trueman (1998: 55) กล่าวว่า คุณค่า (value) ภาพลักษณ์ (image) กระบวนการ (process) และการผลิต (production) เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ซึ่งความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นช่วยลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนส่งผลให้การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ ขณะที่ Verona (1999) กล่าวว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดในระยะยาวและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยองค์การต้องมีความพร้อมของทรัพยากร 4 ด้านได้แก่ 1) ความสามารถทางเทคโนโลยี ประกอบด้วย การวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิต การออกแบบ เทคโนโลยีการผลิต 2) การบูรณาการปัจจัยแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย กระบวนการในการบริหารจัดการ ระบบในการบริหาร โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมองค์การ 3) การบูรณาการปัจจัยแวดล้อมภายในประกอบด้วย กระบวนการบริหารจัดการ กลยุทธ์ในการบูรณาการ ระบบในการบริหาร การบูรณาการโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมในการบูรณาการภายในองค์การ และความสามารถทางการตลาด ประกอบด้วย เครื่องมือวิจัยตลาด กลยุทธ์การบริหารทางการตลาด นโยบายส่วนประสมทางการตลาด และองค์ประกอบอื่น ๆ ทางการตลาด

5. ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรและความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรและความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

5.1 ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง กล่าวคือ องค์ความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานทุกคน เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การเข้ารับการฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา ซึ่งองค์ความรู้นี้ องค์กรเชื่อว่าการจัดการความรู้ที่ดียอมทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ ดังนั้นจึงได้มีการกำหนดเป็นนโยบายที่มุ่งส่งเสริมให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การจัดประชุมประจำเดือนของแต่ละแผนก พนักงานมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการทำงานที่ผ่านมา นอกจากนี้หากมีการไปเข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนาที่ใด ต้องสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการไปฝึกอบรมและสัมมนานั้นให้ผู้เข้าประชุมฟัง และเมื่อเสร็จสิ้นการประชุม ต้องมีการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ทั้งในรูปแบบของอินทราเน็ต ไฟล์ภาพ ไฟล์เสียง เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถเข้าไปอ่านและเรียนรู้ข้อมูลต่าง ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อวางแผน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ไม่เสียเวลาในการกระทำที่ผิดพลาด การจัดการความรู้สามารถทำได้ทั้งในระดับพนักงาน และระดับผู้บริหาร สิ่งที่องค์กรคาดหวังคือการทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการเรียนรู้มาเป็นเวลานาน เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ปัญหาต่าง ๆ สามารถวางแผนและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องแม่นยำ โดยเลือกใช้ทรัพยากรมนุษย์ เครื่องจักร เครื่องมือ เลือกรูปแบบการควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสม ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลทางบวกต่อการบริหารงานที่มุ่งเน้นความแตกต่าง

สอดคล้องกับการศึกษาของ European Commission (2008) พบว่า นโยบายการจัดการความหลากหลายของบริษัท IBM มีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาและตามประสบการณ์การเรียนรู้ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Lado. et al. (1992) ซึ่งกล่าวถึงความสามารถในการบริหารจัดการเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ องค์ความรู้ถือว่าเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร เพราะยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบ สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะในการบริหาร (management competence) คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การมอบหมายงานตามโครงสร้างองค์กร 2) สมรรถนะด้านปัจจัยนำเข้า (input-based competence) คือ ความสามารถในการกำหนดขอบเขตและทิศทาง การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และการนำความสามารถขององค์กรไปสร้างค่านิยมที่สามารถถ่ายทอดไปยังลูกค้า 3) สมรรถนะในการเปลี่ยนแปลง (transformational competences.) คือ การแปลงปัจจัยนำเข้าและสมรรถนะทั้งหมด

ขององค์การ เช่น วัฒนธรรม และการเรียนรู้ ไปสู่ความสามารถในการทำกำไร 4) สมรรถนะด้านปัจจัยนำออก (output competence) เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ภาพลักษณ์ คุณภาพของสินค้าและบริการ ความภักดีของลูกค้า ขณะที่ Ferdinand (2002) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์การช่วยให้องค์การระบุได้ว่าทรัพยากรหรือความสามารถใดที่มีศักยภาพ และช่วยบุคลากรมีแนวทางในการทำงานได้หลากหลายวิธี การเรียนรู้ตลอดชีวิตช่วยพัฒนากระบวนการสะสมความรู้ และสมรรถนะที่สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กรในภายหน้าได้

5.2 ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารบุคลากรมาอย่างยาวนาน เป็นประสบการณ์ที่เกิดจากการศึกษาหาความรู้จากเอกสาร การพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับคนที่อยู่ในสายวิชาชีพเดียวกัน การเข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนประสบการณ์ตรงจากการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์พฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชื่อของบุคลากรในแผนกได้อย่างถูกต้อง เช่น กลุ่มคนเพศที่สาม มีความสามารถพิเศษด้านการสื่อสาร การเจรจา และความคิดสร้างสรรค์ จึงนำไปสู่การมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์ กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่อดทน งานที่เหมาะสมกับกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย คือ การมอบหมายงานเป็นโปรเจกต์ ให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงานเอง เตรียมอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการดำเนินงาน ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นเพียงที่ปรึกษาเมื่อพนักงานมีปัญหาเท่านั้น จากการที่พนักงานได้ทำงานตามความถนัด ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีบรรลุตามตัวชี้วัดที่องค์กรต้องการ นอกจากจุดเด่นของพนักงานแล้ว สิ่งที่เป็นจุดบกพร่อง ผู้บริหารสามารถใช้ประสบการณ์ในการพิจารณาเลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาคนแต่ละคนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตรงตามที่ต้องการ ต่อการต้องการ ในรูปแบบของการส่งไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก การฝึกทำซ้ำ ๆ ในงานที่ตนเองทำ โดยมีพี่เลี้ยงช่วยดูแล การหมุนเวียนงานเพื่อค้นหาความถนัดหรืองานที่เหมาะสมกับศักยภาพของพนักงานคนนั้น ๆ มากที่สุด และหลังจากที่พนักงานมีผลงานบรรลุตามเป้าหมาย องค์กรมีการให้รางวัลที่เหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้พนักงานมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาผลงานของตนเองต่อไป กล่าวโดยสรุปว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การส่งผลทางบวกต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

สอดคล้องกับแนวคิดของ Mohanty and Kar (2012: 41) กล่าวว่าประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ส่งผลต่อกลยุทธ์ในการรักษาคนเก่งของบริษัท HP โดย HP มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง และกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้เป็นกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (business strategy) จัดทำแผนงานการสืบทอดตำแหน่งและการเติบโตในสายอาชีพ และดำเนินงานตามระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทกำหนดไว้ และสอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง Granada grasps the challenge of learning at work (2003: 973-975) พบว่า Granada สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดบรรยากาศให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น และเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจ แต่ให้อิสระระหว่างกัน

การสื่อสารที่น่าเชื่อถือ มีความไว้วางใจ การบริหารความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และความท้าทายทางการตลาดด้วยตนเอง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดค่านิยม และให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจ ใช้กิจกรรมการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างองค์การให้เกิดการเรียนรู้จากรูปแบบในการบริหารงานนี้เอง ทำให้ Granada สามารถสรรหา พัฒนา และรักษาคนเก่งได้ดี ซึ่งคนเก่งเหล่านี้ช่วยควบคุมต้นทุน เพิ่มรายได้ ส่วนแบ่งการตลาด และปรับปรุงการให้บริการลูกค้าและนวัตกรรมที่ประสิทธิภาพ

5.3 ประสบการณ์การเรียนรู้องค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประสบการณ์การเรียนรู้องค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ตรง การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การศึกษาจากเอกสารหนังสือ หรือการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้ที่อยู่ในสายอาชีพเดียวกัน ย่อมทำให้ผู้บริหารมีเทคนิคและกลยุทธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย เข้าใจความรู้สึก ความคิดเห็น และความต้องการของผู้ถูกประเมินเป็นอย่างดี ช่วยให้การออกแบบเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินมีเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์จาก ผู้บริหารจากฝ่ายบุคคลและผู้บริหารจากฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมกันกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยเกณฑ์การประเมินผลที่ดีต้องสะท้อนให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่มีความสามารถในระดับมาตรฐานสูงกว่ามาตรฐาน และผู้ที่มีความสามารถต่ำกว่ามาตรฐาน จะต้องได้รับค่าตอบแทนหลังจากการประเมินผลที่แตกต่างกัน พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน องค์กรจะกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับพนักงาน เช่น การฝึกอบรมทักษะเพิ่มเติม การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง และการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ได้ตรงตามมาตรฐาน เพื่อที่จะได้รับค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป เมื่อผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จแล้ว จะแจ้งข้อมูลป้อนกลับให้พนักงานทุกคนได้ทราบผลการประเมินของตนเอง โดยอธิบายจุดเด่น จุดบกพร่องที่ควรปรับปรุง คะแนนการประเมิน และผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับและไม่มีปัญหาเกี่ยวกับอคติในการประเมิน ระบบการประเมินที่มีความยุติธรรม มีความชัดเจน โปร่งใส พนักงานย่อมเกิดความไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าหากตนเองมีความสามารถและมีผลงานที่ดี จะมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพที่ตนทำอยู่ และส่งผลให้เกิดความขยันตั้งใจในการปฏิบัติงาน เมื่อผลงานในระดับบุคคลดี จะส่งผลต่อผลงานในระดับฝ่ายและองค์การดีด้วยเช่นกัน

สอดคล้องกับแนวคิดของ Walsh and Dalmar (2005: 27) ที่พบว่าองค์การเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างและความซับซ้อนในองค์การ สอดคล้องกับผลวิจัยของ Walsh and Fisher (2005: 26) การศึกษาเรื่องรายละเอียดและการประเมินผลการปฏิบัติงาน : เครื่องมือสำหรับการเรียนรู้องค์การและการพัฒนาองค์การ ผลวิจัยพบว่า จากการตรวจสอบรายละเอียดของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทำให้เห็นข้อจำกัดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การกลับมาปรับปรุง

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติการใหม่ โดยใช้เครื่องมือนี้เพื่อพัฒนาศักยภาพในระดับบุคคลและระดับองค์กร ด้วยการสนทนา พูดคุย ให้ข้อมูลป้อนกลับ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ปรับวิสัยทัศน์เกี่ยวกับงานและอาชีพใหม่ให้กับบุคลากรใหม่ หลังจากทดลองใช้เครื่องมือแล้ว พบว่า ช่วยเกิดการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน ทำให้องค์การเติบโต ศักยภาพของพนักงานถ่ายทอดสู่ศักยภาพขององค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาของ Cole (1999) จากประสบการณ์ในการบริหารบุคลากรมานาน ทำให้องค์การมีการปรับวิธีการเสริมแรงจูงใจในการบริหารคนเก่งด้วยการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการเพิ่มขึ้น เพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย ความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถทำงานที่บ้านได้ เปิดโอกาสในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ตลอดระยะเวลาของการทำงานเพื่อเป็นการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

5.4 ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม เนื่องจากองค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน จากกรณีศึกษา การติดตามข้อมูลข่าวสารในรูปแบบต่าง ๆ และนำมาพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เพื่อวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความถูกต้อง ทันสมัย เป็นข้อมูลจริงหรือไม่ เมื่อผ่านการพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูลและความรู้แล้ว จึงจะถ่ายทอดความรู้นั้นไปยังผู้อื่น พนักงานสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเอง ช่วยให้การตัดสินใจมีความรวดเร็ว ความผิดพลาดลดลง ทั้งนี้รูปแบบของการเรียนรู้ของพนักงานสามารถทำได้ในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมของแต่ละแผนกที่ทำเป็นประจำทุกเดือน โดยจะมีการบันทึกข้อมูลความรู้ที่ได้จากการประชุมลงในฐานข้อมูล กำหนดผู้เข้าถึงข้อมูลเพื่อความปลอดภัย นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในลักษณะ ของการสนทนา (dialogue) ระหว่างผู้บริหารและพนักงานโดยไม่มีสายงานการบังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยให้ได้รับรู้ข้อมูลความคิดเห็นที่เปิดกว้าง ดังนั้นหากผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์มาก เมื่อเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น ปัญหาวิกฤติตลาดคลื่อน พหุติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง ข้อบังคับและกฎหมายแรงงานใหม่ จะสามารถวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด จากสถานการณ์นั้นเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กร กลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ช่วยให้การดำเนินงานในระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับบุคคล มีทิศทางที่สอดคล้องและชัดเจน นอกจากนี้กิจกรรมการจัดการความรู้ ที่ให้พนักงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ พนักงานจะได้รับทราบข่าวสารและเรียนรู้ข้อมูลที่ทันสมัย ดังนั้นเมื่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลง พนักงานจะสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว กล่าวโดยสรุปว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลต่อความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

สอดคล้องกับแนวคิดของ Widodo (2011: 181) ที่กล่าวว่าคนที่คนในองค์กรมีประสบการณ์ในการเรียนรู้มากนั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gomez (2003: 99) พบว่า ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมี

มากขึ้น โดยศึกษาจากบริษัท 4 แห่งที่มีความหลากหลายในองค์กร และอยู่ในอุตสาหกรรมกระเบื้อง เซรามิค วัตถุประสงค์คือเพื่อศึกษาระบบการปรับตัวขององค์กรท่ามกลางความซับซ้อน ซึ่งผลวิจัยพบว่าสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับระบบการปรับตัวขององค์กร การปรับตัวขององค์กรจำเป็นมากกับองค์กรที่มีนวัตกรรม ซึ่งต้องการความรวดเร็วในการปรับตัว นอกจากนี้พบว่าคุณลักษณะ 3 ประการนี้ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น ซึ่งประกอบ การส่งเสริมให้พนักงานติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การมีวัฒนธรรมที่หลากหลายของคนกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ความสมดุลระหว่างโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Herbig (1990: 65) Goldstein et al. (2010) และ Mansoor et al. (2012) สรุปได้ว่า องค์กรที่สามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้น ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ มีกระบวนการผลิตที่เป็นเลิศ สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงาน นอกจากนี้องค์กรที่มีการปรับตัวตลอดเวลาจะเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรที่เพิ่มขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

6. ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลเชิงต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลายทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

6.1 ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง กล่าวคือ องค์กรที่มีความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ได้แก่ ด้านบุคลากร คือมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอ และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านงบประมาณ ได้แก่ องค์กรมีสภาพคล่องทางการเงินเพียงพอที่จะลงทุนจัดซื้อเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ที่พัก สนามกีฬา ยานพาหนะ โรงอาหาร และมีเงินทุนในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในระดับสูงเพื่อดึงดูดคนเก่ง ๆ ให้มาร่วมงานกับองค์กร โดยในการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ จะพิจารณาถึงความจำเป็น ความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน เช่น คอมพิวเตอร์ในฝ่ายออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีสมรรถนะสูงกว่าคอมพิวเตอร์ในฝ่ายธุรการ พนักงานขายสามารถเบิกค่าน้ำมันสำหรับการไปพบลูกค้าได้ ขณะที่ฝ่ายอื่นไม่มีสวัสดิการด้านนี้ สำหรับสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในส่วนกลาง เช่น โรงอาหาร สนามกีฬา จะเปิดโอกาสให้ทุกคนใช้ได้เท่าเทียมกัน ไม่ค่านิ่งว่าจะเป็นแรงงานต่างด้าว หรือคนเชื้อชาติใด สามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกที่องค์กรจัดเตรียมได้อย่างเหมือนกัน ภายในองค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากร การจัดสรรทรัพยากรบนพื้นฐานของความเท่าเทียมช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความไว้วางใจระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ทำให้การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการ

ควบคุมการดำเนินงาน ย่อมได้รับความร่วมมือจากพนักงานในทุกระดับ กล่าวโดยสรุปว่า ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

สอดคล้องกับการวิจัยของ Begeç and Saruhan (2013: 5009-5020) ผลวิจัยพบว่า ความพร้อมของทรัพยากร เช่น บุคลากร โครงสร้างองค์การ อำนาจ สายงานการบังคับบัญชา ข้อมูล เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก ส่งผลกระทบต่อรูปแบบในการบริหาร โดยเฉพาะความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับจุดเด่นของคนแต่ละกลุ่ม และออกแบบวิธีการบริหารที่แตกต่างเหมาะสมกับปัจจัยต่าง ๆ โดยคำนึงถึงสถานการณ์ภายนอกองค์การที่ซับซ้อนด้วย นอกจากนี้รูปแบบในการบริหารยังต้องสามารถลดความเสี่ยง มีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และตัดสินใจได้ถูกต้องแม่นยำ โดยมีพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ที่ดี ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประโยชน์กับผู้บริหารและพนักงาน ที่สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงงานของตนให้ดียิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อการเติบโตในสายอาชีพต่อไป ขณะที่ Cunningham, et al. (2002: 377) กล่าวว่า องค์การที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา การออกแบบกิจกรรมที่หลากหลายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคนกลุ่มต่างๆ

6.2 ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น กล่าวคือ ในการทำงานต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานทั่วไป ทั้งนี้องค์การต้องมีสิ่งที่จะดึงดูดคนเก่งเหล่านั้นให้สนใจเข้าร่วมงาน เช่น การให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าองค์การอื่น โดยเฉพาะกลุ่มคนเก่ง (Talent) ในแต่ละสายงาน ต้องใช้เงินลงทุนในการสรรหาคคนเก่งค่อนข้างสูง หรือเรียกว่าการซื้อตัวคนเก่ง ซึ่งองค์การต้องจ่ายค่าตอบแทนในระดับสูงกว่าการจ้างบุคลากรทั่วไป นอกจากนี้ยังต้องมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยีที่ทันสมัย โอกาสเติบโตในสายอาชีพ ความท้าทาย ความมั่นคงในการทำงาน ทรัพยากรต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตามนอกจากจะคัดเลือกคนเก่งที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานแล้ว ยังต้องเลือกคนที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้ ไม่เช่นนั้นจะสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่าย ในทางตรงกันข้ามหากองค์การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานจะช่วยให้องค์การเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพราะความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นพื้นฐานที่ก่อให้เกิดการคิดค้นพัฒนานวัตกรรม สินค้า บริการ ที่มีความแตกต่าง ช่วยให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ ต้นทุนการผลิตต่ำ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าคนเก่งมีความจำเป็นสำหรับองค์การ และการได้มาและรักษาคนเก่งให้กับองค์การได้นาน ต้องมีความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ กล่าวโดยสรุปว่า ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

สอดคล้องกับแนวคิดของ Garavan, Carbery and Rock (2012: 5-24) กล่าวว่า ในการพัฒนาบุคลากรถือเป็นความรับผิดชอบขององค์การในการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงงานในอนาคต ซึ่งพบว่า การเพิ่ม

ความสามารถของบุคลากรให้มีทักษะที่หลากหลาย มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานองค์กร การให้รางวัล และการเติบโตในสายอาชีพ โดยในการพัฒนาคนเก่งนั้นพื้นฐานมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลิกลักษณะในระดับบุคคลที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร แต่ปัจจุบันต้องการพัฒนาคนเก่งจะเน้นตั้งแต่การเลือกคนที่เหมาะสม สมรรถนะที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม และวิธีการที่เหมาะสม เพื่อที่จะแน่ใจว่าจะได้คนเก่งที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การเลือกวิธีที่ใช้ในการพัฒนาคนเก่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การใช้เทคโนโลยีการอบรมผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งสะดวกสามารถอบรมในเวลาที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตามไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยเช่น สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา ความรวดเร็วในการเรียนรู้ ระยะเวลา

6.3 ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ในการกำหนดวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของงานแต่ละตำแหน่งงานนั้นมีความแตกต่างกัน เนื่องจากบริบทของงานที่มีความยาก ง่าย แตกต่างกัน และต้องการให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร และเป็นระบบที่มีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย องค์กรใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเพื่อพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน โบนัส เลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากร โดยทีมผู้บริหารจะร่วมกันพิจารณาการปรับขึ้นอัตราเงินเดือนและโบนัสประจำปี ซึ่งจะคำนึงถึงผลประกอบการในปัจจุบัน แผนการลงทุนในอนาคต การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และปัจจัยอื่น ๆ นอกจากนี้ในการจ่ายค่าตอบแทนต้องสะท้อนให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการดำเนินงานดี กับผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ ดังนั้นองค์กรต้องมีความพร้อมในด้านข้อมูลทางการเงิน ข้อมูลพฤติกรรมของพนักงาน ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการประเมิน หรือจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร การทำความเข้าใจกับผู้ประเมินซึ่งเป็นหัวหน้างาน ตลอดจนการเลือกรูปแบบและวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อสร้างความเข้าใจเพื่อลดข้อขัดแย้งระหว่างผู้ถูกประเมินกับองค์กร

สอดคล้องกับแนวคิดของ Briggs and Keogh (1999: 447-453) กล่าวว่า ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานนั้น องค์กรมีหลายวิธีที่เลือกใช้ เช่น การให้คำปรึกษา การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม การเข้าแทรกแซง การสื่อสาร การให้การศึกษา รวมถึงระบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้รางวัลซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะมุ่งเน้นความสำเร็จของผลงานในระดับที่มากกว่าระดับบุคคล โดยยึดเป้าหมายของทีมเป็นหลัก แล้วพิจารณาเป้าหมายระดับบุคคล รองลงมา การประเมินโดยระบบทีมช่วยลดความขัดแย้ง สมาชิกในทีมจะมีเป้าหมายร่วมกัน เมื่อบรรลุเป้าหมายระดับทีม เป้าหมายในระดับบุคคลจะบรรลุตามมา อย่างไรก็ตามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนการเติบโตในระดับบุคคลด้วยเช่นกัน แต่ทั้งนี้การสนับสนุนให้เติบโตนั้นจะอยู่บนความสมดุลระหว่างความสำเร็จระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของที่แท้จริง ขณะที่ Delaney et al. (1996: 598) ที่กล่าวว่าหากองค์กรมีความพร้อมเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารประสพการณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน

6.4 ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

ความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้ พื้นฐานของความสำเร็จคือการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านงบประมาณ เวลา เทคโนโลยี ยุทธวิธี ข้อมูล องค์ความรู้ต่าง ๆ ความร่วมมือของบุคลากรและความสามารถของผู้บริหารในการวางแผนและตัดสินใจ องค์การต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับลดหรือขยายขนาดองค์การ ปรับโครงสร้างองค์การ ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน บุคลากรมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย สามารถปรับเปลี่ยนโยกย้ายไปทำงานตำแหน่งอื่นได้ เมื่อเพื่อนร่วมงานไม่มา หรืออยู่ในภาวะขาดแคลนแรงงาน ตลอดจนจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบจากการบริหารทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ควบคุมต้นทุนให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นความพร้อมของทรัพยากรองค์การจึงเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

สอดคล้องกับแนวคิดของ Watts and Paciga (2011) กล่าวว่าองค์การต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การต้องสร้างความสมดุลระหว่างการสนองตอบความต้องการของพนักงานที่มีความหลากหลายกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยใช้กลยุทธ์ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การให้อำนาจการตัดสินใจ การมอบหมายงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์การมีความสามารถในการปรับตัวดีขึ้น ขณะที่ Lubatkin et al. (2006) กล่าวว่าความสามารถในการปรับตัวช่วยปรับปรุงผลงานด้านนวัตกรรม ท่ามกลางความผันผวนของสภาพแวดล้อม โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต และโครงสร้างองค์การ ด้วยการใช้เทคโนโลยีมาผลิตผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับแนวคิดของ Hill and Jones (2008) พบว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความยืดหยุ่นด้วยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ สร้างวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์การนวัตกรรม และที่สำคัญคือ โครงสร้างองค์การควรเป็นแบบแบน (Flat) หรือโครงสร้างแบบแนวนอน (horizontal) ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนานวัตกรรมทำได้รวดเร็วขึ้น หากองค์การต้องการความสำเร็จและมีผลการดำเนินงานที่ดีแม้ว่าจะพบกับความแปรปรวนของสภาพแวดล้อม ซึ่งแตกต่างจากโครงสร้างองค์การแบบเดิม คือแบบแนวตั้ง (vertical) มีสายการบังคับบัญชาที่ยาวก่อให้เกิดปัญหาในการปรับตัว ความยืดหยุ่นมีน้อยการปรับตัวใช้เวลานานกว่า

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการจัดการความหลากหลาย เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานที่ดี ดังนั้นผลการวิจัยในครั้งนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยเป็นการนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการ

จัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ภายในอุตสาหกรรมหรืออุตสาหกรรมอื่นที่มีสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานคล้ายคลึงกัน

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยเป็นการบูรณาการทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (social identity theory) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (resource based view theory) และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (contingency theory) และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย ซึ่งสามารถนำมาอธิบายอิทธิพลระหว่างตัวแปรสาเหตุได้แก่ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ตัวแปรผล ได้แก่ การสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์กร โดยผ่านตัวแปรกลางความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ตัวแปรแทรกคือ ความรุนแรงทางการแข่งขันซึ่งใช้ทดสอบกับอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ทั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำทฤษฎี และผลของการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในมิติอื่นได้ต่อไป

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี โดยพบว่าลักษณะกรอบแนวคิดในการวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย อันประกอบด้วย การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ในขณะที่ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน การสร้างสรรค์ขององค์กร และผลดำเนินงานองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วย 3 ทฤษฎี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม ที่มุ่งอธิบายแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่เชื่อมโยงโครงสร้างทางสังคมกับลักษณะเด่นของแต่ละบุคคล โดยคนที่มีลักษณะเดียวกันจะรวมกลุ่มกันได้ง่าย แต่จะมีอคติกับคนที่มีอัตลักษณ์แตกต่างจากกลุ่ม ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้านการบริหารงานที่มุ่งเน้นความแตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม กับการสร้างสรรค์ขององค์กร องค์กร จะใช้อัตลักษณ์ของบุคคลและกลุ่มมาเป็นพื้นฐานในการออกแบบวิธีการจัดการความหลากหลายที่เหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรคขององค์กร

1.2 ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร กล่าวว่าทรัพยากรองค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จะต้องมึลักษณะ 4 ประการคือมีคุณค่า หายาก ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ และยากที่คู่แข่งจะนำมาทดแทน ดังนั้นหากพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรที่หลากหลายในองค์กรมีจุดเด่นและความสามารถที่แตกต่างกัน ความสามารถที่แตกต่างหลากหลายนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่า และยากที่องค์กรอื่นจะเลียนแบบ สามารถใช้ความหลากหลายของบุคลากรสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายองค์กร ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยสาเหตุ ได้แก่

ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร และผลลัพธ์ได้แก่การสร้างสรรคขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ผลดำเนินงานองค์กร และตัวแปรกลางได้แก่ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

1.3 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดการบริหารองค์กรที่ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ หากองค์กรมีลักษณะการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน ย่อมต้องมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง และมีวิธีจัดการกับสภาพแวดล้อมนั้นแตกต่างกันด้วย ทฤษฎีนี้สามารถ อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรแทรกซ้อนคือความรุนแรงทางการแข่งขัน และความสามารถในการ ปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นการเตรียมความ พร้อมด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการบริหารทรัพยากรในองค์กรให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับ สถานการณ์

นอกจากนี้ยังพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และประสิทธิภาพในการสื่อสาร ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความขัดแย้งภายในองค์กรลดลง บุคลากรที่หลากหลายใน องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้ กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ลูกค้าเกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจ ทำให้ออขาย และกำไร เพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการอธิบายปรากฏการณ์ด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม ทฤษฎีมุมมองฐาน ทรัพยากร และทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าวข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงมี ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ในเรื่องของความสามารถในการจัดการความ หลากหลาย จากการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยที่ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย และผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการความ หลากหลาย และตัวแปรแทรกซ้อนที่มีบทบาทต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงเป็นประโยชน์เชิงทฤษฎีและผลการวิจัยสามารถตอบสนองให้แก่ผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมอาหารในการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนบริหารบุคลากรที่หลากหลาย ในองค์กรต่อไป

2. ประโยชน์เชิงการจัดการ

2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่มุ่งสนับสนุนความหลากหลายของบุคลากร ในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติต่อคนที่มีลักษณะแตกต่างกับตนไปใน ทิศทางเดียวกัน และเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรที่มีความแตกต่างว่าจะได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนจากองค์กรอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม

2.2 ผู้บริหารควรตระหนักและเห็นคุณค่าของความหลากหลายที่มีอยู่ในองค์กร สามารถวิเคราะห์และเลือกใช้คุณค่าจากความหลากหลายที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และบุคลากรจะรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่ง

ขององค์กร จัดว่าเป็นการเสริมแรงทางบวกรูปแบบหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

2.3 ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลไปวางแผนการออกแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร และส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อเก็บข้อมูลและประสบการณ์ต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระบบ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เพียงพอแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม

2.4 วางแผนกำลังคน และคาดคะเนความต้องการในการใช้บุคลากรล่วงหน้า กำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรในปริมาณ คุณภาพ และในเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเปิดใจกว้างในการนำเครื่องมือหรือวิธีการในการสรรหาคัดเลือกใหม่ ๆ มาพัฒนาระบบงานสรรหาขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะต้องใช้วิธีการสรรหาที่แตกต่างหลากหลาย เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพตามที่ต้องการ และสามารถเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้

2.5 กำหนดกลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรที่แตกต่างและโดดเด่นกว่าองค์กรอื่น โดยองค์กรต้องศึกษาความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างลึกซึ้ง เพื่อนำเสนอทางเลือกอื่นที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างแท้จริง โอกาสการเติบโตในสายอาชีพ การมอบหมายงานสำคัญ ๆ ที่สามารถดึงความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรมาสร้างสรรคผลการทำงานที่ดี นอกจากนี้จะต้องเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันมีความเหมาะสมและยุติธรรม จึงจะสามารถผูกใจพนักงานให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนช่วยลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

2.6 สร้างหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อมาทดแทนแรงงานที่ขาดแคลน จากสถานการณ์การขาดแคลนแรงงานในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมโดยพิจารณาว่าตำแหน่งใดที่มีความสำคัญอย่างมากจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ พร้อมทั้งจะทำงานทดแทนในตำแหน่งที่ขาดแคลนนั้น อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรควรอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นและความเท่าเทียมโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ และขวัญกำลังใจของบุคลากร ซึ่งไม่ว่าจะเป็นคนสัญชาติใด กลุ่มใด ต้องได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพที่เท่าเทียมกัน

2.7 มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานรูปแบบเดิม ยอมรับวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปรับรูปแบบการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มคนทุกกลุ่มโดยคำนึงถึงภาษาที่แรงงานในองค์กรเข้าใจ เช่น ปรับแบบฟอร์ม ป้ายสัญลักษณ์ เป็นภาษาพม่า เนื่องจากแรงงานในอุตสาหกรรมอาหารส่วนใหญ่เป็นชาวพม่า รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.8 จัดกิจกรรมหรือเวทีการประกวดที่ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากจะทำให้องค์กรได้ผลงานใหม่ ๆ มาปรับใช้แล้ว ยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร ด้วยการยกย่องชมเชยให้เกียรติบัตรสำหรับความคิดหรือนวัตกรรมสร้างสรรค์

2.9 สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อส่งเสริมการจัดการความหลากหลายในองค์กร เช่น สื่อสารเกี่ยวกับความจำเป็นและประโยชน์ของความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ให้

ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมของกลุ่มคนสัญชาติต่าง ๆ ที่ทำงานในองค์กร รวมถึง การส่งเสริมให้พนักงานทำกิจกรรมร่วมกันเป็นทีม เพื่อเรียนรู้ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่ แตกต่างกันของคนแต่ละกลุ่ม และนำผลลัพธ์ที่ได้ไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการความ หลากหลายต่อไป

2.10 ความสามารถในการจัดการความหลากหลายเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการ บริหารงาน ไม่มีรูปแบบใดที่ดีที่สุด ทั้งนี้ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก อย่างสม่ำเสมอ และกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ข้อเสนอสำหรับงานวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยอาจใช้วิธีวิจัยแบบผสม (mixed-method design) ด้วยการทำแบบวิธีเชิงปริมาณ (quantitative research) และแบบวิธีเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้วิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและใช้วิจัยเชิงคุณภาพมาเสริมเพื่อขยาย ความ และเพื่อเพิ่มความลุ่มลึกของข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก focus group หรือวิธีอื่นตาม ความเหมาะสม

2. ศึกษาตัวแปรอื่นที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความ หลากหลาย เช่น การมุ่งเน้นการสื่อสาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ การ สนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง หรืออิทธิพลจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อ ทดสอบว่าปัจจัยใดจะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย นอกจากนี้ควรวิจัย เพิ่มเติมผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

3. การศึกษาครั้งนี้หน่วยวิเคราะห์คือระดับองค์การ ในครั้งต่อไปควรศึกษาลงในระดับ บุคคล เพื่อให้เห็นผลวิจัยจากมุมมองของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ทั้งนี้ผลลัพธ์จากความสามารถในการ จัดการความหลากหลาย ที่เกิดขึ้นได้แก่ ความไว้วางใจ ความผูกพัน การเป็นพลเมืองที่ดี และความพึง พอใจ

4. เลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย และการนำผลการวิจัยในประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอื่นนั้น จะต้องมีการพิจารณาปัจจัยอื่นร่วมด้วย เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตามสามารถนำข้อมูลไป ประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน กล่าวคือเป็นอุตสาหกรรมผลิตเหมือนกัน และ เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องพึ่งพาแรงงานคนจำนวนมาก เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

5. ศึกษากลุ่มตัวอย่างอุตสาหกรรมอาหารทั้งระบบ ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลาง น้ำ และปลายน้ำ โดยในแต่ละชั้นของอุตสาหกรรมอาหารจะมีความเข้มข้นของความหลากหลาย และ มีรูปแบบวิธีการในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผลของการศึกษาจะ ช่วยให้ได้แนวทางในการจัดการความหลากหลายที่มีความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันทั้งระบบ ซึ่งจะทำให้ การจัดการความหลากหลายเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

6. ศึกษาการจัดการความหลากหลายในเชิงลึก จำแนกตามประเภทของความหลากหลาย เช่น ความหลากหลายทางด้านเพศ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ความหลากหลายด้านช่วงอายุ (generation) เนื่องจากความหลากหลายแต่ละประเภทจะมีปัญหา รูปแบบ และลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ดังนั้นควรมีการศึกษาวิธีการจัดการความหลากหลายที่เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละประเภท เพื่อให้สามารถจัดการความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำความหลากหลายไปสร้างประโยชน์ให้เกิดกับองค์กรได้มากยิ่งขึ้น



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงพาณิชย์. กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2557). สถิติข้อมูลจำนวนธุรกิจประเภทอาหารและเครื่องดื่มที่จดทะเบียนการค้า จำแนกตามรายภาค. เข้าถึงเมื่อ 9 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก <http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/menu/area.html>
- กระทรวงอุตสาหกรรม. กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2557). สถิติสะสมจำนวนโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ (เปิดดำเนินการ) ตาม พ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ.2535 จำแนกรายหมวดอุตสาหกรรมที่สำคัญ ตามจำพวก ณ สิ้นปี 2556. เข้าถึงเมื่อ 7 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.diw.go.th/hawk/content.php?mode=spss57>
- กระทรวงแรงงาน. (2557). ประกาศกระทรวงแรงงานเรื่องผลการประกวดสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานประจำปี ๒๕๕๗. เข้าถึงเมื่อ 12 ตุลาคม 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.labour.go.th/th/attachments/article/21173/lrb-26062557-1.pdf>
- _____. (2557). สิทธิของลูกจ้างและนายจ้าง. เข้าถึงเมื่อ 16 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.mol.go.th/employer/duty>
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2552). แผนแม่บทอุตสาหกรรมอาหาร 2552-2557. เข้าถึงเมื่อ 22 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.kmitl.ac.th/plandiv/plan%20web2/planning/food%20masterplan.pdf>
- _____. (2554). แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574. เข้าถึงเมื่อ 6 ตุลาคม 2557. เข้าถึงได้จาก [file:///C:/Documents%20and%20Settings/winxp/My%20Documents/Downloads/National_Industrial_Development_Master_Plan_%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/winxp/My%20Documents/Downloads/National_Industrial_Development_Master_Plan_%20(1).pdf)
- กระทรวงพาณิชย์. กลุ่มงานบริการข้อมูลการค้า. (2556). “ซูบงยกระดับมาตรฐาน ตอบโจทย์ครัวไทยสู่ครัวโลก และปรับตัวรับ AEC.” *ฐานเศรษฐกิจ (AEC World)*. (22-25 ธันวาคม): 48.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. กลุ่มสถิติและเผยแพร่สารสนเทศอุตสาหกรรมศูนย์สารสนเทศโรงงานอุตสาหกรรม. (2556). สถิติสะสมจำนวนโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ (เปิดดำเนินการ) ตามพ.ร.บ.โรงงานพ.ศ.2535 จำแนกรายหมวดอุตสาหกรรมที่สำคัญตามจำพวกณสิ้นปี 2555. เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.diw.go.th/hawk/data/57/สะสม%20หมวดอุตสาหกรรม%20จำพวก%2056.xls>
- กรมการจัดหางาน. กองวิจัยตลาด. (2557). “การทำงานของคนต่างด้าว.” *วารสารสถานการณ์ตลาดแรงงาน* 22, 9 (กันยายน): 1-8. เข้าถึงเมื่อ 6 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก <http://lmi.doe.go.th/index.php/20-labornews/sub-labornews1>
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2557). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สามลดา.

- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และคณะ. (2554). **ระเบียบวิธีวิจัยทางธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชนา.
- เขมมาวีร์ รัชชชูชีพ. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธนาเพลส.
- จรุณี แก้วเอียน. (2556). งานวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
- จารุณี ทองไพบูลย์กิจ. (2557). “สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมขับเคลื่อนอาหารเชิงสร้างสรรค์ไทยสู่เวทีโลก.” **อุตสาหกรรมสาร**, 56 (มีนาคม-เมษายน): 23-24.
- จรรุวรรณ เจตเกษกิจ. (2555). “นวัตกรรมอาหารและเครื่องดื่มโลก.” **อุตสาหกรรมสาร**, 54 (กันยายน-ตุลาคม): 36.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). “การจัดการความหลากหลายการจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2554). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินติ้งพับลิซซิง.
- ณัฐวุฒิ พงศ์ศิริ. (2553). “Achieving synergy through divers workforce.” **เอกสารการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง Building Diversity to Synergy**, 7 กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- ดาวใจ ศรีลัมพ์. (2554). “การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรักความมุ่งมั่นและความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ: กรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด.” การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 23 ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, 23-24 ธันวาคม.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล และ คณะ (2557). “การศึกษาเจเนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจเนเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจเนเนอเรชั่นอื่น.” **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์** 36, 141 (กรกฎาคม-กันยายน): 1-17.
- ทัศน์ะ บุญขวัญ. (2012). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ธนาคารทหารไทย. ฝ่ายประชาสัมพันธ์. (2557). **TMB Analytics มองส่งออกอุตสาหกรรมอาหารยังสามารถพลิกกลับมาฟื้นตัวได้ในปี 2557**. เข้าถึงเมื่อ 22 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก <https://www.tmbbank.com/newsroom/news-details.php?id=543#1>
- ฝ่ายวิจัยและข้อมูลสถาบันอาหาร. (2557). **รายงานสถานการณ์อุตสาหกรรมอาหารไทยรายเดือนเดือนกันยายน 2557**. เข้าถึงเมื่อ 22 ตุลาคม. เข้าถึงได้จาก <http://fic.nfi.or.th>
- พรนภา [นามสมมติ]. (2558). ผู้บริหารบริษัทผลิตอาหารแห่งหนึ่ง. สัมภาษณ์, 29 พฤษภาคม.
- พรประภา [นามสมมติ]. (2558). ผู้บริหารบริษัทผลิตอาหารแห่งหนึ่ง. สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม.
- พรพจน์ [นามสมมติ]. (2558). ผู้บริหารบริษัทผลิตอาหารแห่งหนึ่ง. สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน.

- พรพรรณ [นามสมมติ]. (2558). ผู้บริหารบริษัทผลิตอาหารแห่งหนึ่ง. สัมภาษณ์, 11 มิถุนายน.
- พรเพ็ญ [นามสมมติ]. (2558). ผู้บริหารบริษัทผลิตอาหารแห่งหนึ่ง. สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม.
- พรไพลิน [นามสมมติ]. (2558). ผู้บริหารบริษัทผลิตอาหารแห่งหนึ่ง. สัมภาษณ์, 10 มิถุนายน.
- พรวารีย์ [นามสมมติ]. (2558). ผู้บริหารบริษัทผลิตอาหารแห่งหนึ่ง. สัมภาษณ์, 30 พฤษภาคม.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2557). “การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์.” *Executive Journal*: 153-159. เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน. เข้าถึงได้จาก http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_11/pdf/aw21.pdf
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วชิระ ชนะบุตร. (2553). “การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management).” *วารสารคน KHON MAGAZINE* 31, 3. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/441821>
- วิจิต อู่อ้น. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. ปทุมธานี: พรินแอทมิ (ประเทศไทย).
- วิเชียร วิทยอดม. (2555). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิฑูร เจียมจิตต์ตรง. (2553). “ปัจจัยภาวะผู้ประกอบการที่มีต่อผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิริยะ นามศิริพงศ์ และจุไร ทัพวงษ์. (2554). *บทวิพากษ์นโยบายและข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติเกี่ยวกับคนพิการในประเทศไทย: ความเหมาะสมโอกาสในโอกาสของการมีงานทำงาน และไม่ถูกเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม*. เข้าถึงเมื่อ 17 ตุลาคม 2557. เข้าถึงได้จาก http://www.ilo.org/wcmspgroups/public/---asia/--ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/publication/wcms_162885.pdf
- วีรุธ มาฆะศิริานนท์. (2548). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). *การบริหารการตลาด*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศุภางค์ นันตา. (2555). “ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.
- ศูนย์วิจัยและประเมินความเสี่ยงด้านอาหารปลอดภัย. (2558). *ระบบคุณภาพและความปลอดภัย*. เข้าถึงเมื่อ 15 สิงหาคม. เข้าถึงได้จาก <http://fic.nfi.or.th/foodsafety/qs.php>
- สถาบันอาหารกระทรวงอุตสาหกรรม. (2545). *โครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมรายสาขา (สาขาอาหาร)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.

- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, มন্ত্রী อธิรัตน์ชัย และ พงศ์พันธุ์ คำพรรณ. (2012). “ความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในเขตจังหวัดสงขลา.” **วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์** 1, 2 (กันยายน-ธันวาคม): 1-8.
- สมบัติ กุสุมาวสี. (2556). “ทัศนวิสัยของ HR ในอนาคต.” **People Magazine** 34, 2: 12.
- สำนักบริหารแรงงานต่างด้าวกรมการจัดหางาน. (2557). **สถานการณ์แรงงานต่างด้าว**. เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน. เข้าถึงได้จาก <http://wp.doe.go.th/wp/images/statistic/labor/57/se0857.pdf>
- สิทธิเดช ประเสริฐรุ่งเรือง. (2556). **Your First Stock: หมวดอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม**. เข้าถึงเมื่อ 6 ตุลาคม 2557. เข้าถึงได้จาก <http://www.set.or.th/yourfirststock/sector.pdf>
- สุนทรี ะสุข และ กิตติพงษ์ โสภณธรรมภาณ. (2014). “การรับรู้ถึงประโยชน์และความพร้อมของผู้ส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีต่อการรับรองสินค้าเนตสินค้าด้วยตนเองในกลุ่มอาเซียน.” **วารสารสมาคมนักวิจัย** 19, 3 (กันยายน-ธันวาคม): 23-35.
- สุภางค์ นันดา. (2555). “ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษานิเทศ สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรมมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุรพงษ์ มาลี. (2557). **การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล: HR Diversity Management**. เข้าถึงเมื่อ 4 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf>
- อภิชัย ศรีเมือง. (2557). **กลยุทธ์บริหารจัดการด้านความหลากหลายของพนักงาน**. เข้าถึงเมื่อ 7 กุมภาพันธ์. เข้าถึงได้จาก <http://thaitrainingzone.com/HrdNewsDetail.asp?id=429>
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2549). **การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- อุทัย เลหาวิเชียร. (2556). **ค่านิยมของการบริหาร**. กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.

ภาษาต่างประเทศ

- Aaker, D.A., V. Kumar, and G.S. Day. (2007). **Marketing research**. New York: John Wiley & Son.
- ABB. (2009). **ABB's diversity & inclusion statement**. Accessed April 22, 2015. Available from <http://www.abb.com/cawp/abbzh253/1b2401faf869d58fc125711f00318a32.aspx>
- Abdul Adis, A. and Razli, I.A. (2009). “Factors affecting new product development in Malaysian manufacturing industry.” **International Bulletin of Business Administration** 4 (April): 67-84.
- Achrol, Ravi S. (1991). "Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments." **The Journal of Marketing**: 77-93.

- Adams, J. Stacy. (1965). "Inequity in social exchange." **Advances in experimental social psychology** 2: 267-299.
- Adler, Nancy J. (1991). **International Dimensions of Organizational Behavior**. Boston: PWS-Kent Publishing.
- _____. (1997). **Organizational Behavior**. 3rd ed. Cincinnati, OH.: South-West Publishing.
- _____. (2008). **International Dimensions of Organizational Behavior**. 5th ed. Cincinnati, OH.: South-West Publishing.
- Aghazadeh ,Seyed-Mahmoud. (2004). "Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance." **International Journal of Productivity and Performance Management** 53, 6: 521-531.
- Alvani, Mehdi. (2010). "Relationship between leadership style and intelligence." **Journal of Management Perspective**, no. 30: 69-87.
- Amabile, Teresa M. (1996). **Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity**. Colorado: Westview Press, Boulder.
- _____. (1998). "How to kill creativity." **Harvard Business Review** 76: 76-87.
- Amabile, Teresa M., et al. (1996). "Assessing the work environment for creativity." **Academy of management journal** 39, 5: 1154-1184.
- Ambrose, Maureen, Ronald L. Hess, and Shankar Ganesan. (2007). "The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes." **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 103, 1: 21-36.
- Amit, Raphael, and Paul JH Schoemaker . (1993). "Strategic assets and organizational rent." **Strategic Management Journal** 14 (January): 33-46.
- Anand, Rohini, and Mary-Frances Winters. (2008). "A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present." **Academy of Management Learning & Education** 7, 3: 356-372.
- Ananthram, Subramaniam, and Christopher Chan. (2013). "Challenges and strategies for global human resource executives: Perspectives from Canada and the United States." **European Management Journal** 31, 3: 223-233.
- Andersen, Poul Houman, Hanne Kragh and Christopher Lettl. (2013). "Spanning organizational boundaries to manage creative processes: The case of the LEGO Group." **Industrial Marketing Management** 42, 1: 125-134.

- Anderson, Stacey L. (2013). "Perceptions of Diversity Management and Its Relationship to Change Resistance in Employees: A Phenomenological Study." The Degree Doctor of Business Administration, University of Phoenix.
- Anderson-Gough, Fiona, Christopher Grey, and Keith Robson. (2001). "Test of time: Organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms." **Accounting, Organizations and Society**, no. 26: 99–122.
- Andrade, Ricardo, and Alexandra Rivera. (2011). "Developing a Diversity-Competent Workforce: The UA Libraries' Experience." **Journal of Library Administration**, no. 51: 692–727.
- Angeline, Tay. (2011). "Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees." **African Journal of Business Management** 5, 2: 249-255.
- Aragon-Correa, J. Alberto, and Sanjay Sharma. (2003). "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy." **Academy of management review** 28, 1: 71-88.
- Ariya, T. (2015). **It's time for a more strategic talent management approach.** McClatchy - Tribune Business News. Washington: Tribune Content Agency LLC. Accessed April 3, 2015. Available from <http://search.proquest.com/docview/1657419385?accountid=50150>
- Armistead, Colin, and John Mapes. (1993). "The impact of supply chain integration on operating performance." **Logistics Information Management** 6, 4: 9-14.
- Armstrong, Claire, et al. (2010). "The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems." **Human Resource Management** 49, 6: 977-998.
- Armstrong, J. Scott, and Terry S. Overton. (1977). "Estimating nonresponse bias in mail surveys." **Journal of marketing research**, no. 14: 396-402.
- Armstrong, M. (1999). **A Handbook of Human Resource Management Practice.** London: Kogan Page.
- Aselage, Justin, and Robert Eisenberger. (2003) "Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration." **Journal of Organizational Behavior** 24, 5: 491-509.
- Asoka, Gunaratne, K., and Plessis, Andries J du. (2007). "Performance management system: a powerful tool to achieve organizational goals." **Journal of Global Business and Technology** 3, 1 (Spring): 17-28.

- Auh, Seigyoung, and Bulent Menguc. (2005). "Balancing exploration and exploitation: the moderating role of competitive intensity." **Journal of Business Research**, no. 58: 1652–1661.
- Avolio, Bruce J. et al. (1996). "Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance." In D. A. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.), **Advances in interdisciplinary studies of work teams**: 173-209. Greenwich, CT: JAI Press.
- Axtell, Carolyn M. et al. (2000). "Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas." **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, no. 39: 599-617.
- Ayoko, Oluremi B., Charmine E.J. Hartel and Victor J. Callen. (2002). "Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: a communication accommodation theory approach." **International Journal of Conflict Management** 13, 2: 165–196.
- Aytemiz Seymen, Oya. (2006). "The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review." **Cross Cultural Management: An International Journal** 13, 4: 296-315.
- Baer, Markus, and Michael Frese. (2003). "Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance." **Journal of organizational behavior** 24, 1: 45-68.
- Barney, Jay. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." **Journal of Management** 17, 1: 99-120.
- _____. (2001). "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes." **The Academy of Management Review** 26, 1: 41-56.
- Barney, Jay, Mike Wright, and David J. Ketchen. (2001). "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991." **Journal of management** 27, 6: 625-641.
- Barrett, Ann, and John Beeson. (2002). **Develop Leaders for 2010**. New York: The Conference Board of Canada.
- Begec, Suat, and Şadi Can Saruhan. (2013). "More effective management perspective by using diversities: in The Army Examples." **Journal of Yasar University** 30, 8: 5009-5020.
- Bell, Myrtle P., Mary L. Connerley, and Faye K. Cocchiara. (2009). "The case for mandatory diversity education." **Academy of Management Learning & Education** 8, 4: 597-609.

- Benner, Mary J., and Michael L. Tushman. (2003). "Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited." **Academy of Management Review** 28, 2: 238-56.
- Bennis, Warren. (2010). "Leadership competencies." **Leadership Excellence** (February): 20.
- Berman, Sandra. (2003). "Factors Sustaining the Work of Antiracism and diversity Educators for Social Change." The Degree of Master of Education (Adult Education). Saint Francis Xavier University. Antigonish, Novascotia.
- Berthon, Pierre, James M. Hulbert, and Leyland F. Pitt. (1999). "To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation." **California Management Review** 42, 1: 37.
- Besler, Senam, and Sezerel Hakan. (2012). "Strategic Diversity Management Initiatives: A Descriptive Study." In **8th International Strategic Management Conference, Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 624-633. October 12, 2012.
- Bhawuk, D. P. S. et al. (2002). "Corporate strategies for managing diversity in the global workplace." **Human resource management: Perspectives, context, functions, and outcomes**: 112-145.
- Biga, Andrew. (2007). "Measuring Diversity Management Skill: Development and Validation of a Situational Judgment Test." A Degree of Doctor of Philosophy Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida.
- Bleijenbergh, Inge, Pascale Peters and Erik Poutsma. (2010). "Diversity management beyond the business case." **Equality Diversity and Inclusion: An International Journal** 29, 5: 413-442.
- Boone, Louis E. and David L. Kurtz. (1993). **Contemporary Business**. 7th ed. USA: Dryden Press.
- Boudreau, John W., and Peter M. Ramstad. (2005). "Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition." **Human Resource Management** 44, 2: 129-136.
- Boyd, Brian K., Gregory G. Dess, and Abdul M.A. Rasheed. (1993) "Divergence between Archival and Perceptual measures of the Environment: Causes and Consequences." **Academy of Management Review** 18, 2: 204-226.

- 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: 51-93.
- Brdulak, Halina. (2009). "Diversity management as a business model." **Kobieta I Biznes**. 1-4 , ABI/INFORM Complete: 29-35.
- Briggs, Senga, and William Keogh. (1999). "Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence." **Total Quality Management** 10, 4-5: 447-453.
- Brockner, J. (1990). "Scope of justice in the workplace: how survivors react to co-worker layoffs." **Journal of Social Issues** 46, 1: 95-106.
- Brown, Philip, and Stuart Tannock. (2009), "Education, meritocracy and the global war for talent." **Journal of Education Policy** 24, 4: 377-392.
- Brown, Steve, Brian Squire, and Kate Blackmon. (2007). "The contribution of manufacturing strategy involvement and alignment to world-class manufacturing performance." **International Journal of Operations & Production Management** 27, 3: 282-302.
- Brunetto, Yvonne, and Farr-Wharton, Rod. (2002). "Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees." **International Journal of Public Sector Management** 15, (6/7): 534-564.
- Buhler, Patricia M. (2014). "Flexibility in Management." **Supervision** 75, 2 (February): 6.
- Burgess John, Eric French, and Glenda Strachan. (2009). "The Diversity Management Approach to Equal Employment Opportunity in Australian Organisations." **The Economic and Labour Relations Review** 20, 1 (December): 77-92.
- Cadrain, D. (2008). "Sexual equity in the workplace." **HR Magazine** 53, 9: 44-48, 50.
- Capozza, Dora, and Rupert Brown. (2000). **Social identity processes**. London: Sage.
- 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.
- Carrell, Michael R., and Mann, Everett E. (1995). "Defining workforce diversity in public sector organizations." **Public Personnel Management**, 24 (1): 99-111.
- Certo, Samuel C. (2000). **Modern Management**. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Chae, Myung-Su, and John S. Hill. (1997). "High versus low formality marketing planning in global industries: determinants and consequences." **Journal of Strategic Marketing** 5, 1: 3-22.

- Chang, Song. (2007). "The impact of flexibility-enhancing human resource management practices of firm adaptability: The mediating role of absorptive capacity." Ph.D. Dissertation (Management of organizations). The Hong Kong University of Science and Technology.
- Chantima Phromket. (2009). "Effects of Organizational Learning Effectiveness on Innovation Outcomes and Export Performance of the Garment Business in Thailand." Ph.D. Dissertation (Management). Mahasarakham University.
- Chavez, Carolyn I., and Judith Y. Weisinger. (2008). "Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion." **Human Resource Management** 47, 2: 331-350.
- Cheese, Peter, Robert J. Thomas, and Elizabeth Craig. (2008). **The Talent Power Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance**. Philadelphia, PA.: Kogan Page.
- Chen, Jacqueline Marie. (2012). "Understanding Diversity: From Representations to Perceptions." The Degree of Doctor of Philosophy in Psychology, University of California.
- Chia-Mei Lu et al. (2015). "Effect of diversity on human resource management and organizational performance." **Journal of Business Research**, no. 68: 857–861.
- Choi, B. Paul, Jin-Gil Jeong, and Youngho Lee. (2014). "Diversity and Firm Performance: An Analysis of Different Workforce Level and Ethnic Groups." **The Journal of Business Diversity** 14, 1: 48-58.
- Choi, Sungjoo, and Hal G. Rainey. (2010). "Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perception of Organizational Performance." **Public Administration Review** (January-February): 109-121.
- Chow, Irene HauSiu, and Ronald B. Crawford. (2004). "Gender, Ethnic Diversity, and Career Advancement in the Workplace: The Social Identity Perspective." **SAM Advance Management Journal** 69, 3 (Summer): 22-39.
- Chung-Jen Wang and Chang-Yen Tsai. (2014). "Managing innovation and creativity in organizations: an empirical study of service industries in Taiwan." **Service Business Journal** 8: 313–335.
- Cingoz, Ayse and A. Asuman Akdogan. (2013). "Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study." **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, no. 99: 582–589.

- Cohen, Susan. G., and Diane E Bailey. (1997). "What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite." **Journal of Management** 2, 3: 230-290.
- Cole , Brooklyn M., and Manjula S. Salimath. (2013). "Diversity Identity Management: An Organizational Perspective." **Journal Business Ethics**, no. 116: 151–161.
- Cole, Joanne. (1999). "The art of wooing Gen Xers." **HR Focus** 76, 11: 7-8.
- Combs, Gwendolyn M. (2002). "Meeting the leadership challenge of a diverse and pluralistic workplace: Implications of self-efficacy for diversity training." **Journal of Leadership & Organizational Studies** 8, 4: 1-16.
- Cooper, Donald R., and Pamela S. Schindler. (2006). **Business Research Methods**. 9th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Cooper, Robert G. (1988). **Winning at New Products**. Agincourt, Ontario: Gage Educational Publishing.
- Cox, Jonathan F., Craig L. Pearce, and Monica L. Perry. (2003). "Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness." In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership**: 48-76. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Cox, Taylor. (1993). **Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Cox, Taylor H., Sharon A. Lobel, and Poppy Laurretta McLeod. (1991). "Effects of EthnicGroup Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task." **Academy of Management Journal** 34, 4: 827-847.
- Cox, Taylor H. and Stacy Blake. (1991) "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness." **Academy of Management Executive** 5: 45–56.
- Cox Jr, Taylor. (2001). **Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of d8iversity**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cox, Taylor. (1995). **A diversity framework**. In **Diversity in organizations**. edited by Martin M. Chemers, Stuart Oksamp, and Mark A. Costanso, (246-260), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cronbach, Lee J. (1984). **Essentials of psychological Testing**. 4th ed. New York: Harper & Row Publishers.

- Cropanzano, Russell, and Marie S. Mitchell. (2005). "Social exchange theory: An interdisciplinary review." **Journal of Management** 31, 6: 874–900.
- Cunningham, Charles E. et al. (2002). "Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates." **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 75, 4: 377-392.
- D'Netto, Brian, and Amrik S. Sohal. (1999). "Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment." **International Journal of Manpower** 20, 8: 530-547.
- D'Netto, Brian, Duncan Smith, and Clarence Da Gama Pinto. (2000). "Diversity Management: Benefits, Challenges and Strategies." **Department of Immigration and Multicultural Affairs Project** 1, 16 (October): 9.
- Daduraa, Agnieszka M., and Tzong-Ru (Jiun-Shen) Leeb. (2011). "Measuring the innovation ability of Taiwan's food industry using DEA. Innovation." **The European Journal of Social Science Research** 24, 1-2 (March-June): 151-172.
- Dangayach, G. S., and S. G. Deshmukh. (2001). "Manufacturing Strategy Perspective on Flexibility: A Case of Select Indian Companies." **Global Journal of Flexible Systems Management** 2, 2: 21-30.
- Davis, S. (2000). "Minority execs want an even break." **Workforce** 799, 4: 50-55.
- Day, David V., Peter Gronn, and Eduardo Salas. (2004). "Leadership capacity in teams." **The Leadership Quarterly** 15, 6: 857-880.
- Day, George S. (1994). "The capabilities of market-driven organizations." **Journal of Marketing** 58: 37–52.
- De Clercq, Dirk, Dimo Dimov, and Narongsak Tek Thongpapanl. (2010). "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship." **Journal of Business Venturing** 25, 1: 87–103.
- Delaney, John T., Paul Jarley, and Jack Fiorito. (1996). "Planning for change: Determinants of innovation in US national unions." **Industrial & Labor Relations Review** 49, 4: 597-614.
- Denis B. Kilroy. (1999). "Creating the future: how creativity and innovation drive shareholder wealth." **Management Decision** 37, 4: 363 – 374.
- Dessler, Gary. (2001). **Leading people and organization in the 21st century**. London: Prentice Hall.

- DeVeale, C., and Manea, L. (2007). "Companies embrace power of diversity." **Canadian HR Reporter** 20, 22 (December): 14-15.
- De Waal, André A. (2013). "Evergreens of excellence." **Journal of Management History** 19, 2: 241-278.
- Dham, Singh. (2007). "Teacher Perception of Diversity Management in Nepalese Primary Schools." The Degree of Master of Education (Educational Management), Faculty of Graduate Studies, Mahidol University.
- Dobbin, Frank, Soohan Kim, and Alexandra Kalev. (2011). "You Can't Always Get What You Need Organizational Determinants of Diversity Programs." **American Sociological Review** 76, 3: 386-411.
- Doll, J William, Paul Hong and Abraham Nahm. (2010). "Antecedents and outcomes of manufacturability in integrated product development." **International Journal of Operations and Production Management** 30, 8: 821-852.
- Draft, Richard L. (2008). **New Era of Management**. 2nd ed. New York: Thompson South-Western.
- Dreachslin, Janice L. (2007). "Diversity Management and Cultural Competence: Research, Practice, and the Business Case." **Journal of Healthcare Management** 52, 2 (Mar/Apr): 79-86.
- Dreyer, Bent, and Kjell Grønhaug. (2004). "Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage." **Journal of business research** 57, 5: 484-494.
- Durska, Małgorzata. (2009). "Diversity management: key concepts." **KobietaiBiznes** 1-4: 36-41.
- Dusseau, Stephen Paul. (1996). "An analysis of the relationship between financial performance and total quality management implementation." Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri-Rolla.
- EFQM (European Foundation for Quality Management). (2010). **The Excellence Model**. EFQM, Brussels.
- Eisenhardt, Kathleen M., and Jeffrey A. Martin. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?." **Strategic management journal** 21, 10-11: 1105-1121.
- Ely, Robin J., and David A. Thomas. (2001). "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspective on work group processes and outcomes." **Administrative Science Quarterly**, 46: 229-273.
- Ely, Robin J. (1995). "The power in demography: Women's social construction of gender identity at work." **Academy of Management Journal**, 38: 589-634.

- Erdogan, Berrin. (2003). "Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals." **Human Resource Management Review** 12, 4: 555-578.
- European Commission. (2008). **Diversity management in 2008: Research with the European business test panel**. Accessed March 19, 2015. Available from <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=771&langId=en>
- Ewoh, Andrew IE. (2013). "Managing and Valuing Diversity: Challenge to Public Managers in the 21st Century." **Public Personnel Management** 42, 2: 107-122.
- Fabrizio Maimone, and Marta Sinclair. (2010). "Chapter 12 Affective climate, organizational creativity, and knowledge creation: case study of an automotive company, in Wilfred J. Zerbe, Härtel Charmine E. J., Ashkanasy Neal M.(ed.) Emotions and Organizational Dynamism." **Research on Emotion in Organizations** 6, Emerald Group Publishing Limited: 309 – 332.
- Farr, James L., and Veronique Tran. (2008). "Linking innovation and creativity with human resources strategies and practices: A matter of fit or flexibility?." **Multi-level Issues in Creativity and Innovation**. Elsevier, Oxford: 377-392.
- Feigenbaum, A.V., and Feigenbaum, D.S. (2003). **The Power of Management Capita: Utilizing the New Drivers of Innovation Profitability, and Growth in a Demanding Global Economy**. New York: McGraw-Hill.
- Ferdinand, Augusty. (2002). "Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian." **Jurnal Sain Pemasaran Indonesia** 1, 1: 1-22.
- Ferreira, Joao, and Susana Azevedo. (2007). "Entrepreneurial orientation as a main resource and capability on small firm's growth." **Munich Personal RePEc Archive**, no. 5682: 1-20.
- Florida, Richard, and Mark Boyett. (2002). **The rise of the creative class**. New York: Basic Books.
- Fok-Yew, Oon, and Hartini Ahmad. (2014). "Management of Change and Operational Excellence in the Electrical and Electronics Industry." **International Review of Management and Business Research** 3, 2 (June): 723-739.
- Fok-Yew, Oon, Hartini Ahmad, and Shamsuddin Baharin. (2013). "Operational Excellence and Change Management in Malaysia Context." **Journal of Organizational Management Studies**, no. 2013: 1.

- Folger, Robert and Russell Cropanzano. (2001). **Advance in Organizational Justice**. United California: Stanford University Press.
- _____. (1998). **Organizational justice and human resource management**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gabora, Liane and Stefan Leijnen. (2013) "The Relationship between Creativity, Imitation, and Cultural Diversity." **Int J Software Informatics** 7, 4: 615-627.
- Gabriel, Raquel J. (2013). "Selected Readings on Diversity Issues: Part1." **LAW LIBRARY JOURNAL** 105, 3: 405-412.
- Gandz, Jeffrey. (2006). "Talent development: The architecture of a talent pipeline that works." **Ivey Business Journal** 1: 1-4.
- Garavan, Thomas 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, Thomas N., Hogan, C. and Cahir-O'Donnell, A. (2009). **Developing Managers and Leaders: Perspectives, Debates and Practices in Ireland**. Dublin: Gill & Macmillan.
- Garavan, Thomas N., Ronan Carbery and Andrew Rock. (2012). "Mapping talent development: definition, scope and architecture." **European Journal of Training and Development** 36, 1: 5-24.
- Garonzik, Ron, Geoff Nethersell, and Scott Spreier. (2006). "Navigating through the new leadership landscape." **Leader to Leader 2006**, no. 39: 30-39.
- Gelaidan, Hamid Mahmood, and Hartini Ahmed. (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.
- George, JENNIFER M. (2007). "Creativity in organizations." **The Academy of Management Annals**, no. 1: 439-477.
- Gibson, Cristina B. and Julian Birkinshaw. (2004). "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity." **Academy of Management Journal**, no. 47: 209-226.
- Glastra, Folke J., and Martha Meerman. (2012). "Developing ethnic talent in the Dutch national tax administration: a case study." **European Journal of Training & Development** 36, 1: 105-124.

- GÖKÇEN, AYSE. (2012). "Diversity in Diversity Management." **International Journal of Business and Social Science** 3, 19 (October): 241-244.
- Goldstein, Jeffrey, James K. Hazy, and Benyamin B. Lichtenstein. (2010). **Complexity and the nexus of leadership: Leveraging nonlinear science to create ecologies of innovation**. London: Palgrave Macmillan.
- Golnaz, Sadri and Hoa Tran. (2002) "Managing Your Diverse Workforce Through Improved Communication." **Journal of Management Development**, no. 21: 227-237.
- Gomez, Ricardo Chiva. (2003). "The facilitating factor for organizational learning: bringing ideas from complex adaptive systems." **Knowledge and process management** 10, 2: 99-114.
- Gomez-Mejia Luis R., David B. Balkin, and Robert L. Cardy. (2007). **Managing Human Resources**. New Jersey: Pearson Education.
- Gomez-Mejia Luis R. (1990). "Increasing Productivity: Performance Appraisal and Reward Systems." **Personnel Review** 19, 2: 21-26.
- Gotcheva, Nadezhda, Germaine Watts and Pia Oedewald. (2013). "Developing smart and safe organizations: an evolutionary approach." **International Journal of Organizational Analysis** 21, 1 :83-97.
- Gotsis, George, and Zoe Kortezi. (2015). "The Rhetoric of Diversity Management: How Critical Diversity Studies Explicate Organizational Appropriation of Differences." **Critical Studies in Diversity Management Literature**. Springer Netherlands: 23-44.
- Granada grasps the challenge of learning at work. (2003). **Training & Management Development Methods** 17, 5 :973-975.
- Grant, Robert M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation." **Knowledge and strategy** 33, 3: 3-23.
- Groggins, Ashley and Ann Marie Ryan. (2013). "Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity." **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, no. 86: 264-282.
- Gröschl, Stefan. (2011). "Diversity management strategies of global hotel groups: a corporate web site based exploration." **International Journal of Contemporary Hospitality Management** 23, 2: 224-240.
- Gunaratne, K. Asoka, and Andries J. Du Plessis. (2007). "Performance Management System: A Powerful Tool to Achieve Organisational Goals." **Journal of Global Business and Technology** 3, 1: 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**. New Delhi, India: Vikas Publishing House Pvt.
- Gupta, Ashok K., and Arvind Singhal. (1993). "Managing human resources for innovation and creativity." **Research Technology Management** 36, 3: 41-48.
- Haber, Leslaw H. (2014). "The Role of Formal and Informal Structures In Shaping the Corporation's Relational Capital." **Management** 18, 1: 136-153.
- Hair, Joseph F., et al. (2006). **Multivariate data analysis**. Vol 6. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hairong, Li et al. (2008). "The effect of agency creativity on campaign outcomes the moderating role of market conditions." **Journal of Advertising** 37, 4 (Winter): 109-120.
- Hajjhashemi, 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, Maria Riaz, and M. Ronald Buckley. (2011). "Diversity goals: Reframing the debate and enabling a fair evaluation." **Business Horizons** 54, 1: 33-40.
- Hamel, Gary, and Coimbatore K. Prahalad. (1994). **Competing for the Future**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hammill, Greg. (2005). "Mixing and managing four generations of employees." **FDU Magazine online, no. 12: 2**.
- Hansen, Mark D. (2006). "Management Systems Integrating safety, health, environmental and quality programs" **Professional Safety** (October): 34-41.
- Harbour, Jerry L. (2009). "Integrated performance management: A conceptual, System-based Model." **Performance Improvement** 48, 7: 10.
- Hargadon, Andrew B., and Beth A. Bechky. (2006). "When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work." **Organization Science** 17, 4: 484-500.
- Harris, Philip R. (2004). "European leadership in cultural synergy." **European Business Review** 16, 4: 358-380.
- Harris, Philip R. (1998). **The New Work Culture**. Amherst, MA.: HRD Press.

- Harrison, David A., and Katherine J. Klein. (2007). "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations." **Academy of management Review** 32, 4: 1199-1228.
- Haslam, S. Alexander. (2002). "Psychology in organizations: The social identity approach." **Leadership and Organization Development Journal** 23, (3/4): 167-168.
- Hays-Thomas, Rosemary, Alyinth Bowen, and Megan Boudreaux. (2012). "Skills for diversity and inclusion in organizations: A review and preliminary investigation." **The Psychologist-Manager Journal** 15, 2: 128-141.
- He, Weijun, and Ming Nie. (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.
- Heinen, J. Stephen, and Colleen O'Neill. (2004). "Managing talent to maximize performance." **Employment Relations Today** 31, 2: 67-82.
- Henderson, Rebecca. (2006). "The innovator's dilemma as a problem of organizational competence." **Journal of Product Innovation Management**, no. 23: 5-11.
- Henneke, Daniel and Christian Lüthje. (2007). "Interdisciplinary Heterogeneity as a Catalyst for Product Innovativeness of Entrepreneurial Teams." **Creativity and Innovation Management Journal** 16, 2 (June): 121-132.
- Herbig, Paul A. (1990). "Marketing chaos-when randomness can be deterministic." **Journal of International Marketing and Market Research** 16, 2: 65-84.
- Heritage, C. (2006). "Microsoft: Innovation through HR's Partnership." **Strategic HR Review** 5, 3: 24-27.
- Herring, Cedric. (2009). "Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity." **American Sociological Review**, no. 74: 208-224.
- Herzog, Philipp. (2011). **Open and Closed Innovation - Different Cultures for Different Strategies**. GablerVerlag/Springer, Wiesbaden.
- Hicks, Colin. (2007). "Wealth from creativity: Insights and strategies for the future of international cultural relations." **Futures** 39, 10: 1223-1233.
- Hicks-Clarke, Deborah, and Paul Iles. (2000). "Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions." **Personnel Review** 29, 3: 324-345.
- Hill, Charled W.L., and Gareth R. Jones. (2008). **Strategic Management: An Integrated Approach**. Eighth Edition. Boston: Houghton Mifflin.

- Hitt, Michael A., Barbara W. Keats, and Samuel M. DeMarie. (1998). "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century." **Academy of Management** 12, 4: 22-42.
- Hoegl, Martin, K. Praveen Parboteeah, and Miriam Muethel. (2012). "Cross-National Differences in Managers' Creativity Promoting Values." **Management International Review**, no. 52: 565-595.
- 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, Matthew J., and Michael A. Hogg. (1999). "Subgroup differentiation as a response to an overly-inclusive group: A test of optimal distinctiveness theory." **European Journal of Social Psychology**, no. 29: 543-550.
- Horwitz, Sujin K. (2005). "The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations." **Human Resource Development Review** 4, 2 (June): 219-245.
- House, Robert J., et al. (2004). "Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies." : 95-101. Thousand Oaks: Sage.
- Howland, Joan S. (2001). "Challenges of working in a multicultural environment." **Journal of library administration** 33, 1-2: 105-123.
- Hubbard, Edward E. (2006). "Managing Diversity Communications." **The Diversity Factor** 14, 2 (spring): 17-22.
- _____. (2011). **Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance**. New York: Routledge.
- Huo, Yuen J. (2003). "Procedural justice and social regulation across group boundaries: Does subgroup identity undermine relationship-based governance?." **Personality and Social Psychology Bulletin** 29, 3: 336-348.
- lackymchuk, Tetiana. (2013). "Ukrainian companies of food industry : Investment Activity and factors affecting the results." **Economics & Sociology** 6, 2: 82-93.
- Ibarra, Herminia. (1993). "Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework." **Academy of management Review** 18, 1: 56-87.
- Ivancevich, John M., and Jacqueline A. Gilbert. (2000). "Diversity management time for a new approach." **Public personnel management** 29, 1: 75-92.

- Jackson, Susan E. et al. (1991). "Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions and turnover." **Journal of Applied Psychology**, no. 76: 675-689.
- Jackson, Susan E., Karen E. May, and Kristina Whitney. (1995). "Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams." **Team effectiveness and decision making in organizations**, no. 204: 261.
- Jacqueline A. Gilbert and John M. Ivancevich. (2000). "Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations." **The Academy of Management Executive**, no. 14: 93.
- Janicijevic, Nebojsa. (2014). "The Role of National Culture in Choosing a Change Strategy in Organizations." **Ekonomski horizonti** 16, 1 (January-April): 3-15.
- Janis, Irving L. (1972). **Victims of groupthink**. Boston: Houghton Mifflin.
- Jantana Sansook. (2010). "Strategic customer relationship management capabilities and market performance: An empirical study of private hospitals in Thailand." Ph.D. Dissertation (Management). Mahasarakham University
- Jha, Vidhu Shekhar. (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, Christina 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.
- Jonsen, Karsten, Martha L. Maznevski, and Susan C. Schneider. (2011). "Diversity and its not so diverse literature: An international perspective." **International Journal of Cross Cultural Management** 10, 1: 35-62.
- Joshi, Aparna and Hyuntak, Roh. (2009). "The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review." **Academy of Management Journal**, no. 52: 599-628.
- Joshi, Aparna, Niti Pandey, and Guohong Helen Han. (2009). "Bracketing team boundary spanning: An examination of task-based, team-level, and contextual antecedents." **Journal of Organizational Behavior** 30, 6: 731-759.
- Judge, Timothy A. and Jason A. Colquitt. (2004). "Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict." **Journal of Applied Psychology** 89, 3: 395-404.

- Judge, William Q., and Christopher P. Blocker. (2008). "Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it." **European Journal of Marketing** 42, 9/10: 915-926.
- Jun Liu, Wei Wang and Kun-peng Cao. (2011). "Leader political skill and team performance: a moderated mediation model." **Nankai Business Review International** 2, 1: 5-22.
- Kalev, Alexandra, Frank Dobbin and Erin Kelly. (2006). "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies." **American Sociological Review** 71, (August): 589–617.
- Kalyani, Muna. (2011). "Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence." **International Journal of Business and Management** 6, 8 (August): 284.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1983). **The Change masters: Innovation for productivity in the American corporation**. New York: Simon & Schuster.
- Katz, Ralph and Thomas J. Allen. (1982). "Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups." **R&D Management** 12, 1: 7-19.
- Kelly, Susanne. (1998). **The Complexity Advantage: How the Science of Complexity Can Help Your Business Achieve Peak Performance**. New York, NY: BusinessWeek Books.
- Kennedy, Randall. (2005). "Finding a proper name to call black Americans." **The Journal of Blacks in Higher Education**, no. 46: 72.
- Kersten, Astrid. (2000). "Diversity Management: Dialogue, Dialectics and Diversion." **Journal of Organizational Change Management** 13, 3: 235–248.
- Khwanruedee Tuntrabundit. (2010). "Strategic Outsourcing Capability, Operational Effectiveness and Performance: An Empirical Investigation of Tour Businesses in Thailand." Ph.D. Dissertation (Management), Mahasarakham University.
- Kinyanjui, Solomon. (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.
- Kirton, G. and Greene, A.M. (2005). **The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach**. 2nd Ed. London: Elsevier.
- Koall, Iris. (2011). "Managing complexity: using ambivalence and contingency to support diversity in organizations." **Equality Diversity and Inclusion: An International Journal** 30, 7: 572-588.

- Kogut, Bruce and Nalin Kulatilaka. (2001). "Capabilities as Real Options." **Organization Science** 12, 6: 744-758.
- Konovsky, Mary. A. (2000). "Understanding procedural justice and its impact on business organizations." **Journal of Management**, no. 26: 489-511.
- Konrad, Alison M., Pushkala Prasad, and Judith Pringle, eds. (2005). **Handbook of Workplace Diversity**. London: Sage.
- Kornberger Martin, Chris Carter, and Anne Ross-Smith. (2010). "Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice." **Accounting Organizations and Society**, no. 35: 775-791.
- Kortmann, Sebastian, et al. (2014). "Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities." **Journal of Operations Management** 32, 7: 475-490.
- Kossek, Ellen Ernst, and Shaun Pichler. (2006). "EEO and the management of diversity." In **Handbook of Human Resource Management**, 251-272. P. Boxell, J. Purcell, and P. M. Wright. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kreitz, Patricia A. (2008). "Best Practices for Managing Organizational Diversity." **The Journal of Academic Librarianship** 34, 2: 101-120.
- Krell, Gertraude, and Hartmut Wächer. (2006). "Diversity Management." **Impulse aus der Personalforschung** 7, Rainer Hampp Verlag.
- Kuen-Hung Tsai and Teresa Tiaojung Hsu. (2014). "Cross-Functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new product Performance: A mediated moderation model." **Industrial Marketing Management Journal**, no. 43: 293-303.
- Kulik, Carol T., and Loriann Roberson. (2008). "Diversity initiative effectiveness: What organizations can and cannot expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs." In **Diversity at work**, 265-317. Edited by A.P. Brief. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kyungmook Lee et al. (2007). "Creativity-Innovation Cycle for Organisational Exploration and Exploitation: Lessons from Neowiz - a Korean Internet Company." **Long Range Planning**, no. 40: 505-523.
- Lado, Augustine A., Nancy G. Boyd, and Peter Wright. (1992). "A Competence-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration." **Journal Management** 18, 1: 77-91.

- Lämsä, Anna-Maija, and Teppo Sintonen. (2006). "A narrative approach for organizational learning in a diverse organization." **Journal of Workplace Learning** 18, 2: 106-120.
- Lancaric Drahoslav, Radovan Savov and Juraj Cheben. (2012). "Diversity Management as One of Solutions for Problems Caused by Demographic and Social Development in European Union (with focus on Slovak Republic)." **International business and economics review**, no. 3: 26-41.
- Lapid-Bogda. (1998). "Diversity and Organization Change." **The 1998 Annual**, 2 (Consulting): 1.
- Lattimer, Robert L. (1998). "The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance." **Competitiveness Review** 8, 2: 3-17.
- Lauring, Jakob. (2011). "The social order of interaction in international encounters." **Journal of Business Communications**, no. 48: 231 – 255.
- Lee, Cheng F., John C. Lee, and Alice C. Lee. (2000). **Statistics for Business and Financial Economics 1**. Singapore: World Scientific.
- Lee, Kyungmook. et al. (2007). "Creativity- Innovation Cycle for Organisational Exploration and Exploitation: Lessons from Neowiz-a Korean Internet Company." **Long Range Planning**, no. 40: 505-523.
- Lener, Michael. (1986). **Surplus powerlessness: The psychodynamics of everyday life and the psychology of individual and social transformation**. Oakland, CA: The Institute for Labour and Mental Health.
- Lengnick-Hall, Cynthia A., and Tammy E. Beck. (2005). "Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change." **Journal of Management** 31, 5: 738-757.
- Leveson, Lynne and Therese A. Joiner. (2009). "Managing cultural diversity and perceived organizational support Evidence from Australia." **International Journal of Manpower** 30, 4: 377-392.
- Lewis, Daniel E. (2007). "An investigation into the relationship between product innovation, trust and diversity." The Degree of Doctor of Philosophy, School of Business & Technology , Capella University .
- Lieberman Eric A. (2006). "What's Fair Is Fair Or Is It? The Effects Of Merit-Related Managerial Behaviors And Organizational Policies On Organizational Justice Perceptions." The Degree of Doctor of Philosophy (Psychology), Faculty of Graduate Studies, The City University of New York.

- Lin Ziang, Haibin Yang and Andlrem Demirkan. (2007). "The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: empirical investigation and computational theorizing." **Management Science**, no. 53: 1645-1658.
- Lind, E. Allan, and Tom R. Tyler. (1988). **The Social Psychology of Procedural Justice**. New York: Plenum.
- Ling, Tan Cheng, and Aizzat Mohd Nasurdin. (2010). "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation An Empirical Study in Malaysia." **The Journal of Applied Business Research** 26, 4: 105-115.
- Linkage Inc. (2014). **The Business Impact Diversity and Inclusion Competency Model™**. Accessed May 31. Available from [http://mylinkage.com /events/leading-diversity-inclusion/the-business-impact-diversity-and-inclusion-competency-model/](http://mylinkage.com/events/leading-diversity-inclusion/the-business-impact-diversity-and-inclusion-competency-model/)
- Lubatkin, Michael H. et al. (2006). "Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration." **Journal of management** 32, 5: 646-672.
- Luksyte, Aleksandra. et al. (2013). "Held to a different standard: Racial differences in the impact of lateness on advancement opportunity." **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 86, 2: 142-165.
- Ma ,Jia. (2010). "Diversity Management and Its Organizational Outcomes: Where Strategic Human Resources Management Fits In" PhD. dissertation, School of Public Affairs and Administration , The State University of New Jersey.
- Mamman, Aminu, Ken Kamoche and Rhoda Bakuwa. (2012). "Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework." **Human Resource Management Review**, no. 22: 285-312.
- Manisara Sananuamengthaisong. (2009). "Strategic Human Resource Management Capability And Organizational Effectiveness of Hotel Businesses in Thailand." Ph.D. Dissertation (Management), Mahasarakham University.
- Mann, Robin, Dotun Adebajo, and Matthew Tickle. (2011). "Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study." **International Journal of Quality & Reliability Management** 28, 6: 604-627.
- Manson, Roger B. (2007). "The external environment's effect on management and strategy A complexity theory approach." **Management Decision** 45, 1: 10-28.

- Mansoor, Narmeen. et al. (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.
- Martín-Alcázar, Fernando, Pedro M. Romero-Fernández, and Gonzalo Sánchez-Gardey. (2012). "Transforming human resource management systems to cope with diversity." **Journal of business ethics** 107, 4: 511-531.
- Martins, E. C., and F. Terblanche. (2003). "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation." **European Journal of Innovation Management** 6, 1: 64–74.
- Martins, Lola-Peach. (2015). "HR leaders hold the key to effective diversity management: ... as more and more important decisions are taken at local level." **Human Resource Management International Digest** 23, 5: 49-53.
- Mathieu, John E., and Dennis M. Zajac. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment." **Psychological Bulletin** 108, 2: 171-194.
- Mathooko, P., N. Sitati, and Lillian, G. Okeyo. (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.
- Maurer, Cara Christina. (2009). "Degree of conformity across institutional fields and its moderating effect on the relationship between organizational diversity and firm performance." The Degree of Post Doctoral Studies, School of Graduate ,The University of Western Ontario.
- McDonnell, Anthony. et al. (2010). "Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises." **Journal of World Business** 45, 2: 150-160.
- McGrath, Michael E., Michael T. Anthony, and Amram R. Shapiro. (1992). **Product Development Success through Cycle Time Excellence**. Rbhp Trade Group.
- McLeod, Poppy Lauretta, Sharon Alisa Lobel, and Taylor H. Cox. (1996). "Ethnic diversity and creativity in small groups." **Small Group Research** 27, 2: 248–264.
- Meyer, Herbert Henry, Emanuel Kay, and John R. French Jr. (1965). "Split roles in performance appraisal." **Harvard Business Review**, no. 43: 123-129

- Meyer, John W., and Brian Rowan. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." **The American Journal of Sociology** 83, 2: 340-363.
- Michielsens Elisabeth, Cecilie Bingham and Linda Clarke. (2013). "Managing diversity through flexible work arrangements: management perspectives." **Employee Relations** 36, 1: 49-69.
- Milena, Jirincova. (2013). "Potential Future Managers and Their Opinion on the Issue of Diversity, Inclusion and Their Possible Use in Management." **Journal of Competitiveness** 5, 2 (June): 37-50.
- Millen, Jay and Ronald Wintz us. (2007). "Research Indicates Best Practices for Attracting, Managing Industry Talent." **Pulp & Pape** 81, 6 (June): 38-40.
- Milliken, Frances J., and Luis L. Martins. (1996). "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups." **The Academy of Management Review** 21, 2: 402-433.
- Mintzberg, Henry. (1971). "Managerial work: analysis from observation." **Management Science** 18, 2 (Oct): B97-B110.
- _____. (2004). **Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development**. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Miřkolci S. (2011). "Consumer preferences and willingness to pay for the health aspects of food." **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis** 59, 4: 167-175.
- Mitchell Rebecca J. and Brendan Boyle. (2009). "A theoretical model of transformational leadership's role in diverse teams." **Leadership & Organization Development Journal** 30, 5: 455-474.
- Mohanty, Kalyani and Subhasree Kar. (2012). "Achieving Innovation and Success: Organizational Learning." **SCMS Journal of Indian Management**, (January – March): 36-42.
- Mumford, Michael D. and Sigrid B. Gustafson. (1988). "Creativity syndrome: Integration, application, and innovation." **Psychological bulletin** 103, 1: 27.
- Nakata, Cheryl, et al. (2006). "Antecedents and consequence of Korean and Japanese new product advantage." **Journal of Business Research** 59, 1: 28-36.
- Napaporn Chuntarung. (2010). "Global Business Citizenship and Export performance: An Empirical Study of Foreign MNEs in Thailand". Ph.D. Dissertation at Mahasarakham University.

- Mannix, Elizabeth, and Margaret A. Neale. (2005). "What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations." **Psychological science in the public interest** 6, 2: 31-55.
- Nemeth, Charlen Jeanne. (1986). "Differential contributions of majority and minority influence." **Psychology Review**, no. 93: 23-32.
- Ng, Eddy S. and Greg J. Sears. (2012). "CEO Leadership Styles and the Implementation of Organizational Diversity Practices: Moderating Effects of Social Values and Age." **Journal Business Ethics**, no. 105: 41-52.
- Nicholas, Stephen. (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, Fred. (2010). **Four Change Management Strategies Distance Consulting**. Accessed April 15, 2015. Available from <http://www.nickols.us/organizationdevelopment.html/>
- Nikorn Yasaomorn. (2011). "Strategic Collaborative Capability, Business Growth and Organizational Sustainability: Evidence from Tourism Businesses in Thailand." Ph.D. Dissertation (Management), Mahasarakham University.
- Noe, R. A. et al. (2008). "Strategically managing the HRM function." **Human resource management; Gaining a competitive advantage**. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Noon, Mike. (2007). "Work, Employment and Society." **SAGE** 21, 4: 773-784.
- Okoro, Ephraim A. and Melvin C. Washington. (2012). "Workforce Diversity And Organizational Communication: Analysis Of Human Capital Performance And Productivity." **Journal of Diversity Management** 7, 1 (Spring): 57-62.
- Oldham, Greg R., and Anne Cummings. (1996). "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work." **The Academy of Management Journal** 39, 3 (June): 607-634.
- Olson, Eric M., Orville C. Walker Jr, and Robert W. Ruekert. (1995). "Organizing for effective new product development: the moderating role of product innovativeness." **The Journal of Marketing**, no. 59: 48-62.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) & Statistical Office of the European Communities (Eurostat). (2005). **Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 3rd ed. Paris: Author.

- Ozgener, Sevki. (2008). "Diversity Management and Demographic Differences-based Discrimination: The Case of Turkish Manufacturing Industry." **Journal of Business Ethics**, no. 82: 621–631.
- Pailin Nilniyom. (2009). "Management Control System Effectiveness of Thai Manufacturing Firms: Impacts on Operational Advantage, Managerial Capability, and Business Success." Ph.D. Dissertation (Management), Mahasarakham University.
- Pant, Jyoti Joshi and V. Vijaya. (2015). "Challenges in Diversity Management: A Case Study of MediHealth Systems." **South Asian Journal of Management** 22, 1 (Jan-Mar): 159-186.
- Parjanen, Satu, Vesa Harmaakorpi, and Tapani Frantsi. (2010). "Collective creativity and brokerage functions in heavily cross-disciplined innovation processes." **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management** 5, 1: 1-21.
- Parjanen, Satu. (2012). "Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity." **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management**, no. 7: 109-128.
- Parnell, Myrtle, and Jo Vanderkloot. (1989). "How to build cross-cultural bridges." **Communication World** 6, 8: 40-42.
- Pearce, Craig L., and Henry P. Sims. (2001). "Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership." **Advances in interdisciplinary studies of work teams**, no. 7: 115-139.
- _____. (2002). "The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams." **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, 6 (2): 172–197.
- Peerawat Chailom. (2009). "Strategic Focus Through E-Commerce-Based Operations and Performance of E-Commerce Businesses in Thailand." Ph.D. Dissertation (Management). Mahasarakham University.
- Peteraf, Margaret A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage." **Strategic Management Journal** 14, 3: 179-191.
- Philip R. Harris. (2004). "European leadership in cultural synergy." **European Business Review** 16, 4: 358 – 380.
- Phillipe, M. Y. (2011). **Performance Management for Inclusion**.
- Pick, Stephen, and Neville Uhles. (2012). "Use a Competency Library to Build A Talent Management System." **The Public Manager** 41, 3: 29-34.

- Pholphirul, Piriya. (2013). "Immigration, job vacancies, and employment dynamics: Evidence from Thai manufacturers." **Journal of Asian Economics**, no. 24: 1-16.
- Pless, M. Nicola and Thomas Maak. (2004). "Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice." **Journal of Business Ethics** 54, 2: 129-147.
- Plunkett, Warren Richard, and Raymond F. Attner. (1992). **Introduction to management**. Thomson South-Western.
- Podsiadlowski, Astrid. (2002). **Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen: Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien**. Münster: WaxmannVerlag GmbH.
- Podsiadlowski, Astrid, et al. (2013). "Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations." **International Journal of Intercultural Relations** 37, 2: 159-175.
- Porter, Michael E. (1980). **Competitive Advantage: Technology for Analysis Industries and Competitors**. New York: Free Press.
- _____. (1985). **Competitive Advantage**. Boston: Free Press.
- Power, Christopher. et al. (1993). "Flops: too many new products fail. Here's why-and how to do better." **Business Week**, no. 16: 76-82.
- Praween Pansuppawatt. (2011). "Strategic Organizational Creativity of Medical and Cosmetic Businesses in Thailand: An Empirical Investigation of the Antecedents and Consequences." Ph.D. Dissertation (Management), Mahasarakham University.
- Radas, Sonja, and Vesna Andrijevic Matovac. (2006). "Competitive position and its relationship to innovation." **An Enterprise Odyssey**. International Conference Proceedings. University of Zagreb, Faculty of Economics and Business.
- Ramakrishnan, K. R., and Pallassana R. Balgopal. (1995). "Role of social institutions in a multicultural society." **Journal of Sociology and Social Welfare** 22, 1: 11.
- Rauch, Andreas. et al. (2009). "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future." **Entrepreneurship Theory and Practice** 33, 3: 761-787.
- Remmen, Dorren. (2003). "Performance pays off." **Strategic Finance** 84, 9 (March): 27-31.

- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger, and Stephen Armeli. (2001). "Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support." **Journal of applied psychology** 86, 5: 825-836.
- Ricco Rossella and Marco Guerci. (2014). "Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap.'" **Business Horizons**, no. 57: 235-245.
- Richard, Orlando C., and Nancy B. Johnson. (1999). "Making the connection between formal human resource diversity practices and organizational effectiveness: Behind management fashion." **Performance Improvement Quarterly** 12, 1: 77-96.
- Richard, Orlando C. et al. (2004). "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions." **Academy of Management Journal** 47, 2: 255-266.
- Richard, Orlando C. (2000). "Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view." **Academy of Management Journal** 43, 2: 164-177.
- _____. (2007). "The Effects of workforce diversity on organization effectiveness: universalistic and contingency/resource-based views." The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Kentucky.
- Richard, Orlando C., B. P. Murthi, and Kiran Ismail. (2007). "The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: the moderating role of environmental context." **Strategic Management Journal** 28, 12: 1213-1233.
- Orlando, Richard. et al. (2003). "Employing an innovation strategy in racially diverse workforces." **Group and Organization Management**, no. 28: 107-126.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2009). **Essentials of organizational behavior**. Pearson Prentice Hall. 10th ed.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). **Management**. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall International.
- _____. (2002). **Management**. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Roberson, Quinetta. M. and Stevens Cynthia Kay. (2006). "Making sense of diversity in the workplace: organizational justice and language abstraction in employees? Accounts of diversity-related incidents." **Journal of Applied Psychology** 91, 2: 379-391.
- Robinson, Gail, and Kathleen Dechant. (1997). "Building a business case for diversity." **The Academy of Management Executive** 11, 3: 21-31.

- Roosevelt, Thomas R. (2006). **Building on the promise of diversity: how we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society.** New York: AMACOM.
- Roth, Philip L. et al (2001). "Ethnic group differences in cognitive ability in employment and educational settings: A meta-analysis." **Personnel Psychology** 54: 297-330.
- Rovinelli, Richard J., and Ronald K. Hambleton. (1976). "On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity."
- Ruse, Donald H. and Karen E. Jansen. (2008.) "Stay in front of the talent curve." **Research Technology Management.** (November-December): 1-43.
- Rynes, Sara and Benson Rosen. (2006). "A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training." **Personnel psychology** 48, 2: 247-270.
- Samson, Danny, and Mile Terziovski. (1999). "The relationship between total quality management practices and operational performance." **Journal of operations management** 17, 4: 393-409.
- Sanchez, Ron. (1995). "Strategic flexibility in product competition." **Strategic Management Journal** 16, S1: 135-159.
- Sander Kristensen, Preben. (1992). "Flying prototypes: Production departments' direct interaction with external customers." **International Journal of Operations & Production Management** 12, 7/8: 197-212.
- Sawyer, Keith. (2006). "Educating for innovation." **Thinking skills and creativity** 1, 1: 41-48.
- Schmidt, Wallace V. et al. (2007). **Communicating globally: Intercultural communication and international business.** London: Sage Publications
- Schniederjans, M., and Q. Cao. (2009). "Alignment of operations strategy, information strategic orientation, and performance: an empirical study." **International Journal of Production Research** 47, 10: 2535-2563.
- Scullion, Hugh and Collings, David G. (2011). **Global Talent Management.** London: Routledge.
- Shalley, Christina E., Jing Zhou and Greg R. Oldham. (2004). "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?" **Journal of Management** 30, 6: 933-958.
- Shane, Scott and Sankaran Venkataraman. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research." **Academy of management review** 25, 1: 217-226.

- Shapiro, Gillian. (2000). "Employee involvement: opening the diversity Pandora's Box?." **Personnel Review** 29, 3: 304-323.
- Shen, Jie. et al. (2009). "Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework." **The International Journal of Human Resource Management** 20, 2: 235-251.
- Shepherd, Charles and Pervaiz K. Ahmed. (2000). "From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage." **European Journal of Innovation Management** 3, 2: 100 – 106.
- Shore, Lynn M. et al. (2009). "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?." **Human Resource Management Review** 19, 2: 117-133.
- Siegel, David J. (2006). "Organizational response to the demand and expectation for diversity." **Higher education** 52, 3: 465-486.
- Simon, Herbert A. (1949 [1979]). **Administrative Behavior. A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations**. New York :The Free Press.
- Simons, Tony, Lisa Hope Pelled, and Ken A. Smith. (1999). "Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management team." **Academy of Management Journal** 42, 6: 662-673.
- Sirinthon Korbangyang. (2010). "Organizational Adaptability Competency and Its Antecedents and Consequences: An Empirical Investigation of Hotel Businesses in Thailand." Ph.D. Dissertation (Management), Mahasarakham University.
- Snyder-Halpern, Rita. (2001). "Indicators of organizational readiness for clinical information technology/systems innovation: a Delphi study." **International journal of medical informatics** 63, 3: 179-204.
- Sodexo. (2011). **Diversity and inclusion annual report**. Accessed April 16, 2015. Available from <http://viewer.zmags.com/publication/26069029#/26069029>
- Soni, Vidu. (2000). "A twenty-first-century reception for diversity in the public sector: a case study." **Public Administration Review** 60, 5: 395-408.
- Staber, Udo, and Jörg Sydow. (2002). "Organizational adaptive capacity: a structuration perspective." **Journal of Management Inquiry** 11, 4: 408-24.
- Stahl, Günter K. et al. (2010). "Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups." **Journal of international business studies** 41, 4: 690-709.
- Steinmann, Horst, and Georg Schreyogg. (1993). **Management**. 3rd. ed. New York: Gabler, Wiesbaden.

- Stojanovic, Zaklina, Jelena Filipovic, and Dragan Stojkovic. (2014). "Markets of food with nutritive and health claim: producers' and retailers' perspectives." **Economic Horizons Journal** 16, 1 (January-April): 61 – 72.
- Stroessner, Steven J. (1996). "Social categorization by race or sex: Effects of perceived non-normalcy on response times." **Social cognition** 14, 3: 247-276.
- Sundin, Elisabeth, and Yvonne Due Billing. (2006). "From managing equality to managing diversity: A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity." In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Eds.), **Handbook of workplace diversity** (pp. 95–119). Thousand Oaks: Sage.
- Taggar, Simon. (2002). "Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model." **Academy of Management Journal** 45, 2: 315-330.
- Tajfel, Henri, and John C. Turner. (2004). **The Social Identity Theory of Intergroup Behavior**.
- Talke, Katrin, Soren Salomo, and Katja Rost. (2010). "How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields." **Research Policy**, no. 39: 907–918.
- Tarique, Ibraiz, and Randall S. Schuler. (2010). "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research." **Journal of world business** 45, 2: 122-133.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management." **Strategic management journal** 18, 7: 509-533.
- Thomas, Adèle. et al. (1996). **Beyond affirmative action: Managing diversity for competitive advantage in South Africa**. Randburg: Knowledge Resource
- Thomas, David A., and Robin J. Ely. (1996). "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity." **Harvard business review** 74, 5: 79.
- Tidd, Joe, John Bessant, and Keith Pavitt. (2011). "Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change." **Market and Strategy** 31, 1: 11-22.
- Triandis, Harry C., Lois L. Kurowski, and Michele J. Gelfand. (1994). **Workplace diversity**.
- Trueman, Myfanwy. (1998). "Managing innovation by design – how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage." **European Journal of Innovation Management** 1, 1 :44–56.

- Trueman, Myfanwy, and David Jobber. (1995). "Designing the front end: how attitudes towards new products are related to company performance." **World Class Design to Manufacture** 2, 1: 17-24.
- Tsang, Eric WK. (1998). "Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China?." **The Academy of Management Executive** 12, 2: 64-73.
- Tung, Jane. (2012). "A study of product innovation on firm performance." **The International Journal of Organizational Innovation** 4, 3 (Winter): 1-345.
- Van Knippenberg, Daan, Wendy P. van Ginkel, and Astrid C. Homan. (2013). "Diversity mindsets and the performance of diverse teams." **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 121, 2: 183-193.
- Verona, Gianmario. (1999). "A resource-based view of product development." **Academy of Management Review** 24, 1: 132-142.
- Viroj Jadesadalug. (2009). "Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand: An Empirical Research of Its Antecedents and Consequences." Ph.D. Dissertation (Management), Mahasarakham University.
- Visagie Jan, hermanLinde and Werner Havenga. (2011). "Leadership Competencies for Managing Diversity." **Managing Global Transitions** 9, 3 (Fall): 225-247.
- Vlasceanu, Mihaela. (2003). "Organizations and organizational behaviour." Polirom, Iasi.
- 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.
- 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.
- Walker, J.W. and J.M. Larocco, (2002). "Talent pools: the best and the rest." **Human Resource Planning** 25, 3: 12-14.
- Walsh, Kate and Dalmar Fisher. (2005). "Action inquiry and performance appraisals: Tools for organizational learning and development." **The Learning Organization** 12, 1: 26-41.
- Walter, Achim, Michael Auer, and Thomas Ritter. (2006). "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance." **Journal of business venturing** 21, 4: 541-567.

- Watson, Warren E., Kamalesh Kumar, and Larry K. Michaelsen. (1993). "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogenous and diverse task groups." **Academy of Management Journal**, no. 36: 590–602.
- Watts, Germaine, and John Paciga. (2011). "Conscious Adaptation: Building Resilient Organizations." AAAI Fall Symposium: Complex Adaptive Systems: 158-167.
- Weiner, Bryan J. (2009). "A theory of organizational readiness for change." **Implement Sci** 4, 1: 67.
- Wentling, Rose Mary, and N. Palma-Rivas. (2001). **Diversity in the work force**. National Dissemination Center for Career and Technical Education.
- Wentling, Rose Mary. (2004). "Factors that assist and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations." **Human Resource Development International** 7, 2: 165–180.
- Wernerfelt, Birger. (1991). "Brand loyalty and market equilibrium." **Marketing Science** 10, 3: 229–245.
- Wharton, Amy S. (1992). "The social construction of gender and race in organizations: A social identity and group mobilization perspective." **Research in the Sociology of Organizations**, no. 10: 55-84.
- Wheeler, Michael L. (1995). "Diversity: Business rationale and strategies: A research report." Conference Board. Report Number 1130-95-RR.
- Wichitchanya, W., and S. Durongwatana. (2012). "Human resource management and organizational innovation." **The Business Review** 20, 1: 221-227.
- Widodo, Widodo. (2011). "Building strategy quality." **International Journal of Business and Management** 6, 8: 180-192.
- Williams, Katherine Y., and Charles A. O'Reilly. (1998). "Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research." **Research in Organizational Behavior**, no. 20: 77–140.
- Witt L. Alan. (1990). "Equal Opportunity Perceptions and Job Attitudes." **The Journal of Social Psychology** 131, 3: 431-433.
- Woodman, Richard W., John E. Sawyer, and Ricky W. Griffin. (1993). "Toward a theory of organizational creativity." **Academy of management review** 18, 2: 293-321.
- Wright, Patrick M., and Gary C. McMahan. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management." **Journal of management** 18, 2: 295-320.

- Wyatt-Nichol, Heather, and Kwame Badu Antwi-Boasiako. (2012). "Diversity Management: Development, Practices, and Perceptions among State and Local Government Agencies." **Public Personnel Management** 41, 4: 749-772.
- Yamane, Taro. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. 3 rd Ed. New York: Harper and Row Publisher.
- Yang Yang and Alison M. Konrad. (2011). "Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory." **Group & Organization Management** 36, 1: 6-38.
- Yuan Li, Su Zhongfeng, and Liu Yi. (2010). "Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?." **Technovation** 30, 5: 300-309.
- Fujimoto Yuka, Charmine EJ Härtel, and Fara Azmat. (2013). "Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management." **Social Responsibility Journal** 9, 1: 148-166.
- Zhou Kevin Zheng. (2006). "Innovation, imitation, and new product performance: the case of China." **Industrial Marketing Management**, no. 35: 394-402.
- Zhou Wencang. (2013). "Is Informational Diversity Really Informational? An Investigation of What and When in Entrepreneurial Teams." **Journal of Marketing Development and Competitiveness** 7, (3): 29-42.
- Zollo, Maurizio, and Sidney G. Winter. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities." **Organization science** 13, 3: 339-351.









แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย:
หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

2. แบบสอบถามชุดนี้ มีจำนวน 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานองค์การ

ตอนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

3. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างมากต่อการนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวิจัย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อไป จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปอย่างสมบูรณ์และข้อมูลที่ท่านให้ไว้ ผู้ศึกษาวิจัยจะเก็บเป็นความลับและไม่นำไปเผยแพร่แต่ประการใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามชุดนี้ทุกข้อ ครบถ้วน หากท่านมีข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อข้าพเจ้า นางสาวสมพร ปานยินดี ได้ที่ ภาควิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม หมายเลขโทรศัพท์ 081-491-6078 แฟกซ์ 02-457-3982 อีเมลล์ sompone_pyd@hotmail.com

นางสาวสมพร ปานยินดี

นักศึกษาปริญญาเอก

หลักสูตรดุสิตบัณฑิต สาขาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี 30 – 35 ปี 36 - 40 ปี 41- 45 ปี
มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

5. รูปแบบของการประกอบธุรกิจ

ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด บริษัทมหาชนจำกัด

6. จำนวนพนักงาน

น้อยกว่า 50 คน 50 – 200 คน มากกว่า 200 คน

7. ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ

น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี
มากกว่า 15 ปี

8. จำนวนทุนในการดำเนินงาน

น้อยกว่า 50,000,000 บาท 50,000,000 – 200,000,000 บาท
มากกว่า 200,000,000 บาท

9. ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

กิจการคนไทย กิจการร่วมทุนกับต่างประเทศ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ข้อ	ประสบการณ์การเรียนรู้องค์กร (Organizational Learning Experience)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	กิจการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
2	กิจการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ ทุกเรื่อง โดยไม่ปิดกั้น ไม่ด่วนสรุป เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องทั้งมุมมองและมุขลิก					
3	กิจการจัดกิจกรรมการสนทนา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานระหว่างแผนก					
4	กิจการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และประสบการณ์ที่รวบรวมได้ นำมาถ่ายทอดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติในรูปแบบลายลักษณ์อักษร หรือสื่อรูปแบบอื่น ๆ					
5	กิจการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร มีการนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน					
	ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร (Organizational Resource Readiness)					
6	กิจการมีบุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี อุปกรณ์การปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอพร้อมและสมบูรณ์ ทำให้สามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
7	กิจการให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ต่างๆ อย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานองค์กรบรรลุเป้าหมาย					
8	กิจการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การทำงานมีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว และมีคุณภาพ มากยิ่งขึ้น					
9	กิจการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเหมาะสม					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ข้อ	มุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง (Different Management Orientation)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	กิจการเข้าใจ ยอมรับ และเห็นคุณค่าจากความหลากหลายของบุคลากรทุกระดับในองค์กร					
11	กิจการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือในการดำเนินงานของบุคลากรที่มีความหลากหลาย					
12	กิจการมีเทคนิคในการประสานงานหลากหลายวิธี ที่สามารถสื่อสารให้เข้าถึงบุคลากรทุกกลุ่ม					
13	กิจการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทั้งระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร ซึ่งช่วยให้กิจการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว					
14	กิจการมีการควบคุมการดำเนินงานหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด					
	การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (Outstanding Competency Integration)					
15	กิจการเชื่อมั่นว่าความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของกิจการเป็นไปด้วยดี					
16	กิจการมีการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลในการมอบหมายงานที่เหมาะสม					
17	กิจการนำความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่กิจการได้					
18	กิจการกำหนดรางวัลและความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่น					

ข้อ	ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Flexibility)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	กิจการเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ต้องสามารถจำแนกหรือวัดความสามารถของบุคลากรได้					
20	กิจการกำหนดนโยบายและแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดตามความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ					
21	กิจการสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความหลากหลายของบุคลากร					
22	กิจการสนับสนุนให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นหรือทำความเข้าใจในผลการประเมิน ทั้งก่อนและหลังการประเมิน					
	ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (Environmental Adaptive Competency)					
23	กิจการเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น จะเป็นโอกาสที่ให้กิจการได้พัฒนาและปรับปรุงศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					
24	กิจการแจ้งข่าวสารที่จะกระทบกับการดำเนินงานของกิจการให้บุคลากรทราบ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา					
25	กิจการมีการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงที					
26	กิจการสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ข้อ	การสร้างสรรค์ขององค์กร (Organizational Creativity)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27	กิจการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดสร้างสรรค์					
28	กิจการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน					
29	กิจการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์โดยไม่เลือกปฏิบัติ					
30	กิจการมีกิจกรรมที่พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เช่น การฝึกอบรมทักษะการคิดสร้างสรรค์ การประกวดความคิดสร้างสรรค์					
	ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (Operational Excellence)					
31	กิจการมีกระบวนการผลิตที่ดี ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ					
32	กิจการสามารถวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้รวดเร็วขึ้น					
33	กิจการมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้					
34	กิจการได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่มีความโดดเด่นในเรื่องของการผลิตผลิตภัณฑ์อาหาร					
	ผลดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance)					
35	กิจการมีรายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย					
36	กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น					
37	กิจการสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ หรือลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น					
38	กิจการมีความน่าเชื่อถือ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ทุกกลุ่ม					

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานองค์กร

ข้อ	ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive Intensity)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39	การแข่งขันในปัจจุบันมีความรุนแรง ทำให้การดำเนินงานมีความยุ่งยากมากขึ้น					
40	คู่แข่งมีจำนวนมากทำให้ธุรกิจต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการวิเคราะห์ศักยภาพทางการแข่งขัน					
41	คู่แข่งพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในการเข้าถึงความพร้อมทางด้านวัตถุดิบ					
42	ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้กิจการต้องใช้ความพยายามในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันห่วงที่					

ตอนที่ 7 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลายของบุคลากร ในอุตสาหกรรมอาหาร

7.1 ปัญหาการดำเนินงานที่พบในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.2 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในอนาคต

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามทุกข้อ ได้โปรดพิมพ์แบบสอบถามและใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ส่งคืนตามที่อยู่ที่ระบุ หากท่านต้องการรายงานสรุปผลการสำรวจครั้งนี้โปรดแนบนามบัตรของท่านมาพร้อมกับแบบสอบถาม ข้าพเจ้ายินดีที่จะจัดส่งรายงานสรุปให้แก่ท่านภายหลังเสร็จสิ้นการวิเคราะห์ข้อมูล



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง



แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

เรื่อง

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย
2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างมีจำนวน 6 ตอน
 - ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล
 - ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับรูปแบบในการจัดการความหลากหลายในองค์กร
 - ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการความหลากหลาย
 - ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย
 - ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย
 - ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความหลากหลาย

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1.1 ชื่อ-สกุล ผู้ให้ข้อมูล

.....

1.2 ชื่อหน่วยงาน

.....

1.3 อายุ

.....

1.4 ตำแหน่ง

.....

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับรูปแบบการความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

2.1 รูปแบบในการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง องค์กรดำเนินงานอย่างไร

.....

.....

.....

2.2 รูปแบบการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น องค์กรดำเนินงานอย่างไร

.....

.....

.....

2.3 รูปแบบและแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน องค์กรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

2.4 รูปแบบและแนวทางในการปรับตัวขององค์กร เมื่อเผชิญการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์กรดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

3.1 รูปแบบและกิจกรรมของการสร้างสรรค์ขององค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์องค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.3 รูปแบบและกิจกรรมการสร้างความเป็นเลิศในการดำเนินงาน องค์กรท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.4 การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.5 องค์กรของท่านมีผลการดำเนินงาน เช่น รายได้ ความพึงพอใจของลูกค้า ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.6 ท่านคิดว่าการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงาน องค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อ ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

4.1 ท่านคิดว่าความรุนแรงทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารในปัจจุบันเป็นอย่างไร และมีการ เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันอย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความ หลากหลาย

5.1 รูปแบบและกิจกรรมการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

5.2 ท่านคิดว่าประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรมีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

5.3 รูปแบบและแนวทางการบริหารทรัพยากรภายในองค์กรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5.4 ท่านคิดว่าความพร้อมของทรัพยากรองค์การมีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5.3 ปัจจัยอื่น ๆ

.....

.....

.....

ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความหลากหลาย

.....

.....

.....

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์

วัน/เดือน/ปี สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์





ตารางที่ 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ข้อ	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading)
1. สาเหตุของความสามารถในการจัดการความ หลากหลาย			
1.1 ประสบการณ์การเรียนรู้องค์กร			
1	0.691		0.835
2	0.803		0.791
3	0.737		0.794
4	0.688		0.792
5	0.700		0.798
รวม		0.880	
1.2 ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร			
1	0.676		0.778
2	0.738		0.839
3	0.812		0.827
4	0.849		0.824
รวม		0.894	
2. ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย			
2.1 มุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง			
1	0.800		0.834
2	0.839		0.829
3	0.743		0.824
4	0.819		0.805
5	0.594		0.738
รวม		0.902	

ตารางที่ 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
(ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading)
2.2 การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น			
1	0.526		0.754
2	0.845		0.883
3	0.835		0.873
4	0.785		0.815
รวม		0.880	
2.3 ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน			
1	0.783		0.788
2	0.731		0.846
3	0.676		0.842
4	0.869		0.823
รวม		0.889	
2.4 ความสามารถในการปรับตัวตาม สภาพแวดล้อม			
1	0.744		0.782
2	0.672		0.842
3	0.678		0.876
4	0.745		0.862
รวม		0.860	
3. ผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการจัดการความ หลากหลาย			
3.1 การสร้างสรรค์ขององค์กร			
1	0.876		0.884
2	0.834		0.905
3	0.854		0.888
4	0.734		0.834
รวม		0.922	

ตารางที่ 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
(ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจ จำแนก	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading)
3.2 ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน			
1	0.747		0.834
2	0.803		0.851
3	0.831		0.873
4	0.858		0.821
รวม		0.911	
3.3 ผลดำเนินงานองค์กร			
1	0.830		0.856
2	0.822		0.881
3	0.819		0.876
4	0.652		0.722
รวม		0.901	
4. ความรุนแรงทางการแข่งขัน			
1	0.779		0.823
2	0.798		0.838
3	0.794		0.838
4	0.884		0.799
รวม		0.919	



ภาคผนวก ง
การทดสอบค่าความลำเอียงของข้อมูล

ตารางที่ 31 การทดสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ (non response bias)

ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการใน อุตสาหกรรมอาหาร	N	Mean	S.D.	t-test for Equality of Means	
				t	Sig. (2- tailed)
1. รูปแบบของการประกอบธุรกิจ	145	2.0069	0.43296	-1.464	0.144
	122	2.0820	0.39814		
2. จำนวนพนักงาน	145	2.4000	0.73030	1.436	0.152
	122	2.2705	0.73896		
3. ระยะเวลาการดำเนินงานของธุรกิจ	145	3.3931	0.85226	1.042	0.307
	122	3.2787	0.97287		
4. ลักษณะการดำเนินธุรกิจ	145	1.9724	0.83287	1.181	0.239
	122	1.9180	0.80894		
5. ทุนในการดำเนินงาน	145	1.1931	0.39610	0.538	0.591
	122	1.1393	0.34773		





ภาคผนวก จ
การทดสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ
(Multiple Regression Analysis)

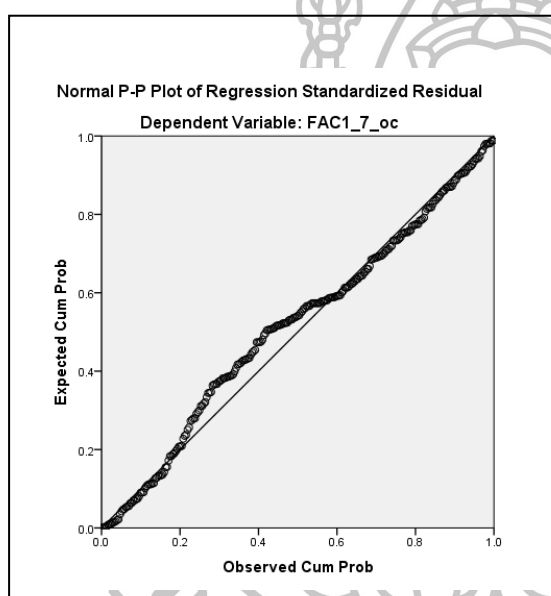
การทดสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ
(Multiple Regression Analysis)

1. การทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามที่มีการแจกแจงปกติ (Test of Normality) ด้วยค่า Multivariate Normality ผลการทดสอบ พบว่า ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรที่มีการแจกแจงปกติ แสดงดังภาพต่อไปนี้

1.1 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรการสร้างสรรค์ขององค์กร

ตัวแปรอิสระ คือ การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

ตัวแปรตาม คือ การสร้างสรรค์ขององค์กร

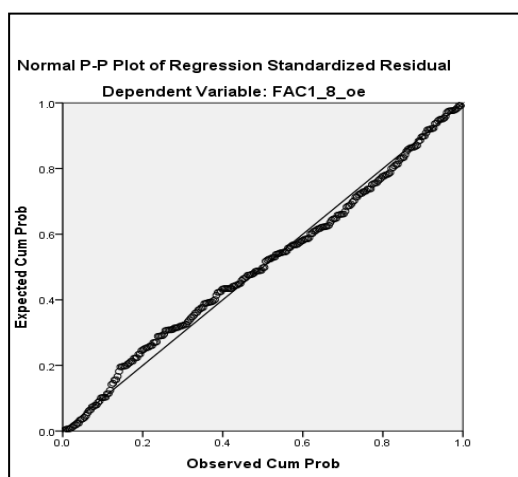


ภาพที่ 12 กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้านกับการสร้างสรรค์ขององค์กร

1.2 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ คือ การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

ตัวแปรตาม คือ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

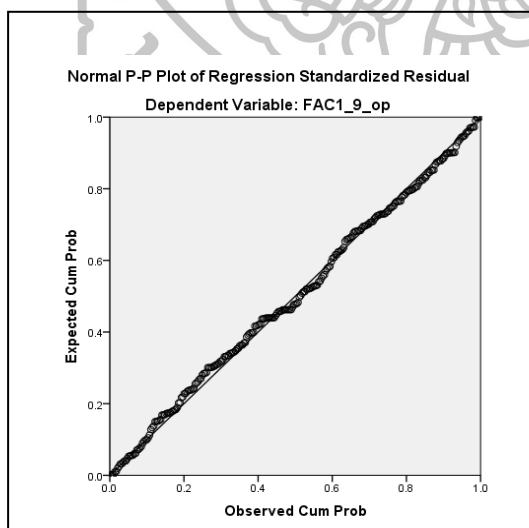


ภาพที่ 13 กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้านกับความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

1.3 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรผลดำเนินงานองค์การ

ตัวแปรอิสระ คือ การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ตัวแปรตาม คือ ผลดำเนินงานองค์การ



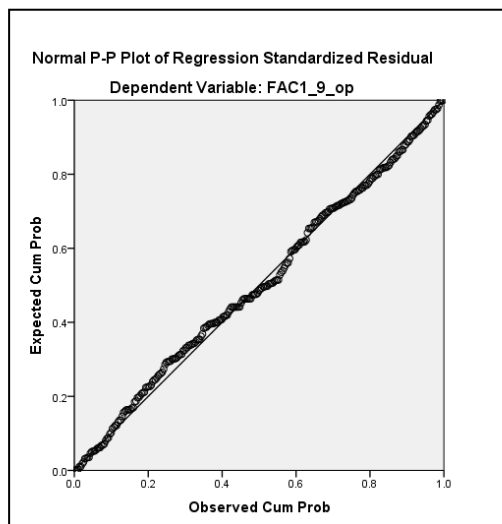
ภาพที่ 14 กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรการสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์การ

1.4 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรผลดำเนินงานองค์การ

ตัวแปรอิสระ คือ การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

ตัวแปรตาม คือ ผลดำเนินงานองค์การ

ตัวแปรแทรก คือ ความรุนแรงทางการแข่งขัน

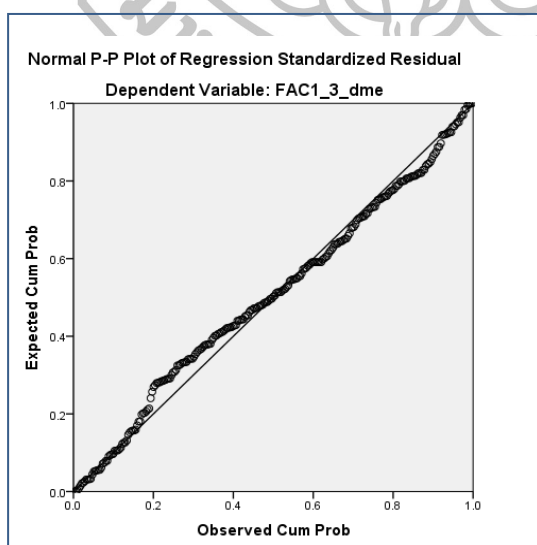


ภาพที่ 15 กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความรุนแรงทางการแข่งขัน การสร้างสรรค์ขององค์การ ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลดำเนินงานองค์การ

1.5 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปร การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

ตัวแปรอิสระ คือ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ

ตัวแปรตาม คือ การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

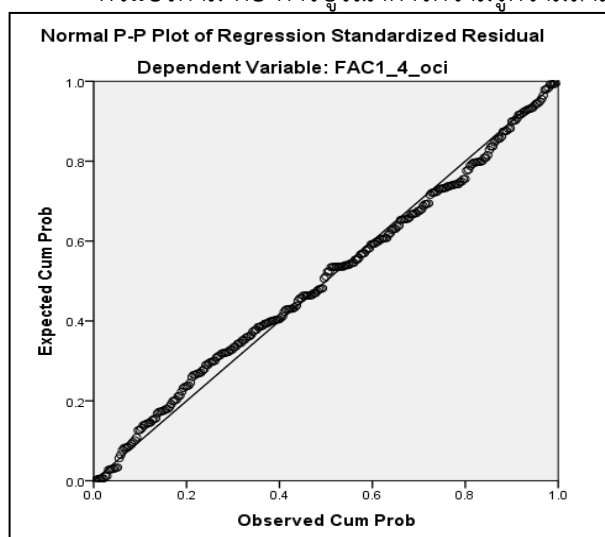


ภาพที่ 16 กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์การ ความพร้อมของทรัพยากรองค์การ และการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

1.6 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น
ตัวแปรอิสระ คือ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากร

องค์กร

ตัวแปรตาม คือ การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

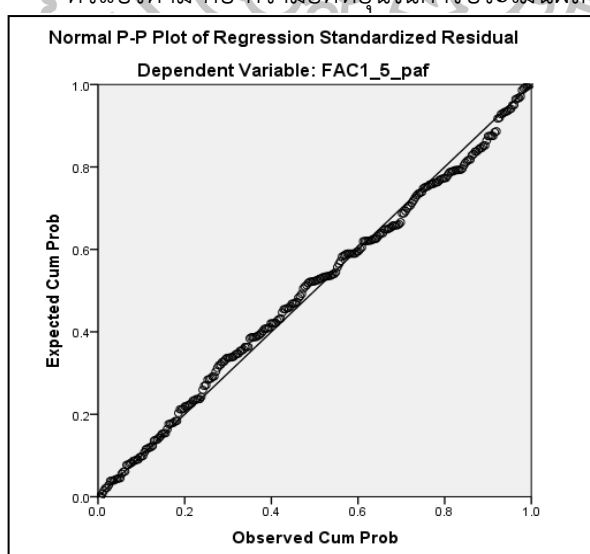


ภาพที่ 17 กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร และการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

1.7 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ตัวแปรอิสระ คือ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากร

องค์กร

ตัวแปรตาม คือ ความยืดหยุ่นในการประเมินผลปฏิบัติงาน

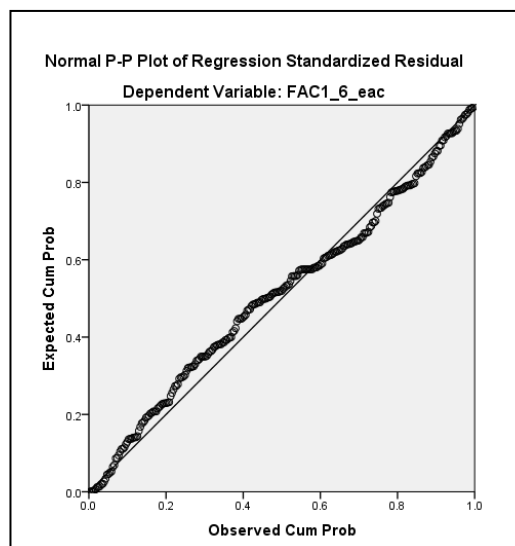


ภาพที่ 18 กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร และความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.8 ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ตัวแปรอิสระ คือ ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากร

องค์กร

ตัวแปรตาม คือ ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

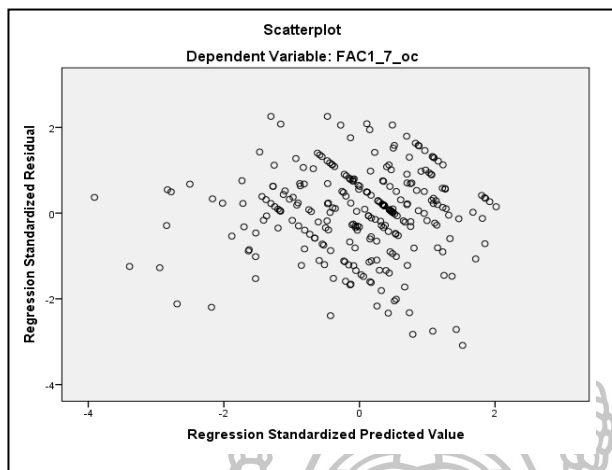


ภาพที่ 19 กราฟค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อม
ของทรัพยากรองค์กร และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

2. การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า (Homoscedasticity)

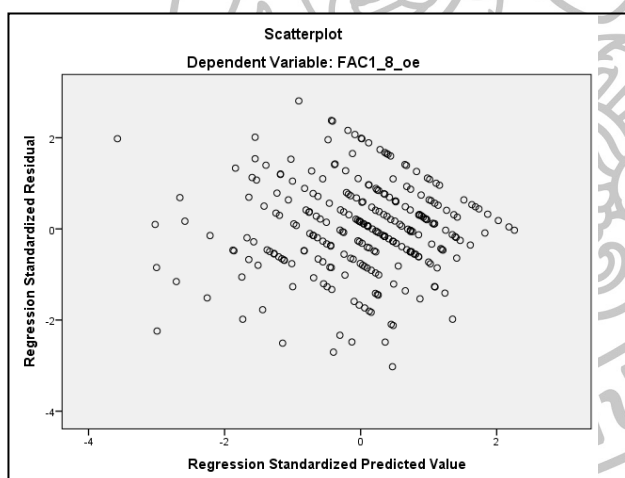
การทดสอบค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ โดยพิจารณาแผนภาพการกระจาย Scatter Plot ผลการทดสอบ พบว่า ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนส่วนใหญ่กระจายเหนือและใต้ระดับ 0 ซึ่งกระจายอยู่ในช่วงแคบ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ แสดงดังภาพต่อไปนี้

2.1 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม การสร้างสรรค์ขององค์กร



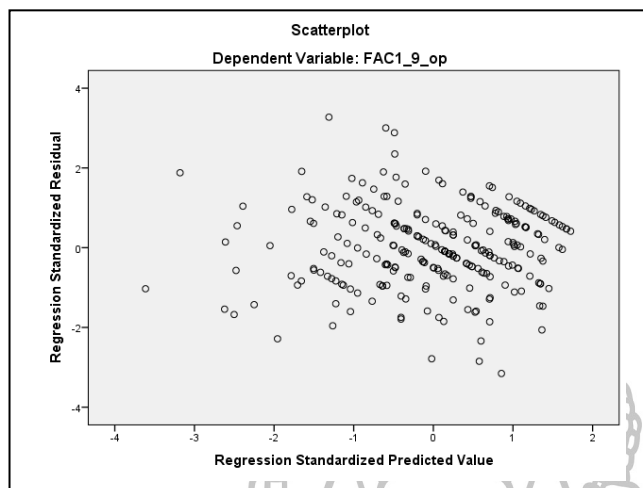
ภาพที่ 20 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามการสร้างสรรค์ขององค์กร

2.2 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน



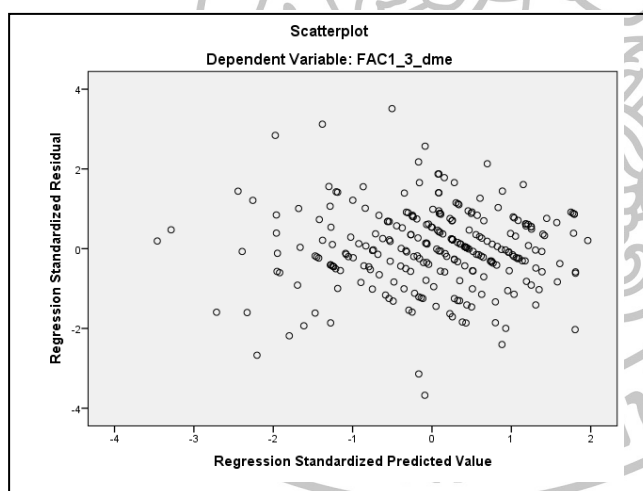
ภาพที่ 21 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

2.3 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม ผลดำเนินงานองค์กร



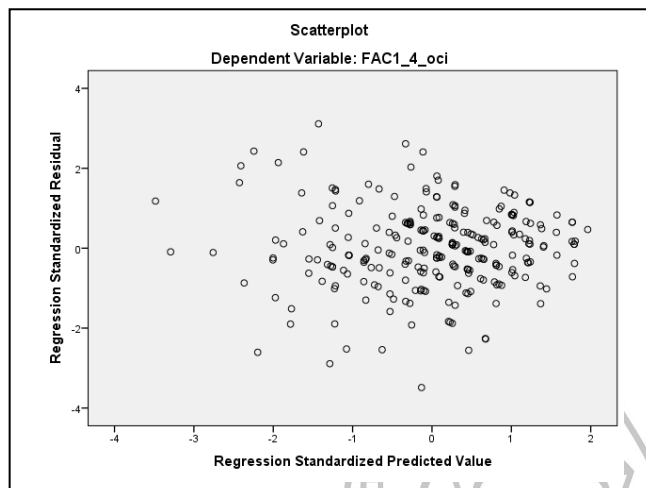
ภาพที่ 22 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามผลดำเนินงานองค์กร

2.4 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง



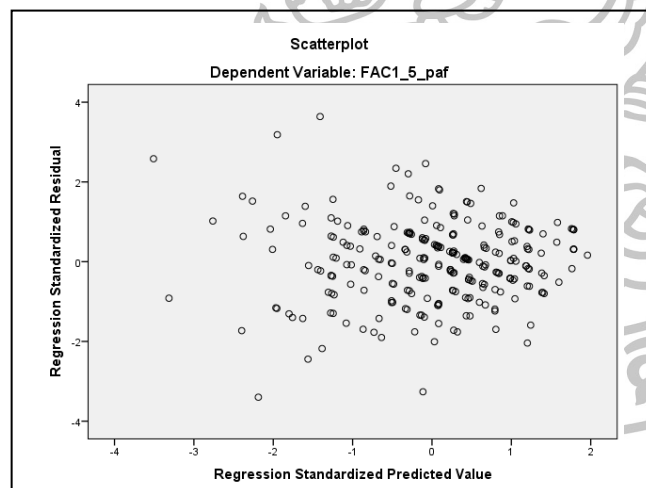
ภาพที่ 23 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง

2.5 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม การบูรณาการความรู้
ความสามารถที่โดดเด่น



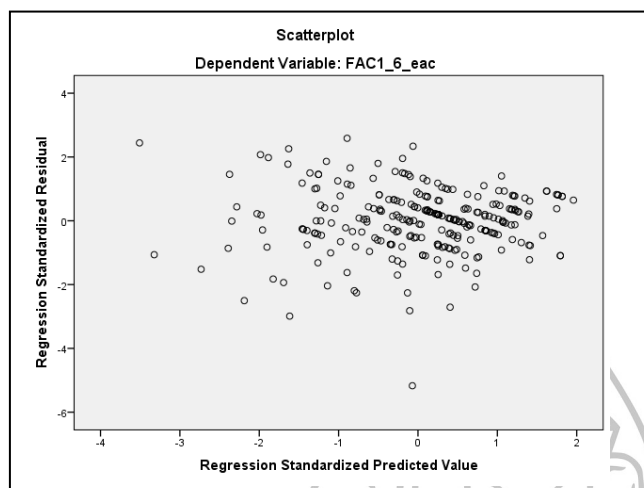
ภาพที่ 24 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามการบูรณาการความรู้
ความสามารถที่โดดเด่น

2.6 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม ความยืดหยุ่นในการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 25 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามความยืดหยุ่นในการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.7 ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนตัวแปรตาม ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม



ภาพที่ 26 กราฟค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตามความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

3. ค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน (Autocorrelation)

การทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรอิสระ โดยใช้ค่า Durbin-Watson จากผลการทดสอบพบว่า ค่าอยู่ระหว่าง 1.5-2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน แสดงดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 32 การทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรอิสระ โดยใช้ค่า Durbin-Watson

โมเดล	Durbin-Watson
โมเดลที่ 1: การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้าน ที่มีต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร	2.063
โมเดลที่ 2: การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย 4 ด้าน ที่มีต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน	1.885
โมเดลที่ 3: การทดสอบอิทธิพลของการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร	1.857
โมเดลที่ 4: การทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน กับผลดำเนินงานองค์กร	1.903
โมเดลที่ 5: การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ที่มีต่อ การมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง	1.793
โมเดลที่ 6: การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ที่มีต่อ การบูรณาความรู้ความสามารถที่โดดเด่น	2.275
โมเดลที่ 7: การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ที่มีต่อ ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1.919
โมเดลที่ 8: การทดสอบอิทธิพลของประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ที่มีต่อ ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม	1.998



ภาคผนวก ฉ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 33 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
- ชาย	115	43.07
- หญิง	152	56.93
รวม	267	100.0
อายุ		
- น้อยกว่า 30 ปี	32	11.99
- 30-35 ปี	55	20.60
- 36-40 ปี	73	27.33
- 41-45 ปี	55	20.60
- มากกว่า 45 ปี	52	19.48
รวม	267	100.0
ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	8.24
- ปริญญาตรี	167	62.55
- สูงกว่าปริญญาตรี	78	29.21
รวม	267	100.0
ประสบการณ์ทำงาน		
- น้อยกว่า 5 ปี	29	10.86
- 5-10 ปี	66	24.72
- 11-15 ปี	66	24.72
- มากกว่า 15 ปี	106	39.70
รวม	267	100.0



ภาคผนวก ช
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

ที่ ศธ 0520.107/ ๕๒๙



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๒๕ ธันวาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย


เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ปพฤกษ์ อุตสาหะวานิชกิจ

ด้วย นางสาวสมพร ปานยินดี นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย”
และจำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับ
นักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทร. 0-28497502

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 0520.107/ ๑๑๘



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๑๐ มกราคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ สุธรรม พงศ์สำราญ

ด้วย นางสาวสมพร ปานอินดี นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย”
และจำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยให้กับ
นักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทร. 0-28497502

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 0520.107/ ๕๒๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

๙๕ ธันวาคม 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย


เรียน อาจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว

ด้วย นางสาวสมพร ปานยินดี นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย”
และจำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับ
นักศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทร. 0-28497502

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”



ภาคผนวก ซ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล



ที่ ศธ 0520.107/ 23

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น
กรุงเทพฯ 10170

มกราคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารบริษัท

ด้วย นางสาวสมพร ปานยินดี นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย” จึงมีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิทยานิพนธ์จากเจ้าของกิจการ กรรมการผู้จัดการ ประธานกรรมการ และผู้จัดการบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่ท่านเห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และหากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวสมพร ปานยินดี หมายเลขโทรศัพท์ 081-491-6078 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัตนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น
โทร. 0-28497502

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวสมพร ปานยินดี
ที่อยู่	161/2 ม.4 ต.บางหญ้าแพรก อ.เมือง จ.สมุทรสาคร 74000
ที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยสยาม
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2542	สำเร็จการศึกษาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2545	สำเร็จการศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2555	ศึกษาต่อระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2548 - ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม

