

Abstract

In this research concerning “The Influence of Benchmarking Drivers on Benchmarking in the Thai Rubber Industry,” the researchers investigate factors influencing benchmarking by entrepreneurs in the Thai rubber industry. These factors consist of employee participation, strategic alignment, formal process, and being open to change. Benchmarking are consisted of four types, internal benchmarking, competitive benchmarking, industry benchmarking and generic benchmarking.

The researchers employed both qualitative and quantitative research methods. In respect to qualitative research, the researchers used in-depth interviews to confirm the appropriateness of the conceptual framework used to study companies conducting Thai rubber industry businesses and in discussing research findings. Regarding quantitative research, the researcher used a questionnaire as an instrument of research to collect data from 315 companies operating in the Thai rubber industry. The statistics used in data analysis were frequency, mean, standard deviation and multiple regression analysis. Findings are as follows: 1. Benchmarking drivers in the dimension of employee participation, strategic alignment, formal process, and being open to change had positive direct influence on internal benchmarking in the Thai Rubber Industry. 2. Benchmarking drivers in the dimension of strategic alignment, formal process, and being open to change had positive direct influence on competitive benchmarking in the Thai Rubber Industry. 3. Benchmarking drivers in the dimension of employee participation, strategic alignment, and being open to change had positive direct influence on industry benchmarking in the Thai Rubber Industry. Benchmarking drivers in the dimension of employee participation, and formal process had positive direct influence on industry benchmarking in the Thai Rubber Industry.

Keywords : Benchmarking Drivers, Benchmarking, Thai Rubber Industry

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การส่งออกยางพาราของประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพียงการส่งออกผลผลิตวัตถุดิบในขั้นปฐมภูมิไปให้กับประเทศผู้ผลิตอุตสาหกรรมยางพาราสำเร็จรูปที่มีมูลค่าเพิ่มของสินค้าสูงกว่าของไทย (สถาบันวิจัยยาง, 2550) จึงทำให้ประเทศไทยซึ่งมีผลผลิตยางมากกว่าประเทศมาเลเซียถึง 4 เท่า แต่มีรายได้เข้าประเทศจากยางพาราน้อยกว่าประเทศมาเลเซีย ทั้งนี้เนื่องจากประเทศมาเลเซียมีอุตสาหกรรมที่เพิ่มมูลค่าจากยางพาราได้มากกว่าประเทศไทยนั่นเอง (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2548) ดังนั้น “การเทียบเคียงสมรรถนะ” จึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราของไทย เพื่อเปรียบเทียบตนเองในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และทำให้องค์การของตนมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ทั้งนี้การเทียบเคียงสมรรถนะไม่ใช่เพียงการค้นหาระบบการในการพัฒนาจากการเปรียบเทียบเฉพาะสถิติ หรือมาตรฐานที่กำหนด แต่การเทียบเคียงสมรรถนะทำให้รู้ถึงวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้น หรือมีความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ ดังนั้นการส่งเสริม และผลักดันปัจจัยที่เป็นพื้นฐานเพื่อก่อให้เกิดกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะ จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมยางพาราของไทย เนื่องจากการเทียบเคียงสมรรถนะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Magd, 2008) การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ขยายขอบเขตของปัจจัยขับเคลื่อนของการเทียบเคียง

สมรรถนะการมีส่วนร่วมของพนักงานที่ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และยังศึกษาถึงการเทียบเคียงสมรรถนะทั้ง 2 ประเภทคือ การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน และการเทียบเคียงสมรรถนะภายนอก โดยศึกษาอิทธิพลของปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเทียบเคียงสมรรถนะ ทำให้งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ ทางวิชาการรวมถึงองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการต่อยอดงานวิจัยก่อนหน้านี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะภายในของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย อันได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร การมีกระบวนการที่เป็นทางการ และการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เพื่อศึกษาปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย อันได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร การมีกระบวนการที่เป็นทางการ และการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง

3. เพื่อศึกษาปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย อันได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร การมีกระบวนการที่เป็นทางการ และการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง

4. เพื่อศึกษาปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย อันได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การ การมีกระบวนการที่เป็นทางการ และการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ

การเทียบเคียงสมรรถนะเกี่ยวข้องกับการกระบวนการในการปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นขององค์การ โดยเปรียบเทียบระหว่างสถานะอันเป็นที่ต้องการและคาดหวังกับสถานะในปัจจุบัน จากนั้นจึงทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการจากสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สถานะอันเป็นที่ต้องการและคาดหวัง (Moriarty & Samllman, 2009) กระบวนการของการเทียบเคียงสมรรถนะในแต่ละประเภทมีลักษณะที่เหมือนกัน แต่แตกต่างกันในเรื่องของสิ่งที่จะนำมาเทียบเคียง และจะทำการเทียบเคียงกับผู้ใด (Kay, 2007)

1. การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจกับกระบวนการชนิดเดียวกันภายในองค์กรเดียวกัน (Camp, 1995, p. 16; Robere, 2000, p. 23) เป็นการวิเคราะห์แบบอย่างหรือแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่ในหน่วยงานต่างๆ ขององค์การ เพื่อกำหนดกิจกรรมปัจจัยผลักดัน และผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ดังนั้นการเทียบเคียงสมรรถนะภายใน จึงเป็นการมุ่งเน้นที่ตัวเองก่อนที่จะมองออกไปยังบริษัทอื่นๆ ที่อยู่ภายนอก (Reider, 1999, pp. 29-30)

2. การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง (competitive benchmarking) เป็นการมองออกไปภายนอกองค์การ เพื่อศึกษากระบวนการทำงานหน้าที่ และกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ และการบริการของตนเองโดยนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกลุ่มที่เราแข่งขันด้วย จนได้รูปแบบ วิธีการที่นำมาประยุกต์กับองค์การของตน ช่วยค้นหากลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันเพื่อทำให้ประสบผลสำเร็จ สามารถช่วยในการจัดลำดับความสำคัญ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น (Moriarty & Samllman, 2009, p. 489; Reider, 1999, p. 30; จุฑา เทียนไทย, 2550, p. 85)

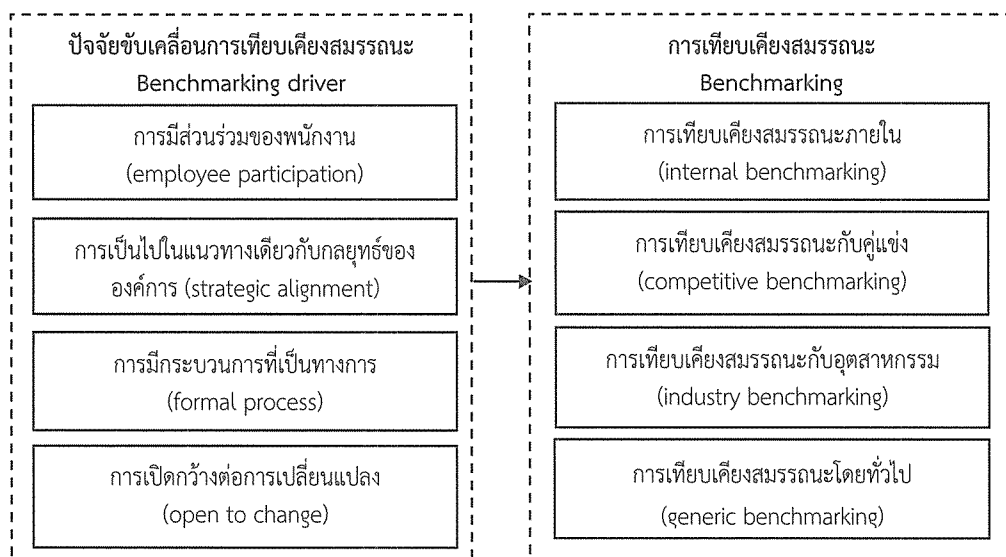
3. การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม (industry benchmarking) เกี่ยวข้องกับการศึกษาเปรียบเทียบ และความพยายามในการค้นหาความเป็นเลิศระดับโลก จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานทางธุรกิจกับองค์การอื่นที่ไม่ใช่การเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพียงอย่างเดียว แต่เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่ดีที่สุดในขอบข่ายของธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน และมีกิจกรรมในการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน หรือมีปัญหาในลักษณะเดียวกัน (Breiter & Kline, 1995; Davies, 1990; Kay, 2007)

4. การเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป (generic benchmarking) เป็นการสร้างแนวคิดอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ หรือการปฏิบัติงานที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน แต่สามารถนำการบริหารจัดการ หรือแนวทางปฏิบัติในบางลักษณะที่คล้ายคลึงกันมาใช้กับองค์การของตนได้โดยไม่คำนึงว่าเป็นอุตสาหกรรมใด (Robere, 2000, p. 23) เป็นการเลือกทำการเทียบเคียง

สมรรถนะกับองค์การใดๆ ก็ได้ที่มีแบบอย่างที่ดีเยี่ยมในกระบวนการที่เราต้องปรับปรุง เพื่อก่อให้เกิดความรู้ และมุมมองใหม่ ตลอดจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ดีที่สุด (Camp, 1995, p. 16)

ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นพื้นฐานสำหรับการริเริ่มปรับใช้การเทียบเคียงสมรรถนะ การสร้างความมุ่งมั่นให้กับบุคลากรขององค์การ เพื่อพัฒนาคุณภาพ และความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Arthur, 1994; Pipan & Sokovic, 2011; Preston, 2004) อาทิเช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (Damanpour, 1991; Milne, Blum, & Roman, 1994; Rynes & Rosen, 1995) การ

เป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ (Cummings & Worley, 2001; Preston, 2004, p. 21) การมีกระบวนการที่เป็นทางการ (Preston, 2004, pp. 23-25) การเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง (Bing & Lounsbury, 2000; Preston, 2004, pp. 26-27) วัฒนธรรมองค์การ (Pipan & Sokovic, 2011; Robinson & Schroeder, 2004) มีส่วนร่วมของพนักงาน (Lee, Zailani, & Soh, 2006; Pun, Chin, & Gill, 2001) และภาวะผู้นำ (Lam, 2002; Leithwood & Menzies, 1998) ทั้งนี้ การศึกษาของผู้วิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะที่ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของพนักงาน การเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การ การมีกระบวนการที่เป็นทางการ และการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยใช้การลัดทอนข้อมูล และการวิเคราะห์สรุปอุปนัยข้อมูลจากผู้จัดการทั่วไป หรือกรรมการผู้จัดการของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรม ยางพาราจำนวน 10 องค์กร การวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการหลังจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาเดียว และใช้ข้อมูลของตัวอย่างแต่ละองค์กรเป็นหน่วยวิเคราะห์

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการธุรกิจยางพาราไทยโดยใช้ทะเบียนรายชื่อจากสมาคมยางพาราไทย สมาคมน้ำยางข้น และทำเนียบโรงงานผลิตภัณฑ์ยาง จำนวน 730 องค์กร ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างในครั้งนี้โดยการคำนวณตามสมการของ Yamané (1973) และใช้การเลือกตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นโดยการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของประชากร เพื่อจะได้ตัวอย่างที่มีลักษณะกระจายและครอบคลุมประชากรทั้ง 2 กลุ่มอุตสาหกรรม 315 องค์กร อัตราการตอบกลับเท่ากับ 72.92%

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 แบบสอบถามประเมินปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดการเทียบเคียงสมรรถนะ อันประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของพนักงาน การเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร การมีกระบวนการที่เป็นทางการ และการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง และส่วนที่ 3 แบบสอบถามการเทียบเคียงสมรรถนะ ได้แก่ การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน

การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม และการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการใน 2 ลักษณะคือ การตรวจสอบความตรง (Validity) โดยวิธีดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index--IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในสาขาที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 ท่าน และการตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นหลังจากการไปทดลองใช้คือ การตรวจสอบความเที่ยง (reliability) จากการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (pre-test) ก่อนนำไปใช้จริง (n=50) และข้อมูลที่เก็บจริงจากผู้ประกอบการธุรกิจยางพาราไทย (n=315) ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงผู้วิจัยไม่ได้ทำการตัดข้อคำถามใดๆ ออกจากการวัดตัวแปร เนื่องจากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของแต่ละตัวแปรได้ค่าตามมาตรฐานที่กำหนดคือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแต่ละตัวแปรมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) และค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item-Total Correlation) ของแต่ละข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.3 (Field, 2005; Hair, et al., 2010) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่าคือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ตั้งแต่ .50 ตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีค่า Average Variance Extracted (AVE) ตั้งแต่ .50 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างของแต่ละตัวแปรแฝง (Construct Reliability-

-CR) ต้องมีค่าตั้งแต่ .70 (Hair, et al., 2010) หลังจากทำการตัดข้อคำถามบางข้อออกจากการวัด

ตัวแปรแฝง ผลการวิเคราะห์ความเที่ยง และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตัวแปร	Cronbach's Alpha Coefficient		Average Variance Extracted (AVE)	Construct Reliability (CR)
	n=50	n=315	(n=315)	(n=315)
การมีส่วนร่วมของพนักงาน (PAR)	.930	.897	0.602	0.899
การเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ ขององค์การ (STA)	.935	.914	0.667	0.908
การมีกระบวนการที่เป็นทางการ (FMP)	.945	.942	0.766	0.942
การมีใจเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง (OPC)	.923	.907	0.658	0.905
การเทียบเคียงสมรรถนะภายใน (INB)	.931	.925	0.672	0.933
การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง (CPB)	.956	.957	0.656	0.950
การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม (IDB)	.948	.938	0.632	0.938
การเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป (GNB)	.975	.967	0.729	0.960

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป สถิติที่ใช้คือ จำนวน และ ค่าร้อยละ ส่วนที่ 2 ระดับการประเมินปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดการเทียบเคียงสมรรถนะ สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และส่วนที่ 3 การทดสอบอิทธิพลของปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเทียบเคียงสมรรถนะ สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ถดถอยพหุ โดยผู้วิจัยได้ทำตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลให้ตรงตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ถดถอยพหุ ได้แก่ การกระจายแบบปกติของข้อมูล ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่าง

ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม และภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Hair, et al., 2010)

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 40.20 ปี และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านข้อมูลของบริษัท บริษัทส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานในบริษัทต่ำกว่า 100 คน มีอายุเฉลี่ยของบริษัทที่ 19.38 ปี มียอดขาย 100-300 ล้านบาทต่อปี และเป็นกลุ่มธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์ยาง ทั้งนี้ ธุรกิจอุตสาหกรรมยางพาราของไทยภาพรวมโดยเฉลี่ยการมีส่วนร่วมของพนักงาน การเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ของบริษัท และ

การมีกระบวนการที่เป็นทางการอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง สำหรับการเทียบเคียงสมรรถนะภายใน การเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง

การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม การเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 2

ความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะภายใน

ตัวแปร	standardized coefficients	t-value	p
PAR	.151	3.000	.003**
STA	.150	2.765	.006**
FMP	.475	9.166	.000**
OPC	.171	4.037	.000**

$n = 315$, Adjusted $R^2 = .649$, $F = 144.035$, $Sig = 0.000$

ตาราง 3

ความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง

ตัวแปร	standardized coefficients	t-value	p
PAR	.076	1.187	.236
STA	.326	4.699	.000**
FMP	.195	2.951	.003**
OPC	.171	3.167	.002**

$n = 315$, Adjusted $R^2 = .427$, $F = 58.010$, $Sig = 0.000$

ตาราง 4

ความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม

ตัวแปร	standardized coefficients	t-value	p
PAR	.141	2.127	.034*
STA	.324	4.525	.000**
FMP	.125	1.827	.069
OPC	.146	2.620	.009**

$n = 315$, Adjusted $R^2 = .390$, $F = 49.966$, $Sig = 0.000$

ตาราง 5

ความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป

ตัวแปร	standardized coefficients	t-value	p
PAR	.167	2.354	.019*
STA	.023	.306	.760
FMP	.433	5.911	.000**
OPC	-.084	-1.408	.160

$n = 315$, Adjusted $R^2 = .298$, $F = 33.123$, $Sig = 0.000$

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน การเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การ การมีกระบวนการที่เป็นทางการ และการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะภายในของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

2.2 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การ การมีกระบวนการที่เป็นทางการ และการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

2.3 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน การเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การ และการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

2.4 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการมีกระบวนการที่เป็นทางการ มีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

การอภิปรายผล

1. ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีอิทธิพลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะภายใน

1.1 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการมีกระบวนการที่เป็นทางการมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะภายในสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะและการศึกษาของ Preston (2004) และ Li, Cheng, Love, and Irani (2001) การที่บริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทยกำหนดบุคลากร หรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมการเปรียบเทียบตนเองกับแบบอย่างที่ดีเยี่ยม นอกจากนี้จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนมีการบริหารจัดการกระบวนการในการเปรียบเทียบ

ตนเองกับแบบอย่างที่ดีเยี่ยมที่เกิดจากการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่อยู่ภายในองค์กร โดยกำหนดขั้นตอนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรจึงนำไปสู่การนำกระบวนการการเทียบเคียงสมรรถนะภายในเพื่อการปรับปรุงไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง วัตถุประสงค์ขององค์การจะถูกสื่อสารไปยังพนักงานทั้งหมดได้ดีที่สุดผ่านกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อพัฒนา และขับเคลื่อนนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การ (Easton, 1993; Zairi, 1995)

1.2 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะภายใน สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ การศึกษาของ Preston (2004) และ Kontoghiorghes, Awbrey, and Feurig (2005) การเทียบเคียงสมรรถนะภายในนั้นองค์การจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้เนื่องจากเป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่อยู่ภายในองค์กร (Johnson, 1998; 2002) ดังนั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น และเมื่อองค์การเปิดกว้างในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นก็จะทำให้เกิดการรับ และนำข้อมูลข่าวสารมาปรับใช้ จึงนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะภายในที่มากขึ้น

1.3 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะภายใน สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ การศึกษาของ Lee, Zaitani, and Soh (2006) และ Li et al. (2001) การมีส่วนร่วมของพนักงานจะนำมาซึ่งความพึงพอใจของพนักงาน การปรับปรุงคุณภาพ และการยกระดับ

ความสามารถในการผลิตในองค์การที่ทำการผลิต (Pun, et al., 2001) จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ภายในองค์กร ดังนั้น การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นกรรมการในคณะกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และการมีส่วนร่วมในปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบตนเองกับแบบอย่างที่ดีเยี่ยม และเข้าร่วมในการฝึกอบรมที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะส่งผลให้พนักงานขององค์การพึงพอใจ มีความยินดี และมุ่งมั่นในการพัฒนาปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นในองค์การ การมีส่วนร่วมของพนักงานจึงมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะภายในของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

1.4 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะภายใน สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ การศึกษาของ American Productivity and Quality Center (1995) และรวมถึงการศึกษาของ Preston (2004) เนื่องจากกระบวนการของการเทียบเคียงสมรรถนะภายในที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์การ ส่งผลให้การเทียบเคียงสมรรถนะภายในถูกนำมาปฏิบัติ ประเมินผลลัพธ์ และติดตามควบคุมกับความก้าวหน้าขององค์การอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยางพาราไทยกำหนด และดำเนินกิจกรรมการเทียบเคียงสมรรถนะให้มีความสอดคล้อง และเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การ จะส่งผลให้เกิดกระบวนการในการ

เทียบเคียงสมรรถนะภายในของบริษัทมากขึ้น

2. ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีอิทธิพลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง

2.1 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ การศึกษาของ American Productivity and Quality Center (1995) และ Preston (2004) เมื่อกระบวนการพัฒนาปรับปรุงตนเองโดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่งมีแนวทาง และเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในบริษัทที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมยางพาราไทย ทำให้้องค์การสามารถบูรณาการกระบวนการพัฒนาปรับปรุงที่ได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งประยุกต์ใช้กับองค์การของตน และส่งผลให้การปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การโดยรวมเพิ่มสูงขึ้น (Semler, 1997) การเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การจึงมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

2.2 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ และการศึกษาของ Bing and Lounsbury (2000) และ Preston (2004) เมื่อองค์การที่มีระดับของการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงจะมีบุคลากรที่พร้อม และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการนำเอาแนวคิดใหม่ๆ ของการเปรียบเทียบการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อ

วัดผลการปฏิบัติงานที่ต้องการล้าหน้ามากกว่าคู่แข่งของตนเองมาปรับใช้จะส่งผลให้เกิดการกระทำในสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในองค์การ การเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้บริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทยสามารถดำเนินกิจกรรมเพื่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งเพื่อการปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง การเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงจึงมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งสำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

2.3 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการมีกระบวนการที่เป็นทางการมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่ง สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ และการศึกษาของ Li et al. (2001) และ Preston (2004) การมีกระบวนการที่เป็นทางการเป็นการสร้างกฎระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงาน การมีกฎ และระเบียบขั้นตอนต่างๆ ในดำเนินกิจกรรมการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของตนกับคู่แข่งจะทำให้เห็นถึงระดับการวัดผลการปฏิบัติงานที่ต้องการให้ล้าหน้ามากกว่าคู่แข่งจึงนำไปสู่กระบวนการ และการดำเนินกิจกรรมเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบริษัท และทำให้การเทียบเคียงสมรรถนะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การมีกระบวนการที่เป็นทางการจึงมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับคู่แข่งในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

3. ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีอิทธิพลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม

3.1 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อการ

เทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ และการศึกษาของ (American Productivity & Quality Center, 1995; Preston, 2004) เมื่อบริษัทในอุตสาหกรรมยางพาราไทยพยายามค้นหาความเป็นเลิศจากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานทางธุรกิจกับองค์กรอื่นที่ไม่ใช่การเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพียงอย่างเดียว แต่ทำการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม โดยร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อประเมินแนวทางปฏิบัติทางธุรกิจ และทำให้กระบวนการมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร นำมาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงมีแนวทางและเป้าหมายของการเปรียบเทียบกับแบบอย่างที่ดีเยี่ยมในกลุ่มอุตสาหกรรม มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท จึงส่งผลให้เกิดกระบวนการในการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น

3.2 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ การศึกษาของ Bing and Lounsbury (2000) และ Preston (2004) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเปรียบเทียบตนเองกับบริษัทที่มีลักษณะทางเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกัน หรืออยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน และมองว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นสิ่งจำเป็น เป็นปัจจัยส่งเสริมที่นำไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น เพื่อให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จึงส่งผลให้บริษัทสามารถธำรงรักษาพฤติกรรมการทำงาน

ใหม่ๆ จากการเทียบเคียงสมรรถนะเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร การเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงจึงมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมสำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

3.3 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรม สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ การศึกษาของ Brah, Ong, and Rao (2000) และ Li et al. (2001) การพัฒนาปรับปรุงที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานในองค์กร การส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจถึงการเทียบเคียงสมรรถนะจำเป็นต้องให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ เข้าใจถึงกระบวนการ รับทราบเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้พนักงานยอมรับผลของการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุง และกระตุ้นให้เห็นดีเห็นชอบต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงพัฒนา ทำให้การเทียบเคียงสมรรถนะมีประสิทธิภาพในการนำไปใช้ปฏิบัติในการทำงาน และเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของงานที่ทำ จะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และนำไปสู่การให้คำมั่นสัญญาในการพัฒนาปรับปรุง (Lee, et al., 2006; Van Yperen, Van Den Berg, & Willering, 1999) ส่งผลให้องค์กรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและขยายขอบเขตของการเทียบเคียงสมรรถนะไปยังกลุ่มอุตสาหกรรม หรือองค์กรอื่นที่กล่าวได้ว่าเป็นการปฏิบัติที่ดีที่สุดในกลุ่มอุตสาหกรรมยางพารา

4. ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีอิทธิพลต่อการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป

4.1 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการมีกระบวนการที่เป็นทางการมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ การศึกษาของ Li et al. (2001) และ Preston (2004) การมีแนวทางของกระบวนการในการปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยาก สามารถปฏิบัติได้ไม่ยาก และสอดคล้องของการปฏิบัติงานกับกฎระเบียบที่ได้วางไว้ นำมาซึ่งกระบวนการที่เป็นทางการ และเป็นเครื่องมือในการวางกรอบของการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแบบอย่างที่ดีเยี่ยมที่วางไว้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามมา โดยไม่คำนึงถึงประเภทของอุตสาหกรรม เพื่อก่อให้เกิดความรู้ มุมมองใหม่ ตลอดจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ จากการมีขั้นตอนในการปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยาก สามารถปฏิบัติได้ไม่ยาก นำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของบริษัท ดังนั้น ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการมีกระบวนการที่เป็นทางการจึงมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

4.2 ปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไป สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการเทียบเคียงสมรรถนะ และการศึกษาของ (Lee, et al., 2006; Li, et al., 2001) การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นกรรมการในคณะกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมาย และปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบตนเองกับ

แบบอย่างที่ดีเยี่ยม ตลอดจนยินดีและเข้าร่วมในการฝึกอบรมที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการเปรียบเทียบตนเองกับแบบอย่างที่ดีเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้พนักงานขององค์การพึงพอใจ มีความยินดีและมุ่งมั่นในการพัฒนาปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นในองค์การอย่างต่อเนื่อง จึงนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์การใดก็ได้ที่มีแบบอย่างที่ดีเยี่ยม ในกระบวนการที่เราต้องปรับปรุง การมีส่วนร่วมของพนักงานจึงมีอิทธิพลทางบวกต่อการเทียบเคียงสมรรถนะโดยทั่วไปของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

บริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมยางพาราไทยควรส่งเสริมปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อก่อให้เกิดการเทียบเคียงสมรรถนะดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การ ควรพิจารณาเป้าหมายของการเทียบเคียงสมรรถนะของบริษัท ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทำให้แนวทางในการเทียบเคียงสมรรถนะมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของบริษัท รวมถึงควรนำข้อมูล และผลลัพธ์ที่ได้จากการจากการเทียบเคียงสมรรถนะมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

2. ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง โดยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบริษัท ทำให้บุคลากรเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นที่นำไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น ทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

และทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัทดีกว่าเดิม รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการยอมรับของบุคลากร ในการนำเอาแนวคิดใหม่ๆ ของการเทียบเคียง สมรรถนะมาปรับใช้

3. ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการมีส่วนร่วมของ พนักงาน โดยการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการ เกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ มีบุคลากรใน ระดับพนักงานเป็นกรรมการ ส่งเสริมให้พนักงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และปฏิบัติตาม วัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบกับแบบ อย่างที่ดีเยี่ยม ตลอดจนการส่งเสริมให้พนักงาน มีความยินดีในการเข้าร่วมฝึกอบรมที่ให้ความรู้ เกี่ยวกับการเปรียบเทียบกับแบบอย่างที่ดี เยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ

4. ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการมีกระบวนการ ที่เป็นทางการ โดยการประกาศ และกำหนดอย่าง เป็นลายลักษณ์อักษรให้มีบุคลากร หรือหน่วยงาน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมการ เทียบเคียงสมรรถนะ มีการกำหนดแบบอย่างที่ดี เยี่ยมที่ใช้ในการเปรียบเทียบกับ และกำหนด กระบวนการ หรือขั้นตอนในการเปรียบ เทียบ ตนเองกับแบบอย่างที่ดีเยี่ยมเป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้บริษัทที่ดำเนินธุรกิจใอุตสาหกรรม ยางพาราไทยควรให้ความรู้หรือการฝึกอบรมแก่ บุคลากรเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติในการ

เปรียบเทียบกับแบบอย่างที่ดีเยี่ยมอย่างเป็นทางการ รวมถึงจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา และ ให้ความช่วยเหลือในเรื่องการเปรียบเทียบกับตนเอง กับแบบอย่างที่ดีเยี่ยม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กรอบ แนวความคิดนี้บริษัทที่ดำเนินธุรกิจใอุตสาหกรรม ที่ใกล้เคียง อาทิเช่น บริษัทที่ดำเนินธุรกิจใ อุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมปิโตรเคมี เพื่อ ยืนยันผลการวิจัย

2. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมโดยขยายกรอบ ไปยังปัจจัยขับเคลื่อนการเทียบเคียงสมรรถนะที่ เป็นภายนอกองค์กร เช่น แรงกดดันจากตลาด ลูกค้ คู่แข่ง เป็นต้นเพื่อขยายขอบเขตของการวิจัย

3. ควรศึกษาเพิ่มเติมโดยปรับเปลี่ยน รูปแบบของการเทียบเคียงสมรรถนะจากการใช้ เกณฑ์การอ้างอิงในการจัดประเภทไปยังรูปแบบ ของการใช้เนื้อหาในการเทียบเคียงสมรรถนะ เป็นเกณฑ์ในการจัดประเภท อันได้แก่ การเทียบ เคียงสมรรถนะโดยกระบวนการ การเทียบเคียง สมรรถนะโดยฟังก์ชัน การเทียบเคียงสมรรถนะโดย ผลการปฏิบัติงาน และการเทียบเคียงสมรรถนะ เชิงกลยุทธ์ เป็นต้นเพื่อขยายขอบเขตของการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- จุฬา เทียนไทย. (2550). *การจัดการ: มุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมครอฮิล.
- สถาบันวิจัยยาง. (2550). *ข้อมูลวิชาการยางพารา 2550*. กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการเกษตร.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.). (2548). *มิติใหม่อย่างไทย*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- American Productivity & Quality Center. (1995). *Benchmarking: Leveraging best-practice strategies*. Retrieved 23 September, 2009, from <http://old.apqc.org/free/whitepapers/dispWhitePaper.cfm?ProductID=663>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-688.
- Bing, M. N., & Lounsbury, J. W. (2000). Openness and job performance in U. S.-based Japanese manufacturing companies. *Journal of Business & Psychology*, 14(3), 515-522.
- Brah, S. A., Ong, A. L., & Rao, B. M. (2000). Understanding the benchmarking process in Singapore. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(3), 257-273.
- Breiter, D., & Kline, S. (1995). Benchmarking quality management in hotels. *FIU Hospitality Review*, 13(2), 45-52.
- Camp, R. C. (1995). *Business process benchmarking: Finding and implementing best practices*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organizational development and change* (7th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.
- Damanpour, F. (1991). Organization innovation: A meta-analysis of effects and determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Davies, P. (1990). Benchmarking. *Total Quality Management*, 309-310.
- Easton, G. S. (1993). The 1993 state of US total quality management: A Baldrige examiner's perspective. *California Management Review*, 35(3), 32-54.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2 ed.). Thousand Okes, CA: Sage.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Johnson, B. C. (1998). *Benchmarking in foodservice operations*. Unpublished Doctoral Dissertation, Oregon State University.
- Kay, J. F. (2007). Health care benchmarking. *Medical Bulletin*, 12(2), 22-27.

- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185-211.
- Lam, Y. L. (2002). Defining the effects of transformation leadership on organization learning: A cross-cultural comparison. *School Leadership & Management*, 22(4), 439-452.
- Lee, Y. P., Zailani, S., & Soh, K. L. (2006). Understanding factors for benchmarking adoption: New evidence from Malaysia. *Benchmarking. An International Journal*, 13(5), 548-565.
- Leithwood, K., & Menzies, T. (1998). Forms and effects of school-based management: A review. *Educational Policy*, 12(3), 325-346.
- Li, H., Cheng, E. W. L., Love, P. E. D., & Irani, Z. (2001). Co-operative benchmarking: A tool for partnering excellence in construction International. *Journal of Project Management*, 19(3), 171-179.
- Liebowitz, J. (2002). Facilitating innovation through knowledge sharing: A look at the US Naval Surface Warfare Center-Carver Division. *Journal of Computer Information Systems*, 42(5), 1-6.
- Magd, H. A. E. (2008). Understanding benchmarking in Egyptian organizations: An empirical analysis. *Benchmarking : An International Journal*, 15(6), 742-764.
- Milne, S. H., Blum, T. C., & Roman, P. M. (1994). Factors influencing employees' propensity to use an employee assistance program. *Personnel Psychology*, 47(1), 123-145.
- Moriarty, J. P., & Samllman, C. (2009). En route to a theory of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 16(4), 484-503.
- Pipan, K. K., & Sokovic, M. (2011). *Encouragement of continuous improvement, open innovative organizational culture and self-assessment as the basis for quality and business excellence, 6th "Total Quality Management - Advance and Intelleigent Approches"*, With Second Special Conference "Manufuture in Serbia 2011", 7th - 11th June, 2011, . Paper presented at the International Working Conference.
- Preston, L. A. (2004). *Benchmarking and organizational culture: Identifying values leading organizations to adopt best-practices*. Ph.D. dissertation, Central Michigan University, United States--Michigan. Retrieved September 26, 2009, from Dissertations & Theses: A&I.(Publication No. AAT 3135405).
- Pun, K. F., Chin, K. S., & Gill, R. (2001). Determinants of employee involvement practices in manufacturing enterprises. *Total Quality Management*, 12(1), 95-110.

- Reider, R. (1999). *Benchmarking strategies: A tool for profit improvement*. New York: John Wiley & Sons.
- Robere, P. J. (2000). *Benchmarking : A systems Approach for Continual Improvement*. Bangkok: Durakitbundit University Press.
- Robinson, A., & Schroeder, D. M. (2004). *Ideas are free: How the idea revolution is liberating people and transforming organizations*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Rynes, S., & Rosen, B. (1995). A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*, 48(2) 247-270.
- Semler, S. W. (1997). Systematic agreement: A theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 23-40.
- Van Yperen, N. W., Van Den Berg, A. E., & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision making and organizational citizenship behaviour: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology & Marketing*, 72(3), 377-392.
- Yamané, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis (3rd ed.)*. New York: Harper and Row.
- Zairi, M. (1995). *Strategic planning through quality policy deployment: A benchmarking approach*. In G. K. Kanji (Ed.), *Total quality management: Proceedings of the 1st World Congress*. London: Chapman & Hall.