

140003



**THE IMPACTS OF CULTURAL DIVERSITY
ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN
FOREIGN-OWNED EXPORT COMPANIES IN
CHIANG MAI METROPOLITAN AREA**

JOSIANE THAISE MOHLER

**Presented to Payap University in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree of
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION IN
INTERNATIONAL BUSINESS
Faculty of Business Administration**

Payap University

October 2010



Title The Impacts of Cultural Diversity on Organizational Performance in Foreign-Owned Export Companies in Chiang Mai Metropolitan Area

Researcher Josiane Thaise Mohler

Degree Master of Business Administration (International Program)

Main Advisor Somboon Panyakom, D. Soc. Sc.

Approval Date 5 October 2010

Institution Payap University, Chiang Mai, Thailand

The members of the thesis examination committee:

1. Chirawan Chaisuwan Committee Chair
(Associate Professor Dr. Chirawan Chaisuwan)
2. S. Panyakom Committee Member
(Dr. Somboon Panyakom – Thesis Advisor)
3. Tatikul Chaiwun Committee Member
(Dr. Tatikul Chaiwun)

This thesis is accepted as partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of International Business Management.

Dr. Tatikul Chaiwun
Dean of the Faculty of Business Administration

PAYAP UNIVERSITY

Copyright © Josiane Thaise Mohler

Payap University 2010

ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to take this opportunity to offer my sincerest and warmest gratitude to all of the people who have contributed for me to conclude this research, in one way or another.

First and foremost, I would like give a special thanks to my advisor Dr. Somboon Panyakom, for his valuable guidance throughout this study, as well as his ability to explore the research possibilities, offering me the support I need to complete this thesis.

Secondly, I would like to extend my deepest gratitude to my parents, my sister, and my brother, for the love, wisdom, and moral support they have provided me throughout my years of graduate studies at Payap University.

Thirdly, my sincere gratitude to the three companies that allowed me to interview their employees, making this research possible.

Finally, I would like to thank all my classmates in Chiang Mai who have made me realize that diversity can enhance greatly one's life.

Josiane Thaise Mohler

October 2010

Title : The Impacts of Cultural Diversity on Organizational Performance in Foreign-Owned Export Companies in Chiang Mai Metropolitan Area

Researcher : Josiane Thaise Mohler

Degree : Master of Business Administration (International Business)

Advisor : Somboon Panyakom, D.Soc.Sc.

Date of Approval : 5 October 2010

Institution: Payap University, Chiang Mai, Thailand

Number of Pages : 65

Keywords : Cultural Diversity, Organizational Performance, Multiculturalism

ABSTRACT

This research aims to document, understand, and analyze the impacts that a multicultural workforce has on organizational performance. Three Foreign-Owned Export Companies in Chiang Mai Metropolitan Area participated in the study. It is a case study, qualitatively designed with the objective of using the results to develop a better understanding of the multiculturalism characteristic in the Thai context.

The study explores six organizational performance variables which include flexibility, problem solving, resource acquisition, customer service, creativity & innovation, and access to new markets; it connects the variables with the practices of the organizations that were interviewed in order to answer the research question of *“How will a cultural diverse workforce impact organization performance in Thai Business context?”*

Findings indicate that the three companies perceive cultural diversity as a positive characteristic of the workforce. Despite the companies’ divergent business background history, and overview, the participants’ views on the impacts of cultural diversity on organizational performance seemed to be relatively uniform. Within the 21 possible positive answers for each one of the six variables, the majority of the respondents viewed that a heterogeneous workforce brings advantages to organizational performance. None of the respondents answered that multiculturalism has a negative impact on organizational performance, although a few opinions regarding certain variables were neutral, neither positive and non negative.

It should be recommended that a further research should be done. Organizations must take into consideration the cultural aspect of the workforce, as heterogeneous workforces face positive inputs from the fact that they are multicultural. Consequently, it is vital for companies to think about the characteristics of their workforces to better tap the positive results that such characteristic brings.

ชื่อเรื่อง :	ผลกระทบของความหลากหลายทางวัฒนธรรมขององค์กร ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรส่งออกที่มีเจ้าของเป็นชาวต่างชาติ ในจังหวัดเชียงใหม่
ผู้จัดทำ :	โจเซย์นี โมห์เลอร์
หลักสูตร :	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (ธุรกิจระหว่างประเทศ)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก :	ดร. สมบูรณ์ ปัญญาคม
วันที่อนุมัติผลงาน :	5 ตุลาคม 2553
สถาบันการศึกษา :	มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ ประเทศไทย
จำนวนหน้า :	65 หน้า
คำสำคัญ :	ความหลากหลายทางวัฒนธรรม สมรรถนะองค์กร

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ผลกระทบจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมต่อผลการดำเนินงานในองค์กร โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจาก 3 บริษัทส่งออกซึ่งมีเจ้าของเป็นชาวต่างชาติในจังหวัดเชียงใหม่ การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีจุดประสงค์เพื่อนำการศึกษาที่ได้ ไปพัฒนาทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมของการทำงานภายในบริบทวัฒนธรรมไทย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษา 6 ตัวแปรของสมรรถนะขององค์กรในบริษัทซึ่งประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในการบริหาร การแก้ไขปัญหาในองค์กร การจัดหาวัตถุดิบ การบริการลูกค้า ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ การเข้าสู่ตลาดใหม่ โดยมุ่งตอบคำถามการวิจัยที่ว่า “ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานประกอบการจะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กรในบริษัทของการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยอย่างไร”

ผลการศึกษาพบว่าบริษัทมีการรับรู้ในเชิงบวกต่อลักษณะของความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กร เนื่องมาจากความแตกต่างของความเป็นมา และภาพรวมของบริษัท ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเหมือนกันว่าความหลากหลายของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีผลกระทบด้านบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรส่งออกที่มีเจ้าของเป็นชาวต่างชาติ ในจังหวัดเชียงใหม่ จากคำตอบ 21 คำตอบที่เกี่ยวกับตัวแปรทั้ง 6 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าความหลากหลายของ

กลุ่มแรงงานนั้นเป็นผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร ถึงแม้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนนั้นให้ความคิดเห็นเชิงเป็นกลางๆ อย่างไรก็ตามไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามคนไหนมีความเห็นว่า การมีความหลากหลายของกลุ่มแรงงานนั้นจะส่งผลเสียต่อผลการดำเนินการขององค์กร

การศึกษานี้มีข้อเสนอแนะว่าควรมีการศึกษาทำการวิจัยต่อไปทั้งการทำวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อีกทั้งองค์กรควรที่ตระหนักถึงมุมมองความแตกต่างวัฒนธรรมในกลุ่มแรงงาน อีกทั้งความแตกต่างของกลุ่มแรงงานนั้นจะเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กร ดังนั้นจึงมีความสำคัญมากต่อบริษัทที่จะต้องคิดเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มแรงงานว่าควรเป็นไปในแนวทางใดเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร

TABLE OF CONTENTS

Acknowledgements.....	i
Abstract.....	ii
บทคัดย่อ	iii
List of Tables	viii
List of Figures.....	ix
Chapter 1	1
1.1 Introduction.....	1
1.2 Overview of the Study	1
1.3 The Context of the Study	2
1.4 Corporation Heterogeneity	7
1.5 Overall Area of the Study	8
1.6 Objectives of the Study.....	9
1.7 Significance of the Study.....	9
1.8 Scope and Limitations of the Study	10
1.9 Definitions of Technical Terms	11
1.9.1 Diversity	11
1.9.2 Organizational Performance	12
1.9.3 Quality	12
1.9.4 Creativity	12
1.9.5 Effectiveness.....	12
1.10 Contribution to the Study.....	13
1.11 Organization of Thesis.....	13
Chapter 2.....	14
2.1 Literature Reviews.....	14
2.2 Multiculturalism	19
2.2.1 The need for Multicultural Organizations	19
2.2.2 Assumptions of Cultural Heterogeneity – What is behind the Problem?.....	20
2.2.3 Economical and Labor Force Globalization: Reduction of Barriers, Emergence of Strategic Alliances, and Labor Force Diversity	20
2.2.4 The Linkage between Cultural Diversity and Workforce.....	22
2.2.5 Types of Organizations According to Multicultural Researchers	22
2.2.6 The Drawbacks of Cultural Diversity in the Workplace	23
2.2.7 Definition of Workplace Heterogeneity	24
2.3 Cultural Dimensions	24
2.3.1 The Impacts of Cultural Diversity on Organization Performance.....	26
2.4 Theory underpinning the study	26
2.4.1 Linking the Characteristics of Cultural Diversity and Organizational Performance.....	28
2.4.2 Defining the Variables	28

2.5 Performance Dimensions.....	33
2.5.1 Problem Solving	35
2.5.2 Flexibility.....	35
2.5.3 Resource Acquisition.....	35
2.5.4 Creativity and Innovation	36
2.5.5 Service Level and Customer Satisfaction.....	36
2.5.6 Access to New Markets	37
2.6 Conceptual Framework.....	39
Chapter 3.....	40
3.1 Introduction.....	40
3.2 Research Design	40
3.2.1 Research Strategy: A Qualitative Analysis.....	41
3.2.2 Qualitative Approach: Strengths and Weaknesses	41
3.3 Population of the Study	42
3.3.1 Company A.....	43
3.3.2 Company B	43
3.3.3 Company C	43
3.4 Data Analysis.....	44
3.5 Research Method	44
3.6 Propositions	45
3.7 Data Collection.....	46
3.8 Data Analysis.....	46
3.9 Limitation of the Study.....	46
3.10 Research Validity.....	47
Chapter 4.....	49
4.1 Introduction.....	49
4.2 Profile of Respondents.....	49
4.2.1 Views of Cultural Diversity.....	52
4.2.2 Managing Cultural Diversity	54
4.2.2.1 Mission, Goals, and Values	54
4.2.2.2 Trust.....	55
4.2.2.3 Regulations	55
4.3 The Impacts of Cultural Diversity on Organizational Performance.....	55
4.3.1 Values of Cultural Diversity.....	56
4.3.2 Problem Solving	57
4.3.3 Creativity & Innovation.....	57
4.3.4 Resource Acquisition.....	58
4.3.5 Flexibility.....	58
4.3.6 Enhanced Service Level	58
4.3.7 Improved Access to New Markets.....	59

Chapter 5.....	60
5.1 Introduction.....	60
5.2 Conclusion.....	60
5.3 Discussion on Findings.....	62
5.4 Recommendations.....	64
5.5 Future Research	65
Bibliography.....	66
Appendix 1.....	70
Appendix 2.....	73
Appendix 3.....	77

PAYYAP UNIVERSITY

LIST OF TABLES

Table 1 - List of Metropolitan Areas in Thailand by Population.....	4
Table 2 - Foreign Trade through Customs Houses in the Northern Region (UNIT: Millions of Dollars – US\$).....	5
Table 3 - Export Growth.....	6
Table 4 - Summary of the Research Variables.....	30
Table 5 - Performance Dimensions.....	33
Table 6 - Measurements of Organizational Performance from Different Authors.....	34
Table 7 - The Relationship of Variables and Organizational Performance.....	38
Table 8 - Summary of Major Components of Organizational Workforce.....	40
Table 9 - Interview Questions.....	45
Table 10 - Propositions and Their Relation to the Interview Questions.....	46
Table 11 - Validity Criteria of Evaluation.....	48
Table 12 - Multiculturalism characteristics in accordance with companies interviewed.....	50
Table 13 - Multiculturalism groups related to the nationality of the company’s employees.....	51
Table 14 - Outline of positive views towards organizational performance variables.....	63

LIST OF FIGURES

Figure 1 - Broad Problem Area and its Relation to Topic Proposal.....	9
Figure 2 - Dimensions of Culture.....	25
Figure 3 - Relationship between Individual and Organizational Performance.....	33
Figure 4 - Relationship between Measurements and Propositions.....	45

PAYYAP UNIVERSITY