



ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถในการบริหารความหลากหลาย
ในบริบทของการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชั่น
ของผู้บริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF A DIVERSITY MANAGEMENT CAPABILITY
IN THE CONTEXT OF PERCEIVED GENERATIONAL DIFFERENCES:
THE HUMAN RESOURCES MANAGER IN INDUSTRY
IN PHRA NAKHON SRI AYUTTHAYA PROVINCE

ปริยาภัทร พรหมคีรี¹ และจันทนา แสนสุข²

Priyaphat Promkeeree and Jantana Saensuk

คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

E-mail: priyaphat.p-st@rmutsb.ac.th

Received April 20, 2023; Revised May 28, 2023; Accepted August 29, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการบริหารความหลากหลายที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 2) เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารความหลากหลายของผู้บริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ 3) เพื่อทดสอบบทบาทของการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านเจเนอเรชั่นที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการบริหารความหลากหลายของผู้บริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณผ่านการเก็บแบบสอบถาม (อิเล็กทรอนิกส์) จากผู้บริหารงานบุคคลในชมรมบริหารงานบุคคลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 118 องค์กร ในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน ไฮเทค นครหลวง สวนอุตสาหกรรมโรจนะ แฟคเตอรีแลนด์วังน้อย และ โรงงานนอกนิคมอุตสาหกรรม โดยสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์ความถดถอย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า 1) ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการบริหารความหลากหลาย และ 3) การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชั่นไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารความหลากหลายของผู้บริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารงานบุคคลสามารถนำไปปรับใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการความหลากหลายผ่านกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเท่าทันยุคสมัย เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์



คำสำคัญ: ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์, การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล, เจเนอเรชั่น

ABSTRACT

The research aimed to study the following: 1) Influences of diversity management capability that affected the human resource excellence of human resources managers in industry in Phra Nakhon Sri Ayutthaya Province, Thailand. 2) Influences of transformational leadership that affected the diversity management capability of human resources managers in industry in Phra Nakhon Sri Ayutthaya Province. 3) Influences of perceived generational differences that affected the relationship between the transformational leadership and diversity management capability of human resources managers in industry in Phra Nakhon Sri Ayutthaya Province. The study was a quantitative research method using a questionnaire (Google Forms) as a research instrument to collect data from 118 organizations in the Ayutthaya Personnel Management Group (APM) (human resources managers) in the Bang Pa-in Industrial Estate, Hi-Tech Industrial Estate, Rojana Industrial Park, Factory Land Wangnoi, and other factories outside the industrial estate. Moreover, the data were analyzed by using frequency, percentage, the mean, standard deviation, validity, reliability, Pearson correlation coefficient, simple regression analysis, and multiple regression analysis.

The results of the data analysis revealed the following: 1) Diversity management capability positively influenced the human resource excellence of human resources managers in industry in Phra Nakhon Sri Ayutthaya Province. 2) Transformational leadership positively influenced the diversity management capability of human resources managers in industry in Phra Nakhon Sri Ayutthaya Province. 3) The perceptions of the generational differences did not affect the relationship between transformational leadership and the diversity management capability of human resources managers in industry in Phra Nakhon Sri Ayutthaya Province.

Finally, the research results could be used a guideline for human resources managers to apply in enhancing the ability to manage diversity through human resource management processes promptly that would lead the organization to human resource excellence.

Keywords: Diversity Management Capability, Transformational Leadership, Human Resource Excellence, Perceptions of Generational Differences, Generation

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ ล้วนประสบปัญหาจากการมีพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลายอย่างชัดเจน ซึ่งมีผลต่อผู้บริหารอย่างมาก โดยเฉพาะความหลากหลายด้านช่วงอายุ (เจเนอเรชั่น) ซึ่งจะมีความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ความแตกต่างนี้จึงกลายเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ดี หากผู้บริหารงานบุคคลไม่ให้ความสำคัญ ละเลย ไม่ดำเนินการใด ๆ จะกลายเป็นปัญหาด้านการบริหารคนให้เกิดความแตกแยกและความขัดแย้งขึ้น ซึ่งความสามารถ



ในการบริหารจัดการที่ดียังส่งผลให้เกิดความได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย ลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด โดยไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานขององค์กร (มนัสวี ศรีนนท์, 2561)

การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารงานบุคคลในองค์กรโดยการวางแผนและปรับใช้ให้เป็นแนวทางปฏิบัติ รวมถึงต้องมีวิสัยทัศน์เข้าใจความหลากหลายที่แตกต่างกันของแต่ละเจนเนอเรชัน การนำความหลากหลายมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงอย่างเข้าใจถึงความหลากหลายนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถขยายผลผลิตให้เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ (Acc Sriphat, 2555) ด้วยทักษะความเป็นผู้นำที่พร้อมขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมาพร้อมกับความคิดนอกกรอบและความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งเข้าใจในความแตกต่างของบุคคลในแต่ละกลุ่มเจนเนอเรชัน ที่มีความแตกต่างกันหลายด้าน ทั้งในด้านความคิด ความเชื่อ ลักษณะนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมาได้อย่างชัดเจน สาเหตุที่คนแต่ละช่วงวัยมีความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมต่างกัน เนื่องมาจากสภาพสังคมในช่วงนั้น ๆ เป็นปัจจัยที่หล่อหลอมความคิดและทำให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้นขึ้นมา โดยผู้บริหารงานบุคคลให้ความสำคัญในการสร้างความสมดุลเพื่อช่วยให้การทำงานราบรื่นยิ่งขึ้น เพราะถึงจะต่างวัย ต่างความคิด แต่ก็สามารถร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ในการทำงานที่เกิดขึ้นอาจมาจากความไม่เข้าใจกัน หรือเป็นเพราะมุมมองการดำเนินชีวิตที่มีเป้าหมายแตกต่างกันตามช่วงวัย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารจัดการบุคคลที่หลากหลายให้มีการปรับตัวเข้าหากัน การเรียนรู้ความคิดความอ่านของกันและกันเพื่อให้อยู่ร่วมกันอย่างเข้าใจและมีความสุข การตระหนักถึงความสำคัญในความสัมพันธ์อันดีต่อกัน อย่าหาจุดผิดแต่ควรหาข้อดีร่วมกัน และหาเวลาอยู่ร่วมกัน หรือการทักิจกรรมที่ช่วยสานสัมพันธ์อันดีต่อกัน จึงจะเกิดประสิทธิภาพและมีวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องและสมดุลส่งผลต่อสมรรถนะโดยรวมขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายองค์กรร่วมกัน

บทความวิจัยนี้จึงนำเสนอ ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถในการบริหารความหลากหลาย ในบริบทของการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจนเนอเรชัน โดยมีปัจจัยที่เป็นเหตุ อันได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารความหลากหลายโดยมีการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจนเนอเรชันเป็นตัวแปรแทรก รวมทั้งนำเสนอปัจจัยที่เป็นผลของความสามารถในการบริหารความหลากหลาย อันได้แก่ องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกำหนดขอบเขตการศึกษาเป็นผู้บริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการบริหารความหลากหลาย ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารความหลากหลาย
3. เพื่อทดสอบบทบาทของการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจนเนอเรชัน ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารความหลากหลาย

การทบทวนวรรณกรรม

ความหลากหลายของบุคคลกลายเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาระดับองค์กรและระดับประเทศ บุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายนั้น ส่งผลให้มีความต้องการแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน มีลักษณะการเรียนรู้



และการพัฒนาที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งความหลากหลายในที่ทำงาน (Diversity in Workplace) ในปัจจุบันหมายรวมถึง อัตลักษณ์ทางเพศ ศาสนา สัญชาติ ค่านิยม วิธีการคิด มุมมอง ภูมิหลัง ภาษา ความสามารถ ทักษะ ความสนใจ ความเชื่อทางการเมือง และความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น “ความหลากหลายในองค์กร” มักจะถูกตีความในด้านลบเนื่องจากปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างของบุคลากร เช่น การทำงานร่วมกันของคนกลุ่ม Gen Z และ Baby Boomer หรือระหว่างกลุ่มคนไทยและต่างชาติที่มาจากประเทศเพื่อนบ้าน (เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช, 2562) ดังนั้น ผู้บริหารงานบุคคลจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถในการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management Capability) ซึ่งหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการวางแผน และปรับใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันให้มีความเหมาะสม เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบจากความหลากหลาย และลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Cox, 1994) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การบริหารความหลากหลายจะทำให้ องค์กรสามารถปรับตัว และริเริ่มคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้

ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Excellence) หมายถึง การบริหารบุคลากรขององค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงไว้กับองค์กรได้ในระยะยาว การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารความหลากหลายจะทำให้เกิดการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ คือ การบริหารที่มีวิธีการเหมาะสมกับบริบทของทีม คงไม่สามารถระบุรูปแบบที่ใช้สำหรับเป็นมาตรฐานเดียวกันในการบริหารทุกทีมงานได้ (พนิดา นิลอรุณ และคณะ, 2560) สิ่งที่ดีว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารทีมงานก็คือ การทำความเข้าใจถึงลักษณะการรวมตัวกันของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักและพยายามทำความเข้าใจองค์ประกอบภายในกลุ่มว่ามีลักษณะเฉพาะที่เป็นจุดเด่นอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาสร้างแนวทางในการบริหารทีมงาน โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงานได้อย่างสมบูรณ์ ทีมงานเปรียบเสมือนกลไกในการนำองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ หากผู้บริหารนำหลักการบริหารความหลากหลาย มาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กร จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (วสันต์ ชาลิตวรกุล, 2560) ส่งผลให้เกิดประโยชน์ คุณค่า และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน (กล้วยไม้ วันทนัง, 2563) ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (สมพร ปานยินดี, 2558) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั่นเอง นำไปสู่สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาความสามารถของตนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน โดยใช้แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม และผู้นำสมัยใหม่ และการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นภาวะผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการบริหารภายในองค์กร



มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำนั้นย่อมเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงานยุคใหม่ และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กร ฉะนั้นผู้นำยุคใหม่ย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานในองค์กร โดยเฉพาะผู้นำที่มีความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง จะมีความจำเป็นต่อการบริหารความหลากหลายในสภาวะปัจจุบัน (เกลิงส์คัตต์ กลางสาทร, 2560) เพราะจะมีผลสะท้อนต่อวิถีปฏิบัติงานและผลงานขององค์กร ซึ่งจะนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารงานบุคคลจำเป็นต้องใช้สมรรถนะหลักหลากหลายด้าน ในการจัดการความหลากหลายของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ การเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลเรียนรู้องค์กร และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารความหลากหลาย (สมพร ปานยินดี, 2558) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนพัฒนาพนักงานและองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารงานบุคคลในการบริหารความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร นำไปสู่ สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการบริหารความหลากหลายของผู้บริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชัน (Perceived Generational Differences) หมายถึง การที่ผู้บริหารเข้าใจถึงลักษณะเฉพาะของพนักงานที่มีพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ และรูปแบบในการทำงานที่แตกต่างกันในแต่ละเจเนอเรชัน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานแต่ละเจเนอเรชันทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ดังนั้น ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชันของบุคลากรในองค์กรนั้น จะเป็นขุมพลังแห่งความคิด ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากมาย และมีข้อเสียก็คือ ความคิดบางอย่างของคนแต่ละช่วงวัย อาจแตกต่างกันเกินไป จนมองหากจุดร่วมไม่ได้ จึงมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (เกลิงส์คัตต์ กลางสาทร, 2560) ซึ่งความแตกต่างของกลุ่มคนหรือบุคลากรในแต่ละช่วงวัยจะเกิดหรือมีความสมดุลมากยิ่งขึ้น ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงย่อมทำให้มีความสามารถในการบริหารความหลากหลายได้ดี เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นเลิศในการทำงานได้ ต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ศุภกิจ จันทร์ตรี, 2562) อย่างไรก็ตาม การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะสามารถบริหารความหลากหลายได้ดีมากยิ่งขึ้นไปอีก หากผู้บริหารมีความเข้าใจและรับรู้ในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านเจเนอเรชันอีกด้วย จึงนำไปสู่ สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชัน มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารความหลากหลายของผู้บริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งแสดงได้ตามแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาโดยดำเนินการ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง : ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ สมาชิกในชมรมบริหารงานบุคคลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายบุคคลจำนวน 120 คน จาก 120 องค์กร ในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 1) เขตนิคมอุตสาหกรรม (บางปะอิน,ไฮเทค,นครหลวง) 2) เขตประกอบการอุตสาหกรรม (สวนอุตสาหกรรมโรจนะ, แฟคเตอร์แลนด์วังน้อย) และ3) โรงงานนอกนิคมอุตสาหกรรม (ข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน 2565) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้บริหารฝ่ายบุคคลที่เป็นสมาชิกในชมรมบริหารงานบุคคลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 118 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล : แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป จำนวนคำถาม 9 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ จำนวนพนักงาน กลุ่มอายุของพนักงานส่วนใหญ่ และที่ตั้งขององค์กร ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบเลือกตอบ ส่วนที่ 2) แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด) จำนวน 23 ข้อ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชั่น และความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนที่ 3) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ โดยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้ 1) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้ค่า IOC ของข้อคำถามทุกข้อ อยู่ที่ 1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า IOC ที่ยอมรับได้ คือ ตั้งแต่ 0.50 เป็นต้นไป แสดงว่าแบบสอบถามทุกข้อที่ใช้ในงานวิจัยนี้มีคุณภาพตรงตามเนื้อหาที่ต้องการศึกษา อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ 2) ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของคำถามแต่ละด้าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.799 – 0.855 ซึ่งมากกว่า 0.70 ถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นในระดับสูง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล : เก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ (Google form) ให้กับผู้บริหารงานบุคคลที่เป็นสมาชิกชมรมบริหารงานบุคคลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 120 ชุด และได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืนมาทั้งสิ้น 118 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.33

4. วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล : นำแบบสอบถามและข้อมูลที่ผ่านการบันทึกอย่างถูกต้องและสมบูรณ์มาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล 3 ส่วน อันได้แก่ 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป 2) วิเคราะห์ระดับความคิดเห็น 3) วิเคราะห์ข้อเสนอแนะ และ 4) วิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล: สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ 1) สถิติวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ 2) สถิติวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3) สถิติทดสอบคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ค่าความเที่ยงตรง ค่าความเชื่อมั่น 4) สถิติเพื่อทดสอบคุณสมบัติของตัวแปร ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's Correlation Coefficient) 5) สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)



ผลการวิจัย

1. **ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 118 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 64.41 คน มีอายุระหว่าง 43 – 57 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 67.80 ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 55.93 มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบันมากกว่า 15 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 57.63 มีรายได้ต่อเดือน มากกว่า 70,000 บาท จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 61.02 โดยองค์กรมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการมากกว่า 20 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 69.49 มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 57.63 ซึ่งพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 26 – 42 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 86.44 และองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตั้งอยู่ที่ เขตนิคมอุตสาหกรรม (บางปะอิน,บ้านหว้า (ไฮเทค),นครหลวง) จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 47.46

2. **ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น** พบว่า ผู้บริหารงานบุคคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย และการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านเจเนอเรชั่น ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56$), ($\bar{x} = 4.27$), ($\bar{x} = 4.22$) ตามลำดับ และมีความคิดเห็นต่อความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$) ซึ่งเมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า ผู้บริหารงานบุคคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง “การให้โอกาสพนักงานในการแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.61$) 2) ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย ในเรื่อง “รับฟังความคิดเห็นและส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่มีความหลากหลายมาเชื่อมโยงกันในการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.59$) 3) การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชั่น ในเรื่อง “การเข้าใจดีว่าพนักงานแต่ละเจเนอเรชั่น มีความคิดและความเชื่อที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด” ($\bar{x} = 4.31$) และ 4) ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่อง “องค์กรจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้พนักงานอย่างพอเพียง” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.31$)

3. **ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากข้อคำถามปลายเปิด** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 118 คน มีผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัย จำนวน 6 คน โดยใช้รหัส R1 - R6 แทนผู้ให้ความคิดเห็นคนที่ 1 - 6 โดยพบว่า มุมมองของผู้บริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความคิดเห็นดังนี้ 1) รับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการต้องการ และข้อดีข้อด้อยของแต่ละเจเนอเรชั่น รูปแบบการทำงานของคนต่างกลุ่มเจเนอเรชั่น ต่างชาติ ต่างศาสนา ต่างเพศ ต่างอายุ (R1, R5, R6) 2) คนในองค์กรที่มีความต่างด้านเจเนอเรชั่นส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการบริหารจัดการองค์กร (R5) 3) การที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบจากการที่มีพนักงานที่หลากหลายเจเนอเรชั่นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานได้สูงสุด ก็ย่อมต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของผู้บังคับการ เช่น การส่งเสริมและสร้างความเป็นธรรม การมีความรู้ความเข้าใจและมีความพร้อมในการบริหารความหลากหลายในองค์กร การมีกฎกติกาการทำงานชัดเจนและเท่าเทียมกัน รวมไปถึงการเปิดรับฟังความคิดเห็นแล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละเจเนอเรชั่น (R2, R3, R4, R5, R6)



4. ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

ตารางที่ 1 ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

	ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์		t	P – Value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย (B)	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (E)		
ค่าคงที่ (a)	-6.530E ⁻¹⁷	0.083	0.000	1.000
ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย	0.446	0.083	5.370	0.000**
Adjusted R Square	0.192			

* P < 0.05, ** P < 0.01

จากตารางที่ 1 พบว่า ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (B = 0.446, P < 0.01) ยอมรับสมมติฐานที่ 1

ตารางที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการบริหารความหลากหลาย

	ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย		t	P – Value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย (B)	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (E)		
ค่าคงที่ (a)	-1.083E ⁻¹⁶	0.078	0.000	1.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.538	0.078	6.882	0.000**
Adjusted R Square	0.284			

* P < 0.05, ** P < 0.01

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการบริหารความหลากหลายอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (B = 0.538, P < 0.01) ยอมรับสมมติฐานที่ 2

ตารางที่ 3 การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชั่น มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารความหลากหลาย

	ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย		t	P – Value
	สัมประสิทธิ์การถดถอย (B)	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (E)		
ค่าคงที่ (a)	0.041	0.075	0.542	0.589
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.419	0.078	5.390	.000**
2. การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชั่น	0.348	0.077	4.508	.000**
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง x การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชั่น	-0.160	0.081	-1.979	.051
Adjusted R Square	0.386			

* P < 0.05, ** P < 0.01

ในการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณสมบัติของตัวแปร ว่ามีความเหมาะสมกับเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่สูงเกินไปจนอาจเกิดปัญหา Multicollinearity พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชั่น และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง x การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนอเรชั่น มีค่าอยู่ระหว่าง -0.205 – 0.256 ซึ่งไม่เกิน 0.80 ประกอบกับการพิจารณาจากค่า VIF พบว่า อยู่ระหว่าง 1.105 – 1.148 ซึ่งไม่เกิน 10 แสดงว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity ดังนั้น จึงสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณได้



จากตารางที่ 3 พบว่า การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนเนอเรชั่น ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารความหลากหลาย ($B = -0.160, P > 0.05$) หมายความว่า การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนเนอเรชั่น ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญ ที่จะมีผลทำให้ความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรความสามารถในการบริหารความหลากหลายเปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งแสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐานที่ 3

อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเมื่อแต่ละองค์กรมีบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายซึ่งอาจเป็นปัญหาที่สำคัญที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร ผู้บริหารงานบุคคลจึงต้องใช้ความสามารถในการจัดการความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในธุรกิจอย่างชาญฉลาดในการวางแผน และปรับใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันให้มีความเหมาะสม ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคลที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา จึงทำให้องค์กรเกิดข้อได้เปรียบจากความหลากหลาย และลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด และให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร ปานยินดี (2558) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการบริหารงานที่แตกต่าง ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพร ลิ่มเฉลิม (2561) ที่ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทยตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนด้านบุคลากร เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทย ตามเกณฑ์ TQA และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กล้วยไม้ วันทนัง (2563) ศึกษาเรื่องการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในบริษัท ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง โดยพบว่า บุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้วยวิธีการบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น การใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมนั้น ส่งผลให้เกิดประโยชน์ คุณค่า และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานในองค์กร

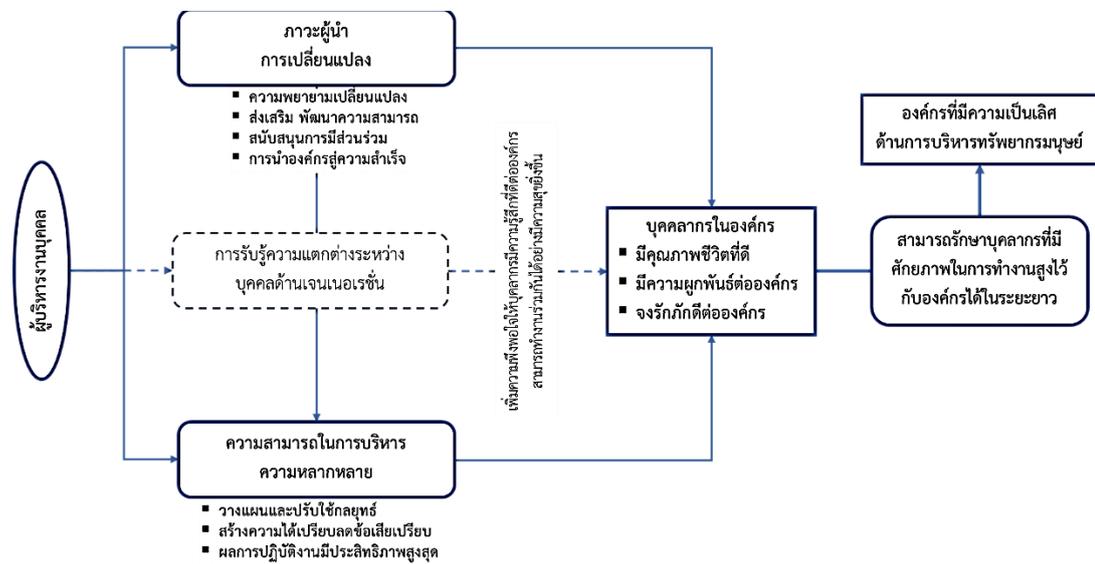
วัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการบริหารความหลากหลาย เนื่องจากเมื่อผู้บริหารงานบุคคลมีการนำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาความสามารถของตนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ผ่านแนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม และแนวคิดผู้นำสมัยใหม่ ยิ่งส่งผลให้ผู้บริหารงานบุคคลได้ใช้สมรรถนะหลัก (Competency) หลากหลายด้าน ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารงานบุคคลในการบริหารความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์ (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะ



ของผู้ตอบแบบสอบถาม R3 : กล่าวว่า ผู้นำองค์กรและผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความพร้อมในการบริหารความหลากหลายในองค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนเนอเรชั่น ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารความหลากหลาย เนื่องจากปัจจุบันกระบวนการในบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกพัฒนาให้มีความยืดหยุ่นสูงขึ้น เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายที่จะเกิดขึ้นในองค์กร โดยอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารความหลากหลายในองค์กรได้อย่างชาญฉลาด ดังนั้น ถึงแม้ว่าผู้บริหารงานบุคคลจะรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจเนเนอเรชั่น ก็ไม่ได้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ความสามารถในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ลดลงหรือเพิ่มขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่กล่าวถึงมุมมองของผู้บริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยาว่า การรับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความต้องการ และข้อดีข้อด้อยของแต่ละเจเนเนอเรชั่น รูปแบบการทำงานของคนต่างกลุ่มเจเนเนอเรชั่น ต่างชาติ ต่างศาสนา ต่างเพศ ต่างอายุ (R1, R5, R6) โดยเฉพาะคนในองค์กรที่มีความต่างด้านเจเนเนอเรชั่น ก็ส่งผลให้เกิดความยากลำบากในการบริหารจัดการองค์กร (R5) แต่ทั้งนี้การที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบจากการที่มีพนักงานในองค์กรที่หลากหลายเจเนเนอเรชั่นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานได้สูงสุด ก็ย่อมต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของผู้นำองค์กร เช่น การส่งเสริมและสร้างความเป็นธรรม การมีความรู้ความเข้าใจและมีความพร้อมในการบริหารความหลากหลายในองค์กร การมีกฎกติกาการทำงานชัดเจนและเท่าเทียมกัน รวมไปถึงการเปิดรับฟังความคิดเห็นแล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละเจเนเนอเรชั่น (R2, R3, R4, R5, R6)

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



แผนภาพที่ 2 แสดงองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากแผนภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบทั้งหมดถูกจัดเรียงจัดอยู่ในรูปแบบของแผนผังการวิจัย ซึ่งมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย เป็นแรงขับเคลื่อนของผู้บริหารงานบุคคล ซึ่งมีผลต่อบุคลากรในองค์กร นำไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์



สรุป

ความสามารถในการบริหารความหลากหลายมีความสำคัญในการเป็นกำลังให้ผู้บริหารงานบุคคลขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาความสามารถของตนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น การสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และการนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานี้เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารงานบุคคลได้เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารความหลากหลายของคนในองค์กร โดยการวางแผนและปรับใช้กลยุทธ์ สร้างข้อได้เปรียบลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายและส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นผลให้เกิดบุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร อีกทั้งยังสามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงไว้กับองค์กรได้ในระยะยาวนำไปสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้แม้ว่าการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเงินเนอเรนซ์อาจไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการบริหารความหลากหลายของผู้บริหารงานบุคคล แต่ก็ยังถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถนำมาปรับใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรนั้น ๆ ได้มากยิ่งขึ้นและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผลจากการวิจัย พบว่า ความสามารถในการบริหารความหลากหลาย มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารงานบุคคล ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารงานบุคคลควรต้องใช้ศักยภาพของตนในการวางแผน และปรับใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันให้มีความเหมาะสม เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบจากความหลากหลาย และลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงไว้กับองค์กรได้ในระยะยาว

1.2 ผลจากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อความสามารถในการบริหารความหลากหลายของผู้บริหารงานบุคคล ดังนั้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารความหลากหลาย ผู้บริหารงานบุคคล จึงต้องเพิ่มความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการพยายามเปลี่ยนแปลง นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาความสามารถของตนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1.3 ผลจากการวิจัย พบว่า การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเงินเนอเรนซ์ ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการบริหารความหลากหลาย ซึ่งถึงแม้ว่าการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเงินเนอเรนซ์ ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างดังกล่าวก็ตาม แต่อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารเข้าใจถึงลักษณะเฉพาะของพนักงานที่มีพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ และ



รูปแบบในการทำงานที่แตกต่างกันในแต่ละเจนเนอเรชันในองค์กรนั้น ก็ย่อมที่จะสร้างความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น ๆ ได้มากยิ่งขึ้นและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นของการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจนเนอเรชัน ในบทบาทของตัวแปรแทรก (Moderator) ซึ่งผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจนเนอเรชัน ไม่มีบทบาทเป็นตัวแปรแทรกดังกล่าว จึงไม่มีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองตัว อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยยังเห็นว่าการที่ผู้บริหารงานบุคคลมีความรู้และเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีเจนเนอเรชันแตกต่างกัน ย่อมทำให้สามารถบริหารการทำงานของบุคคลในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรนำปัจจัยการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านเจนเนอเรชัน มาศึกษาซ้ำในบทบาทของตัวแปรอิสระ เพื่อยืนยันผลการวิจัยให้มีคุณค่ามากขึ้น

2.2 ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานบุคคลในแต่ละองค์กร เพื่อได้รับรู้ข้อมูลเชิงลึกของแต่ละองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กล้วยไม้ วันทนัง. (2563). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์ เครือข่ายวิจัยประชาชื่น*, 2(2), 46-61.
- เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช. (2562). *ความหลากหลายในที่ทำงาน*. บทความวิชาการคณะจิตวิทยา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญวุฒิ วงศ์กาฬสินธุ์. (2556). อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ (วิทยาลัยพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เถลิงศักดิ์ กลางสาทร. (2560). *ความแตกต่างทางเจนเนอเรชันที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายของบริษัท ทีบีเคเค(ประเทศไทย) จำกัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิภาพร ลิ้มเฉลิม. (2561). *แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทยตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ* (ปริญญาานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พนิดา นิลอรุณ และคณะ. (2560). การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(1), 238-239.
- มนัสวี ศรีนนท์. (2561). ทฤษฎีเจนเนอเรชันกับกรอบวิธีคิด. *วารสาร “ศึกษาศาสตร์ มมร” คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย*, 6(1), 364-337.
- วสันต์ ขวลิตรกุล. (2560). *การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย* (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.



- ศุภกิจ จันทร์ตรี. (2562). การพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านกีฬาของนักเรียนโรงเรียนกีฬา สังกัดสถาบันการพลศึกษา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 16(1), 206 – 213.
- สมพร ปานยินดี และคณะ. (2559). ความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 38(148), 72-75.
- สุดารัตน์ พิมลรัตน์กานต์. (2560). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10 (1), 1643-1660.
- Acc_sriphat (นามแฝง). (2555). *การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management)*. สืบค้น 7 พฤษภาคม 2565. จาก <http://accsriphat.blogspot.com/2012/02/diversity-management.html>.
- Cox, T. H., J. R. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco, CA: Berrett- Koehler.