

## การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง

กล้วยไม้ วันหนึ่ง<sup>1</sup>  
เมทินี รัชฎาภิรักษ์<sup>2</sup>  
ณัฐกิตติ์ เอี่ยมสมบูรณ์<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายด้านปัจเจกบุคคลและความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องร่วมกับการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการแบบกึ่งโครงสร้างในลักษณะของการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และทำการวิเคราะห์ผลการศึกษาด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ความหลากหลายทางความเชื่อและทัศนคติที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร ความสามารถมีผลต่อการแบ่งปันความรู้และปรับใช้ในการทำงานได้ ประสบการณ์การทำงานส่งผลให้เกิดความเข้าใจและการแก้ไขปัญหาที่ง่ายขึ้น ความถนัดส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในองค์กร และความสามารถในการเรียนรู้มีผลต่อระยะเวลาในการเรียนรู้และประสิทธิผลของงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้วยวิธีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น การใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมนั้นส่งผลให้เกิดประโยชน์ คุณค่า และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานในองค์กร โดยผลการศึกษานี้จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** ความหลากหลาย ความหลากหลายของบุคลากร การจัดการความหลากหลาย

<sup>1</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เลขที่ 39 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110  
อีเมล: kluaymai4202@gmail.com

<sup>2</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เลขที่ 39 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110  
อีเมล: may\_rasada@hotmail.com

<sup>3</sup> คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เลขที่ 39 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12110  
อีเมล: nuttakit\_i@rmutt.ac.th

## EMPLOYEES' DIVERSITY MANAGEMENT INFLUENCING EMPLOYEES' PERFORMANCE IN ONE COMPANY PROVIDING AIR-CARGO SERVICES

Kluaymai Wantanang<sup>1</sup>

Metinee Rasadaraksa<sup>2</sup>

Nattakit Iamsomboon<sup>3</sup>

### Abstract

This research had objectives to study the relationship between employee's diversity and diversity management affecting employees' performance in one company providing air-cargo services. This research was based on qualitative research. The data was collected from reviewing related literatures and semi-structural in-depth interviews from the operational staff for obtaining the usable data for further analysis. Content analysis was employed for analyzing the obtained data.

The study results indicated that the diversity in terms of beliefs and attitudes affected collaborative work with colleagues in the organization; competence influenced knowledge sharing and adaptation to work; work experience resulted in easier understanding and problem solving; aptitude resulted in helping each other in the organization; and learning ability affected learning time and job performance. Furthermore, the results indicated that employees with diversity management with distinctive knowledge-integration, work flexibility, and work environment adaptation affected advantages, values, and employees' performance in the organization. The results of the study can assist the origination to manipulate the organizational activities to promote employees' diversity management in the organization effectively.

**Keywords:** Diversity, Diversity of Employees, Diversity Management

---

<sup>1</sup> Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Klong 6, Khlong Luang Pathum Thani 12110 E-mail: kluaymai4202@gmail.com

<sup>2</sup> Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Klong 6, Khlong Luang Pathum Thani 12110 E-mail: metinee\_r@rmutt.ac.th

<sup>3</sup> Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Klong 6, Khlong Luang Pathum Thani 12110 E-mail: nuttakit\_i@rmutt.ac.th

## บทนำ

เมื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้โลกที่เคยดูกว้างนั้นดูแคบลงอย่างมาก อันเนื่องมาจากข้อมูลข่าวสาร การคมนาคมขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ และอื่น ๆ ที่สามารถเชื่อมโยงถึงกันได้ง่ายมากขึ้นและรับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้เพียงไม่กี่วินาที อีกทั้งยังส่งผลโดยตรงต่อกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลก จากการขยายกิจกรรมทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศในโลก ทั้งด้านการค้า การลงทุน การเงิน และการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิต เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาและความมั่นคงทางเศรษฐกิจของหลาย ๆ ประเทศอย่างมาก ทำให้ปัจจุบันกลุ่มธุรกิจนี้มีการปรับตัวใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าสะดวก รวดเร็วกว่าสมัยก่อน ดังนั้น สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) จึงได้คาดการณ์แนวโน้ม การเติบโตและความต้องการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศปี 2019 นี้ไว้ว่าเป็นโอกาสที่พิเศษและหาได้ยาก (พิชานนท์ เผ่าอำนวยวิทย์, 2562) แต่อย่างไรก็ตาม กลุ่มธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศไม่ว่าจะเป็นสายการบินชั้นนำต่าง ๆ (Airline หรือ Carrier) ผู้รับขนส่งพัสดุภัณฑ์ทางอากาศ (Air Courier) และบริษัทตัวแทนรับขนส่งสินค้า (Freight Forwarder) มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศในยุคโลกาภิวัตน์นี้มีทั้งโอกาสและมีการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงมากควบคู่กัน องค์กรธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศจึงต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดข้อได้เปรียบกว่าคู่แข่ง เพราะเมื่อธุรกิจต่าง ๆ สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วขึ้น แต่เมื่อมีเหตุการณ์บางอย่างที่เป็นทั้งข้อดีและข้อเสียจึงอาจส่งผลกระทบต่อในวงกว้างได้อย่างรวดเร็วเช่นเดียวกัน ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพที่ดีและยังคงอยู่รอด

การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับทรัพยากรหรือปัจจัยหลายอย่างเพื่อให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จ โดยสามารถอธิบายได้ด้วยหลักบริหาร 4M ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) และการจัดการ (Management) เป็นต้น ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดและเปรียบเสมือนกับหัวใจในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จก็คือ คน (Man) เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีเงินทุนมาก มีวัตถุดิบหรือวัสดุที่ดีและมีราคาที่ถูกกว่าคู่แข่ง มีวิธีการจัดการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด แต่ถ้าองค์กรขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่ในองค์กร อีกทั้งการขาดสิ่งสำคัญที่สุดก็คือ “การจัดการความหลากหลายของบุคลากร” ที่มีความรู้ความสามารถดังกล่าว ก็อาจส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา ส่งผลไปจนถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวได้ (ถนัด เดชทรัพย์, 2550 อังอิงใน นันทกานต์ สายปัน, 2555)

การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม หรือมีลักษณะงานที่ต่อเนื่องอย่างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพราะบุคลากรหรือพนักงานในบริษัทจะต้องพร้อมทำงาน 24 ชั่วโมงควบคู่ไปกับตารางเวลา (Timetable) ของเครื่องบินที่ใช้ในการขนส่งสินค้า กล่าวคือ งานหนึ่งงานจะต้องมีคนหลายคนคอยดูแลหรือส่งต่อความรับผิดชอบกันในช่วงวัน หากเกิดข้อผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อเที่ยวบิน (Flights) อื่น ๆ ตามมา ทำให้พนักงานมีลักษณะการทำงานแบบเป็นกะ (Shift Work) เช่น กะเช้า กะบ่าย กะเย็น และกะดึก อีกทั้งมีการสลับปรับเปลี่ยนพนักงานในแต่ละกะอีกด้วย ดังนั้น ทำให้ในแต่ละวันพนักงานจึงไม่ได้เข้างานกับเพื่อนร่วมงานคนเดิม หรือบางครั้งในแต่ละอาทิตย์อาจได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ซ้ำหน้ากัน ทำให้เกิดการร่วมงานร่วมกับคนที่มีความหลากหลายในวิธีการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เป็นต้น ซึ่งความหลากหลายในที่นี้หมายถึง ความหลากหลายด้านประสบการณ์ ด้านแนวคิดและมุมมองของคนในองค์กร ความแตกต่างเหล่านี้

มาจากคนต่างเผ่าพันธุ์ ต่างวัฒนธรรม ต่างความเชื่อทางศาสนาและลัทธิ ความแตกต่างด้านจิตใจ อายุ เพศ อัตลักษณ์ทางเพศ ร่างกาย เชื้อชาติ สีผิว ศาสนา สถานภาพสมรส การศึกษา รายได้ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ประสพการณ์ความคิด ความชอบและความสนใจ เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้เป็นทั้งความแตกต่างของแต่ละคนหรือเป็นกลุ่มคน ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่แนวทางทฤษฎีและการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน (สโมสรโลอนส์ สากล, 2560) โดยในทางที่ดีนั้นความหลากหลายของบุคลากรถือเป็นคุณค่า มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะความหลากหลายนำมาซึ่งความสามารถที่แตกต่าง ความคิดเห็นที่แตกต่าง จนกลายเป็นความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งอื่น เกิดมูลค่าเพิ่มให้กลับธุรกิจ รวมทั้งการมองเห็นปัญหาและการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย สามารถป้องกันความผิดพลาดจากการทำงานได้อย่างแม่นยำ แต่ในทางตรงกันข้ามนั้นหากองค์กรหรือพนักงานในบริษัทไม่สามารถจัดการและปรับตัวกับความหลากหลายที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ความหลากหลายนี้อาจกลายเป็นความแตกแยก ทำให้การทำงานมีแต่ข้อผิดพลาดหลาย ๆ อย่างเกิดขึ้น ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เป็นต้น (ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ศึกษาได้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร รวมไปถึงวิธีการในการจัดการกับความหลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรเพื่อที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายด้านปัจเจกบุคคล (ความเชื่อและทัศนคติ ความสามารถ ประสพการณ์ บุคลิกภาพ ความถนัด และการเรียนรู้) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม) กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง

### ข้อวิจัย

1. ความหลากหลายด้านปัจเจกบุคคล (ความเชื่อและทัศนคติ ความสามารถ ประสพการณ์ บุคลิกภาพ ความถนัด การเรียนรู้) ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง
2. ปัจจัยด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การปรับตัวตามสภาพแวดล้อม) มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง

**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร**

Taylor ได้กล่าวว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร หมายถึง การวางแผนและปรับใช้แนวปฏิบัติและระบบขององค์กรในอันที่จะบริหารจัดการคนในองค์กร เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการสร้างสรรค์อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Taylor, 1994 อ้างอิงใน พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554)

Loden and Rosener (1990) ได้ให้ความหมายของความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรว่า หมายถึง ความเป็นสิ่งอื่นหรือความเป็นตัวตนของมนุษย์คนอื่น ๆ ที่ต่างจากเราหรือต่างจากกลุ่มที่เราเป็น สมาชิกโดยเป็นการแสดงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอื่นที่ต่างออกไปหรือแสดงถึงความเป็นกลุ่มอื่นที่ต่างออกไป ทั้งนี้จะหมายรวมทั้ง อายุชาติพันธุ์ บรรพบุรุษ เพศ ความสามารถทางด้านร่างกาย สีผิว ปุ่มหลังการศึกษา ความเชื่อทางศาสนา สถานภาพการเป็นบิดามารดาและประสบการณ์ทำงาน (Loden & Rosener, 1990 อ้างอิงใน ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, 2559)

ความหลากหลายเกิดขึ้นได้ในระดับสังคมและระดับองค์กร ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หมายถึง ความหลากหลายทางด้านความเชื่อ ความเข้าใจ การให้คุณค่า วิธีการมองโลก และข้อมูลเฉพาะด้านต่าง ๆ การเกิดขึ้นของโลกาภิวัตน์ (Globalization) และสากลวิวัตน์ (Internationalization) ทำให้เกิดความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก และความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์นี้ ไม่ได้มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในประเทศตะวันตกเท่านั้น หากแต่มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจทั่วโลก ด้วยเหตุนี้ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นที่สำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกไม่ว่าจะเป็นผลกระทบด้านการเมืองการปกครอง ด้านกฎหมาย ด้านธุรกิจและด้านการศึกษา อย่างไรก็ตาม ทศนคติที่คนมีต่อความหลากหลายนั้นมีมากมายและทศนคติที่องค์กรมีต่อความหลากหลายนั้นมีได้ตั้งแต่การไม่อดทนต่อความหลากหลาย หรือการอดทนต่อความหลากหลาย และการพึงพอใจต่อความหลากหลาย (Joplin & Daus, 1997 อ้างอิงใน กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์, 2558)

ความหลากหลายนั้นส่งผลด้านบวกกับองค์กรหลาย โดยความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรปรากฏตามภาพที่ 2 ดังนี้



**ภาพที่ 1** ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

ที่มา : Kochan et al, (2003 อ้างอิงใน กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์, 2558)

ภาพข้างต้นแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของความหลากหลายกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร กล่าวคือ ความหลากหลายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายด้านวัฒนธรรม ลักษณะ ประชากรศาสตร์ ความรู้ เฉพาะด้าน และการรับรู้ นั้นมีผลต่อกระบวนการต่าง ๆ ในกลุ่มคนหรือคณะทำงานไม่ว่าจะเป็นด้านการสื่อสาร ความขัดแย้ง การประสานงาน การให้ข้อมูล และความคิดสร้างสรรค์ การบวนการต่าง ๆ เหล่านี้เมื่อได้รับ อิทธิพลของความหลากหลายจะส่งผลถึงผลลัพธ์ในด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของ พนักงาน และอัตราการลาออกของบุคลากร นอกจากนี้ผลกระทบด้านบวกต่อองค์กรแล้วความหลากหลาย เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็ย่อมจะต้องมีการตอบสนองต่อความหลากหลายของคนในองค์กร โดยสิ่งที่สะท้อนกลับนั้นก็ อาจเป็นการสะท้อนกลับที่เป็นด้านลบต่อความรู้สึกที่มีต่อความหลากหลาย และการสะท้อนกลับนี้อาจนำมา ซึ่งความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความหลากหลายนั้น ตัวอย่างเช่น การเลือกปฏิบัติ (Discrimination) ที่จะทำ ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร โดยความขัดแย้งนั้นแบ่งได้เป็น 2 ระดับ ระดับแรกคือความขัดแย้งเกิดขึ้นจาก ความหลากหลาย และระดับที่ 2 นั้น คือ ความขัดแย้งในเรื่องของรูปแบบการแก้ปัญหาเรื่องการเลือกปฏิบัติ (Friedman & Davidson, 2001 อ้างอิงใน กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์, 2558) ดังนั้นการสร้างกรอบในการ บริหารความหลากหลายในมุมมองของความจำเป็นทางธุรกิจอาจไม่สามารถช่วยให้ความขัดแย้งหมดไป สิ่ง ที่สำคัญคือการที่องค์กรเข้าใจว่ากลุ่มคนมีความกังวลใจในเรื่องที่กลุ่มของพวกเขาจะได้รับจากการบริหารความ หลากหลาย โดยความเข้าใจนี้จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากมี การจัดทำ การบริหารความหลากหลาย (Kidder et al, 2004 อ้างอิงใน กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์, 2558) ดังนั้นสิ่งที่องค์กรต้องทำคือการทำให้คนเชื่อว่าความหลากหลายจะช่วยสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ เช่น การแสดงให้เห็นตัวชี้วัดของความหลากหลายว่ามีผลต่อกลยุทธ์องค์กรหรือผลประกอบการอย่างไร รวมทั้ง ทำให้ความหลากหลายทางทรัพยากรมนุษย์ทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

ผลกระทบด้านบวก	ผลกระทบด้านลบ
ความหลากหลายเป็นทรัพย์สินที่ช่วยกำจัด ความยากจนและทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน	ความหลากหลายทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นใน องค์กร
ความหลากหลายมีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และอัตราการลาออกของบุคลากร	ความหลากหลายทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง บุคคล
ความหลากหลายทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของ ยอดขายสินค้า ลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด	ความหลากหลายทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในเรื่อง ความยุติธรรม
ความหลากหลายสามารถสร้างข้อได้เปรียบ ทางการแข่งขัน	
ความหลากหลายสร้างแนวคิดใหม่ๆ ให้กับองค์กร	

ภาพที่ 2 สรุปผลกระทบด้านบวกและด้านลบจากความหลากหลาย  
ที่มา: กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์ (2558)

สรุปได้ว่าความหลากหลายเป็นประเด็นที่สำคัญสำหรับทุกองค์กรและเป็นประเด็นที่มีผลทั้งด้าน บวกและด้านลบต่อองค์กร ความหลากหลายนั้น หากได้รับการบริหารที่ดีจะนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สุขของคนในองค์กรและทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามองค์กรไม่ควรมอง ความหลากหลายในประเด็นด้านบวกแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ควรมองถึงผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้น หากองค์กรมีการบริหารความหลากหลายที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กณิกนาฏ

ร็กรอด สุทธิรักษ์ (2558) ที่พบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management Capability)

Nickols (2010) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย หมายถึง ความสามารถในการนำศักยภาพที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลาย มาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ก่อให้เกิดสร้างสรรค์องค์การและความเลิศในการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายด้วยรูปแบบของการบริหารงานที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (Nickols, 2010 อ้างอิงใน สมพร, วิโรจน์ และ จันทนา, 2559)

ความสามารถในการจัดการความหลากหลายจะสามารถนำคุณค่าความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนำมาสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ได้อธิบายประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายว่าก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้บุคคลที่มีบทบาทที่สำคัญในการจัดการความหลากหลายคือ ผู้บริหาร โดยจะทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายหลักเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติ (Jacqueline & John, 2000 อ้างอิงใน สมพร, วิโรจน์ และจันทนา, 2559) ซึ่งการจัดการความหลากหลายในงานวิจัยนี้มุ่งเน้น 3 ประเด็น ดังนี้

#### 1. การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น (Outstanding Competency Integration)

การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น หมายถึง การตระหนักและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากร ว่าสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร โดยมีการกำหนดแนวทางในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น การพัฒนา สร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความผูกพัน การประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในอาชีพ (Pick & Uhles, 2012 อ้างอิงใน สมพร, วิโรจน์ และจันทนา, 2559)

องค์การที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญกับความสามารถที่โดดเด่น แต่ขณะเดียวกัน ความสามารถนั้นต้องมีคุณค่าสำหรับองค์กรด้วย ความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรจะช่วยส่งเสริมให้องค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ๆที่จะเป็นประโยชน์กับองค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Garavan Hogan and Cahir-O'Donnell (2009) พบว่าความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรส่งผลต่อความคิด สร้างสรรค์ การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นช่วยเพิ่มผลิตภาพ และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร (Cahir-O'Donnell, 2009 อ้างอิงใน สมพร, วิโรจน์ และจันทนา, 2559)

#### 2. ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Flexibility)

Phillipe (2011) ได้กล่าวว่า ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดนโยบาย แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทของงานและความสามารถของพนักงาน โดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Phillipe, 2011 อ้างอิงใน สมพร, วิโรจน์ และจันทนา, 2559)

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและอิทธิพลจากความหลากหลายภายในองค์กร ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนไปจากเดิม การประเมินผลจะมีความยืดหยุ่นตามลักษณะงาน กำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นธรรม และสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจตรงกัน จะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจและมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน การประเมินผลที่ดีจะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

ส่งผลให้คนในองค์กรมีความมุ่งมั่นสร้างผลงานที่ดี เกิดความคิดสร้างสรรค์ และส่งผลดีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว และการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อผลิตภาพองค์กร (Gunaratne & Plessis, 2007 อ้างอิงใน สมพร, วิโรจน์ และจันทนา, 2559)

### 3. ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (Environmental Adaptive Competency)

ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม หมายถึง กระบวนการในการติดตามวิเคราะห์ และประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบข่าวสารการเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบกับกิจการ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง (Manson, 2007 อ้างอิงใน สมพร, วิโรจน์ และจันทนา, 2559)

องค์กรต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรต้องสร้างความสมดุลระหว่างการสนองตอบความต้องการของพนักงานที่มีความหลากหลายกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและนวัตกรรมใหม่ ๆ และองค์กรที่มีการปรับตัวได้ดีจะส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ คือ พนักงานในองค์กรที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในเขตปลอดอากรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ดำเนินงานในองค์กรดังกล่าว จำนวน 5 คน โดยกลุ่มตัวอย่างนั้นต้องเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติในองค์กรแห่งนี้มากกว่า 3 ปี และต้องมีการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลเกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรแห่งนี้ได้อย่างครบถ้วน

### การออกแบบเครื่องมือในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างซึ่งเกิดจากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา ตลอดจนผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ ทั้งข้อมูลจากห้องสมุดและวารสารออนไลน์ ที่เกี่ยวข้องกับ ความหลากหลายด้านประชากรศาสตร์ ความหลากหลายด้านปัจเจกบุคคล และความหลากหลายของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างมีรายละเอียดดังปรากฏในตารางด้านล่างนี้

## ตารางที่ 1 ประเด็นในการสัมภาษณ์

ประเด็นในการสัมภาษณ์	รายละเอียด
ความหลากหลายด้านปัจเจกบุคคล	1) ผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกับคนที่มีความเชื่อและทัศนคติแตกต่างกัน 2) ผลที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายทางความสามารถ 3) ประโยชน์ที่ได้รับจากประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย 4) ผลที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายด้านบุคลิกภาพต่อการทำงาน 5) ผลที่เกิดจากความถนัดที่หลากหลายในองค์กรต่อการทำงาน 6) ผลที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันต่อการทำงาน
ความหลากหลายของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย	1) วิธีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น 2) ความจำเป็นของการใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 3) วิธีการปรับตัวให้เข้ากับ ความหลากหลายในองค์กร

เมื่อออกแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างแล้ว ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กับผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยผลของการพิจารณาความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้สามารถดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาลำดับถัดไป

### การเก็บข้อมูล

ในการเก็บข้อมูลนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในเขตปลอดอากรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับชุดคำถามเดียวกันเพื่อผู้วิจัยจะเกิดความสะดวกในการรวบรวมข้อมูล และสามารถเปรียบเทียบคำตอบของแต่ละคนได้สะดวกขึ้น อีกทั้ง ผู้ถูกสัมภาษณ์จะเข้าใจคำถามได้อย่างชัดเจน และเข้าใจตรงกัน โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลแบบเจาะจงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเหมาะสมในการศึกษาและตรงประเด็น ซึ่งก่อนการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยจะทำการติดต่อไปยังบริษัทเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าไปสัมภาษณ์พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ในการวิจัยและสัมภาษณ์ในครั้งนี้ และคุณสมบัติของผู้ถูกสัมภาษณ์ ทำการสัมภาษณ์ระหว่างเดือน สิงหาคม ถึง เดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2562 และเมื่อถึงเวลาสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะแจ้งวัตถุประสงค์ในการวิจัยและสัมภาษณ์ในครั้งนี้ให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งระหว่างการสัมภาษณ์นั้น ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับสิทธิในการตอบปฏิเสธที่จะตอบข้อคำถามนั้น หรือยุติการให้ข้อมูลในทุกละดับ นอกจากนี้ ในระหว่างการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์บันทึกเสียงในการสัมภาษณ์ด้วย และสุดท้าย หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้ทำการถอดความจากการบันทึกและส่งข้อความดังกล่าวไปให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อยืนยันข้อมูลในการให้สัมภาษณ์

### วิธีการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศมาศึกษาวิเคราะห์ตามกระบวนการของงานวิจัยเชิงคุณภาพ กล่าวคือ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลการวิจัยด้วยวิธีการเชิงบรรยาย

### ผลการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์พนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งทั้งหมด 5 คนจาก 2 แผนก โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการจัดการความหลากหลายในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

#### ตารางที่ 2 รายละเอียดผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูล	แผนก	ตำแหน่ง	เพศ	ประมาณอายุการทำงาน (ปี)
1	Cargo Operation	Cargo Supervisor	ชาย	18
2		Cargo Officer	ชาย	17
3		Senior Cargo Assistant	ชาย	10
4		Cargo Officer	หญิง	3
5	Security	Security Officer	ชาย	8

จากตารางข้างต้น พบว่า ผู้ให้ข้อมูลนั้น ปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Cargo Operation จำนวน 4 คน และปฏิบัติงานอยู่ในแผนก Security จำนวน 1 คน ปฏิบัติการอยู่ในตำแหน่ง Cargo Supervisor จำนวน 1 คน ปฏิบัติการอยู่ในตำแหน่ง Cargo Officer จำนวน 2 คน ปฏิบัติการอยู่ในตำแหน่ง Senior Cargo Assistant จำนวน 1 คน และ ปฏิบัติการอยู่ในตำแหน่ง Security Officer จำนวน 1 คน โดยเป็นเพศชาย จำนวน 4 คน และเป็นเพศหญิง จำนวน 1 คน และมีอายุในการทำงาน มากสุด คือ 18 ปี และต่ำที่สุด คือ มากกว่า 3 ปี

#### การศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายด้านปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายด้านปัจเจกบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ พบรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 สรุปประเด็นเกี่ยวกับความหลากหลายด้านปัจเจกบุคคล

ประเด็นในการสัมภาษณ์	รายละเอียด	คน	คน	คน	คน	คน
		ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	ที่ 5
ความหลากหลาย ด้านปัจเจกบุคคล	1) ผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกับคนที่มีความเชื่อและทัศนคติแตกต่างกัน	✓	✓	✓	✓	✓
	2) ผลที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายทางความสามารถในด้านบวก	✓			✓	✓
	3) ประโยชน์ที่ได้รับจากประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย	✓	✓	✓		✓
	4) ผลที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายด้านบุคลิกภาพต่อการทำงาน	✓	✓	✓		✓
	5) ผลที่เกิดจากความถนัดที่หลากหลายในองค์กรต่อการทำงาน	✓	✓		✓	
	6) ผลที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันต่อการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓

แหล่งที่มา: จากการสัมภาษณ์

จากตารางข้างต้น สามารถอธิบายรายละเอียดดังนี้

#### 1) ผลที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายทางความเชื่อและทัศนคติต่อการทำงาน

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดคิดว่าความหลากหลายของความเชื่อและทัศนคติมีผลต่อประสิทธิผลการทำงานในองค์กร เนื่องจากความเชื่อและทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนนั้น ส่งผลให้เกิดการแสดงออกทางความคิด มุมมองและความเชื่อที่อาจเป็นด้านบวกและลบแตกต่างกันในการทำงาน ทำให้บางครั้งมีส่วนเกี่ยวข้องในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนยึดติดและเชื่อมั่นในทัศนคติของตนเองมากเกินไป จนลืมที่จะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมกัน จนอาจเกิดความไม่เข้าใจและความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน เป็นผลทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่อึดอัด ไร้ซึ่งความสุขและแรงจูงใจที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ

## 2) ผลที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายทางความสามารถต่อการทำงาน

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดคิดว่าความหลากหลายทางความสามารถมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่งแต่มีทิศทางที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คนมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติที่หลากหลายในแต่ละบุคคลเป็นผลดีในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ ทั้งในเรื่องการปรับใช้ การแบ่งปันความรู้ การแก้ไขปัญหา การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงานให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างอีก 2 คนคิดว่าความสามารถที่หลากหลายในแต่ละบุคคลเป็นมีผลด้านลบ เนื่องจากความสามารถที่หลากหลายก่อให้เกิดการเปรียบเทียบกันเองระหว่างบุคลากรในองค์กรเดียวกัน เพราะทำให้เกิดมุมมองต่อคนที่มีความสามารถมากและน้อยแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด นำไปสู่การพิจารณาผลงานของบุคลากรว่ามีประสิทธิผลแตกต่างกัน

## 3) ผลที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายทางด้านประสบการณ์ต่อการทำงาน

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดคิดว่าความหลากหลายทางด้านประสบการณ์ทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง โดยเฉพาะประสบการณ์ทำงานที่จัดอยู่ในสายงานเดียวกัน จะมีผลอย่างมากในการช่วยให้สามารถรับรู้และเข้าใจในกระบวนการของการขนส่งสินค้าได้ง่ายขึ้น เนื่องจากการทำงานในสายงานนี้มีลักษณะการทำงานบางอย่างหรือข้อมูลพื้นฐานที่มีความคล้ายคลึงกัน ยกตัวอย่างเช่น ศัพท์เฉพาะที่ใช้ในสายงานการขนส่งสินค้าทางอากาศ รหัสสายการบิน (Airlines Codes) รหัสสนามบิน (IATA Code) เป็นต้น อีกทั้งยังสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานได้อีกด้วย

## 4) ผลที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายทางด้านบุคลิกภาพต่อการทำงาน

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 4 คน เห็นว่าความหลากหลายทางด้านบุคลิกภาพไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง เนื่องจากสายงานนี้มีลักษณะการทำงานที่จัดอยู่ในระดับปฏิบัติการ จึงมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการทำงานเพื่อให้งานที่ออกมานั้นเสร็จสมบูรณ์

## 5) ผลที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายทางด้านความถนัดต่อการทำงาน

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 4 คน คิดว่าความหลากหลายทางด้านความถนัดมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง เนื่องจากการทำงานสายงานนี้มีการทำงานที่หลากหลายแต่ทุกคนมีขอบเขตของการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง หากโอนย้ายบุคลากรคนใดให้ไปทำงานที่นอกเหนือขอบเขตงานของตนเอง จะไม่สามารถทำงานนั้น ๆ ได้หรืออาจต้องเริ่มต้นอบรมใหม่ทั้งหมด ทำให้ความถนัดของแต่ละบุคคลในองค์กรที่แตกต่างกันมีส่วนสำคัญในการช่วยเหลืองานในด้านต่าง ๆ ที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่ถนัด เช่น การใช้ภาษาที่สาม การใช้เทคโนโลยี หรืออื่น ๆ เป็นต้น อีกทั้งการช่วยเหลือดังกล่าวยังเป็นตัวก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรอีกด้วย

## 6) ผลที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายทางด้านความสามารถในการเรียนรู้ต่อการทำงาน

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดคิดว่าความหลากหลายด้านความสามารถในการเรียนรู้มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานในองค์กร โดยที่เห็นข้อแตกต่างชัดที่สุดคือเรื่องระยะเวลาที่บุคลากรแต่ละคนใช้ในการเรียนรู้ ซึ่งมีผลในทิศทางต่างกัน หากเป็นบุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วจะส่งผลในทางที่ดีต่อบุคลากร เพื่อนร่วมงานและองค์กร เนื่องจากสามารถขับเคลื่อนการทำงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า อีกทั้งยังได้รับคำชื่นชม ความไว้วางใจในการมอบหมายงาน รวมถึงงานที่ออกมานั้นมีประสิทธิผลที่ดี

และรวดเร็ว ในขณะที่บุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลต่อมุมมองของเพื่อนร่วมงาน ถูกเปรียบเทียบและเลือกปฏิบัติในการทำงานบางครั้ง

### การศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ พบรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 สรุปประเด็นเกี่ยวกับความหลากหลายด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลาย

ประเด็นในการสัมภาษณ์	รายละเอียด	คน	คน	คน	คน	คน
		ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	ที่ 5
ความหลากหลายด้านความสามารถในการจัดการความหลากหลาย	1) วิธีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นให้เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓
	2) ความจำเป็นของการใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
	3) วิธีการปรับตัวให้เข้ากับความหลากหลายในองค์กรเช่นการเรียนรู้องค์กรและสภาพแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓

แหล่งที่มา: จากการสัมภาษณ์

จากตารางข้างต้น สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

#### 1) วิธีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นถึงความสำคัญและมีวิธีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นซึ่งมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน นั่นคือการดึงเอาความหลากหลายที่เกิดจากความสามารถ ความถนัดหรือข้อดีอื่น ๆ ที่คิดว่าเป็นผลดีต่อองค์กรจากบุคลากรหลาย ๆ คนมาพิจารณาหาความเหมาะสมเพื่อมอบหมายให้รับผิดชอบในงานต่าง ๆ อีกทั้งยังสนับสนุนให้มีการนำเอาความหลากหลายมาปรับใช้และช่วยเหลือในการทำงานของเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ อันจะนำมาซึ่งประสิทธิผลการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพในองค์กร

#### 2) ความจำเป็นของการใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นถึงความสำคัญของการใช้ความยืดหยุ่นในที่ทำงาน เนื่องจากลักษณะการทำงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศมีความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาซึ่งเห็นได้ชัดที่สุดคือความยืดหยุ่นของเวลาขาเข้าและขาออกของเที่ยวบินในแต่ละวันที่ไม่แน่นอน ทำให้บุคลากรในองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนแก้ไขการทำงานในทุก ๆ วันเพื่อให้สอดคล้องกับเที่ยวบินดังกล่าวอยู่เสมอ แต่ในแนวทางหรือวิธีการทำงานของบุคลากรที่มีความหลากหลายต่าง ๆ แน่แน่นอนว่าจะแสดงออกทางประสิทธิผลของงานที่แตกต่างกัน ทำให้บุคลากรแต่ละคนต้องทำความเข้าใจและใช้ความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามการใช้ความยืดหยุ่นต้องใช้อย่างเหมาะสมและมีระดับระวังหากใช้มากเกินไปอาจทำให้บุคลากรคนอื่นทำงานเหมือนเดิมซ้ำ ๆ และไม่เกิดการพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น

หรืออาจทำให้บุคลากรบางคนใช้ความยึดหยุ่นนั้นในการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ซึ่งก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กรได้

### 3) วิธีการปรับตัวให้เข้ากับความหลากหลายในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวิธีการปรับตัวกับความหลากหลายในองค์กร เมื่อเข้าสู่การทำงานในองค์กรใหม่ ๆ ต้องมีการศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไรและมีข้อควรระวังในการทำงานในองค์กรแห่งนั้นอย่างไร ส่วนการปรับตัวในสภาพแวดล้อมการทำงานจำเป็นต้องใช้การสังเกตลักษณะส่วนตัวและลักษณะการทำงานของบุคลากรคนอื่น ๆ อีกทั้งยังใช้ความเข้าใจและการยอมรับในความแตกต่างที่เกิดขึ้นเพื่อให้ตนเองสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ในองค์กรได้อย่างมีความสุข อันจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี

### การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์งานวิจัยการศึกษาความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างและศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบ รวมถึงใช้วิธีการวิเคราะห์ผลด้วยการตีความสรุบบนข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญมาอภิปรายโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นได้ดังนี้

**ประเด็นที่ 1** เรื่องความหลากหลายด้านปัจเจกบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า

ความหลากหลายทางความเชื่อและทัศนคติของบุคลากรส่งผลให้มีมุมมอง ความคิด ความเชื่อ ความคาดหวัง และแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันทั้งในด้านบวกและลบ มีผลโดยตรงในการทำงานร่วมกับบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กร อีกทั้งยังมีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย เพราะหากบุคลากรบางคนมั่นใจและยึดติดกับความเชื่อและทัศนคติของตนเองมากเกินไป จะเกิดการไม่รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ส่งผลถึงความสัมพันธ์ที่ไม่ดีในที่ทำงาน ในขณะเดียวกันบุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมีการปรับทัศนคติของตนเองให้อยู่ในจุดที่สมดุล ไม่เอนเอียงไปทางใดทางหนึ่งมากเกินไป และสิ่งที่สำคัญที่สุดยังต้องมีทัศนคติต่อจุดมุ่งหมายและเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นว่าความหลากหลายทางความเชื่อและทัศนคติหากไม่ได้รับการจัดการความหลากหลายที่ดีจะก่อให้เกิดปัญหาหนักที่สุดขององค์กร และในทางตรงกันข้ามหากสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์ คุณค่าและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความหลากหลาย (Joplin & Daus, 1997 อ้างอิงใน กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์, 2558) กล่าวว่าความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หมายถึงความหลากหลายทางด้านความเชื่อ ความเข้าใจ การให้คุณค่า วิธีการมองโลก และข้อมูลเฉพาะด้านต่าง ๆ

ความหลากหลายทางความสามารถของบุคลากรแต่ละคนมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง โดยการทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศนั้น มีความจำเป็นอย่างมากหากองค์กรมีบุคคลที่มีความสามารถแตกต่างกัน เนื่องจากสามารถแบ่งปันความรู้ วิธีการแก้ไขปัญหา หรือการนำความสามารถมาปรับใช้ในการทำงาน ซึ่งมีส่วนในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามความสามารถที่หลากหลายดังกล่าวนำมาสู่การเปรียบเทียบปริมาณความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ทำให้เกิดการพิจารณาการให้ ความสนใจ จากเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กรที่ไม่เท่ากัน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันเองในองค์กร

ความหลากหลายทางด้านประสบการณ์ของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร โดยเฉพาะประสบการณ์ในสายงานด้านธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ ส่งผลให้บุคลากรคนนั้น ๆ มีความรู้ ความสามารถและวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายและรวดเร็ว รวมถึงมีความเข้าใจในกระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศได้กว้างขึ้น เนื่องจากมีข้อมูลพื้นฐาน สัญลักษณ์ และวิธีการทำงานบางอย่างที่มีความคล้ายคลึงกัน ส่งผลดีต่อบุคลากรและองค์กรในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น

ความหลากหลายทางด้านบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศไม่มีผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานในองค์กรแต่อย่างใด เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าตนเองนั้นมีลักษณะการทำงานแบบเบื้องหลัง (Back Office) ที่จัดอยู่ในระดับปฏิบัติงาน โดยทำงานอยู่กับระบบข้อมูลของบริษัทและส่วนมากมีการติดต่อสื่อสารกับสำนักงานใหญ่ผ่านอีเมล จึงไม่ได้มุ่งเน้นในการใช้บุคลิกภาพในการทำงาน

ความหลากหลายทางด้านความถนัดของบุคลากรแต่ละคนส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือเติมเต็มให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานบางอย่างให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น มีส่วนช่วยอย่างมากสำหรับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพราะบุคลากรทุกคนในองค์กรมีขอบเขตการทำงานที่เฉพาะเจาะจง ทำให้บุคลากรจะมีความถนัดในงานที่อยู่ในขอบเขตของตนเองมากกว่า ทำให้เมื่อมีความจำเป็นต้องทำงานที่อยู่ในขอบเขตของตนเองจึงต้องขอความช่วยเหลือจากบุคลากรที่มีความถนัดในขอบเขตงาน ๆ นั้น อีกทั้งยังรวมถึงความถนัดเฉพาะด้าน เช่น การใช้ภาษาที่สามในการตอบอีเมล การใช้เทคโนโลยีและการใช้เครื่องมือสำนักงานต่าง ๆ เป็นต้น เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นำไปสู่ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีในองค์กร

ความหลากหลายทางด้านความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคนมีผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ ซึ่งสิ่งที่เห็นได้ชัดถึงความแตกต่างนั้นก็คือระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้ โดยบุคลากรที่มีการเรียนรู้ที่เร็วจะสามารถเข้าใจในเนื้อหา งาน วิธีการทำงานและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้ไวกว่า ในขณะที่บุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่ช้า จะยังไม่พร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทำให้สามารถทำงานได้น้อยกว่า หรือบางคนมีความสามารถในการเรียนรู้แต่มีการปิดกั้นการรับรู้และเลือกที่จะรับรู้ในสิ่งที่ตนเองต้องการเท่านั้น นั้นเป็นปัญหาอย่างยิ่งทำให้บุคลากรนั้น ๆ ไม่พร้อมที่จะทำงาน อีกทั้งในมุมมองเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ต่อคนที่มีความสามารถในการเรียนรู้เร็วจะได้รับการชื่นชมและความไว้วางใจในการมอบหมายงาน แต่อีกมุมมองต่อคนที่มีความสามารถในการเรียนรู้ช้านั้นต้องได้รับการช่วยเหลือและการแก้ไขปัญหาจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้บางครั้งไม่สามารถทำงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

**ประเด็นที่ 2** เรื่องความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า

วิธีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรนั้นมุ่งเน้นไปที่การดึงเอาความรู้ ความสามารถ ความถนัดหรือข้อดีอื่น ๆ ที่หลากหลายของบุคลากรแต่ละคน มาใช้ในรวบรวม ผสม และช่วยเหลือในการแสดงความคิดเห็น การให้คำปรึกษา การตัดสินใจและการมอบหมายงานในการทำงาน เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าและผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิผลที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความหลากหลาย (Pick & Uhles, 2012 อ้างอิงใน สมพร, วิโรจน์ และจันทนา, 2559) ที่กล่าวว่า การตระหนักและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ นอกจากนี้การใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนนั้น มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ เนื่องจากมีลักษณะการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงและเกิดปัญหาที่ไม่ซ้ำกันในแต่ละวัน ไม่ว่าจะเป็นการเข้าออกของเที่ยวบินที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้บุคลากรทุกคนต้องมี

การเปลี่ยนแปลงการวางแผน การตัดสินใจและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นตลอดเวลา รวมถึงการทำงานร่วมกันนั้นทุกคนต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน กล่าวคือไม่สามารถที่จะคาดหวังในผลงานที่เท่ากันของบุคลากรคนอื่น ๆ ได้ เนื่องจากทุกคนมีความหลากหลายทั้งด้านประชากรศาสตร์และปัจเจกบุคคล ทำให้ลักษณะการทำงานที่แตกต่างส่งผลให้งานที่ออกมานั้นอาจมีประสิทธิผลไม่เท่ากัน แต่อย่างไรก็ตามการใช้ความยืดหยุ่นในการทำงานหากใช้ไม่ระมัดระวังอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อประสิทธิผลการดำเนินงานในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Phillippe (2011) ที่กล่าวว่า ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดนโยบาย แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทของงานและความสามารถของพนักงาน

สุดท้าย ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมของบุคลากรแต่ละคน ให้ความสำคัญกับการปรับตัวเพื่อเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างแรก โดยการใช้วิธีการสังเกตลักษณะนิสัยและการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ว่าชอบอะไร ไม่ชอบอะไร หรือมีข้อควรระมัดระวังในการทำงานร่วมกันอย่างไร รวมถึงการยอมรับในความแตกต่าง แต่อย่างไรก็ตามต้องเลือกปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมให้เกิดความเหมาะสม ถูกต้องและเป็นผลดีต่อประสิทธิผลการดำเนินงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความสามารถในการจัดการความหลากหลาย (Manson, 2007 อ้างอิงใน สมพร, วิโรจน์ และจันทนา, 2559) กล่าวว่า ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม หมายถึง กระบวนการในการติดตามวิเคราะห์ และประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากรมีความสำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันและมีความคิดที่หลากหลาย นำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง เกิดมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ องค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันจึงต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและการเจริญเติบโตขององค์กร

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาความหลากหลายของบุคลากรต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง มีดังนี้

ประเด็นที่ 1 องค์กรควรยอมรับในความเชื่อและทัศนคติที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งต้องปรับทัศนคติของตนเอง เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้ นอกจากนี้ องค์กรควรเร่งพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อให้สามารถเรียนรู้และเข้าใจในการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความเดือดร้อนต่อเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

ประเด็นที่ 2 องค์กรและบุคลากรควรมีการบริหารจัดการความหลากหลายอย่างเหมาะสมและระมัดระวังไม่ให้เกิดความผลเสียต่อตัวองค์กร

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 เนื่องจากวิจัยนี้เป็นกรณีศึกษาเชิงลึกที่มีการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อย ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาครั้งต่อไปอาจจะมีการขยายขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของแปรต้นและตัวแปรตาม ด้วยสถิติ

การวิจัย เช่น การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ตลอดจนการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอยเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์

ประเด็นที่ 2 เนื่องจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายด้านปัจเจกบุคคล และความหลากหลายของความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ ซึ่งยังมีตัวแปรและปัจจัยอื่นที่สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ รวมไปถึงตัวแปรคั่นกลางต่าง ๆ เช่น นโยบายขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร พฤติกรรมในการปรับตัวด้านการดำเนินงานของบุคลากร ตลอดจนถึงแนวทางการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ

### เอกสารอ้างอิง

กณิกานฎ รักรอด สุทธิรักษ์. (2558). การบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.

(ค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

ฐิติกร พูลภัทรชีวิน. (2553). พฤติกรรมปัจเจกบุคคล. สืบค้นจาก

<https://sites.google.com/site/gaiusjustthink/nida-mpa/pa610/part3/phvtikrmpaccekbukhkhln>

นันทกานต์ สายปิ่น. (2555). การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จตามตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติ

ราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลตำบลแม่ทะ อำเภอมะ

แจ่มหวัดลำปาง. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเนชั่น).

ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2559). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร. วารสารวิชาการ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 5(2), 1-12.

พิชานนท์ เผ่าอำนวยวิทย์. (2562). IATA คาดการณ์แนวโน้มการเติบโตและความต้องการด้านการขนส่ง

สินค้าทางอากาศปี 2019. สืบค้นจาก <https://www.airfreight-logistics.com/th/forecasting-airfreight-growth-and-demand-with-iata/>

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2554). การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร: กลยุทธ์การบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. วารสารนักบริหาร, 31(1), 153-159

พีรญา ชื่นวงศ์ และวิจิต อุ๋อัน. (2558). การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของ

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ, 8(1), 1-14.

รัตน์ชนก จันย้ง. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงหาผล

กำไร. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).

สมพร ปานยินดี, วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ และจันทนา แสนสุข (2559). ความสามารถในการจัดการความ

หลากหลายที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจ

ปริทัศน์, 148, 64-104.

สโมสรไลออนส์สากล. (2560). การบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร. สืบค้นจาก

[http://www.lionsclubs310b.org/images/sub\\_1473070420/lions310b010.pdf](http://www.lionsclubs310b.org/images/sub_1473070420/lions310b010.pdf)

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