



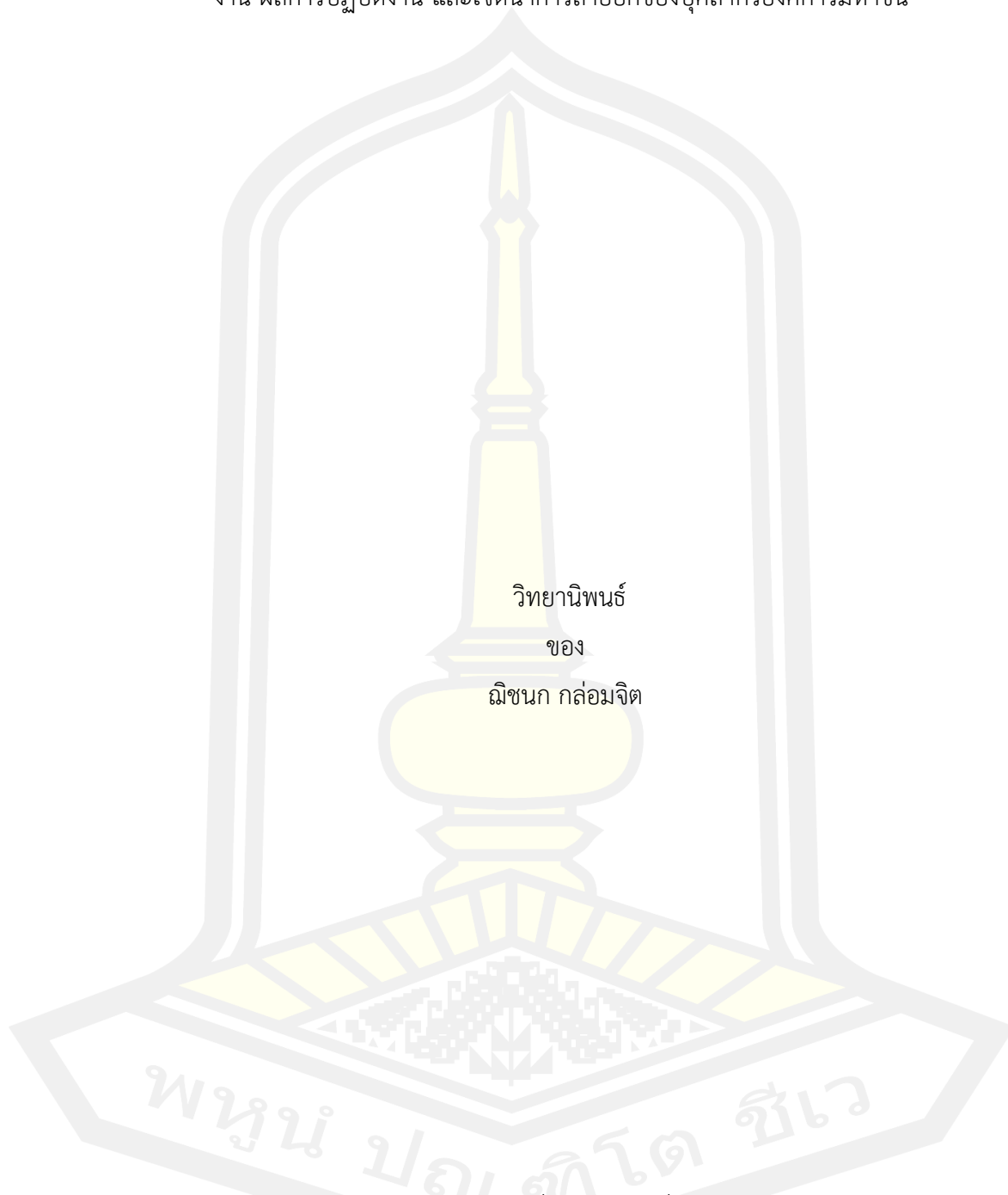
ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม กับความพึงพอใจใน
งาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

วิทยานิพนธ์
ของ
ณิชนก กลุ่มจิต

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจและนวัตกรรมดิจิทัล
ธันวาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม กับความพึงพอใจใน
งาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์กรมหาชน

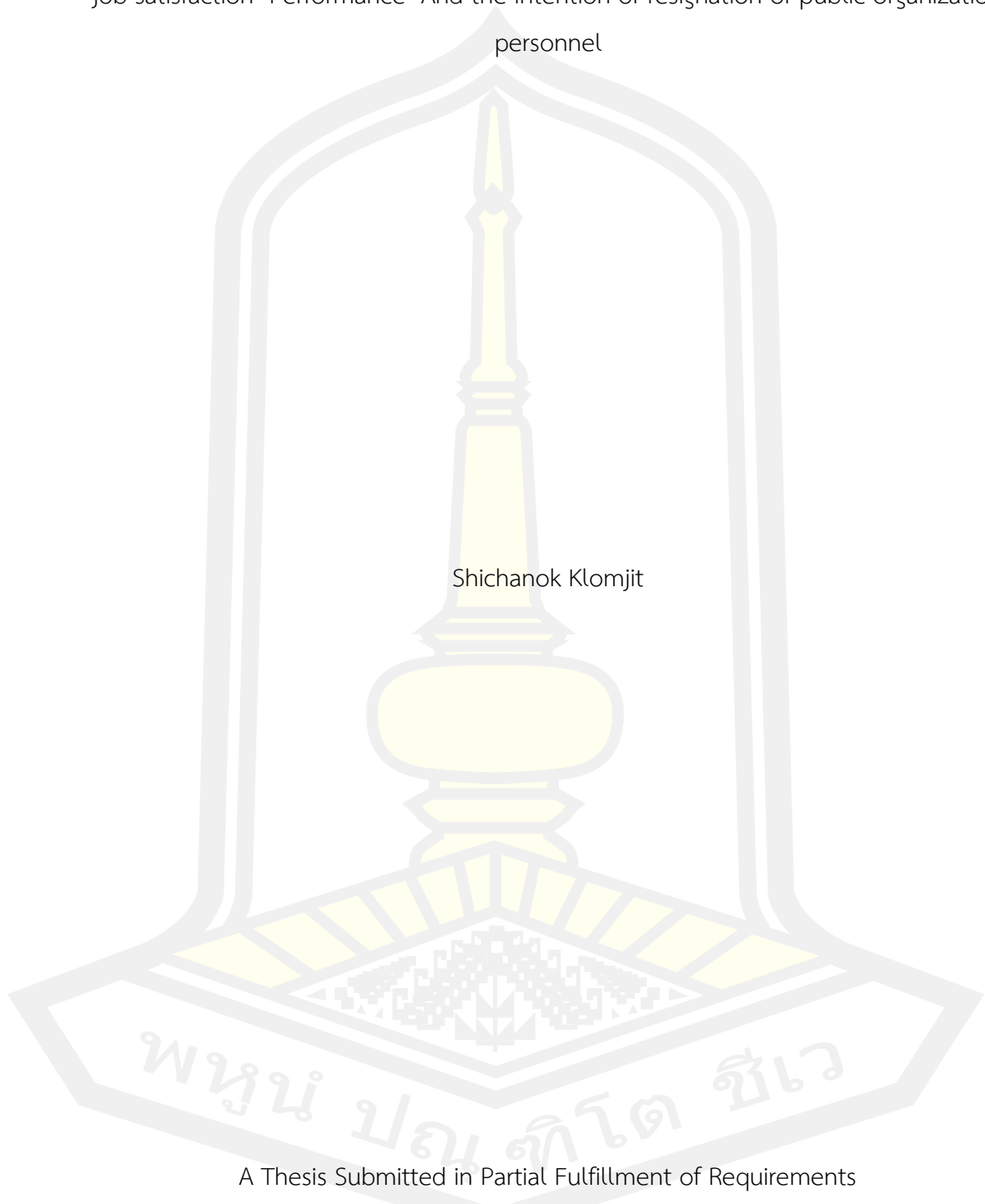


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจและนวัตกรรมดิจิทัล
ธันวาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Impact of managing personnel diversity Team performance With
job satisfaction Performance And the intention of resignation of public organization
personnel

Shichanok Klomjit



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Doctor of Philosophy (Business Administration and Digital Innovation)

December 2021

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวมิชนก กล่อมจิต
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารธุรกิจและนวัตกรรมดิจิทัล ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. ชีระวัฒน์ เจริญราษฎร์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ดร. แคทลียา ซาปะวัง)

.....กรรมการ

(ผศ. ดร. กิตติพล วิแสง)

.....กรรมการ

(ดร. พีรวัฒน์ ไชยล้อม)

.....กรรมการ

(ดร. การินทร์ กิจระการ)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจและนวัตกรรมดิจิทัล ของมหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

.....
(ดร. ชลธิชา ธรรมวิญญู)

คณบดีคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ

.....
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมงานกับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน		
ผู้วิจัย	ณิชนก กล่อมจิต		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. แคทลียา ซาปะวัง		
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	บริหารธุรกิจและนวัตกรรมดิจิทัล
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2564

บทคัดย่อ

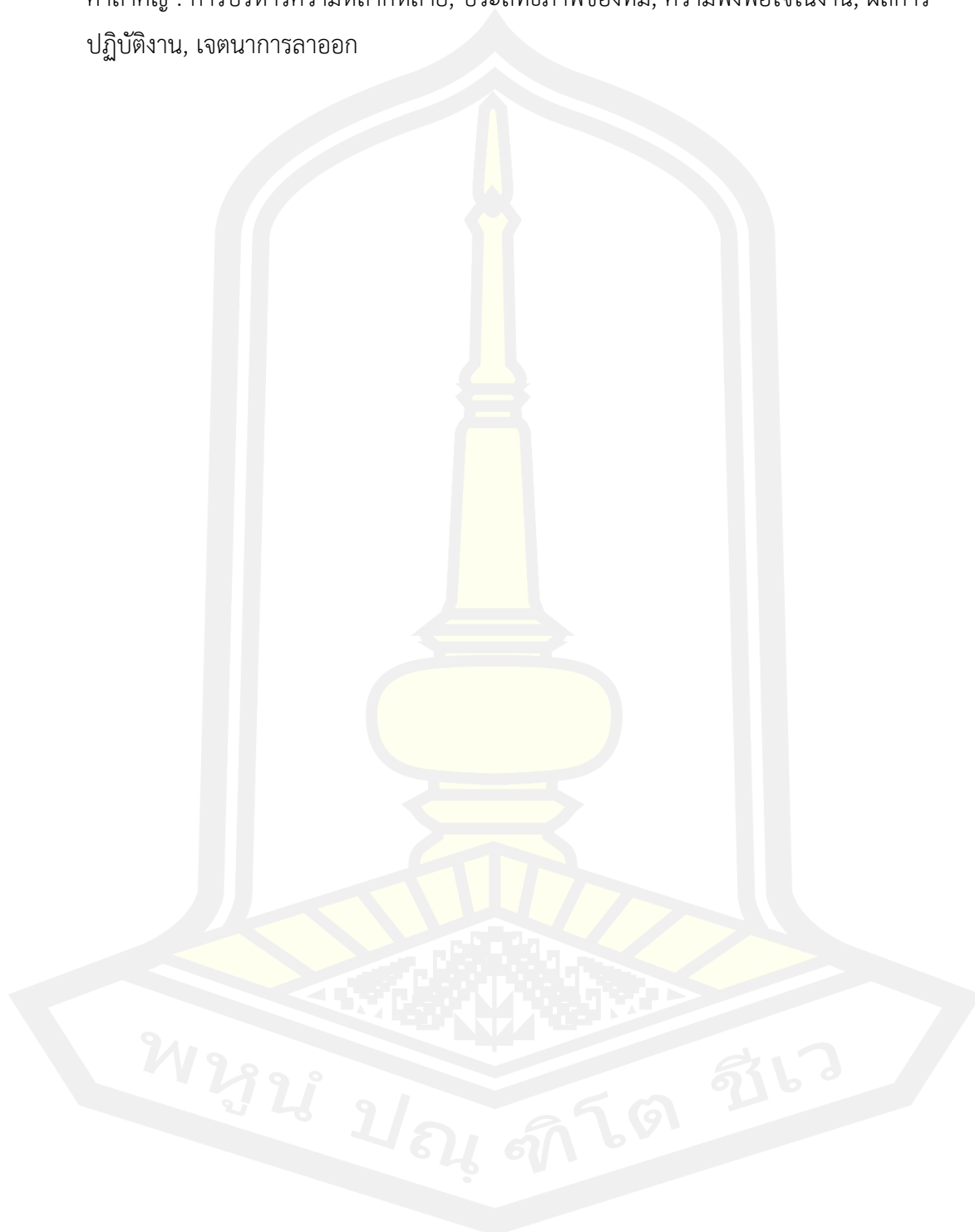
งานวิจัยเรื่องผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมงานส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชนเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลทางตรงระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน 2) ศึกษาอิทธิพลทางตรงระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพของทีมงานของบุคลากรองค์การมหาชน และ 3) ศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก โดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมงานของบุคลากรองค์การมหาชน ประชากรของการวิจัยในครั้งนี้คือ องค์การมหาชนที่เข้าสู่ระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสำนักงาน กพร. จำนวน 9 แห่ง มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 243 คน การวิเคราะห์ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ร่วมกับการวิเคราะห์โมเดลสมการสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 69.5 มีอายุ 31 ปี ถึง 36 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 มีระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับอื่นๆ จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 35,001 บาท ถึง 45,000 บาท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($= 4.0502$) และมีความคิดเห็นด้านเจตนาการลาออกมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง ($= 2.9827$) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาพรวมระหว่าง 9 ตัวแปรพบว่าความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปรมีความสัมพันธ์ระดับสูง ปานกลาง ต่ำ และมีทั้งค่าความสัมพันธ์เชิงบวกและเชิงลบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลและตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝง เกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าตามเกณฑ์ที่กำหนดแต่มีบางค่าที่ไม่ผ่านเกณฑ์แต่เมื่อพิจารณาค่าต่างๆ ในภาพรวมแล้วถือว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากนั้นเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของข้อมูลอีกครั้ง ผู้วิจัยจึงใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดพบว่าตัวแปรทั้งหมดเป็นไปตามเกณฑ์ทุกประการ ผลการวิเคราะห์เส้นทางโดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีม และการวิเคราะห์ข้อมูลยังพบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม ในทางตรงกันข้ามพบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อเจตนาการลาออกโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม

ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ถ้าหากผู้บริหารนำการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมาให้อาจทำให้บุคลากรที่มีการปฏิบัติงานเป็นทีมไม่มีประสิทธิภาพ และหากผู้บริหารนำการบริหารความหลากหลายมาใช้มากขึ้นกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะลาออกจะลดลง ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มอื่นที่มีความหลากหลายของบุคลากร เช่น บริษัทข้ามชาติ หรือองค์การนานาชาติ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายควรมีการกำหนดกฎระเบียบและนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกลาง ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงความหลากหลายและความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคล สรุปข้อค้นพบจากงานวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นจากข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าผลการวิจัยมีความแตกต่างจากงานวิจัยในอดีตที่พบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรไม่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของทีม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรเพื่อนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีม ไม่เช่นนั้นแล้วการบริหารความหลากหลายของบุคลากรดังกล่าวอาจไม่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

คำสำคัญ : การบริหารความหลากหลาย, ประสิทธิภาพของทีม, ความพึงพอใจในงาน, ผลการปฏิบัติงาน, เจตนาการลาออก



TITLE	The Impact of managing personnel diversity Team performance With job satisfaction Performance And the intention of resignation of public organization personnel		
AUTHOR	Shichanok Klomjit		
ADVISORS	Cattaleeya Charpavang , Ph.D.		
DEGREE	Doctor of Philosophy	MAJOR	Business Administration and Digital Innovation
UNIVERSITY	Maharakham University	YEAR	2021

ABSTRACT

This research studies the diversity management and team efficiency effects on job satisfaction, job performance, and turnover intention of officers in the public organization through the quantitative method. The aims of this study are: firstly, to study the direct effect of diversity management on job satisfaction, job performance, and turnover intention of officers in public organizations; secondly, to study the direct effect between diversity management and team efficiency; lastly, to study the indirect effect of diversity management on job satisfaction, job performance and turnover intention of officers in public organizations through team efficiency. The sample consists of 243 respondents from the nine organizations of the office of the Public Sector Development Commission. The data analysis consisted of descriptive statistics and confirmatory factor analysis (CFA) in conjunction with structural equation modeling (SEM) analysis. The results showed that most of the respondents were female, 169 people which is 69.5 percent, aged from 31 years to 36 years old of 61 people, which accounts for 25.1 percent, graduated with a bachelor's degree of 118 people which represents 48.6 percent, working period 10 years or more of 100 people which accounts for 41.2 percent, other levels of the position of 194 people which is 79.8 percent, and their average monthly income of 35,001 baht to 45,000 baht of 55 people representing 22.6 percent. The respondents had the highest average score at the high level in the knowledge and understanding

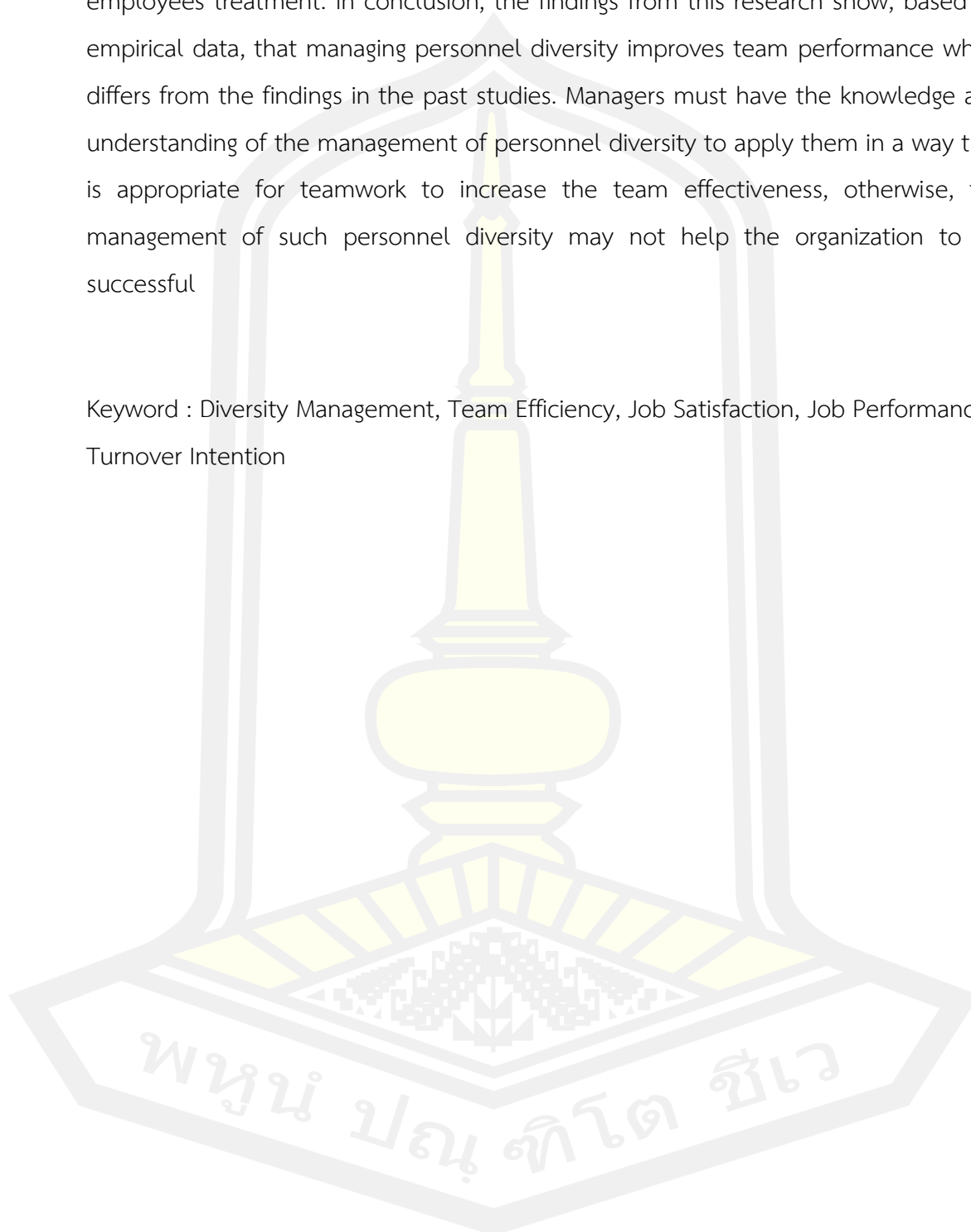
about the management of personnel diversity ($= 4.0502$), and the opinion on the intention of leaving was the lowest at the moderate level ($= 2.9827$). The overall analysis found that correlation coefficient among the nine variables were mix at high, medium, low levels and had both positive and negative correlations.

Confirmation component analysis verifies the model validity and model consistency. This is an analysis of the relationship between observed and latent variables. Criteria were used in the investigation and analysis of the relationship. It was found that most of the variables met the specified criteria, but some did not meet the criteria. Overall, the model is considered consistent with the empirical data. After that, to double-check the consistency of the data, the researcher used the first confirmation of the assertion element analysis based on the specified criteria and found that all the variables are consistent with all the criteria. The results of the path analysis using structural equation model analysis showed that personnel diversity management had a positive influence on job satisfaction and performance results were statistically significant at 0.05 level. Personnel diversity management did not influence team performance and data analysis also found that managing personnel diversity positively influenced job satisfaction and performance through team performance. On the other hand, managing personnel diversity has a negative influence on the intention of leaving through team performance.

These findings indicate that if management values the management of personnel diversity, it will affect job satisfaction and employee performance. However, if the management brings personnel diversity management, it may consider the personnel working as a team inefficient. On the other hand, if more executives adopt diversity management and effective teamwork, there will be a decrease in personnel willingness to resign. For recommendations on future researches, it is crucial to include data collected from other populations with diverse personnel, such as multinational corporations. or international organizations and policy recommendations. This data will establish unbiased rules and policies on human resource management. Furthermore, managers should take into account on the

diversity and abilities of each individual employee to promote and support employees treatment. In conclusion, the findings from this research show, based on empirical data, that managing personnel diversity improves team performance which differs from the findings in the past studies. Managers must have the knowledge and understanding of the management of personnel diversity to apply them in a way that is appropriate for teamwork to increase the team effectiveness, otherwise, the management of such personnel diversity may not help the organization to be successful

Keyword : Diversity Management, Team Efficiency, Job Satisfaction, Job Performance, Turnover Intention



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยการได้รับความกรุณาชี้แนะและช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร. แคทลียา ซาปะวัง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.กิตติพล วิแสง ประธานหลักสูตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ เจริญราษฎร์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. พิรวัฒน์ ไชยล้อม และอาจารย์การันต์ กิจระการ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องมาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อพิน คุณแม่ส้มเกลี้ยง กลุ่มมจิตและครอบครัวทุกคนที่เป็นกำลังใจให้ในการศึกษาครั้งนี้ กราบขอบพระคุณ พลอากาศเอก ดร.ปรีชา ประดับมุข และนาวาอากาศเอกหญิง กัลยารัตน์ ประดับมุข ผู้ริเริ่มแนวคิดทางการศึกษาและส่งเสริมการศึกษาครั้งนี้ กราบขอบพระคุณพันเอก วิทวัส สุขยางค์ ที่กรุณาให้ข้อคิดแนวทางการให้คำปรึกษางานวิจัยในครั้งนี้ และขอกราบขอบพระคุณ ดร.วรรณนา บุญประเสริฐ ที่เป็นตัวอย่างที่ดีและให้ความช่วยในการศึกษา รวมถึงเพื่อนๆ ที่คอยให้การช่วยเหลือ สนับสนุน และเพื่อนร่วมงานที่ทุกคนในสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ที่ได้ช่วยให้การแนะนำ คำนวณการศึกษา จนการศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดามารดาและบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนวิชาความรู้และให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมถึงเป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้การศึกษาวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ฉนิชนัก กลุ่มมจิต

พหุ ปรณ ทิโต ชีเว

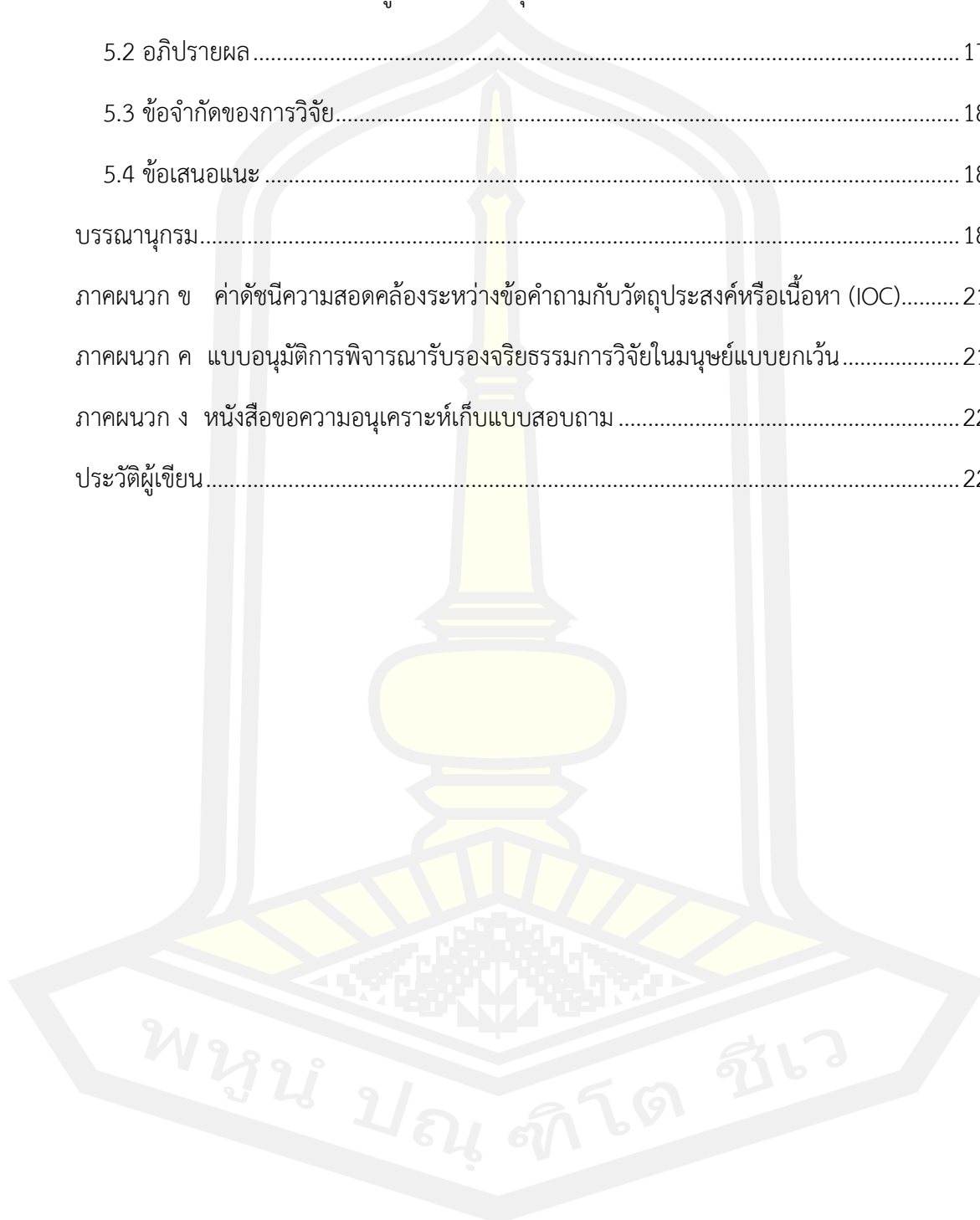
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
สารบัญ.....	ฎ
สารบัญตาราง.....	ฒ
สารบัญภาพประกอบ.....	ต
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	4
1.3 ความสำคัญของการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตงานวิจัย.....	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1.1 ทฤษฎีจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม.....	10
2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน.....	11
2.2 ความหลากหลาย (Diversity).....	13
2.2.1 การบริหารบุคลากร (Human Resources Management).....	18
2.2.2 แนวคิดการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร.....	24
2.3 กลุ่มและทีมในองค์กร (Group and Team in Organization).....	26
2.3.1 องค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม (Factors of Team Effectiveness).....	27

2.3.2	ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม (Team Process)	28
2.3.3	ประสิทธิภาพของทีม (Team Efficiency)	32
2.3.4	ความหมายของประสิทธิภาพของทีม (Team Efficiency).....	34
2.3.5	วัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีม.....	37
2.3.6	การบริหารทีมงาน	37
2.3.7	คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	39
2.3.8	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน	40
2.3.9	การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน.....	43
2.4	ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction).....	46
2.5	ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)	49
2.6	แนวคิดเกี่ยวกับการลาออก	54
2.7	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
2.8	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	62
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย	64
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	64
3.1.1	ประชากรที่ใช้ในการศึกษา.....	64
3.1.2	การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง	66
3.2	วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	69
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	71
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล	75
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล	76
3.5.1	การตรวจสอบข้อมูล (Data Screening) ก่อนการวิเคราะห์ทางสถิติ.....	76
3.5.2	การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics).....	77
3.5.3	การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร.....	77

3.5.4	หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	78
3.5.5	สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics).....	79
3.5	บทสรุป	84
บทที่ 4	ผลการวิจัย.....	85
4.1	การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม.....	86
4.2	การวิเคราะห์ระดับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การมหาชน.....	89
4.2.1	การวิเคราะห์ระดับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร	89
4.2.2	การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพของทีม	92
4.2.3	การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในงาน	94
4.3	การตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง	96
4.3.1	การตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล (Valid Data)	97
4.3.2	การตรวจสอบการแจกแจงข้อมูล (Normality).....	99
4.3.3	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.....	103
4.4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์	105
4.4.1	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดแต่ละด้าน	106
4.4.2	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง	137
4.4.3	ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานและเจตนาการลาออก.....	143
4.4.3	การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานและเจตนาการลาออก.....	146
4.5	ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย.....	155
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	164
5.1	สรุปผลการวิจัย.....	166
5.1.1	ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน.....	166

5.1.2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง	167
5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์	169
5.2 อภิปรายผล	172
5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย	184
5.4 ข้อเสนอแนะ	185
บรรณานุกรม	189
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC)	214
ภาคผนวก ค แบบบอมนุมัติการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น	218
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถาม	220
ประวัติผู้เขียน	222



สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงองค์การมหาชนที่เข้าสู่ระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสำนักงาน กพร.....	6
ตาราง 2 แสดงสรุปผลกระทบด้านบวกและด้านลบจากความหลากหลายของบุคลากร.....	15
ตาราง 3 แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารบุคลากรกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ.....	19
ตาราง 4 แสดงผลกระทบของความหลากหลายที่มีต่อการบริหารบุคลากร	24
ตาราง 5 แสดงรายชื่อองค์การมหาชน ปีที่จัดตั้ง และจำนวนบุคลากร	65
ตาราง 6 แสดงจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การมหาชน.....	67
ตาราง 7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)	71
ตาราง 8 แสดงข้อความเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร	72
ตาราง 9 แสดงข้อความเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมบุคลากรองค์การมหาชน.....	73
ตาราง 10 แสดงข้อความเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากร.....	74
ตาราง 11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารายตัวแปร.....	77
ตาราง 12 แสดงระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r).....	78
ตาราง 13 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล.....	82
ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	87
ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการบริหารความหลากหลาย.....	90
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านประสิทธิภาพของทีม.....	93
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก	95
ตาราง 18 แสดงความการตรวจสอบข้อมูล	97

ตาราง 19	แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่งรายข้อ	100
ตาราง 20	แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปร 9 ตัวแปร	102
ตาราง 21	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามของทุกตัวแปร	103
ตาราง 21 (ต่อ)	104
ตาราง 22	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์	107
ตาราง 23	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยการลดข้อคำถาม	109
ตาราง 24	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรม	110
ตาราง 25	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยการลดข้อคำถาม	112
ตาราง 26	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ	113
ตาราง 27	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยค่าความคลาดเคลื่อน	115
ตาราง 28	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม	117
ตาราง 29	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีมก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยค่าความคลาดเคลื่อน	119
ตาราง 30	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี	120
ตาราง 31	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดีก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยค่าความคลาดเคลื่อน	122
ตาราง 32	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ	123
ตาราง 33	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยค่าความคลาดเคลื่อน	125
ตาราง 34	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน	127
ตาราง 35	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน ก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยค่าความคลาดเคลื่อน	129
ตาราง 36	แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน	130

ตาราง 37 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยค่าความคลาดเคลื่อน	132
ตาราง 38 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก	133
ตาราง 39 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก ก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยการลดข้อคำถามและปรับค่าความคลาดเคลื่อน	135
ตาราง 40 แสดงค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน	137
ตาราง 41 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน ก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน	139
ตาราง 42 แสดงค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน	140
ตาราง 43 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านประสิทธิภาพของทีมบุคลากรองค์การมหาชน ก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน	142
ตาราง 44 แสดงค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน	143
ตาราง 45 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกบุคลากรองค์การมหาชน ก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน	145
ตาราง 46 แสดงค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน	150
ตาราง 47 แสดงค่าความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดแต่ละตัวแปรแฝง	151
ตาราง 48 แสดงค่าโมเดลการวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน ก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน	154
ตาราง 49 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์	157
ตาราง 50 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย	161

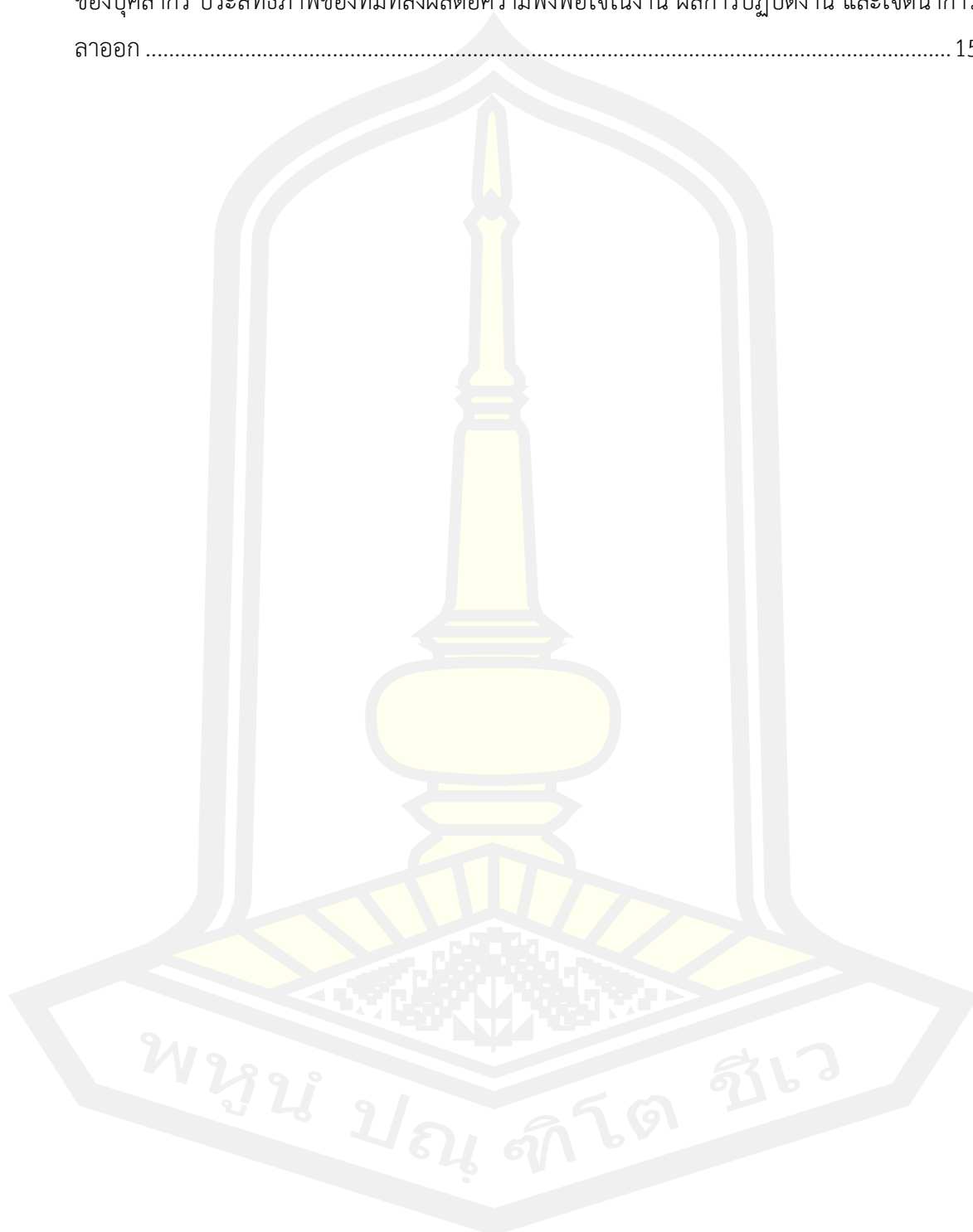
สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 แสดงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายในองค์กร	18
ภาพประกอบ 2 แสดงกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้เรื่องวัฒนธรรม นโยบายการ บริหารบุคลากรและผลลัพธ์ต่อองค์กร	23
ภาพประกอบ 3 แสดงมิติของความหลากหลาย.....	25
ภาพประกอบ 4 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย.....	63
ภาพประกอบ 5 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์.....	108
ภาพประกอบ 6 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์หลังปรับลดข้อคำถาม	110
ภาพประกอบ 7 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรม	111
ภาพประกอบ 8 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมหลังปรับลดข้อคำถาม	113
ภาพประกอบ 9 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ	114
ภาพประกอบ 10 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน... ..	117
ภาพประกอบ 11 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม	118
ภาพประกอบ 12 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจ ในทีมหลังปรับค่าความ คลาดเคลื่อน	120
ภาพประกอบ 13 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี.....	121
ภาพประกอบ 14 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดีหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน	123
ภาพประกอบ 15 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ..	124
ภาพประกอบ 16 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพหลัง ปรับค่าความคลาดเคลื่อน.....	126
ภาพประกอบ 17 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน	128

ภาพประกอบ 18 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงานหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน	130
ภาพประกอบ 19 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน	131
ภาพประกอบ 20 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน หลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน..	133
ภาพประกอบ 21 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก.....	134
ภาพประกอบ 22 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก หลังปรับลดข้อความ 136	136
ภาพประกอบ 23 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประชากรศาสตร์ ก่อนปรับค่าความคลาดเคลื่อน	138
ภาพประกอบ 24 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประชากรศาสตร์ หลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน	139
ภาพประกอบ 25 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสิทธิภาพของทีม ก่อนปรับค่าความคลาดเคลื่อน.....	141
ภาพประกอบ 26 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสิทธิภาพของทีม หลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน.....	142
ภาพประกอบ 27 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรก่อนปรับตัวแบบ	144
ภาพประกอบ 28 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน.....	145
ภาพประกอบ 29 แสดงโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน.....	147
ภาพประกอบ 30 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน.....	149
ภาพประกอบ 31 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชนหลังปรับโมเดล.....	153

ภาพประกอบ 32 แสดงผลการผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลาย
 ของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการ
 ลาออก 156



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วประกอบกับการพัฒนาประเทศไทย 4.0 หลายองค์การต่างตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การในรูปแบบต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นการจัดการองค์การในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างไปจากเดิม เนื่องจากบริบทขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงไปสิ่งที่องค์การต้องตระหนักและให้ความสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีความผันแปรและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากผู้บริหารหรือผู้นำขององค์การต้องตระหนักและเตรียมมาตรการในการรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดการความเสี่ยงทั้งทางเทคโนโลยี การเงิน กฎระเบียบ ที่เกิดขึ้น ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้อยู่รอด คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจัดการองค์การ ในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายตามที่องค์การได้กำหนดไว้ หากองค์การได้มีการให้ความสำคัญกับการออกแบบและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพย่อมจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งเกิดจากการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ บุคลากรในองค์การที่มีความหลากหลายนั้นอาจหมายถึงความหลากหลายด้านประสบการณ์ แนวคิด วัฒนธรรม ความเชื่อทางศาสนาและลัทธิ ด้านจิตใจ ทักษะคิดเป็นต้น (Kochan และคณะ, 2003) การบริหารความหลากหลายของบุคลากรส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบต่อบุคลากร ผลกระทบด้านบวก ได้แก่ การตัดสินใจที่ดีขึ้น ความคิดที่สร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรม ความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น ผลกระทบด้านลบ ได้แก่ การลาออกของบุคลากร ต้นทุนองค์กรที่สูงขึ้น ความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น (Wang and Wentling, 2001) ดังนั้นการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การและความหลากหลายในด้านประชากรศาสตร์เป็นปัจจัยที่จะแยกความแตกต่างในกลุ่มบุคคลที่มีหลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยที่สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนจากการมองรูปลักษณ์ภายนอก เช่น เพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ และอายุ ในส่วนของปัจจัยที่ไม่สามารถสังเกตเห็นจากรูปลักษณ์ภายนอก เช่น การศึกษา หรือสถานภาพทางสังคม และเศรษฐกิจ (Vohra และคณะ, 2015) แต่สำหรับบางคนแล้วความหลากหลายกลับหมายถึงการเอาชนะ อคติทางวัฒนธรรม และการซึมซับคุณค่าใหม่ๆ ที่ได้จากความหลากหลายในองค์การ (Prasad และ Mills, 1997) ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็นสถานะทางอารมณ์ที่เกิดความพึงพอใจ หรือเป็นความคิดหรืออารมณ์เชิงบวกซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หรือประสบการณ์ในการทำงานที่แสดงถึงความรู้สึกและเหตุผลในการทำงานของบุคลากรแต่ละบุคคล (Rothmann และ Coetzer, 2002) นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานยังหมายถึงขอบเขตที่บุคลากรพึงพอใจกับรางวัลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมถึงความรู้สึกของบุคลากรที่เกิดจากองค์ประกอบต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น การทำงาน การได้รับอัตราค่าจ้าง และการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (Statt, 2004) ซึ่งถ้าบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในการทำงานจะก่อให้เกิดปัญหาการลาออกจากงานของบุคลากรส่งผลกระทบต่อตัวบุคลากรและองค์กร ผลกระทบจากการสูญเสียกำลังบุคลากรขององค์กรทำให้องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายกับบุคคลในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก และประสิทธิภาพขององค์กรจะลดลง เนื่องจากอัตรากำลังคนไม่เพียงพอต่อการทำงาน หรืออาจทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่คงอยู่ในองค์กรลดลงเป็นเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรคนอื่นๆ อาจลาออกจากองค์กรทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรให้กับองค์กรไม่เกิดการขับเคลื่อนไปข้างหน้าและจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานการนำนโยบายมาปฏิบัติว่าเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งจากการกระทำของทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า การกำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์สำหรับการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรจะต้องแยกให้ชัดเจน และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีมทำให้เกิดผลลัพธ์ของบุคลากร ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และเจตนาการลาออกที่ลดลงโดยที่การทำงานเป็นทีมที่ดีบุคคลในทีมจะต้องทำงานร่วมกัน โดยทุกคนในทีมจะต้องทุ่มความคิด ทุ่มเทร่างกายแรงใจในการทำงาน เพื่องานหรือเพื่อความสำเร็จของงาน โดยไม่ถือว่าเป็นผลงานของตนเองเพียงคนเดียวแต่ผลงานทั้งหมดเป็นของทีมและทีมที่ดีควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความไว้วางใจกันเชื่อมั่นกันมีความผูกพันกันจนก่อให้เกิดความรักความสามัคคีกันในทีม ดังนั้นความหลากหลายทำให้การบริหารและประสิทธิภาพของทีมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการบริหารการปฏิบัติงานที่ทุกคนในทีมทำงานได้รับมอบหมายงานอย่างเท่าเทียมกันหากบุคลากรได้รับการบริหารการปฏิบัติงานที่ดีเท่าเทียมกันบุคลากรจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ดีกว่าบุคลากรที่ไม่ได้รับการบริหารการปฏิบัติงานที่ดี (Brewster และคณะ, 2013)

นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานยังหมายถึงขอบเขตที่บุคลากรพึงพอใจกับรางวัลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมถึงความรู้สึกของบุคลากรอันมีองค์ประกอบต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน อาทิ การทำงาน การได้รับอัตราค่าจ้าง และการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (Statt, 2004) ซึ่งถ้าบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในการทำงานก็จะก่อให้เกิดปัญหาการลาออกของบุคลากรส่งผลกระทบต่อองค์กรและตัวบุคลากร โดยผลกระทบจากการสูญเสียกำลังบุคลากรขององค์กรทำให้องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายกับบุคคลในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก และประสิทธิภาพขององค์กรจะลดลง เนื่องจากคนไม่เพียงพอต่อการทำงาน หรืออาจทำให้

ขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ยังคงอยู่ในองค์กรลดลงอาจเป็นเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรลาออกจากองค์กรในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรเพื่อขับเคลื่อนไปข้างหน้า และจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดตั้ง “องค์การมหาชน” (Public Organization) ตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 มีวัตถุประสงค์หลักสำหรับการให้บริการสาธารณะได้อย่างคล่องตัว ซึ่งเป็นหนึ่งในมาตรการในการปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงานของราชการและเพื่อลดขนาดภาครัฐ โดยการนำเอาแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ตามแนวคิดในการบริหารจัดการแบบเอกชน และถือเป็น “Megatrends” ที่ได้รับความนิยมและแพร่กระจายไปทั่วโลก (Hood,1991) เพื่อจัดระบบองค์การภาครัฐแนวใหม่ ให้มีความคล่องตัว มีการใช้ประโยชน์ ในการใช้ทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในปัจจุบัน ประเทศไทยมีองค์การมหาชนที่ จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 รวม 39 แห่ง (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559) และมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเพิ่มอัตรากำลังและงบประมาณขององค์การมหาชนเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (วาสนา พงศาปาน, 2561) ซึ่งในปีงบประมาณ 2562 องค์การมหาชน ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี เป็นจำนวนเงิน 27,461.4886 และปีงบประมาณ 2563 ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนเงิน 28,290.6818 ล้านบาท (รายงานวิเคราะห์สำนักงานงบประมาณของรัฐสภา ฉบับที่ 4 ประจำปี 2562) รวมถึงนโยบายภาครัฐที่ควบคุมการดำเนินงานขององค์การมหาชน โดยได้มีตัวชี้วัดบังคับในเรื่องของการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรไม่ให้เกิน 30 % ของแผนการใช้จ่ายประจำปีให้มีความตระหนักในการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้นโยบายการไม่เพิ่มอัตรากุศลกร เพื่อเป็นการควบคุมรายจ่ายของภาครัฐ และเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมกับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก เป็นความสามารถในการพัฒนาและบริหารบุคลากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันออกไปในลักษณะของการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยหากมีการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเหล่านี้ให้มีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับ และตรงกับความต้องการของสมาชิกในทีมแล้วนั้น การรับรู้ของสมาชิกในทีมย่อมมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อมีความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันย่อมก่อเกิดพฤติกรรมการทำงานที่นำไปสู่การเกิดประสิทธิผลกับทีมงาน ดังนั้นงานวิจัยในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากร องค์การมหาชน และเพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากร องค์การมหาชน

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมงานส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก โดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมงานของบุคลากรองค์การมหาชน

1.3 ความสำคัญของการวิจัย

ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมงานส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารขององค์การมหาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทำให้ทราบความสำคัญของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมงาน กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน
2. ทำให้ทราบถึงความสอดคล้องระหว่างกรอบแนวคิดของการวิจัยและข้อมูลเชิงประจักษ์ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมงาน กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน และเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานในองค์การมหาชน
3. ทำให้เข้าใจรูปแบบอิทธิพลของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมงาน กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน และนำผลวิจัยไปใช้พัฒนาและบูรณาการจัดการความหลากหลายเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคลากรที่มีความหลากหลายอย่างเหมาะสมกับบริบทการปฏิบัติงาน

4. สามารถนำผลการวิจัยไปบูรณาการร่วมกับการกำหนดนโยบาย กระบวนการปฏิบัติ และการมอบหมายงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน รวมถึงสามารถนำผลวิจัยไปพัฒนาแผนพัฒนา ปรับปรุง ส่งเสริมความรู้และความสามารถสำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลายให้สามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ทำการศึกษาค้นคว้าและวิจัย ได้แก่ การบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

2. ขอบเขตด้านประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ องค์กรมหาชนที่เข้าสู่ระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสำนักงาน กพร. จำนวน 2,377 คน (สำนักงาน กพร., 2562) กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ

2.1 ศึกษาองค์กรมหาชนที่เข้าสู่ระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสำนักงาน กพร. ในปีงบประมาณ 2562

2.2 เป็นองค์กรมหาชนที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายทุกองค์ประกอบ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 1 Function Base องค์ประกอบที่ 2 Agenda Base องค์ประกอบที่ 3 Area Base องค์ประกอบที่ 4 Innovation Base องค์ประกอบที่ 5 Potential Base โดยมีผลดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินสูงกว่าร้อยละ 67)

2.3 องค์กรมหาชนที่จัดตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรองค์การมหาชน จากจำนวนองค์กรมหาชน 9 แห่ง มีอัตรากำลังคนทั้งสิ้น 2,377 คน แสดงได้ดังตาราง 1 เพื่อให้สอดคล้องกับสถิติการวิเคราะห์สมการโครงสร้างที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สูตรคำนวณนี้เป็นกรณีที่ประชากรมีจำนวนแน่นอน (Finite Population) โดยใช้สูตรคำนวณตามแนวคิดของทาโร ยามาเน่ (Yamana, 1973)

ตาราง 1 แสดงองค์การมหาชนที่เข้าสู่ระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสำนักงาน กพร.

องค์การมหาชน	ปีที่จัดตั้ง	จำนวนบุคลากร
1. โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	25 สิงหาคม 2543	176
2. โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)	11 กันยายน 2543	1,411
3. สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน)	2 พฤศจิกายน 2543	310
4. สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน)	1 พฤษภาคม 2545	37
5. สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน)	27 กันยายน 2545	139
6. สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)	31 ธันวาคม 2546	80
7. สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน)	23 มิถุนายน 2552	74
8. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)	2 กันยายน 2552	87
9. ศูนย์ความเป็นเลิศด้านชีววิทยาศาสตร์ (องค์การมหาชน)	18 มิถุนายน 2547	63
รวม		2,377

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชนจะศึกษาเฉพาะองค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542

4. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาเรื่องผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของ บุคลากรองค์การมหาชนจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรองค์การมหาชนระหว่างเดือนมิถุนายน 2563 ถึง เดือนมิถุนายน 2564 รวมระยะเวลา 12 เดือน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารความหลากหลาย หมายถึง การบริหารความหลากหลายของบุคลากรใน องค์การนั้น หมายถึง การกำหนดแผนและวางแผนปฏิบัติของบุคลากรที่มีความหลากหลายให้มีระบบ ในการบริหารคนในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ รวมไปถึงจัดการให้ความหลากหลาย กลายเป็นข้อได้เปรียบและลดข้อเสียเปรียบจากความหลากหลายให้น้อยที่สุด ในสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงรวดเร็วการบริหารความหลากหลายจะทำให้องค์การสามารถปรับตัวและริเริ่มคิดค้นสิ่ง ใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอีกด้วย

ประสิทธิภาพของทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของบุคลากรที่มีมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป โดยที่บุคลากรทุกคนจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ร่วมกันการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงาน เป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของการบริหารงานการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ ต้องอาศัยความร่วมมือของทีมนับสนุนช่วยเหลือใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันอย่างเต็ม ความสามารถและมีการประสานงานอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุ เป้าหมาย

เจตนาการลาออก (Turnover Intention) หมายถึง ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่มีการ ไตร่ตรองอย่างรอบคอบที่เป็นผลมาจากนโยบายขององค์การ สภาพการด้านตลาดแรงงาน และการ รับรู้ของบุคลากรโดยที่คาดหวังจะจากองค์การไป เนื่องจากเชื่อว่าตนเองจะได้รับสิ่งที่ดีขึ้นจากการ ลาออก หรือการที่บุคลากรหยุดหรือหมดสิ้นในความเป็นสมาชิกในองค์การด้วยความสมัครใจ

องค์การมหาชน หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบบริการสาธารณะทางสังคมและ วัฒนธรรม (Social and Cultural Public Services) หรือการดำเนินการอันเป็นสาธารณะ ประโยชน์อื่นใด ซึ่งไม่เหมาะที่จะใช้วิธีการของราชการในการบริหารโดย ตามพระราชบัญญัติองค์การ มหาชน พ.ศ. 2542 มีวัตถุประสงค์หลักสำหรับการให้บริการสาธารณะได้อย่างคล่องตัว ซึ่งเป็นหนึ่งใน มาตรการในการปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงานของราชการและเพื่อลดขนาดภาครัฐ โดยการ

นำเอาแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ตามแนวคิดในการ
บริหารจัดการแบบเอกชน



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของ ทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมในเรื่องผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกเพื่อรวบรวมแนวคิดและผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ทฤษฎีจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

2.2 ความหลากหลาย (Diversity)

2.2.1 การบริหารบุคลากร (Human Resources Management)

2.2.2 แนวคิดการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ

2.3 กลุ่มและทีมในองค์การ (Group and Team in Organization)

2.3.1 องค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม (Factors of Team Effectiveness)

2.3.2 ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม (Team Process)

2.3.3 ประสิทธิภาพของทีม (Team Efficiency)

2.3.4 ความหมายของประสิทธิภาพของทีม (Team Efficiency)

2.3.5 วัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีม

2.3.6 การบริหารทีมงาน

2.3.7 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

2.3.8 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน

2.3.9 การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน

2.4 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

2.5 ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

2.5.1 กระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับเจตนาการลาออก (Turnover Intention)

2.6.1 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก (Intention to Quit)

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ทฤษฎีจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ในองค์การเป็นเบื้องต้นโดยนำทฤษฎีที่สำคัญมาประกอบการอธิบายและประยุกต์เข้ากับการทำงานเป็นทีม Boottree (2006) ได้รวบรวมทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี สองปัจจัย (Two-Factor Theory) Herzberg และคณะ (1961) ระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการดำเนินการของทีมมี 2 ประเภท คือ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงานที่ทำ และ 2) ปัจจัยอนามัยหรือบำรุงรักษา (Hygiene/Maintenance Factors) ซึ่งปัจจัยที่สองแตกต่างจากปัจจัยจูงใจโดยสิ้นเชิง เพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงานที่ทำ เช่น ถ้าสมาชิกในทีมได้รับเงินเดือนน้อยไม่เพียงพอกับการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน จะเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ แต่บางครั้งสมาชิกบางคนได้รับเงินเดือนสูงอาจจะไม่เกิดความพอใจในการทำงานที่ทำ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีจูงใจสู่ความสำเร็จ (Achievement Motivation Theory) ของ McClelland (1961) ระบุว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการที่สำคัญที่สุดแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ความสำเร็จ (Achievement) การมีส่วนร่วม (Affiliation) และอำนาจ (Power) โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ความต้องการสู่ความสำเร็จ (Achievement Needs) ในการดำเนินงาน เช่น สมาชิกในทีมถูกจูงใจให้ดำเนินงานจนกระทั่งบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นต้องการความสำเร็จในงาน บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ มีความรับผิดชอบ มักตั้งเป้าหมายที่ยากๆ สำหรับตนเอง ต้องการปฏิภริยาโต้ตอบหรือผลสำเร็จที่เจาะจงหรือโดยทันที และความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน 2) ความต้องการมีส่วนร่วม (Affiliation Needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการยอมรับมิตรภาพสมาชิกในทีมที่มีความต้องการประเภทนี้จะมีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดของทีม ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในสังคมและมิตรภาพเกิดขึ้นในทีม และ 3) ความต้องการอำนาจ (Power Needs) คือ ความต้องการที่จะควบคุม และมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ถ้าบุคคลใดมีความต้องการอำนาจสูงจะมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นผู้นำของทีม ซึ่งจะเป็นบุคคลที่มีผลการดำเนินงานดีกว่าสมาชิกอื่น ๆ ในทีมเพื่อให้ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมที่ดีและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงควรมีการประเมินประสิทธิภาพของทีมงานซึ่งทำได้ดังนี้ 1) การพิจารณาว่างานที่ได้รับมอบหมายของทีมสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ 2) กระบวนการทำงานของทีมมีการพัฒนาหรือไม่ และ 3) ผลที่ได้จากการ

ทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่ ในขณะที่ทีมมีความเครียดน้อยลงสมาชิกในทีมจะมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น และการพัฒนาความสามารถและการเติบโตในหน้าที่งานของสมาชิกจะเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Hackman and Hackman (2002) ที่ระบุว่าทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมที่สามารถตอบสนองต่อเกณฑ์ทั้ง 3 ได้เป็นอย่างดีที่สุด ได้แก่ 1) ผลผลิตของทีมเป็นที่ยอมรับของลูกค้า 2) ความสามารถของทีมมีการพัฒนา และ 3) ประสบการณ์ที่มีความหมายต่อกลุ่มหรือทีมและความพึงพอใจของสมาชิกในทีม ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นว่านักวิชาการทั้งสองท่านนำเสนอสิ่งที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของทีมที่มีความสอดคล้องกัน

2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

จากงานวิจัยของ Luthans (2002) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลจากการรับรู้ที่มีต่องาน โดยได้แบ่งมิติความพึงพอใจในงานแบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ มิติ 1 ความพึงพอใจเป็นการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคลต่องานที่ทำ มิติ 2 ความพึงพอใจในงานหรือทัศนคติเชิงบวกต่องานเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเทียบกับงานที่ทำ และมิติ 3 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติในเรื่องงาน ค่าตอบแทน โอกาสความก้าวหน้า การบังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน Campbell, Fert and Jaoul (1970) ได้จำแนกทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ Content Theories และ Process Theories โดย Content Theories จะเป็นกลุ่มที่ให้ความสนใจต่อปัจจัย (Factors) ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานว่ามีอะไรบ้าง ทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นของความพึงพอใจของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs) (Maslow, 1943) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของเฮอส์เบอร์ก (Herzberg) เป็นต้น ความพึงพอใจในงานกับลักษณะของงาน แม้ว่าความพึงพอใจในงานนั้นจะเกิดจากปัจจัยหลายๆอย่างเป็นตัวกำหนดไม่ว่าจะเป็นปัจจัย Motivator และ Hygiene ตามแนวคิดของ Herzberg จะพิจารณาถึงลักษณะของงานหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานว่ามีผลต่อความพึงพอใจอย่างไรบ้าง เช่น ปัจจัยด้านความสำเร็จในงาน (Success) การยอมรับ (Recognition) การได้ใช้ความรู้ความสามารถ (The application of skill) เป็นต้น ความสำเร็จในงาน ความสำเร็จกับความพึงพอใจในงานนั้นมีลักษณะที่ยากที่จะกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุ-ผลลัพธ์ (Cause-Effect) เพราะหากสอบถามบุคคลที่เพิ่งจะทำงานสำเร็จและได้รับคำตอบว่ามีความพึงพอใจในงานทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงขณะนั้นอาจเพียงแต่มีความรู้สึกสมหวังกับการได้ทุ่มเทกับการทำงานและได้รับผลงานนั้น (Achievement) ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจึงทำให้เกิดผลงานมากกว่าผลงานทำให้เกิดความพึงพอใจหรืออาจดูเหมือนว่าความพึงพอใจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จมากกว่าความสำเร็จเป็นเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ การยอมรับในการประเมินว่าพนักงานได้รับการยอมรับหรือไม่อาจพิจารณาได้จากการส่งสัญญาณ (Signaling) ที่อาจมาจากการเลื่อนตำแหน่ง แม้ว่าในบางองค์กร การเลื่อนตำแหน่งมักเป็นไปตามอาวุโสหรือระยะเวลาในการทำงาน แต่ในความเป็นจริงแล้วนอกจากการเลื่อนตำแหน่ง

นั้นอาจมองได้ว่าเป็นผลจากความสำเร็จในการทำงานที่แสดงให้เห็นว่าองค์การให้การยอมรับและรับรู้ถึงความสำเร็จของผลงานที่องค์การได้รับจากความหลากหลายในงาน ซึ่งจากการศึกษาของนักวิชาการ Walker and Guest (1952) ได้ยืนยันว่าความหลากหลายในงานกับความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กันที่ระดับ 0.38 เนื่องมาจากความต้องการในระดับ Self Esteem เช่น ความต้องการการเจริญเติบโตก้าวหน้าในงานและความต้องการที่จะมีบทบาทในงาน ซึ่งระดับความสัมพันธ์ของความพึงพอใจกับความหลากหลายในงาน ความพึงพอใจกับค่าจ้างที่ให้ความสำคัญกับเงินนำไปสู่ความสามารถในการซื้อสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในชีวิต แต่ในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของเงินที่มีต่อความพึงพอใจในงานนั้นกลับทำได้ยาก เพราะว่าบางกรณีเงินอาจเป็นเสมือนเครื่องแสดงการยอมรับคุณค่าที่พนักงานมีต่อองค์การหรืออาจจะเป็นเสมือน Hygiene Factor ตามแนวคิดของเฮอริสเบิร์ก เนื่องจากเงินมีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ที่แสดงถึงการยอมรับและความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wernimont and Fitzpatrick (1972) ที่เห็นว่าเงินมีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ที่หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นกับภูมิหลังของแต่ละคน เช่น เงินสำหรับคนทำงานจะมีคุณค่าว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่สำหรับนักเรียนนักศึกษาจะให้คุณค่ากับเงินน้อยกว่า ดังนั้นนอกจากตัวเงินที่มีผลต่อความพึงพอใจที่แตกต่างกันแล้ว ยังมีสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างที่มีผลต่อความพึงพอใจ อาทิ ระบบการจ่ายเงิน เช่น การจ่ายเป็นรายชั่วโมง (Hourly Payment) การจ่ายตามรายชิ้น (Piece-Work) เป็นต้น การจ่ายเงินอาจจะไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตของพนักงาน ความพึงพอใจกับความมั่นคง ความมั่นคงในงาน (Security) เป็นตัวอย่างที่สำคัญอย่างหนึ่งของปัจจัยที่เข้าข่ายลักษณะแบบ Hygiene Factor ตามแนวคิดของเฮอริสเบิร์ก คือ หากไม่มีปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) แต่ไม่มีความสัมพันธ์เลย หากปัจจัยดังกล่าวไม่มีผลที่จะคุกคามต่อการจ้างงาน ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน (Work Groups) การที่คนเราต้องเข้าร่วมกลุ่มในการปฏิบัติงานเพื่อแสวงหาความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจที่มาจาก การตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มาจากเพื่อนร่วมงาน และเพื่อให้เกิดการร่วมกันปกป้องอุปสรรคที่เข้ามาจากภายนอก ตลอดจนความรู้ยินดีในมิตรภาพที่มีต่อกัน จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่านได้ชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มหรือทีมมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจกับการควบคุมงาน แม้ลักษณะงานที่ปฏิบัติจะเป็นการยากที่จะบอกถึงลักษณะผู้นำแบบไหนที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ แต่สิ่งหนึ่งที่ปรากฏและยอมรับได้ว่าลักษณะที่แตกต่างของผู้นำส่งผลต่อความพึงพอใจที่แตกต่างกัน แต่จากการวิจัยโดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษาระหว่างการทำงานแบบ มุ่งงาน (Task Oriented) กับแบบมุ่งคน (Employee-oriented) กับความพึงพอใจในงานที่ปรากฏว่า ในบุคคลที่มีการศึกษานั้น การบริหารงานแบบมุ่งงานไม่มีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจ ในขณะที่บุคคลที่มีการศึกษาต่ำกว่าจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจ ความพึงพอใจกับการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น

อาจจำแนกได้ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การมีส่วนร่วมที่ใกล้ชิด (Immediate Aspects) จะเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และ 2) การมีส่วนร่วมที่ไกลตัว (Distant Aspects) จะเกี่ยวข้องกับด้านนโยบายขององค์การที่ออกห่างจากการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษาเห็นว่า การมีส่วนร่วมในเรื่องที่ไกลตัวนั้นมีความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยกับความพึงพอใจ แต่ในขณะที่การมีส่วนร่วมในเรื่องที่ใกล้ตัวนั้นมีความสัมพันธ์ค่อนข้างมากกับความพึงพอใจ

2.2 ความหลากหลาย (Diversity)

ความหลากหลายที่ใช้เป็นการบรรยายถึงการรวมกลุ่มของกลุ่มคน คือ ความหลากหลายในด้านประชากรศาสตร์จะแยกกลุ่มคนตามความแตกต่างจากหลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยที่สังเกตได้ เช่น เพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ และอายุ ในส่วนของปัจจัยที่ไม่สามารถสังเกตได้ เช่น การศึกษาหรือสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็นต้น (Vohra และคณะ, 2015) สำหรับบางคนนั้นความหลากหลายไม่ได้มีความสำคัญมากไปกว่าสัดส่วนของลักษณะประชากรและกลุ่มคนในองค์การ แต่สำหรับบางคนแล้วความหลากหลาย หมายถึง การเอาชนะ อคติทางวัฒนธรรม และการซึมซับคุณค่าใหม่ๆ ที่ได้จากความหลากหลายในองค์การ (Prasad และ Mills, 1997)

ความหลากหลายเกิดขึ้นในระดับองค์การและระดับสังคม ความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ หมายถึง ความหลากหลายทางด้านความเชื่อ ความเข้าใจ การให้คุณค่า วิธีการมองโลก และข้อมูลเฉพาะด้านต่างๆ การเกิดขึ้นของโลกาภิวัตน์ (Globalization) และสากลวิวัตน์ (Internationalization) ซึ่งจะทำให้เกิดความหลากหลายของบุคลากรอย่างมากและความหลากหลายของบุคลากรไม่ได้มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในประเทศเท่านั้น หากแต่มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจทั่วโลก เหตุผลนี้ความหลากหลายของบุคลากรจึงเป็นประเด็นที่สำคัญต่อองค์การต่างๆ ทั่วโลกไม่ว่าจะเป็นผลกระทบด้านการเมืองการปกครอง ด้านกฎหมาย ด้านธุรกิจ และด้านการศึกษา อย่างไรก็ตามทัศนคติที่บุคคลมีต่อความหลากหลายนั้นมีมากมายและทัศนคติที่องค์การมีต่อความหลากหลายนั้นมีทั้งการไม่อดทนต่อความหลากหลาย หรือการอดทนต่อความหลากหลาย และการพึงพอใจต่อความหลากหลาย (Joplin และ Daus, 1997) นอกจากระดับองค์การแล้วมีการให้ความหมายของความหลากหลายในระดับมหภาคโดย UNESCO ได้กล่าวไว้ใน The Seven Culture Conventions ว่าภายใต้ความหลากหลายที่มีมากมายนั้น แต่ละวัฒนธรรมมีคุณค่าสำหรับการพัฒนาความสอดคล้องทางสังคมและความสงบสุข ความหลากหลายทางวัฒนธรรมทำให้เกิดการพัฒนาไม่ใช่แค่ในเรื่องของการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากยังรวมถึงการเติมเต็มให้กับชีวิตในด้านความรู้ อารมณ์ คุณธรรม และจิตวิญญาณ ดังนั้นความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็นทรัพย์สินที่สำคัญสำหรับการทำให้ความยากจนลดน้อยลงและทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Graber, 2006) และความ

หลากหลายในองค์การไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายด้านวัฒนธรรม ลักษณะประชากรศาสตร์ ความรู้เฉพาะด้าน และการรับรู้ที่มีผลต่อกระบวนการต่างๆ ในกลุ่มคนหรือคณะทำงานไม่ว่าจะเป็นด้านการสื่อสาร ความขัดแย้ง การประสานงาน การให้ข้อมูล และความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการต่างๆ ได้รับอิทธิพลจากความหลากหลายจะส่งผลถึงผลลัพธ์ในด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และเจตนาการลาออกของบุคลากร นอกจากผลกระทบด้านบวกต่อองค์การแล้วนั้นความหลากหลายเมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมจะต้องมีการตอบสนองต่อความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ โดยสิ่งที่จะสะท้อนกลับอาจเป็นการสะท้อนกลับด้านลบต่อความรู้สึกที่มีต่อความหลากหลาย และการสะท้อนกลับอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับความหลากหลายนั้น ซึ่งความขัดแย้งแบ่งได้เป็น 2 ระดับ ระดับแรก คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความหลากหลาย และระดับที่ 2 คือ ความขัดแย้งเรื่องรูปแบบการแก้ปัญหาด้านการเลือกปฏิบัติ (Friedman และคณะ, 2001) ดังนั้นการสร้างกรอบการบริหารความหลากหลายในมุมมองของความจำเป็นทางองค์การอาจไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้หมดไปจากองค์การ สิ่งที่สำคัญ คือ การที่องค์การเข้าใจว่ากลุ่มคนมีความกังวลใจในเรื่องที่กลุ่มจะได้รับจากการบริหารความหลากหลาย โดยการบริหารด้วยความเข้าใจจะช่วยให้บุคคลในองค์การเข้าใจถึงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หากมีการจัดทำการบริหารความหลากหลาย (Kidder และคณะ, 2004)

ดังนั้นสิ่งที่องค์การควรต้องทำ คือ การทำให้บุคคลเชื่อว่าการบริหารความหลากหลายจะช่วยสร้างประโยชน์ให้กับองค์การได้ เช่น การแสดงให้เห็นตัวชี้วัดของการบริหารความหลากหลายว่ามีผลต่อกลยุทธ์องค์การหรือผลประกอบการอย่างไร รวมทั้งทำให้การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยทั่วไปแล้วบุคคลจะให้คำจำกัดกับการบริหารความหลากหลายไปในด้านของเพศ หรือชาติพันธุ์ เป็นต้น แต่ความหลากหลายนั้นยังอาจสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันนอกเหนือจากลักษณะทางประชากรศาสตร์ ความหลากหลายที่สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การนั้นหมายความรวมถึงความหลากหลายของกลุ่มลูกค้า ความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีความหลากหลายและสร้างแนวคิดใหม่ๆ ให้กับองค์การได้ ความหลากหลายทำให้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น หรือความหลากหลายยังช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น เป็นต้น ดังนั้นองค์การควรทำให้บุคลากรเข้าใจว่าการบริหารความหลากหลายนั้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบในองค์การที่นำการบริหารความหลากหลายเข้าไปมีส่วนช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การวัดผลต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายได้ดียิ่งขึ้น (Hubbard, 2004) องค์การต่างๆ จึงมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อรองรับความหลากหลายในองค์การ โดยที่กลยุทธ์จะถูกพัฒนาขึ้นด้วยเหตุผล 4 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการด้านแรงงานและลูกค้า 2) เพื่อหลีกเลี่ยงการร้องเรียนเรื่องการเลือกปฏิบัติ (Discrimination) 3) เพื่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานด้านบวก และ 4) เพื่อตามทันการเปลี่ยนแปลงขององค์การอื่นๆ ความสำเร็จขององค์การที่

มีความหลากหลาย นอกจากนี้จะขึ้นอยู่กับการวัดการรับรู้ของบุคลากรกับความจริงที่ประสบแล้วนั้น ยังขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะเป็นองค์การที่จะนำความหลากหลายมาเป็นค่านิยมขององค์การ (Gray และ Viens, 1994) ผู้บริหารต้องรู้ว่าควรจัดการกับความหลากหลายอย่างไร โดยผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นทำในสิ่งที่ถูกต้อง นอกจากนี้แล้วผู้บริหารยังต้องเคารพความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องสามารถแนะนำวิธีแก้ปัญหาความหลากหลายที่ดีให้กับองค์การได้ หากองค์การมีการบริหารความหลากหลายครอบคลุมประเด็นทั้ง 4 นี้ ซึ่งจะทำให้ความหลากหลายกลายเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดผลประโยชน์กับองค์การ (Barak, 2016)

การบริหารความหลากหลายเป็นประเด็นที่สำคัญสำหรับทุกองค์การและเป็นประเด็นที่มีผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อองค์การ การบริหารความหลากหลายนั้นหากได้รับการบริหารที่ดีจะนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขของบุคคลในองค์การ และทำให้องค์การเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามองค์การไม่ควรมองความหลากหลายในประเด็นด้านบวกแต่เพียงด้านเดียว หากแต่ควรมองถึงผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้น หากองค์การมีการบริหารความหลากหลายที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การบริหารความหลากหลายเป็นกระบวนการในการวางแผนและการปฏิบัติตามระบบขององค์การ และหมายความรวมถึงแนวทางการปฏิบัติในการบริหารกับความหลากหลายในองค์การซึ่งจะเกิดขึ้นกับกระบวนการของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การรักษาไว้ซึ่งบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง และการให้รางวัล เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ได้รับจากความหลากหลายของบุคลากร แสดงได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงสรุปผลกระทบด้านบวกและด้านลบจากความหลากหลายของบุคลากร

ผลกระทบด้านบวก	ผลกระทบด้านลบ
ความหลากหลายเป็นทรัพย์สินที่ช่วยกำจัดความยากจน และทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน	ความหลากหลายทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นในองค์การ
ความหลากหลายมีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของบุคลากร และอัตราการลาออกของบุคลากร	ความหลากหลายทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์การ
ความหลากหลายทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของยอดขายสินค้า ลูกค้า และส่วนแบ่งทางการตลาด	ความหลากหลายทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในเรื่องความยุติธรรม
ความหลากหลายสามารถช่วยสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์การ	
ความหลากหลายช่วยสร้างแนวคิดใหม่ๆ ให้กับองค์การ	

จากงานวิจัยของ Wang and Wentling (2001) ได้นิยามการบริหารความหลากหลายไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. แนวคิดของการบริหารความหลากหลายประกอบด้วย ความแตกต่างในการทำงาน ได้แก่ อายุ ความสามารถ ระดับการศึกษา เชื้อชาติ โครงสร้างครอบครัว หน้าที่ ลักษณะภูมิศาสตร์ การแข่งขัน ศาสนา เพศ รสนิยม และค่าตอบแทน
2. แนวคิดของการบริหารความหลากหลาย คือ สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อแต่ละบุคคลและองค์กร
3. การนิยามการบริหารความหลากหลายนอกเหนือจากที่กล่าวมา คือ การเปลี่ยนวัฒนธรรมภายในองค์กร การทำงานบนความหลากหลายจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการระบบบริหาร บุคลากร ปรัชญา และวิธีการ
4. ความสำคัญในการสื่อสารของแนวคิดที่มีความหลากหลายเป็นมากกว่าการแข่งขัน เพศ และความเท่าเทียมในการได้รับโอกาสของบุคลากร

การบริหารความหลากหลายจากงานวิจัยของ Cox (1994) กล่าวว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้น คือ การกำหนดแผนและวางแผนปฏิบัติของบุคลากรที่มีการบริหารความหลากหลาย มีระบบการบริหารบุคลากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมไปถึงการจัดการความหลากหลายเป็นข้อได้เปรียบและเกิดการลดข้อเสียเปรียบจากความหลากหลายให้มัน้อยที่สุดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การบริหารความหลากหลายจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและริเริ่มคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอีกด้วย การแบ่งมิติความหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องจากงานวิจัยของ Daft (2008) กล่าวว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรมี 2 มิติด้วยกัน คือ 1) มิติปฐมภูมิ (Primary Dimensions) คือ สิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด ได้แก่ อายุ เพศ รสนิยมทางเพศ เชื้อชาติ ความสามารถทางกายภาพ และ 2) มิติทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) คือ สิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอด ได้แก่ ความเชื่อ ศาสนา การศึกษา รายได้ ประสบการณ์ สถานภาพทางสมรส ภูมิฐานะ

งานวิจัยของ Agrawal (2012) ศึกษาแนวคิดและการใช้เครื่องมือทางการบริหารความหลากหลายในองค์กรของประเทศอินเดีย ทั้งนี้ได้รวบรวมและศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลาย จากนั้นจึงวิเคราะห์บริบทความหลากหลายในองค์กรโดยใช้ SWOT ก่อนนำไปสู่การวิจัยต่อไป ผลงานวิจัยได้สรุปการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength) ในการแข่งขันขององค์กรในทุกวันนี้ว่าการบริหารความหลากหลายกลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อให้อยู่รอดและเจริญเติบโตความแตกต่างด้านมุมมอง ภูมิหลัง ความสนใจ และเป้าหมายจะช่วยให้บริษัทเกิดโอกาสในการบริหารองค์กรและ

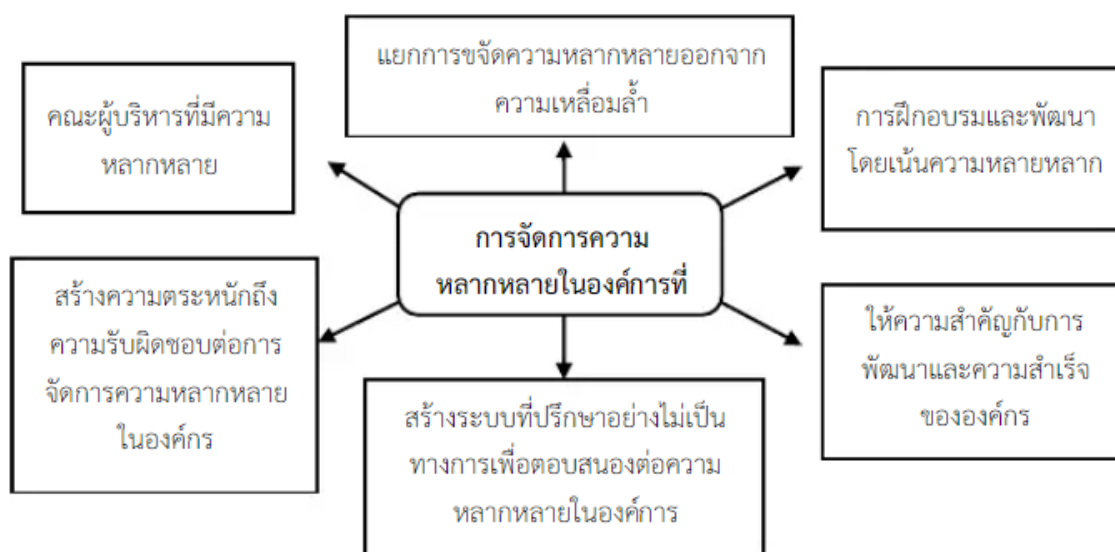
ประสบความสำเร็จในตลาดใหม่ นอกจากนั้นความหลากหลายของบุคลากรในทีมที่มีความแตกต่างกัน ด้านภูมิหลังและความถนัดเชี่ยวชาญยังมีส่วนทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่เพิ่มขึ้น

2. จุดอ่อน (Weakness) ด้วยมุมมองการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในทีม อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในทีม ส่งผลกระทบต่อด้านลบกับองค์การทั้งการลดความก้าวหน้าในการเจริญเติบโตขององค์การ รวมไปถึงการมีผลประกอบการลดลง นอกจากนี้ยังทำให้องค์การประสบปัญหาการลาออกและบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในงาน

3. โอกาส (Opportunities) การบริหารความหลากหลายจะนำไปสู่ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การทำงานเป็นทีมโดยเฉพาะทีมที่มีการบริหารความหลากหลายมักสร้างผลงานได้ดีกว่าการปฏิบัติงานเพียงลำพัง โดยผู้นำนั้นต้องตระหนักถึงความสำคัญในบริบทการบริหารความหลากหลายในการทำงานการบริหารความหลากหลายจะทำให้มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพิ่มขึ้นหากองค์การมีบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งด้านความรู้ การแก้ปัญหา และมุมมอง ซึ่งจะกลายเป็นเครื่องมือที่แข็งแกร่งในการทำงานและการแก้ปัญหา

4. อุปสรรค (Threat) ถึงแม้ว่าการบริหารความหลากหลายจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ แต่องค์การจะต้องมีการบริหารงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารความหลากหลาย การวัดจากเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรด้วยความรับผิดชอบและใส่ใจเรื่องการพัฒนาบุคลากร การเพิ่มผลผลิตและการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

จากงานวิจัยของ Ivancevich and Gilbert (2000) การบริหารความหลากหลาย คือ กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามระบบขององค์การ ซึ่งรวมถึงแนวปฏิบัติในการจัดการกับความหลากหลายของบุคลากรในองค์การทั้งส่วนของการสรรหา การรักษาไว้ การให้รางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อก่อให้เกิดศักยภาพของความได้เปรียบที่มาจากความแตกต่างของความหลากหลาย และเป็นโอกาสที่จะหาทางขจัดหรือการลดข้อเสียเปรียบขององค์การให้เหลือน้อยที่สุด (Cornelius, Gooch และ Todd, 2000) จากงานวิจัยของ Mathis and Jackson (2001) ได้เสนอวิธีการจัดการกับความหลากหลายให้ประสบความสำเร็จ โดยได้นำเสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายในองค์การไว้ แสดงดังภาพประกอบ 1



ที่มา: ปรับปรุงจาก Mathis และ Jackson (2002)

ภาพประกอบ 1 แสดงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายจะเห็นได้ว่าเครื่องมือการบริหารความหลากหลายนั้นเป็นเครื่องมือที่เพิ่มความสามารถทางการบริหารให้กับองค์กรยุคใหม่ที่เป็นศูนย์รวมของการบริหารความหลากหลายในตัวบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร เนื่องจากทักษะที่แตกต่างเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลจะเปลี่ยนเป็นจุดเด่นให้องค์กรเกิดองค์ความรู้ที่หลากหลาย จนส่งผลให้กลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าองค์กรที่ไม่มีการบริหารความหลากหลายทางองค์ความรู้ แต่ความแตกต่างของบุคคลอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งด้านความคิดหรือมุมมองที่หลากหลายออกไป ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในการบริหารความหลากหลายให้มีความเหมาะสมเพื่อเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้พัฒนาการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

2.2.1 การบริหารบุคลากร (Human Resources Management)

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร คือ การวางแผนและปรับใช้แนวปฏิบัติ และระบบขององค์กร ในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลายและเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร การบริหารความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัว และการสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งการบริหารบุคลากรได้รับการนิยามไว้หลากหลายความหมาย ส่วนใหญ่แล้วจะกล่าวกันว่าการบริหารบุคลากร คือ กิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กร กิจกรรมที่ใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กรนั้นมีหลายๆ ด้าน Boselie, Dietz and Boon (2005) ได้สรุปแนวปฏิบัติของการ

บริหารบุคลากรไว้ 4 ด้านหลักๆ คือ 1) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development) 2) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล (Pay and Reward Scheme) 3) การบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management) และ 4) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) การบริหารบุคลากรนี้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ตาราง 3 แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารบุคลากรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร

HRM strategy	HRM practices	HRM outcomes	Behavior outcomes	Performance outcomes	Financial outcomes
Differentiation (Innovation)	Selection	Commitment	Effort/	High:	Profits
Focus (Quality)	Training	Quality	Motivation	Productivity Quality Innovation	
Cost (Cost Reduction)	- Appraisal Rewards - Job design Involvement - Status and Security	Flexibility	- Cooperation - Involvement Organizational - Citizenship	Low: - Absence - Labor turnover - Conflict - Customer Complaints - Labor turnover	ROI

จากตาราง 3 อธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารบุคลากรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรเริ่มจากกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรนั้นไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง หรือนวัตกรรม (Differentiation or Innovation) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus) กลยุทธ์ลดต้นทุน (Cost-reduction) เมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากแนวปฏิบัติด้านการบริหารบุคลากรทั้งในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร ประเมินผล การปฏิบัติงาน การให้รางวัล การออกแบบลักษณะงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร สถานภาพ และความมั่นคงของบุคลากรในองค์กรจะส่งผลต่อความรับผิดชอบของบุคลากร คุณภาพของงาน และความยืดหยุ่นในการทำงาน ส่วนในด้านของพฤติกรรมของบุคลากรจะมีความมุ่งมั่น

พยายาม มีแรงจูงใจให้ความร่วมมือ และรู้สึกมีความเกี่ยวข้องกับงานขององค์การจะแสดงออกใน
ฐานะบุคคลขององค์การ การแสดงออกของพฤติกรรมนำมาซึ่งผลิตผล คุณภาพ และนวัตกรรมที่สูงขึ้น
ขององค์การ และยังทำให้เกิดการลดการขาดงาน อัตราการลาออก ความขัดแย้งในองค์การ และการ
ร้องเรียนของลูกค้า ผลลัพธ์เหล่านี้จะนำมาซึ่งผลประโยชน์และการเพิ่มขึ้นของผลที่ได้จากการลงทุน
ขององค์การ

การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการบูรณาการและการปรับตัว การบริหาร
บุคลากรเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการบูรณาการระหว่างการบริหารบุคลากรกับกลยุทธ์ขององค์การ
และกลยุทธ์ที่องค์การต้องการ การบริหารบุคลากร คือ ความสอดคล้องกันของนโยบายและลำดับ
ชั้นในองค์การ คือ แนวปฏิบัติด้านการบริหารบุคลากรที่ได้รับการปรับเปลี่ยน และยอมรับจากทั้ง
ผู้บริหารตามสายงานกับบุคลากรเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน ทั้งนี้การบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์
คือ การบริหารการใช้บุคลากรที่องค์การมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์การ
ต้องการ (Schuler, 1992) จากงานวิจัยของ Rockwell (1990) กล่าวว่า การบริหารบุคลากรนั้นมิใช่
เพื่อควบคุมงบประมาณด้านสิทธิประโยชน์บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของสุขภาพอนามัย
บุคลากร เพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งจะมีผลต่อกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนา
บุคลากรเพื่อรองรับความหลากหลายเพื่อพัฒนาการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และการคัดเลือก
บุคลากรเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรนำมาซึ่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านการมีหลัก
ปฏิบัติและนโยบายที่เป็นสากล การบริหารบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนรูปแบบ
ใหม่ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ธุรกิจและเพื่อช่วยให้ธุรกิจปรับเปลี่ยนตัวเองได้ผ่านบุคลากรที่ดำเนินงาน
ในธุรกิจนั้น (Galbraith, 1992) กลยุทธ์การบริหารบุคลากร คือ การทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อผลลัพธ์ใน
อนาคตขององค์การ กลยุทธ์การบริหารบุคลากร คือ การสร้างความแตกต่างและข้อได้เปรียบทางการ
แข่งขันผ่านบุคลากรในองค์การนั้น ไม่ใช่แค่ความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรที่เก่งมาทำงาน
แต่หากคือการสร้างข้อได้เปรียบในกระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีทักษะความสามารถจะต้องมี
การพัฒนาบุคลากร คือ การที่บุคลากรมีความพร้อมสำหรับความคาดหวังในประสิทธิภาพการ
ปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Fratricová และ Rudy, 2015) อย่างไรก็ตามองค์การจะต้องมีการ
บริหารบุคลากรที่แตกต่างกันออกไป (Boselie และคณะ, 2005)

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีความหลากหลายทาง
วัฒนธรรม ดังนั้นความหลากหลายจึงกลายเป็นประเด็นที่สำคัญที่องค์การจะต้องคำนึงถึงความ
หลากหลายของบุคลากรในองค์การที่ควรจะต้องสนองใน 3 รูปแบบ คือ 1) การไม่อดทนต่อความ
หลากหลาย 2) การอดทนต่อความหลากหลาย และ 3) รู้สึกดีกับความหลากหลาย (Joplin และ
Daus, 1997) องค์การที่มีความหลากหลายมากจะมีอัตราการลาออกที่สูง ดังนั้นการมีแรงงานที่มี
ความหลากหลายจะช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์การด้วย (Blum และคณะ, 1994) ความหลากหลายยัง

ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์และวิธีการแก้ปัญหาองค์การที่ดีขึ้น (Australian Centre for International Business, 2000) การบริหารความหลากหลายผ่านการบริหารบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งกับการบริหารงานด้านบุคลากร เพื่อที่จะดึงดูดและรักษาบุคลากรไว้ให้ได้ (Lado และ Wilson, 1994) การบริหารบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา (Shen และคณะ, 2009) ดังนั้นการบริหารความหลากหลายจึงผูกติดกับกลยุทธ์การบริหารบุคลากรในทุกภาคส่วนของระบบเศรษฐกิจ (Urbanová และคณะ, 2015) ตามที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นจึงสามารถให้ความหมายของการบริหารบุคลากรได้ว่าการบริหารบุคลากร คือ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีในองค์การเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ กระบวนการหลักของระบบการบริการบุคลากร คือ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) การบริหารประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance Management) และค่าตอบแทน (Pay) (Shen และ Edwards, 2006) จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องความหลากหลายและการบริหารบุคลากรทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของทั้งสองประเด็น ซึ่งความหลากหลายนั้นมีผลต่อการบริหารบุคลากรในทุกๆ ด้าน ได้แก่

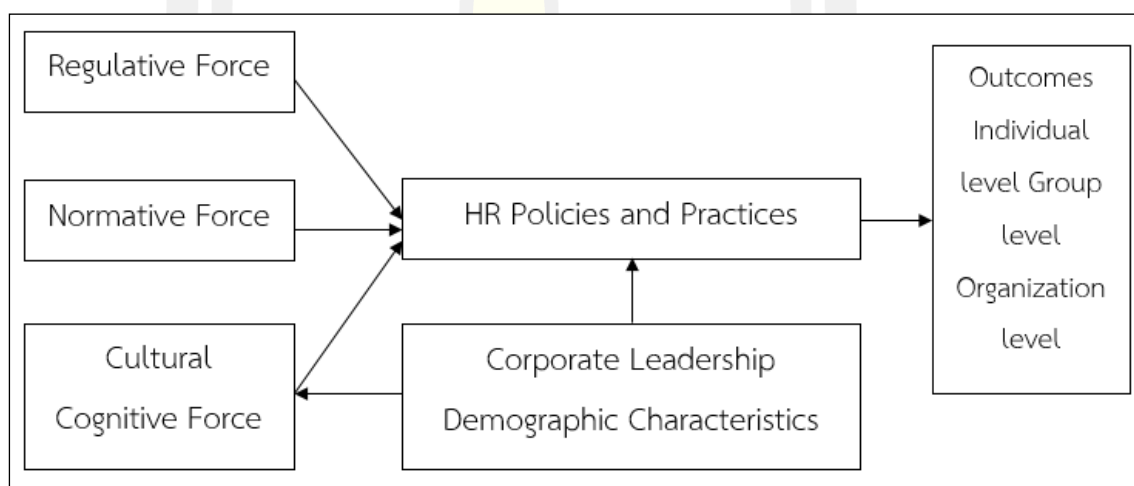
1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้นสามารถเกิดการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันต่อผู้สมัครได้ตลอดเวลา และโดยปกติแล้วการเลือกปฏิบัตินี้จะเกิดขึ้นจากผู้ที่มีส่วนตัดสินใจในการคัดเลือก ในหลายๆ องค์การที่ผู้หญิงประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานจะทำให้ได้รับการกล่าวถึงในทางที่ไม่ดี การแสดงออกนี้มีส่วนทำให้ไม่ได้รับการปฏิบัติที่ดี เช่น การขาดโอกาสในการจ้างงาน (Fuchs และคณะ, 2004) ความหลากหลายทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเปลี่ยนไป โดยองค์การจะต้องคำนึงถึงเรื่องความเสมอภาคทางโอกาส บุคลากรในองค์การที่มีความหลากหลายจะให้ความสำคัญกับความเสมอภาคในเรื่องของการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ซึ่งองค์การระหว่างประเทศหลายๆ แห่งจะมีนโยบายการจ้างงานเพศหญิงและบุคลากรที่เป็นชนกลุ่มน้อย (Minority) เพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นในเรื่องของการบริหารความหลากหลายในองค์การ และมีงานวิจัยพบว่าในสามศตวรรษที่ผ่านมาจำนวนผู้บริหารที่เป็นคนผิวสีมีเพิ่มมากขึ้นในบางองค์การ (Horwitz และคณะ, 1996) ความไม่เสมอภาคทางโอกาสเกิดขึ้นได้โดยง่ายในหลายๆ องค์การ โดยเพศหญิงในระดับบริหารที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานจะสูญเสียโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งให้กับเจ้าหน้าที่ระดับบริหารเพศชายที่มีประสบการณ์น้อยกว่าในปัจจุบันนี้บุคลากรในองค์การอาจไม่รู้สึกรถึงความไม่เสมอภาคทางโอกาสเนื่องจากการเลือกปฏิบัติเป็นธรรมเนียมขององค์การที่ผู้หญิงจะถูกขัดขวางในเรื่องของความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งคนในองค์การอาจไม่รู้สึกรถึงการเลือกปฏิบัตินี้ แต่จริงๆ แล้วความไม่เสมอภาคทางโอกาสนี้นำมาซึ่งข้อเสียเปรียบขององค์การ นอกจากนี้การที่องค์การไม่คำนึงถึงรูปแบบการใช้ชีวิต

บุคลิกลักษณะ และความต้องการของเพศหญิงมีส่วนทำให้ความพยายามขององค์กรที่จะทำให้เกิดความสมดุลทางเพศนั้นเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากหากองค์กรไม่คำนึงถึงปัจจัยข้างต้นจะมีผลทำให้งานในองค์กรนั้นไม่ตรงกับความต้องการของเพศหญิง (Meyerson และFletcher, 2000) การแก้ไขปัญหาทำได้โดยการจัดให้มีการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะของบุคคลที่ตรงตามความต้องการของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะจะทำให้คณะกรรมการเน้นการตัดสินใจไปตามคุณสมบัติและสมรรถนะของงาน โดยไม่นำบุคลิกภาพ คุณสมบัติ และภูมิหลังของบุคคลมาพิจารณาซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความยุติธรรม (Kirton และHealy, 2009)

2. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development) ความหลากหลายทำให้นโยบายในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรได้รับการปรับเปลี่ยน โดยในอดีตนั้นโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพจะถูกจำกัดเฉพาะกลุ่มคนบางกลุ่ม และมีงานวิจัยพบว่า การฝึกอบรมหลายๆ แห่งมีการเข้าร่วมของผู้หญิงในอัตราที่น้อยมาก ด้วยเหตุนี้โอกาสในการเติบโตในเส้นทางอาชีพของผู้หญิงจึงมีน้อย (Powell และButterfield, 1994) อย่างไรก็ตามรูปแบบการพัฒนาเส้นทางอาชีพของบุคลากรในปัจจุบันได้เปลี่ยนไป เนื่องจากปัจจุบันนี้องค์กรต้องมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาอาชีพที่เหมาะสมกับกลุ่มคนที่มีความหลากหลาย โดยการสร้างรูปแบบการพัฒนาอาชีพที่แตกต่างจากแบบเดิม ๆ และองค์กรต้องเข้าใจว่าความหลากหลายของบุคลากรนั้นมีประโยชน์ที่จะสามารถมีส่วนร่วมช่วยในการออกแบบการพัฒนาอาชีพได้อย่างไร (Banks, 2006) เพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งองค์กรควรปรับเปลี่ยนการอบรม การทำงาน การพัฒนาทักษะ และการบริหารความสามารถของบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะดำเนินงานต่อไป ในขณะที่องค์กรนั้นมีแรงงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น (Hughes, 2015) การเลือกปฏิบัติสามารถเกิดขึ้นในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และเป็นกระบวนการสำคัญที่ฝ่ายบุคลากรจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากหากเกิดการเลือกปฏิบัติเกิดขึ้นในกระบวนการนี้จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกด้านลบต่อองค์กร (Richard และKirby, 1999) กระบวนการที่จะช่วยในการลดการเลือกปฏิบัติในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร คือ การทำให้คณะกรรมการตัดสินใจในการพัฒนาและฝึกอบรมมีสมาชิกที่เป็นชนกลุ่มน้อยร่วมด้วย (Loden และRosener, 1991)

3. การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) ความหลากหลายมีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนโดยความหลากหลายทำให้องค์กรต้องคำนึงว่าความไม่ยุติธรรมในเรื่องของค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหลักของการไม่มีแรงจูงใจในการทำงานและกลายเป็นประเด็นด้านบุคลากรที่เกิดขึ้นกับทุกองค์กร (McLoughlin และCarr, 1997) ความไม่ยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างผู้หญิงและผู้ชายกลายเป็นประเด็นที่เกิดขึ้นทั่วโลก (Brainerd, 2000) และมีองค์กรจำนวนน้อยมากที่ผู้การให้รางวัลและค่าตอบแทนกับความสำเร็จในเรื่องการบริหารความหลากหลาย การบริหารความหลากหลายผ่านการบริหารบุคลากรนั้นมีความสำคัญเนื่องจากธุรกิจในปัจจุบันนั้นมีการแข่งขันกัน

ระดับสากล มีการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของแรงงาน ดังนั้นการบริหารบุคลากรจึงมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความหลากหลาย ด้วยเหตุนี้การบริหารความหลากหลายจึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่การบริหารบุคลากรต้องคำนึงถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารบุคลากรจะนำมาซึ่งความขัดแย้ง การหมดแรงจูงใจในการทำงาน อัตราการลาออกที่สูงขึ้น และการลดลงของประสิทธิภาพขององค์การ ในขณะที่เดียวกันการบริหารความหลากหลายผ่านกระบวนการบริหารบุคลากรที่ดีจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ (Shen และคณะ, 2009) การตระหนักรู้ในเรื่องของวัฒนธรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายด้านการบริหารบุคลากร โดยการตระหนักรู้ในเรื่องของวัฒนธรรมเป็นผลมาจากลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้นำ และนโยบายการบริหารบุคลากรนั้นจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคล กลุ่มคน และองค์การ แสดงดังภาพประกอบ 2 แสดงความสัมพันธ์ของการตระหนักรู้ในเรื่องของวัฒนธรรม นโยบายการบริหารบุคลากรและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ



ภาพประกอบ 2 แสดงกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้เรื่องวัฒนธรรม นโยบายการบริหารบุคลากรและผลลัพธ์ต่อองค์การ

ดังนั้นจะเห็นว่าความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้นจะสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้หากความหลากหลายในองค์กรได้รับการบริหารที่ถูกต้องและเหมาะสมและสิ่งที่สามารถช่วยในการบริหารความหลากหลายได้ดี คือ กระบวนการบริหารบุคลากรในองค์กร แสดงได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงผลกระทบของความหลากหลายที่มีต่อการบริหารบุคลากร

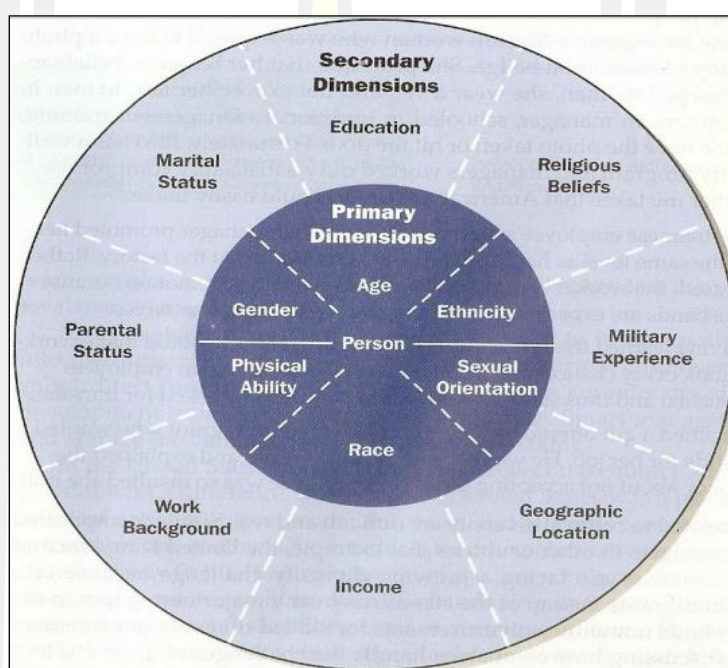
การบริหารบุคลากร	ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความหลากหลาย
การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	ความไม่เสมอภาคทางโอกาสในการจ้างงานของเพศหญิง (Meyerson และFletcher, 2000)
การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร	ความไม่เสมอภาคทางโอกาสในการฝึกอบรม (Powell และ Butterfield, 1994)
การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ผู้ให้การประเมินอาจไม่ต้องการที่จะให้การประเมินที่ถูกต้องเนื่องจากแรงจูงใจส่วนตัว ซึ่งแรงจูงใจส่วนตัวนี้อาจมาจากปัจจัยเรื่องความหลากหลาย (Harris, 1994)
การจ่ายค่าตอบแทน	เกิดความไม่ยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างผู้หญิงผู้ชายกลายเป็นประเด็นที่เกิดขึ้นทั่วโลก (Brainerd, 2000)

2.2.2 แนวคิดการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร หมายถึง การวางแผนและปรับใช้แนวปฏิบัติและระบบขององค์กรในอันที่จะบริหารจัดการคนในองค์กรเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลายและเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการสร้างสรรค์อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Taylor, 1994)

ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity) หมายถึง ความแตกต่างทั้งหมดทั้งสิ้นที่บุคคลนำติดตัวมาเมื่อเข้ามาในองค์กรหรือในกลุ่ม (Rosado, 2006) ความหลากหลายของบุคคลแบ่งออกเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ มิติระดับปฐมภูมิ (Primary Dimensions) และมิติระดับทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) มิติระดับปฐมภูมิประกอบด้วย อายุ เพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ รสนิยมทางเพศ ความสามารถทางกายภาพ และ 2) มิติระดับทุติยภูมิ ประกอบด้วยภาษา วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม การศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ วิธีการเรียนรู้ มิติความหลากหลายเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ การมุ่งต่อผลสำเร็จ และการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร การแบ่งมิติของความหลากหลายดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (2008) กล่าวว่า มิติความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรมี 2 มิติ คือ 1) มิติของความหลากหลาย

ที่มีมาแต่กำเนิดและมีผลต่อทั้งชีวิตของบุคลากร (Primary Dimensions) ได้แก่ อายุ (Age) เพศ (Gender) รสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) เชื้อชาติ (Race) ชาตินพันธุ์ (Ethnicity) ความสามารถทางกายภาพ (Physical Ability) และ 2) มิติของความหลากหลายที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดชีวิต (Secondary Dimensions) ได้แก่ ความเชื่อหรือศาสนา (Beliefs / Religious) การศึกษา (Education) รายได้ (Income) ประสบการณ์ทำงาน (Work Background) ประสบการณ์การเป็นทหาร (Military Status) สถานภาพทางการสมรส (Marital Status) สถานภาพบิดามารดา (Parental Status) และภูมิทำเล (Geographic Location) แสดงดังภาพประกอบ 3



ที่มา: Daft (2008)

ภาพประกอบ 3 แสดงมิติของความหลากหลาย

โดยทั่วไปองค์กรเป็นสถานที่รวมบุคคลที่มีความหลากหลายทางมิติในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ดำเนินธุรกิจแบบข้ามชาติ อาทิ บริษัท ปตท.สผ.ที่ดำเนินการขุดเจาะน้ำมันไปทั่วโลก บริษัทกลุ่มซีพีที่เจาะตลาดไปยังประเทศจีน บริษัท เวสเทิร์นดิจิทัลที่เป็นบริษัทข้ามชาติมีฐานอยู่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและขยายธุรกิจข้ามชาติไปสู่ประเทศทางเอเชียอย่างประเทศไทย มาเลเซีย และสิงคโปร์ เป็นต้น ปัจจุบันองค์กรในลักษณะข้ามชาตินี้ดำเนินงานได้ง่ายขึ้น เพราะการเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทำให้คนสามารถติดต่อสื่อสารทำงานร่วมกันได้ทุกที่ทุกเวลาประกอบกับองค์กรข้ามชาติไม่สามารถที่จะใช้บุคลากรจากประเทศเดียวกันทำงานให้กับ

องค์การที่มีพื้นที่ครอบคลุมไปทั้งภูมิภาคหรือทั่วโลกได้ ด้วยเหตุนี้องค์การดังกล่าวจึงขยายตัวอย่างไม่มีขีดจำกัดและทำให้บุคคลจากประเทศต่างๆ เข้ามาทำงานร่วมกันอย่างหลากหลาย

ผู้บริหารองค์การจึงต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงความหลากหลายของบุคคลทางด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ การศึกษา ความชอบหรือรสนิยมทางเพศ ความสามารถหรือคุณสมบัติทางกายภาพ สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางการสมรส สถานภาพทางครอบครัว รูปแบบในการใช้ชีวิต ฯลฯ ล้วนมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา การว่าจ้าง ระเบียบปฏิบัติในการทำงาน การจูงใจให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพ การจัดตารางเวลาการทำงาน การให้รางวัลและการจัดสวัสดิการ การให้คำปรึกษา ปัญหาแก่บุคลากร การดำเนินการทางวินัย การยอมรับบทบาทของผู้หญิงในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยไม่ให้ความหลากหลายนั้นกลายเป็นปัญหาขององค์การ แต่ผลักดันให้เกิดเป็นพลังสร้างสรรค์ผลสำเร็จแก่องค์การแทน ซึ่งความหลากหลายทำให้เกิดข้อได้เปรียบเสียเปรียบในองค์การยุคปัจจุบันเป็นเพราะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันมีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่ช่วยให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ที่องค์การจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งหากการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การถูกละเลยหรือไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยสำคัญ คือ ความหลากหลายของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพราะความคิดและผลลัพธ์ใหม่ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์และบริการที่แปลกใหม่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่หลากหลายในการทำงานและความเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกันแม้ว่าจะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังนั้นเป้าหมายของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ คือ การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและศักยภาพสูงสุดที่แต่ละคนได้นำติดตัวเข้ามาในองค์การให้ออกมาในทางสร้างสรรค์และตอบสนองต่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์การ

2.3 กลุ่มและทีมในองค์การ (Group and Team in Organization)

กลุ่มและทีมมีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกันในมิติที่เกี่ยวข้องกับการรวมตัวทางสังคมของกลุ่มบุคคลในองค์การ หากแต่อาจพิจารณาถึงความแตกต่างกันได้จากรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเหล่านั้น กลุ่ม (Group) คือ การรวมตัวของบุคคลที่ร่วมกระทำกิจกรรมและมีความเกี่ยวข้องความสัมพันธ์กันในรูปแบบที่แน่นอนเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Schermerhorn, Hunt และ Osborn, 2003) กลุ่มจึงเป็นระบบสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของบุคคลเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการโดยอาจไม่ได้กำหนดขอบเขตของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างชัดเจนว่ามี

ความใกล้ชิดกันเพียงใด ทำให้สมาชิกบางคนในกลุ่มมุ่งมั่นทำงานของตนเพียงอย่างเดียวจนเสร็จสมบูรณ์แล้วจึงนำผลงานของแต่ละคนมารวมกันเป็นผลงานของกลุ่ม ในขณะที่สมาชิกบางคนอาจต้องประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ผลงานออกมาในนามกลุ่ม ดังนั้นการรวมกลุ่มในการทำงานจึงขึ้นอยู่กับพิจารณาความสำเร็จในเป้าหมายของกลุ่มเป็นสำคัญ แต่อาจไม่ตระหนักถึงความผูกพันในการทำงานและความสัมพันธ์ทางจิตใจต่อกันของสมาชิก

ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มบุคคลซึ่งใช้ทักษะและความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันปฏิบัติงานขององค์การภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีพลังความผูกพันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องรับผิดชอบ และพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ ดังนั้นทีมจึงเป็นการพัฒนาการที่ต่อยอดจากกลุ่มโดยมีโน้ตซ์ของการทำงานเป็นทีมนั้นอยู่ภายใต้ความเชื่อมั่นในการที่จะผสมผสานความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิก คุณค่าของการประสานความร่วมมือและปฏิสัมพันธ์ต่อกันก่อให้เกิดพลังร่วมที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ถือเป็นการเสริมสร้างและยกระดับองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ (Levi, 2007) กล่าวว่าการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interacting Individuals) ถือเป็นสิ่งสำคัญที่บ่งชี้ถึงความเป็นทีม ผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมหากเป็นไปในเชิงบวกจะทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปโดยราบรื่น แต่หากปฏิสัมพันธ์เป็นไปในเชิงลบสมาชิกอาจไม่สามารถเกาะเกี่ยวกัน จนอาจนำไปสู่การล่มสลายของทีมได้ ซึ่งเมื่อพิจารณาในเชิงผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องต่อองค์การจะพบว่าเมื่อเกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในทีมเป็นไปด้วยดีในเชิงภาพรวมแล้ว ย่อมหมายถึงความสัมพันธ์และความผูกพันของสมาชิกในองค์การจะเป็นไปในเชิงบวกและเป็นผลให้เกิดความสามัคคีและผสมผสานความร่วมมือทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จและก้าวหน้ายิ่งขึ้น

2.3.1 องค์ประกอบของประสิทธิผลของทีม (Factors of Team Effectiveness)

แนวคิดของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านสะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพของทีมในหลายแง่มุม เมื่อพิจารณาในเชิงสังเคราะห์กล่าวได้ว่าความมีประสิทธิภาพของทีมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม เจตคติของสมาชิกในทีม และการธำรงความเป็นทีม (McShane และ Von Glinnow, 2005) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) ถือเป็นพิจารณาความมีประสิทธิภาพของทีมในมิติที่เกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ทีมกำหนดไว้ซึ่งอาจอยู่ในรูปของผลผลิตหรือบริการ โดยจะต้องบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนั้นผลผลิตหรือบริการดังกล่าวจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ใช้หรือผู้รับบริการ

2. เจตคติของสมาชิกในทีม (Attitude of Team Members) ถือเป็นประสิทธิภาพของทีมในอีกมิติหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ของสมาชิกในทีม ดังนั้นประสิทธิผลของทีมด้านเจตคติ หมายถึง ความพึงพอใจ

(Satisfaction) ของสมาชิกในการร่วมกันทำงาน ซึ่งควรจะสนองความต้องการโดยก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าการสร้างข้อกังวลใจหรือความคับข้องใจให้แก่สมาชิก เมื่อพิจารณาเจตคติในมิติที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของสมาชิกอาจจำแนกออกได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Satisfaction) ซึ่งเป็นความพึงพอใจของสมาชิกต่อความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งเป็นผลจากการร่วมกันทำงาน มีความปรารถนาและมีความรู้สึกที่ดีต่อการเป็นส่วนหนึ่งในฐานะสมาชิกของทีม และ 2) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งเป็นความรู้สึกทางบวกที่บุคคลมีต่องาน ความภาคภูมิใจในงานที่มีคุณค่าและมีความสุขในการทำงาน มีความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. การดำรงความเป็นทีม (Maintain Team Survival) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในการร่วมกันสร้างทีมให้เจริญก้าวหน้าเพื่อดำรงรักษาทีมให้คงอยู่ต่อไปในอนาคต ซึ่งพิจารณาจากพฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีม (Withdrawal Behavior) ของสมาชิก การถอนตัวออกจากทีมจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่องานที่ทำอยู่เมื่อเห็นว่าไม่สามารถลดทอนความรู้สึกได้จึงตัดสินใจถอนตัวออกจากทีมในที่สุด พฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีมเป็นเสมือนกระจกที่สะท้อนถึงกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นในขณะที่สมาชิกร่วมกันทำงานซึ่งจะต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมสมาชิกทั้งหมดให้ยังคงทำงานกับทีมของตนต่อไปได้ การแตกแยกและขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกจะเป็นตัวบ่อนทำลายทำให้การร่วมมือกันทำงานลดน้อยลงส่งผลให้ทีมแตกสลายก่อนเวลาอันสมควรได้ รูปแบบของพฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีมของสมาชิก สามารถแสดงออกได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การขาดงาน (Absenteeism) หมายถึง การไม่มาปฏิบัติงานตามตารางการทำงานที่กำหนดไว้โดยปราศจากเหตุผลที่เหมาะสมถือเป็นเจตนาหลีกเลี่ยงงานด้วยความจงใจ รวมถึงการไม่มาปฏิบัติงานเต็มชั่วโมงหรือเต็มวัน เป็นต้น และ 2) การลาออกจากงาน (Turnover) หมายถึง การถอนตัวออกจากการทำงานอันเป็นผลมาจากความไม่พึงพอใจถือเป็นการแสดงพฤติกรรมที่ชัดเจน

2.3.2 ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม (Team Process)

กระบวนการของทีมเป็นการดำเนินงานที่เกิดจากการร่วมกันปฏิบัติงานของสมาชิก เพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าทั้งหลายให้กลายเป็นผลผลิตองค์ประกอบของกระบวนการของทีม ได้แก่ ภาวะผู้นำทีม การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร ความเหนียวแน่นในทีม การตัดสินใจของทีม และการจัดการความขัดแย้ง สมาชิกในทีมทุกคนต้องร่วมกันบริหารจัดการกระบวนการดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพจึงจะสามารถผลักดันทีมไปสู่ความมีประสิทธิภาพได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการเคลื่อนย้ายแลกเปลี่ยน และ ส่งผ่านข่าวสารระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันหรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามต้องการ (Levi, 2007) การติดต่อสื่อสารอาจเป็นการดำเนินการระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การ วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารอาจเป็นเพราะเพื่อการแจ้งข้อมูลในการ

ปฏิบัติงาน (To Inform) เพื่อประสานงานความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม (To Coordinate) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล (To Share) เพื่อควบคุมตรวจสอบการทำงาน (To Control) เพื่อใช้อิทธิพลในการจูงใจให้เกิดการทำงาน (To Influence) และเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน (To Inspire)

1.1 กระบวนการของการติดต่อสื่อสาร (Communication Process) เป็นกระบวนการในการสร้างความเข้าใจระหว่างกัน ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ ผู้ส่งข่าวสาร (Sender) และผู้รับข่าวสาร (Receiver) การส่งข่าวสาร (Message) การแปลงความ (Encoding) ที่อาจอยู่ในรูปสัญลักษณ์ที่เป็นภาษาหรือไม่ใช่ภาษาแล้วเลือกใช้ตัวนำสาร (Medium) ที่เหมาะสม ข่าวสารนั้นต้องเดินทางไปถึงผู้รับ และมีการถอดความ (Decoding) ให้เข้าใจตรงตามความหมายของผู้ส่ง หากความเข้าใจต่อข่าวสารไม่ตรงกับผู้ส่งอาจเกิดจากผู้รับไม่ตั้งใจที่จะรับรู้ข่าวสารนั้น หรืออาจเกิดจากปัจจัยอื่นเป็นตัวรบกวน (Noise) ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารนั้น เมื่อผู้รับได้รับข่าวสารที่ส่งมาแล้วมีการส่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แสดงว่าการติดต่อสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จเพราะทำให้ทราบได้ว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นถึงผู้รับโดยสมบูรณ์ แต่หากไม่มีการส่งข้อมูลย้อนกลับเป็นการยากที่จะประเมินได้ว่าการติดต่อสื่อสารนั้นมีประสิทธิผลมากเพียงใด การติดต่อสื่อสารที่มีข้อมูลย้อนกลับนี้ถือว่าเป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) หากไม่มีข้อมูลย้อนกลับจะเรียกการติดต่อสื่อสารนี้ว่าการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) (Levi, 2007)

1.2 ทิศทางในการติดต่อสื่อสาร (Direction of Communication) ทิศทางในการติดต่อสื่อสารนั้นในทีมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการนั้นอาจจำแนกออกได้ 4 ทิศทาง คือ 1) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้นำทีมไปสู่สมาชิกในทีม 2) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากสมาชิกในทีมไปยังผู้นำทีม การติดต่อสื่อสารจะไม่ค่อยเกิดขึ้นทั้ง ๆ ที่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อกระบวนการทำงาน 3) การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในระดับเดียวกันเพื่อให้เกิดความเป็นมิตรและเกิดการประสานงานกันอย่างเหมาะสม และ 4) การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารของบุคคลต่างแผนก ต่างระดับหรือต่างทีมกัน (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) คือ สมาชิกควรแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือสมาชิกอื่นที่ต้องการรับรู้ข่าวสาร ควรเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. ความเหนียวแน่นในทีม (Team Cohesion) หมายถึง ระดับของความดึงดูดใจของสมาชิกของทีมซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ทำงานร่วมกันเพื่อรักษาทีมให้คงอยู่ หากความเหนียวแน่นในทีมสูงบุคคลจะมีค่านิยมต่อความเป็นสมาชิกภาพของทีมอย่างเข้มแข็ง แต่ถ้าความเหนียวแน่นในทีมต่ำ

ความต้องการที่จะเป็นสมาชิกของทีมจะลดน้อยลง การรักษาระดับของความเหนียวแน่นในทีมที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและทำให้สมาชิกช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากระดับความเหนียวแน่นน้อยอาจส่งผลเสียต่อทีม ทั้งนี้จะพบว่าผลกระทบทางบวก (Positive Side Effect) สามารถทำให้สมาชิกรู้สึกมีความสุขต่อการทำงานในกลุ่มเพื่อนในทีมที่มีความเหนียวแน่นสูง มีความรู้สึกใกล้ชิด ทำให้สามารถร่วมมือกันทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเต็มที่พร้อมทำงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างเต็มใจ การขาดงานของสมาชิกจะน้อยกว่าทีมที่มีความเหนียวแน่นต่ำและมีความมุ่งมั่นในการร่วมกันสร้างผลผลิตภาพ สำหรับผลกระทบทางลบ (Negative Side Effect) ทีมที่มีความเหนียวแน่นต่ำ สมาชิกมักขาดความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายเกิดภาวะกินแรงทางสังคมและพร้อมจะลาออกจากทีม (Greenberg และBaron, 2003) ความเหนียวแน่นในทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งและนำไปสู่ความพึงพอใจของสมาชิก ลดอัตราการขาดงานหรือลาออกจากงาน สร้างแรงจูงใจต่อการบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้เกิดความเหนียวแน่นในทีมซึ่งอาจทำได้โดยการเพิ่มโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เพื่อลดความแตกต่างของสถานภาพ การสร้างความมั่นใจว่าการเสียสละของตนเป็นที่รับรู้ของบุคคลอื่น รวมทั้งการสร้างสรรคบรรยากาศของความภาคภูมิใจโดยการสร้างความเชื่อมั่นจากการให้สมาชิกของทีมได้รำลึกและจดจำถึงการร่วมมือกันจนทีมบรรลุผลสำเร็จ

3. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ความขัดแย้ง หมายถึง สภาวะที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออกในทางที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการผลประโยชน์ การใช้อำนาจหน้าที่ต่างๆ ขัดกัน การดำเนินงานของทีม หลีกเลียงไม่ได้ที่จะเกิดข้อขัดแย้งในประเด็นต่างๆ ขึ้นได้ ซึ่งเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น ความขัดแย้งอันเป็นผลโดยตรงจากภาระงาน (Legitimate Conflicts) เกิดจากความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างของค่านิยมและวัตถุประสงค์ในการทำงาน ความแตกต่างของความเชื่อเกี่ยวกับแรงจูงใจและพฤติกรรมการทำงานของเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ ตลอดจนความแตกต่างของความคิดหวังที่เกิดจากผลลัพธ์การตัดสินใจในการทำงานความขัดแย้งที่แฝงเร้น (Hidden Conflicts) เป็นผลที่เกิดจากทีมหรือองค์การ เช่น ความขัดแย้งจากการแข่งขันแย่งชิงบนความขาดแคลนของทรัพยากร ความรับผิดชอบในบทบาทที่คลุมเครือ ความแตกต่างทางบทบาทของสมาชิกในทีม ระบบรางวัลและความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายส่วนตนกับเป้าหมายส่วนรวม ความขัดแย้งทางสังคม (Social Conflicts) เกิดจากความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิก และความขัดแย้งส่วนบุคคล (Personnel Conflicts) เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลของสมาชิกในทีม กล่าวได้ว่าความขัดแย้งอันเป็นผลโดยตรงจากภาระงานถือว่าเป็นความขัดแย้งที่ส่งผลต่อสุขภาพของทีม (Healthy Conflict) สำหรับความขัดแย้งอื่นๆ เป็นความขัดแย้งที่ไม่ทำให้เกิดสุขภาพที่ดีของทีม (Unhealthy Conflict)

ผลกระทบของความขัดแย้ง (Impact of Conflict) ความขัดแย้งในมุมมองยุคดั้งเดิม (Traditional View) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีและไม่ก่อประโยชน์ ผู้นำไม่ควรปล่อยให้เกิดความขัดแย้ง แต่ต่อมาในมุมมองยุคมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation View) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของบุคคลที่ทำงานร่วมกันซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ ความขัดแย้งอาจเป็นประโยชน์และมีคุณค่าหากศึกษาและแก้ไขให้เหมาะสม ส่วนในมุมมองยุคสัมพัทธ์ (Interactionist View) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงต่อทีม เมื่อพิจารณาประโยชน์ของความขัดแย้ง (Benefits With Conflicts) จะพบว่าหากเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมทางสังคมของสมาชิกในทีมมากขึ้น ทำให้เกิดการอภิปรายและนำมาซึ่งความกระจ่างชัดของปัญหา กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่และวิธีแก้ปัญหาใหม่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสำหรับปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้ง (Problems With Conflicts) ซึ่งหากความขัดแย้งมากเกินไปจะเกิดความแตกแยก ขาดความร่วมมือ และไม่สามารถประสานงานกันได้ ทำให้เกิดผลเสียหาย ดังนั้นจึงมีข้อสังเกตว่าผู้นำทีมต้องปรับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ในกรณีที่ไม่มีความขัดแย้งในทีมเลยหรือความขัดแย้งมีน้อยเกินไปจะทำให้สมาชิกเกิดความเฉื่อยชา หยุตนิ่ง ขาดความคิดสร้างสรรค์ ควรหาวิธีกระตุ้นเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยน เช่น นำคนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันในด้านต่างๆ เข้ามาทำหน้าที่เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน กำหนดหน้าที่ให้มีผู้ชกค้ำทำให้เกิดแนวคิดที่แตกต่างเพื่อความรอบคอบในการตัดสินใจ สร้างวัฒนธรรมให้คนกล้าแสดงความคิดเห็นสำหรับกรณีที่มีความขัดแย้งมากเกินไปสมาชิกต้องร่วมกันขจัดความขัดแย้ง ใช้วิธีลดความแตกต่างและความรู้สึกเป็นเจ้าของพื้นที่ ลงมือปรับปรุงการติดต่อสื่อสารลดงานที่ต้องขึ้นตรงต่อกัน สร้างกฎระเบียบวิธีปฏิบัติให้ชัดเจนและเพิ่มทรัพยากรให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละฝ่าย

4. สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ผ่านการประมวลผลแล้วจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานของทีม ซึ่งมีความสำคัญต่อการตัดสินใจและการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาช่วยในการกำหนดเป้าหมายการออกแบบภาระงานและการเลือกแนวทางและวิธีการในการทำงานของสมาชิก คุณสมบัติของสารสนเทศ (Characteristics of Information) จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับภาระงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และรูปแบบในการบริหารทีม สารสนเทศต่างๆ ที่จัดระบบไว้จะต้องง่ายต่อการเข้าถึง ระบบสารสนเทศที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติสามารถพิสูจน์ได้ (Provable) มีความถูกต้อง (Accuracy) มีความน่าเชื่อถือ (Convincing) มีมาตรฐาน (Standardize) ชัดเจน (Clearness) ทันต่อเวลา (Timeliness) ตรงต่อความต้องการ (Relevant) สมบูรณ์ครบถ้วน (Completeness) มีความเหมาะสม (Appropriateness) ยุติธรรม (Fair) สะดวกต่อการใช้ (Comfortable) ตลอดจนเป็นตัวเลขเชิงปริมาณหรือรูปภาพ (Quant Ability) เป็นต้น เนื่องจากการตัดสินใจต่างๆ ภายในทีมขึ้นอยู่กับ

กับข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับ ดังนั้นคุณภาพของการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศเหล่านั้น (Yeatts และHyten, 1998)

2.3.3 ประสิทธิภาพของทีม (Team Efficiency)

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง กลุ่มคนจำนวนน้อยที่มีทักษะเสริมซึ่งมุ่งมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป้าหมายการปฏิบัติงานและแนวทางที่บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกัน (Greenberg และBaron, 2003) ซึ่งก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในทีม (Hoegel และGemuede, 2001) ผลการทำงานเป็นทีมทำให้บุคคลที่ทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมโดยการแบ่งปันความรู้และทักษะ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในทีมในการสร้างสภาพแวดล้อม โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและพัฒนาผลงานของทีมที่เป็นประโยชน์ สมาชิกในทีมต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะปรับเปลี่ยนการตั้งค่าการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะบรรลุเป้าหมายโดยอาศัยความร่วมมือและการพึ่งพาทางสังคม (Tarricone และLuca, 2002) ในบริบทของอุตสาหกรรมการก่อสร้าง การทำงานเป็นทีมอาจถูกมองว่าเป็นสถานการณ์ที่บุคลากรขององค์การทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่แบ่งปันความรับผิดชอบในอุตสาหกรรมการก่อสร้างพบว่ามีเชื่อมั่นในพลังของการทำงานเป็นทีมด้วยการร่วมมือกับทีมงานโครงการต่างๆ องค์กรต่างๆ สามารถส่งมอบโครงการที่ซับซ้อนได้ทันเวลาและให้ผลลัพธ์ที่ดีแก่ลูกค้า (Dhurup, Surujlal, และKabongo, 2016) ในอุตสาหกรรมการก่อสร้างอาคารหรือทีมงานในโครงการต่างๆ จำเป็นต้องการการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนเนื่องจากเป็นองค์ประกอบของการทำงานหลายอย่างของมนุษย์ รวมทั้งเจ้าของและผู้เชี่ยวชาญด้านการก่อสร้างเพื่ออำนวยความสะดวกและให้การทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลลัพธ์ได้มากขึ้น โดยทักษะส่วนบุคคลนั้นไม่ใช่ความสำคัญแต่เพื่อให้บรรลุผลสูงสุด แต่บุคลากรในทีมต้องรู้จักบริบทของตนเองเพื่อส่งผลต่อทีม (Dhurup, Surujlal และKabongo, 2016) อีกทั้งความสำคัญของการทำงานเป็นทีมเป็นสูตรที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในระยะยาวสำหรับบุคลากรและองค์กร (Craig, 2008) จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม พบว่าการทำงานเป็นทีม กฎเกณฑ์ และความมุ่งมั่นมีส่วนช่วยให้ความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความผูกพันกันอย่างต่อเนื่องสะท้อนถึงความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจในงาน (Dhurup, Surujlal และKabongo, 2016) รวมถึงในทีมการพยาบาลในกลุ่มผู้ป่วยที่มีอาการป่วยเฉียบพลัน ระดับการทำงานเป็นทีมและการรับรู้ความสามารถในการรับบุคลากรที่ดีขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในงานในตำแหน่งปัจจุบันและอาชีพมากขึ้น (Kalisch, Lee และRochman, 2010)

ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม Harvard Business School (2007) ได้เสนอแนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพของ Jerry and Ken โดยเสนอเครื่องมือที่ช่วยสร้างทีมอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 6 ประการ ดังนี้

- 1) แบ่งปันประสบการณ์ของตนเองเพราะจะแสดงถึงความสามารถการให้ความร่วมมือและการแสดงความเคารพผู้นำทีม
- 2) ผู้นำตั้งคำถามอาจถามว่าที่ผ่านมาได้ทำอะไรมาบ้างแล้ว สิ่งนี้เป็นการบอกนัยๆ ว่าได้ทำงานอะไรที่มีศักยภาพมาบ้าง
- 3) ชี้แจงว่าทีมจะทำงานร่วมกันอย่างไร ชี้แจงให้เห็น เข้าใจว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ของทีม แผนงาน และอธิบายบทบาทของแต่ละบุคคลภายในทีม
- 4) เสริมสร้างจุดแข็งของสมาชิกแต่ละบุคคลในทีม มอบหมายงานให้สมาชิกโดยนำประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละบุคคลมาใช้ หรือจัดบุคคลให้ตรงกับงานโดยนำทักษะความสามารถของแต่ละบุคคลมาจัดให้เหมาะสม
- 5) สร้างบรรทัดฐานในการตัดสินใจ ผู้นำบอกให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งไหนที่สมาชิกสามารถตัดสินใจได้เอง และสิ่งไหนที่ควรรอผู้นำทีมในการตัดสินใจ
- 6) สร้างกระบวนการให้และการรับข้อเสนอแนะ วิธีการนี้จะทำให้ข้อมูลถูกแลกเปลี่ยนกันอย่างรวดเร็ว ง่าย และทั่วถึง

จากงานวิจัยของ Senge และคณะ (2007) กล่าวว่าประสิทธิผลของทีม หมายถึง ระดับที่ทีมประสบความสำเร็จ ในท้ายที่สุดของการปฏิบัติงานของทีมและระดับความสำเร็จที่เกิดจากผลที่คาดหวังของการทำงานเป็นทีมในช่วงเวลาที่มีการดำรงอยู่ของทีม ดังนั้นในการปฏิบัติงานของทีมที่เกิดประสิทธิผลนั้นจะต้องรักษาความมีประสิทธิภาพของทีมในระยะสั้นและระยะยาวให้คงอยู่ โดยมีวิธีระบุกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน คือ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายซึ่งมีการพัฒนาผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม มีข้อตกลงที่ชัดเจน บุคลากรในทีมมีความเต็มใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กำหนดบทบาทที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นและกระจายบทบาทความเป็นผู้นำ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อความต้องการในทีมให้ทั่วถึงแก่สมาชิก และกำหนดบรรทัดฐานของทีมการอำนวยความสะดวกโดยแบ่งเบาภาระของสมาชิกในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จไปตามแผนที่วางไว้โดยให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งระลึกไว้ว่าการตัดสินใจแบบทีมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานจะช่วยให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน และการแก้ปัญหาโดยวิธีการพูดคุยกันในสมาชิกช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าทีมควรมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงาน โดยสมาชิกแต่ละคนต้องตรวจสอบการดำเนินงานและพร้อมจะให้ข้อเสนอแนะ ข้อมูลย้อนกลับจะเป็นผลดีต่อทีมเพราะจะช่วยประเมินประสิทธิภาพ ความสามารถ และความสนใจของสมาชิกในทีมด้วย เมื่อสมาชิกคนหนึ่งได้รับการตอบรับจะทำให้สมาชิกมีความ

ต้องการที่จะช่วยคนอื่นๆ ดังนั้นการปรับปรุงแก้ไขทีมตนเองโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการปรับปรุง เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หลังจากที่ดำเนินงานไปแล้ว เพราะเมื่อสมาชิกในทีมไม่สามารถทำงาน ร่วมกันได้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผน และเปิดกว้างในเรื่องของสภาพแวดล้อมทางสังคมโดยเน้น ความสำคัญกับการเรียนรู้สมาชิกทุกคน มีโอกาสแสดงความรู้สึกที่เป็นลบออกมาโดยสามารถ เผชิญหน้ากับปัญหานั้นกับสมาชิกอื่นในทีมได้โดยได้รับการสนับสนุนแก้ไขปัญหานั้นๆ จากสมาชิกอื่น ในทีมซึ่งผลที่ตามมา คือ ความขัดแย้งที่มีอยู่ภายในบุคคลจะไม่ถูกเก็บกดไว้ และทรัพยากรของ สมาชิกในทีม (เช่น ความสามารถ ทักษะ ความรู้) และประสบการณ์ของสมาชิกจะต้องเป็นที่ยอมรับ และถูกนำไปใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม อีกทั้งความเสี่ยงและความคิดสร้างสรรค์จะต้องได้รับการ สนับสนุนด้วย อย่างไรก็ตามความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจะถือว่าเป็นบทเรียนให้เรียนรู้มากกว่าที่จะนำไป ลงโทษความสัมพันธ์ที่เข้าใจกันระหว่างสมาชิกในทีมจะยังคงอยู่ โดยมีความรู้สึกที่เป็นพื้นฐานในใจว่า ทีมจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ด้วยกัน ทั้งนี้สมาชิกมีการสร้างความไว้วางใจ กัน โดยรู้วิธีตรวจสอบความผิดพลาดที่เกิดโดยปราศจากการโจมตีตัวบุคคล

ดังนั้นจึงสรุปว่าประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมเป็นวิธีรักษาประสิทธิภาพของทีมนั้น ซึ่งเป็นการกำหนดกระบวนการทำงานการสร้างแรงบันดาลใจหรือสร้างแรงจูงใจ การยอมรับความ คิดเห็นของสมาชิกในทีมยอมรับในทักษะของสมาชิกแต่ละคนการตัดสินใจร่วมกันและการประเมินทีม เมื่อสมาชิกในทีมยอมรับในกฎเกณฑ์และพร้อมที่จะปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันทีมจะสามารถรักษา ประสิทธิภาพและปรับปรุงต่อไปในอนาคต

2.3.4 ความหมายของประสิทธิภาพของทีม (Team Efficiency)

ความหมายของประสิทธิภาพของทีม (Team Efficiency) เป็นการดำเนินงานให้ องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานจะมีส่วนสำคัญอย่างมากหากทุกคน ในองค์การรู้สึกว่าคุณอยู่ในทีมงานเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จร่วมกันงานจะ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์การและกระตุ้นให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงาน ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความผูกพันรับผิดชอบช่วยกันทำงานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Francis และYoung, 1979)

ทีมงาน (Team Work) หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ร่วมกัน (Francis และWoodcock, 1996) โดยใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันอย่างเต็ม ความสามารถและมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุ เป้าหมายสูงสุด (Malika, 2010) ซึ่งคนในกลุ่มนี้จะมีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่าวิธีเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน (Parker, 1990) อย่างไรก็ตามได้มีผู้ให้ความหมายของทีมงานไว้ สอดคล้องกัน คือ กลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้านมารวมตัวกันทำงานอย่างใดอย่าง

หนึ่งในองค์การเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน สมาชิกทุกคนในทีมต่างใช้ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถช่วยกันทำงานแก้ไขปัญหาและรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะที่ดี คือ บทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและที่สำคัญที่สุด คือ การสื่อสารที่ดี (Woodcock และคณะ, 1989)

ดังนั้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพจึงควรดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วน สมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์ความคาดหวังของทีม 2) การเลือกสมาชิกทีม ควรจัดให้อยู่บนพื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่มีอยู่ 3) การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรกต้องทำด้วยความพิถีพิถันตั้งใจเพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น มีกำหนดระยะเวลาให้สมาชิกทุกคนรู้แน่นอน และมีการย้ำเตือนโดยผู้นำทีมหรือผู้บริหารที่ใช้อำนาจหน้าที่คอยดูแลภายในทีม 4) การตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน การพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนำกฎเกณฑ์มาช่วยให้พบกับความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์ 5) จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน จุดเน้นที่ควรสนับสนุน คือ การเปิดเผยจริงใจต่อกันสร้างให้เกิดความไว้วางใจและมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสม 6) มีจุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้น ไม่ยึดติดกับผู้บริหารแต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วม 7) สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงานด้วยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงาน และ 8) การใช้อำนาจบารมีให้เกิดประโยชน์ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การให้รางวัล เป็นต้น (Katzenbach และSmith, 1994)

องค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทีมงานเพื่อเป็นการชี้นำแนวคิดประกอบด้วยมิติการเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของทีมงานมีทั้งหมด 4 มิติ ได้แก่ 1) บุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องานทัศนคติ ความสามารถและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน 2) งาน (Task) รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมายและกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ 3) ทีมงาน (Team) ทักษะต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมงานมีทั้งทักษะส่วนบุคคลและทักษะของกลุ่ม ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาทการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การวิเคราะห์ ปัญหา

การตัดสินใจ การประชุมของทีมงาน การประสานงาน ความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ค่านิยม และการปฏิบัติตามข้อตกลง และ 4) องค์การ (Organization) สิ่งที่ต้องปรับปรุงในองค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ บรรยากาศในการทำงาน การให้ค่าตอบแทน และบำเหน็จรางวัล วัฒนธรรมองค์การ และการสนับสนุนให้มีการพัฒนาต่างๆ อย่างเป็นระบบ (Stott และ Walker, 1995) เมื่อพิจารณารายละเอียดของมิติการพัฒนาทีมงานจะพบว่าความพยายามที่จะพัฒนาปรับปรุง มิติใดมิติหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อมิติอื่นๆ เช่น ความพยายามที่จะยกระดับแรงจูงใจของบุคคล (มิติ บุคคล) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะรับรู้โดยทีมงาน (มิติทีมงาน) ว่าคุณภาพของผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ดังนั้น แนวคิด “สี่มิติ” เป็นรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน (Integrated) ที่สะท้อนให้เห็นทฤษฎีที่ สัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและการทำงานของกลุ่มขนาดเล็ก โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ ด้านคุณสมบัติของทีมงาน ทักษะที่จำเป็นของสมาชิกกระบวนการกลุ่มและสภาพแวดล้อมในการ ทำงานของแต่ละทีม

การทำงานเป็นทีมถือเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางเนื่องจากมีข้อมูล เชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทีมงานให้ทำงานได้คล่องตัวช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น หลายประการ นักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ (Theera, 2003) ให้ แนวคิดว่าการทำงานกลุ่มหรือเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่กำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบันมีการ นำไปใช้ ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์การของรัฐและเอกชน การสร้างทีมจึงเป็นสิ่งท้าทาย ผู้บริหารที่จะแสวงหากลยุทธ์และทรัพยากรทั้งหลายมาสนับสนุนแนวทางการพัฒนาทีมงาน การได้ ศึกษาที่มาแนวคิดการสร้างทีมงานซึ่งเป็นผลทำให้ทราบมิติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถ แปรผลได้ เหล่านี้มาเป็นแนวทางลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด (Soonthorn, 2008) ได้กล่าวถึงแนวคิด เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่าการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นต้องมีการ แบ่งงาน หน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละ บุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกันถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้าน การ ประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญาเข้ามาซึ่งความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้นจากผู้บริหารจะต้องสร้างเงื่อนไขให้กลุ่มบุคคลภายในองค์การ ตระหนักว่า ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ความสามารถ และความยินยอมพร้อมใจของทุก คน และสมาชิกของกลุ่มต้องยอมรับความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมจึงสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ (Elton Mayo, 1933) ได้ทำการศึกษาและพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญ ที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน คือ การสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับ การสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของ นักวิชาการ สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จแล้วยังช่วย ให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้

ประสบการณ์ ฟังพาท้ายซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย
อย่างเต็มที่ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.3.5 วัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีม

เหตุผลหลักในการทำงานเป็นทีม คือ การตระหนักถึงความจำเป็นในการทำงานร่วมกัน
โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีม
2. บุคคลจะทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกัน
3. การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อสมาชิกทีมได้ช่วยกันเสริมสร้าง
ทักษะความเชี่ยวชาญให้เพิ่มพูนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในทีมอย่างเต็มที่
4. ประสิทธิภาพการทำงานของทีมจะลดต่ำลง และความตึงเครียดจะเพิ่มสูงขึ้น หาก
หลีกเลี่ยงการป้อนกลับข้อมูลและวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์
5. สนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ
โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เป็นการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน และช่วยลดความขัดแย้งระหว่าง
บุคคล เนื่องจากสมาชิกทีมได้เรียนรู้ถึงทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น มีความพร้อมที่จะ
ปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกทีมและความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงาน

2.3.6 การบริหารทีมงาน

ทีมงาน (Team) นั้นได้มีผู้ให้ความหมายอย่างหลากหลายไว้ว่าเป็นกลุ่มคนในระดับสูงที่
มีการพึ่งพาท้ายกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือทำงานตามลักษณะงาน โดยทีมงานดังกล่าวต้องรับรู้
และยอมรับถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ผลตามเป้าหมาย นั่นคือ การทำงานร่วมกัน (Parker และ Krop,
2001) และยังหมายความถึงกลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน (Goetsch,
2004) รวมไปถึงบุคคลที่ประสานงานร่วมกันภายในกลุ่มโดยการรวมตัวของกลุ่มมีการพึ่งพาท้ายกัน
ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนจำนวนไม่มากที่ต่างมีทักษะเสริม
การทำงานร่วมกันมีวัตถุประสงค์เดียวกันและรับผิดชอบร่วมกัน การบริหารทีมงานตามแนวคิดของ
Parker (1990) ได้เสนอแนวทางการบริหารทีมงานให้เกิดประสิทธิผลไว้ดังนี้

1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Sense of Purpose) การกำหนดเป้าหมายใน
การทำงาน หรือสามารถเรียกได้ว่าเป็น การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visionary) ก่อนจะเริ่มทำงานนั้นถือว่าเป็น
หัวใจหลักในการบริหารทีมงาน ผู้นำจะต้องกำหนดเป้าหมายให้ทีมงานเปรียบเสมือนการจุด
ประกายและกระตุ้นให้บุคลากรมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหลังปฏิบัติงาน นอกจากนั้นควร

เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อการบริหารงานที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2. การมีส่วนร่วม (Participation) สิ่งสำคัญอีกประการ คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ต้องรับรู้ ถึงจุดมุ่งหมายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยจะต้องมีการเปิดกว้างให้บุคลากรเข้ารับฟัง วิสัยทัศน์ รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและร่วมอภิปรายด้วย

3. การสร้างบรรยากาศในทีม (Team Climate) บรรยากาศในการทำงานถือเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศให้เป็นแบบไม่เป็นทางการนั้นจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย สมาชิกในทีมย่อมมีความสบายใจในการทำงานทั้งนี้ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานได้ คือ การอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงาน รวมไปถึงความเต็มใจในการให้คำปรึกษาคำแนะนำและช่วยเหลือสมาชิกในทีม

4. การรับฟังร่วมกัน (Listening) ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมย่อมเกิดความเห็นที่ไม่ตรงกันได้ เพราะฉะนั้นสมาชิกในทีมควรยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกร่วมทีมคนอื่นๆ โดยควรตั้งใจฟังสิ่งที่สมาชิกคนอื่นนำเสนอพร้อมนำมาทบทวน ไตร่ตรอง ถึงสิ่งที่สมาชิกคนอื่นนำเสนอว่า ต้องการให้นำเสนอหรือให้สมาชิกอื่นๆ รับรู้เรื่องใด

5. การแสดงความคิดเห็นต่าง (Civilized Disagreement) เมื่อมีการเปิดกว้างการแสดงความคิดเห็นย่อมเป็นเรื่องปกติที่อาจจะมีกรณีไม่เห็นด้วยเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าความคิดเห็นที่แตกต่างอาจนำมาซึ่งประโยชน์ที่อาจเป็นไปได้ แต่ต้องคอยควบคุมการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีมให้มีการเคารพซึ่งกันและกันซึ่งจะนำไปสู่ผลดีกับทีมงาน

6. การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) สมาชิกในทีมควรเปิดใจในการทำงานร่วมกันอย่างเปิดเผย มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ร่วมงานกันด้วยความจริงใจ ไม่มีการซ่อนเร้นต่อกันอีกทั้งต้องมีความไว้วางใจกันไว้วางใจซึ่งกันและกันผู้บริหารควรเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ดีของสมาชิกในทีมและระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในทีมด้วย

7. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) สมาชิกในทีมต่างได้รับมอบหมายหน้าที่และบทบาทในทีมแตกต่างกันไป ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการกำหนดภาระงานของสมาชิกแต่ละคนให้มีความชัดเจน มีการระบุหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ รวมไปถึงการตั้งเป้าหมายให้กับหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในงานนั้นๆ

8. การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) ในการทำงานเป็นทีมนั้นไม่จำเป็นที่ จะต้องมีผู้นำเพียงคนเดียว สิ่งหนึ่งที่ปรากฏในการทำงานเป็นทีม คือ ภาวะผู้นำร่วมกัน ซึ่งมาจากการทำงานร่วมกันของความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของสมาชิกในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกในทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมด้วย เพื่อส่งเสริมทีมงานให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดในการทำงานเป็นทีม คือ การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ค้นหาข้อมูล อธิบายให้เกิดความกระจ่าง วิเคราะห์ ข้อมูล ทดสอบความเป็นไปได้ รวมไปถึงการผสมผสานความคิดของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อหาจุดที่ลงตัว ที่สุด กระบวนการในการตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในกรณีนี้อาจมีความเห็นต่างกัน

9. การมีความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) นอกจากความสัมพันธ์ภายในกลุ่มแล้วนั้นความสัมพันธ์กับสมาชิกภายนอกเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้นสมาชิกทุกคนต้องร่วมกันแสวงหาการมีปฏิสัมพันธ์จากภายนอกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การทั้งหมด โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะให้ข้อมูลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมกล่าวคือ เป็นข้อมูลการประเมินผล การปฏิบัติงานของทีมงาน ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะส่งผลต่อผลปฏิบัติงานของทีมในการทำงานของ ทีมอาจต้องได้รับการเกื้อหนุนในด้านต่างๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกความสำเร็จของทีม

จากที่กล่าวมาข้างต้น ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่รวมตัวกันทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันทั้งนี้มีการประสานงานร่วมกัน โดยอาศัยทักษะ ความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลเพื่อแบ่งหน้าที่กันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน ส่วนด้านการบริหารงานทีมงานนั้นจำเป็นต้องมีแนวทางการบริหารที่เปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมแบ่งปันประสบการณ์ของแต่ละบุคคลและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของทีมให้ชัดเจนจนสามารถขับเคลื่อนไปได้จนสำเร็จลุล่วง ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมต้องใช้ทักษะที่แตกต่างกันของสมาชิกภายในทีม ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมได้ ดังนั้นหากมีผู้บริหารมีแนวทางการบริหารความหลากหลายของสมาชิกในทีมให้สามารถทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันได้แล้วย่อมส่งผลดีต่อทีมงาน

2.3.7 คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จากงานวิจัยของ Dyer (1995) ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมายและค่านิยมที่มีความชัดเจน โดยที่สมาชิกทุกคนในทีมมีความเข้าใจยอมรับในจุดมุ่งหมายและค่านิยม ซึ่งมุ่งเน้นการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายและบุคลากรเข้าใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย เข้าใจบทบาทในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งบรรยากาศในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยโดยสมาชิกในทีมเต็มใจที่จะแบ่งปันข้อมูลในการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความจำเป็นต่อจุดมุ่งหมายของทีมและองค์การ สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และสมาชิกทุกคนในทีมมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นๆ ดังนั้นผู้นำทีมจะต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงและได้รับการสนับสนุนจากลูกน้อง มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยโครงสร้างและวิธีการทำงานของ ทีมมีความสอดคล้องกับงาน รวมทั้งจุดมุ่งหมายและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จากงานวิจัยของ Steers และ

คณะ (1985) ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่าประกอบไปด้วย ลักษณะสำคัญ คือ ลักษณะของทีม เช่น ขนาดของทีม ทีมที่มีขนาดใหญ่เกินไปอาจทำให้ความสามารถในการทำงานของทีมลดลง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงาน เช่น ความรู้และทักษะของสมาชิกในทีมและยุทธศาสตร์การทำงานของทีม เป็นต้น จากประสิทธิภาพของทีมสามารถพิจารณาได้จากความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้านการเพิ่มคุณค่าของผลงานความพึงพอใจของสมาชิก และการเพิ่มพูนความสามารถของทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Steers Ungson and Mowday (1985) ได้กล่าวว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่าเป็นการเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีม คือ สมาชิกในทีมมีความชำนาญในการปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและสภาพการทำงานเป็นทีม มีความเป็นกันเองปราศจากความตึงเครียดซึ่งมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม มีความสนใจซึ่งกันและกันและมีการให้เกียรติกัน มีความเชื่อใจกัน และกันยอมรับนับถือกัน การมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมและเป้าหมายได้มีการประสานงานที่ดี และมีการสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมาทำให้สมาชิกในทีมให้การยอมรับและให้ความสำคัญต่อค่านิยมของทีม รวมทั้งเข้าใจและยอมรับในความคาดหวังและเป้าหมายของทีมด้วยความเต็มใจ มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือและประสานงานกันระหว่างสมาชิกในทีมมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความมั่นใจในความสามารถของทีมซึ่งสมาชิกมีความสนใจในข้อมูลข่าวสาร และมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น

2.3.8 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงาน

เป้าหมายของการบริหารทีมงานนั้นย่อมคาดหวังถึงการบริหารที่มีประสิทธิผล ซึ่งปัจจัยที่จะขับเคลื่อนให้ทีมงานมีประสิทธิผลนั้นมีผู้ศึกษาไว้อย่างมากมายแตกต่างกันไป ดังนี้การวิจัยของ Ku, Chen and Hsu (2013) ได้ศึกษาเรื่อง Team Efficacy of Flight Attendants: The Effect of Shared Leadership พบว่าการทำงานร่วมกันของบุคลากรต้อนรับบนเครื่องบินนั้นต้องอาศัยความชำนาญของสมาชิกภายในทีมที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งความสำเร็จของทีมงานนั้นไม่ได้มาจากหน้าที่ของแต่ละสมาชิกในทีมที่ร่วมกันปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผลนั้นต้องเชื่อมโยงกับมิติความสัมพันธ์ภายในทีมและมิติด้านภาวะผู้นำ กล่าวคือ มิติความสัมพันธ์ภายในทีมนั้นจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม พบว่าหากความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีมเป็นไปด้วยดีและราบรื่นนั้นย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิผลของทีมงาน การสร้างความเข้าใจร่วมกันและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกภายในทีมจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บรรยากาศในทีมเอื้อต่อการทำงานร่วมกันส่วนมิติด้านภาวะผู้นำนั้น พบว่า การใช้รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกันในกระบวนการทำงานของบุคลากรต้อนรับบนเครื่องบินจะมีอิทธิพลระหว่างสมาชิกในทีมให้ขับเคลื่อน

ทีมงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้ เนื่องด้วยลักษณะงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความซับซ้อน ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกันจึงมีศักยภาพเหมาะสมในการบริหารทีมงานมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเดิมโดยสมาชิกภายในทีมจะมีอิทธิพลร่วมกัน คือ มีการเจรจาประสานงานกัน และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานซึ่งกันและกัน ทำให้สมาชิกเกิดความเต็มใจในการทำงานจนทำให้เกิดประสิทธิผลต่อทีมงาน

นอกจากความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีมและรูปแบบภาวะผู้นำแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ยังถือว่ามีความสำคัญต่อการเกิดประสิทธิผลของทีมงาน คือ การสนับสนุนจากองค์กร เช่น งานวิจัยของ Gelbard and Carmeli (2009) (2009) ศึกษาเรื่อง The Interactive Effect of Team Dynamics and Organizational Support on ICT Project Success พบว่าปัจจัยด้านพลวัตทีม (Team Dynamic) และปัจจัยด้านการสนับสนุนขององค์กร (Organization Support) จะนำไปสู่ประสิทธิผลของทีมงาน คือ ปัจจัยด้านพลวัตทีม หมายถึง การที่องค์กรให้อิสระในการทำงานของสมาชิกในทีม โดยสมาชิกในทีมแต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นและแบ่งปันข้อมูลของตนให้กับสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในทีม ทั้งนี้ทีมจะได้รับอำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเองโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนที่อาจทำให้งานล่าช้า ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะนี้สมาชิกในกลุ่มจะระดมสมองเพื่อช่วยพาทีมไปสู่ความสำเร็จได้ จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านพลวัตทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม แต่ผลการทดสอบทางสถิติยังพบอีกว่าหากมีปัจจัยด้านการสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางแล้วนั้นจะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของทีมเพิ่มขึ้น นั่นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนขององค์กรที่ต้องจัดหาและเอื้อประโยชน์ในเรื่องของบุคลากรเป็นอย่างดี เมื่อทีมงานประกอบไปด้วยสมาชิกในทีมที่มีความแตกต่างกันออกไปทั้งมิติปฐมภูมิ และมิติทุติยภูมิ ซึ่งในมิติทุติยภูมินั้นสิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญในการนำทีมงานไปสู่ประสิทธิผลได้นั้น คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมของสมาชิกในทีม

จากงานวิจัยของ Talkhestani และ Rad (2014) ได้ศึกษาเรื่อง Cultural Intelligence and Team Effectiveness: A Study of Sports Club Managers in Tehran โดยมีแนวคิดที่ว่าหลายองค์การมีวิวัฒนาการตามการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและการปรับเปลี่ยนการบริหารให้เหมาะสมระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร สิ่งหนึ่งที่เปลี่ยน คือ การทำงานจะแตกต่างกันตามภูมิหลังหรือวัฒนธรรมของแต่ละคนที่ได้เคยประสบมา การทำให้ทีมมีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารจะต้องปลูกฝังให้สมาชิกในทีมมีทักษะวัฒนธรรมด้านสติปัญญาสูง ดังนั้นความหลากหลายของทีมงานจะสามารถทำให้ทีมมีประสิทธิผลได้ต้องพัฒนาวัฒนธรรมด้านสติปัญญาให้แก่สมาชิกในทีม สมาชิกในทีมที่มีวัฒนธรรมด้านสติปัญญาจะเคารพและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของทีมที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในความสำเร็จของทีม การฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับความแตกต่างและความเหมือนใน

คุณค่า บรรทัดฐาน และพฤติกรรมข้ามวัฒนธรรมนั้นจะสร้างให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้ และการเคารพประเพณีจารีตของแต่ละวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปในั้น คือ กลยุทธ์ที่องค์การจะต้องนำมาพัฒนาให้บุคลากรมีวัฒนธรรมด้านสติปัญญาจะสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจในงานที่นำไปสู่ประสิทธิผลของทีม

งานวิจัยของ Hunter และคณะ (2010) ได้ศึกษาเรื่อง Linking Team Resources to Work-Family Enrichment and Satisfaction พบว่า โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างงานและครอบครัวนั้นส่งผลไปถึงความพึงพอใจในงานซึ่งจะเชื่อมโยงกับประสิทธิผลของทีม คือ การเพิ่มคุณค่าของงานในบริบทงานและครอบครัว (Work-family Enrichment) ซึ่งหมายถึงการที่บุคลากรสามารถถ่ายเทประสบการณ์ ความรู้ อารมณ์ และเหตุผลที่ได้จากงานหรือครอบครัวไปใช้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในอีกบทบาทหนึ่งได้ โดยผ่าน 2 รูปแบบ คือ 1) การเพิ่มคุณค่าของงานในบริบทงานสู่ครอบครัว (Work to Family) และ 2) การเพิ่มคุณค่าจากครอบครัวสู่งาน (Family to Work) โดยการบริหารทีมงานนั้นต้องสร้างพลังงานด้านบวกให้กับบุคลากร เพื่อส่งผลถึงการทำงานอย่างมีความสุขโดยทีมงานนั้นมีลักษณะทางสังคมอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความคล้ายคลึง (Similarity) บุคคลในทีมเดียวกันจะมีลักษณะนิสัยที่คล้ายคลึงกัน เพราะจะถูกดึงดูดเข้าหาบุคคลที่คล้ายกัน 2) ความผูกพัน (Cohesion) บุคคลในทีมเดียวกันจะมีความผูกพันเหนียวแน่นกัน ทีมที่มีความผูกพันกันจะทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายได้ดีและรวดเร็ว และ 3) ความคุ้นเคย (Familiarity) บุคคลในทีมเดียวกันจะมีความสนิทสนมคุ้นเคยจนก่อให้เกิดเป็นความเชื่อใจกันและกันหากองค์การสามารถสนับสนุนให้มีการนำลักษณะทั้ง 3 ประการของทีมมาใช้ในองค์การเพื่อสร้างสรรค์ทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ เมื่อทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมของทีมงานกับโครงสร้างความสัมพันธ์งาน และครอบครัวมีความเชื่อมโยงกันในแง่ของปฏิสัมพันธ์และบรรยากาศในการทำงานภายในทีม โดย เมื่อสมาชิกในทีมมีประสบการณ์และคุ้นเคยกับทีมและมีคุณลักษณะทั้ง 3 ประการร่วมกัน สมาชิกมีแนวโน้มที่จะแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวเรื่องครอบครัวและเรื่องที่บ้านกับเพื่อนร่วมงานเช่นกัน เพราะสมาชิกในทีมต่างมีความไวใจกัน ด้านความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ในทีมงานซึ่งอาจขัดขวางการเกิดประสิทธิผลของทีมงาน

ส่วน Yuan and Jing (2014) ได้ศึกษาเรื่อง Good to Great: Build Strong and Vital Team เป็นการศึกษาทีมงานวิจัยในมหาวิทยาลัย ซึ่งสมาชิกในทีมมีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านแตกต่างกันออกไปแต่มีเป้าหมายในการวิจัยเดียวกัน ผลการศึกษาพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของทีมที่ต้องเผชิญหน้ากันอย่างสร้างสรรค์นั้น ผู้นำในทีมต้องลดความรุนแรงทางอารมณ์ของสมาชิกเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการปะทะกันในงานที่อาจส่งผลให้เกิดปัญหาตามมาได้ เมื่อสมาชิกแต่

ละคนแสดงความคิดเห็นที่ต่างกัน ดังนั้นต้องทำให้ทีมมีความเข้าใจและความเชื่อร่วมกันเพื่อความเป็นหนึ่งเดียวของทีม ผู้นำมีหน้าที่สำคัญในการประสานงานสร้างลักษณะทีมเชิงบวก ส่งเสริมให้มีการเปิดกว้างทางการสื่อสาร เข้าใจจุดแข็งซึ่งกันและกัน และส่งเสริมความร่วมมือ จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงานตามที่กล่าวมาแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าสิ่งที่สำคัญที่สามารถนำทีมงานไปสู่ประสิทธิผลได้นั้นคือ ผู้นำซึ่งเป็นเสมือนผู้ขับเคลื่อนให้สมาชิกในทีมมีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจนและเป็นแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้ผู้นำต้องเล็งเห็นความสำคัญของสมาชิกในทีมที่เสมือนกลไกในการนำทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ โดยตระหนักถึงการบริหารสมาชิกให้มีความเป็นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ และความพร้อมที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรจะส่งผลไปถึงบรรยากาศในการทำงาน รวมไปถึงความขัดแย้งที่อาจขึ้นได้เสมอภายใต้ความหลากหลายของสมาชิกภายในทีม

2.3.9 การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมงานจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิผลมีความหลากหลายแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของทีมงานนั้นๆ สิ่งสำคัญที่สามารถทำให้ประสิทธิผลเกิดขึ้นกับทีมงานได้นั้น คือ การบริหารที่มีวิธีการเหมาะสมกับบริบทของทีม ซึ่งอาจจะไม่สามารถระบุรูปแบบที่นำมาใช้อย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันในการบริหารทุกทีมงานได้ ดังนั้นเริ่มแรกในการบริหารทีมงานสิ่งที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารทีมงาน คือ การวิเคราะห์ทีมงานและทำความเข้าใจในการรวมตัวของทีมงาน โดย Certo (1994) ได้พิจารณาธรรมชาติของการรวมกลุ่มและแยกประเภทแต่ละกลุ่มออกตามปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นตัวชี้วัด โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนั้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ตั้งแต่ลักษณะการรวมกลุ่ม หัวหน้ากลุ่มและเครือข่ายกลุ่มให้มีความชัดเจนควรแยกแยะโครงสร้าง เนื่องจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการไม่ได้มีการแบ่งแยกเอาไว้อย่างชัดเจน หลังจากนั้นจึงสามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับกลุ่มที่เป็นทางการจะทำให้เห็นภาพรวมของกลุ่มทั้งหมด ซึ่งจะสามารถนำมาจัดโครงสร้างในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ส่วนการทำความเข้าใจถึงลักษณะการรวมตัวกันของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักและพยายามทำความเข้าใจองค์ประกอบภายในกลุ่มว่ามีลักษณะเฉพาะที่เป็นจุดเด่นตรงไหน อย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาสร้างแนวทางในการบริหารทีมงานโดยต้องอยู่บนพื้นฐานของการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงานได้อย่างสมบูรณ์ ทีมงานเปรียบเสมือนกลไกในการนำองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในสมาชิกในทีมงานนั้นมีความแตกต่างกันใน 2 มิติ คือ 1) มิติปฐมภูมิหรือแนวนอน (The Primary or Horizontal) เป็นความแตกต่างที่สามารถมองเห็นได้จากภายนอก เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ การแสดงออกทางเพศ และความสามารถทางด้านร่างกาย และ 2) มิติทุติยภูมิหรือแนวตั้ง (The Secondary or Vertical) มุ่งเน้นด้านจิตวิทยา สังคม ศาสนา วัฒนธรรม ภาษา การศึกษา รูปแบบ

การเรียนรู้ เช่น คุณค่า จริยธรรม ความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ต่างเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของผู้บริหารในการค้นหาวิธีการที่สามารถจัดการความหลากหลายเหล่านี้ให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อผลสำเร็จขององค์กร และต้องเล็งเห็นความสำคัญของความแตกต่างเพื่อดึงเอาพฤติกรรมทั้งเด่นและด้อยมาพัฒนาเพื่อสร้างศักยภาพในการบริหารบุคลากรให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกันได้ (สุปัทมา ตันตยาภินันท์, 2554) การบริหารความหลากหลายจึงเป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารความแตกต่างเหล่านี้ให้เหมาะสมต่อสมาชิกในทีมทุกคนเพื่อเพิ่มประสิทธิผลสูงสุดของทีมงาน หน้าที่สำคัญของการบริหารความหลากหลาย คือ ต้องสร้างการรับรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรจนไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์สู่สมาชิกในทีม ทั้งนี้ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานกับสมาชิกเพื่อผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารต้องคำนึงถึง “พหุวัฒนธรรม (Multiculturalism)” โดยเป็นการยอมรับในวัฒนธรรมที่แตกต่างซึ่งกันและกัน รวมไปถึงหลีกเลี่ยงการแบ่งแยกของสมาชิกในทีม เป็นอีกหนึ่งแนวคิดที่เป็นประโยชน์มากในการบริหารความหลากหลายให้มีประสิทธิผล นอกจากนั้นประสิทธิผลของการบริหารความหลากหลายยังมาจากการให้อำนาจสมาชิกในทีมและประโยชน์จากการทำงานของสมาชิกจะเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

สรุปจากที่กล่าวมาว่าองค์กรในยุคปัจจุบันต้องปรับตัวให้สามารถอยู่รอดกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรต้องมีการบริหารที่เป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาลักษณะการทำงาน ขอบเขตของความหลากหลาย และการถ่ายโอนความรู้ แต่อย่างไรก็ตามต้องสร้างการรับรู้ให้กับสมาชิกในทีมให้มีเป้าหมายเดียวกัน ต้องสร้างเครือข่ายการแบ่งปันความรู้และความเชี่ยวชาญแล้วนำความแตกต่างทางวัฒนธรรมมาประยุกต์ใช้กับบริษัท ดังนั้นการบริหารความหลากหลายนั้นเป็นเรื่องท้าทายในอนาคต สำหรับผู้นำในทีมควรวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของทีม มีการพัฒนาปรับปรุงจุดอ่อน บางครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของทีมโดยการหาคนเก่งและกำจัดจุดอ่อนเพื่อพัฒนาผลงานตามความสามารถที่เหมาะสมกับทีม ทั้งนี้ผู้บริหารควรทราบว่าสมาชิกในทีมต้องการอะไร แต่ละคนมีหน้าที่อะไร และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อวัฒนธรรมและความเชื่อของแต่ละบุคคล (Agrawal, 2012) จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปแนวทางการบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน ดังนี้

1. การใช้ภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Shared Leadership) ทีมงานซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมความเชี่ยวชาญของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกันออกไปทำให้สมาชิกในทีมแต่ละตำแหน่งต้องอาศัยความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกันในการบริหารงาน คือ มีการบริหารงานแบบมอบอำนาจ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของ

สมาชิกในทีม รวมไปถึงการให้ความสำคัญในตำแหน่งงานซึ่งกันและกันนั้นย่อมส่งผลดีต่อการทำงาน เป็นทีมอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงานได้

2. การสนับสนุนขององค์กร (Organization Support) นอกจากการกระจายงาน และมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับทีมแล้ว องค์กรต้องมีความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของทีม โดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและมีประโยชน์ตามที่ทีมงาน ต้องการเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและไม่เกิดปัญหาอันจะส่งผลให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมาย

3. การสร้างการปฏิสัมพันธ์ในทีม (Interaction Team) ความสัมพันธ์ของสมาชิก ภายในทีมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลาย มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันออกไป การสร้างปฏิสัมพันธ์ให้กับสมาชิกในทีมให้มีความสัมพันธ์อันดี ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงานเช่นกัน ดังนั้นหากสมาชิกในทีมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันจะทำให้เกิดการ แบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานได้

4. การสร้างความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความหลากหลายของสมาชิก ในทีมทำให้ความต้องการของแต่ละคนแตกต่างกันออกไป การบริหารทีมงานจึงต้องสร้างความพึงพอใจในงานของสมาชิกทุกคนภายในทีมให้ได้ เมื่อสมาชิกมีความพึงพอใจในงานที่ตนได้รับแล้วนั้นจะส่งผลให้มีการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจนนำไปสู่ความสำเร็จแก่ทีมงานได้

5. การสร้างบรรยากาศในทีม (Climate Team) การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงาน ร่วมกันของสมาชิกภายในทีม บรรยากาศในการร่วมมือกันทำงานจึงเป็นเรื่องที่ควรตระหนักถึงอย่าง ยิ่งเพราะมีผลกระทบต่อการทำงานของสมาชิกภายในทีมที่สามารถกำหนดความมีประสิทธิภาพของ ทีมงานได้ ผู้บริหารจึงควรสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิก โดยแสดงให้เห็นถึง ความสำเร็จเมื่อมีการทำงานร่วมกัน เน้นบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัวหรือความรู้สึกว่าตน เป็นเจ้าขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกในทีม

6. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ความหลากหลายของสมาชิก ในทีมมักเป็นที่มาของความคิดเห็นและการรับรู้ของสมาชิกที่แตกต่างกัน เชื่อมโยงไปถึงรูปแบบการ ทำงานที่เป็นตัวของตัวเอง การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นจึงย่อมเกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันจนอาจทำให้ เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีมได้ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างถ้อยที ถ้อยอาศัยและให้ความสำคัญกับการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเน้นย้ำให้สมาชิกในทีมคำนึงถึง ประโยชน์สูงสุดของทีมมากกว่าส่วนตัว

ในปัจจุบันองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีมมากขึ้นโดยในทีมงานต่างประกอบไปด้วย สมาชิกที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันออกไป ดังนั้นการบริหารงานในองค์กรจึงต้องเข้าใจและ ตระหนักถึงความแตกต่างของสมาชิกในทีมที่มีความต้องการและความเชื่อแตกต่างกันตาม

ประสบการณ์ วัฒนธรรมหรือภูมิหลังของแต่ละบุคคล ซึ่งแนวทางดังกล่าวอาจเหมาะสมต่อการบริหารความหลากหลายในองค์การที่ส่งผลให้ทีมงานมีประสิทธิภาพอย่างไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การ

2.4 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำรวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามได้มีการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

Good (1973: 320) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณภาพ สภาพหรือระดับความรู้สึกพอใจอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มี ต่องานที่ทำอยู่

Feldman และArnold (1983: 192) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ สิ่งที่แสดงออกหรือความรู้สึกในทางบวกที่มีอยู่ทั้งหมดที่บุคคลมีต่องานที่ปฏิบัติ สมยศ นาวีการ (2533: 28) ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนที่มีความพอใจ เมื่อบุคคลกล่าวว่าคนมีความพอใจในงานสูงโดยทั่วไปมักจะหมายความว่า บุคคลชอบและให้คุณค่ากับงานสูงและมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำโดยองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานว่าการบังคับบัญชาที่สร้างความพอใจในงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความสัมพันธ์แบบสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่กระทบต่อพวกเขา การมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือและเป็นมิตร จะเป็นแหล่งที่สร้างความพึงพอใจอย่างหนึ่ง

นเรศ ภูโคกสูง (2541: 7) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุขหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันๆ ในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในทางบวกจะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการเสียสละ อุทิศกาย แรงใจ และสติปัญญาให้แก่งานมาก ตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางลบจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่งาน ทำให้ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลไม่คงที่แน่นอน

อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ฉะนั้น ผู้บริหารจึงควรทำการตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ไพรินทร์ เครือบุตรดี (2560) ให้ความหมายของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยแยกเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง มีลักษณะงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถไม่ยาก หรือแบกรับเกินความสามารถของพนักงาน
2. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความสามารถในงานหรือการได้รับโอกาสเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นมีโอกาที่จะได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งได้ตามความสามารถ
3. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง การที่ได้รับเงินเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความรู้ความสามารถและเพียงพอต่อการดำรงชีวิต
4. ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีสภาพแวดล้อมเหมาะสมในการปฏิบัติงานสถานที่ปฏิบัติงานไม่แออัดมีอากาศที่ถ่ายเทสะดวกและรวมถึงการจัดเตรียมสถานที่สำหรับให้พนักงานได้มี ที่จอดรถอย่างเพียงพอ
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรมมีความเป็นกลางและการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชานั้นมีความเป็นธรรมและรวมถึงผู้บังคับบัญชามีการช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำในเรื่องงาน
6. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดี และเมื่อเกิดปัญหาผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานและได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน
7. ด้านการได้รับความยกย่องนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน และการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ
8. ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การเข้าใจถึงขอบเขตของงานที่ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ การกำหนดขอบเขตและหน้าที่ที่รับผิดชอบถูกระบุไว้อย่างชัดเจน

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุขในการปฏิบัติงาน การมีทัศนคติ ความรู้สึกในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ เป็นแรงผลักดันทำให้บุคคลทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจ ทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Edwin Locke (1968) ได้จำแนกองค์ประกอบไว้ทั้งหมด 9 ด้าน ดังนี้

1. ด้านงาน (Work) เป็นองค์ประกอบอันดับแรกที่ทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจ หมายถึง คน นั้นชอบงานหรือไม่ ถ้าชอบและมีความสนใจก็จะมี ความพอใจในงานสูง นอกจากนี้งาน นั้นท้าทายหรืองานนั้นมีโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้หรือไม่หรืองานนั้นยากง่ายเหมาะสมกับคนหรือไม่ ปริมาณงานมากเวลาน้อยหรืองานนั้นส่งเสริมให้ผู้นั้นมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้หรือไม่ส่งเสริมให้ผู้นั้น มีโอกาสประสบความสำเร็จหรือไม่ เป็นต้น
2. ด้านค่าจ้าง (Pay) เป็นเงินหรืออย่างหนึ่งอย่างใดที่ลูกจ้างสามารถนำไปใช้เป็น เครื่องมือ ในการบำบัดความต้องการของตนได้ค่าจ้างที่เหมาะสมยุติธรรมและเท่าเทียมกันจะทำให้คน เกิดความพึงพอใจ
3. ด้านโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ลูกจ้างหรือ คนทำงาน จะได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป ซึ่งสิ่งนี้คือความหวังที่จะได้รับจาก นายจ้างหรือผู้บริหาร ซึ่งในการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ต้องพิจารณาถึงความยุติธรรมและ เป็น เกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้
4. ด้านการยอมรับ (Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารและ เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่บุคคลทำงานต้องการและทำให้เกิดความพึงพอใจได้
5. ด้านผลประโยชน์ (Benefit) ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลรับหรือ คาดหวังจะได้รับจากการทำงาน เช่น โบนัส วันหยุดพักผ่อน ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น
6. ด้านสภาพการทำงาน (Working Conditions) ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมใน การทำงานด้านกายภาพ เช่น อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น แสง เสียง สภาพห้องทำงาน ที่ตั้ง องค์กร เป็นต้น
7. ด้านหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้าลักษณะต่างๆ จะมีอิทธิพลต่อผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชา เช่น หัวหน้าที่มุ่งงานมากก็จะคาดหวังให้ลูกน้องมุ่งมั่นอย่างเดียวจนหัวหน้าขาด มนุษย์สัมพันธ์ซึ่งลูกน้องที่พบหัวหน้าประเภทนี้จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่พึงพอใจก็ ต้องขึ้นอยู่กับ การปรับตัวของลูกน้องเป็นสำคัญ
8. ด้านเพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจในการ ทำงานของ บุคคลได้อย่างมาก เช่น ถ้าหากมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูงเป็นมิตรพร้อมช่วยเหลือ คนอื่น บุคคลนั้นก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนอื่น
9. ด้านองค์การและการจัดการหรือการบริหาร (Organization and management) นโยบาย และการจัดการ หรือการบริหารภายในองค์การที่สำคัญประการหนึ่ง เช่นมี การวางแผนนโยบาย แน่นนอนหรือไม่เกี่ยวกับการจ่ายค่าแรง สวัสดิการลูกจ้างหรือเกณฑ์พิจารณา ความดี ความชอบ เป็นต้น

2.5 ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)

จากความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Job Performance) นั้นผู้วิจัยได้รวบรวมคำจำกัดความและอธิบายไว้ดังนี้ นิยามและความหมาย Beach (1970) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของบุคคล ที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ความมีศักยภาพ ของบุคคลจากการทำงาน Bovee (1993) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึงระดับ ความพยายามของบุคคล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทำให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อองค์การ Bowin และ Harvey (1996) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานหมายถึงการทำให้บรรลุผลสำเร็จ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและผลที่ได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ Motowidlo (2003) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึง งานและผลการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างระหว่าง พฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์การคาดหวังจากสิ่งที่ พนักงานทำ White (1991) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของการผลิตที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละปัจเจกบุคคล Hayati และ Caniago (2012) ศึกษาความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาศรूपได้ว่า ความพึงพอใจในงานมี อิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปความหมายของผล การปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง งาน และผลการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างระหว่างทาง พฤติกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานทำและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์การคาดหวังจากสิ่งที่ พนักงานทำ (Motowidlo, 2003) Hayati; Caniago (2012) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานและผล การปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน แนวคิด และทฤษฎี Motowidlo (2003) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การเป็นแบบแผน พฤติกรรมที่แสดงถึง ความพึงพอใจในงานโดยไม่หวังผลตอบแทน และเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพจากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีในองค์การมีอำนาจใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจนุกรม (2542) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชาและองค์การ ดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานตนเป็น อย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงไรในสายตาของผู้บังคับบัญชามีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการผลการปฏิบัติงานและการแจ้งผลให้พนักงานทราบ ก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็น อย่างไรหากไม่มีการประเมินผลพนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควร

คงไว้และส่วนใดควรจะปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีแล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมสร้างผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่อองค์กรมากน้อยเท่าใดจะหาวิธีส่งเสริมรักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำงานหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานอื่นถึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้นหากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะไม่สามารถพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กรเนื่องจากความสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใดมีจุดเด่นและจุดด้อยอะไรบ้างเพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุง หรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการบริหารงานดังที่กล่าวมาข้างต้น หน่วยงานต่างๆ จึงได้มีการกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตนอย่างไรก็ตามวิธีการที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลอย่างจริงจังแก่หน่วยงานต่างๆ มิใช่ เรื่องง่าย เนื่องจากขนาด ประเภท ฉะนั้นการวางระบบและการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมี ความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆติดตามมาภายหลัง หลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มุสตี รุมาคม (2551) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจและการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามปกติ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน (Evaluative Objectives) การตัดสินใจที่ปกติธรรมดาที่สุดตามวัตถุประสงค์ด้านการประเมินเกี่ยวกับเรื่องค่าตอบแทนการประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคตระยะสั้นการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่วนในระยะยาวการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นการตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งจะได้รับผลกระทบจากการประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน

2. วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (Developmental Objectives) การให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านพัฒนาในเบื้องต้น เนื่องจากพนักงานเกือบทุกคน ต้องการที่จะทราบว่าผู้บังคับบัญชารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา แรงจูงใจที่จะ ปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เสนอแนะเป้าหมายซึ่งส่งเสริม ความเจริญก้าวหน้าของอาชีพในอนาคตการประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาจะมุ่งไปที่การให้ ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคตแก่พนักงานเป็นสำคัญ ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะตระหนักถึงจุด แข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและกำหนดว่าพนักงานควรจะใช้แนวทางใดเพื่อที่จะ ปรับปรุงให้ดีขึ้น ผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการ ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินการปฏิบัติที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอาจจะส่งสัญญาณให้เห็นถึง พฤติกรรมของพนักงานที่จะต้องทำให้มีจุดแข็งโดยอาศัยการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน และนอกจาก การปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแยกปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการขาด ความสามารถ หรือทักษะออกจากปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจ (มุสตี รุมาคม, 2551)

เสนาะ ตีเยาว์ (2543) ได้ศึกษาวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน โดยแบ่งการประเมินผลการ ปฏิบัติงานมีวิธีการที่สำคัญ ดังนี้

1. การประเมินโดยกราฟ (Graphic Rating Scales) วิธีนี้เป็นวิธีเก่า และใช้กันมาก โดย กำหนดคุณสมบัติต่างๆ ไว้บนมาตราส่วนเริ่มจากซ้ายสุดไปขวาสุดในแต่ละช่องจะมีให้เลือกกว่าทุก คุณสมบัติของพนักงานที่กำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใดลักษณะของมาตราส่วนมี 2 อย่าง คือ มาตราส่วน ไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale) กับ มาตราส่วนต่อเนื่อง (Continuous Scale) ซึ่งทั้งสองอย่าง วัดขนาดความมากน้อยของคุณสมบัติที่ต้องการจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด

2. การจัดลำดับ (Ranking Plans) เป็นวิธีอย่างง่ายในการวัดความแตกต่างระหว่าง บุคคลต่างๆ โดยวิธีจัดลำดับเป็นที่ 1 ที่ 2 ที่ 3 ไปเรื่อยๆ วิธีนี้จะต้องพิจารณาคูณสมบัติต่างๆ ของคน โดยส่วนรวม เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วใครอยู่ในระดับใด หรืออาจวัดเป็นขั้นตอนต่างๆ หลายๆ ชั้น เช่น สูง กลาง ต่ำ ก็ได้ เทคนิคที่ใช้ในการเปรียบเทียบนี้มักใช้เปรียบเทียบเป็นคูณๆ

3. การกระจาย (Force Distribution) การประเมินค่าของคนงานบางวิธีผู้บังคับบัญชา อาจมีอคติโดยการช่วยลูกน้องของตนเองให้ได้คะแนนสูงๆ แต่วิธีกระจายเป็นการป้องกันไม่ให้ ผู้บังคับบัญชาช่วยลูกน้องของตน วิธีนี้ จะถือว่าจากคนทั้งกลุ่มจะแยกคุณสมบัติของคนได้ 5 ชั้นคือ ชั้นที่ดีที่สุด ตีรองลงมา ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และต่ำที่สุดในกลุ่ม ผู้ที่อยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งทั้ง 5 ช่วง นั้น ถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบกลุ่มเป็นหลัก

4. การตรวจสอบรายการ (Check List) วิธีนี้เป็นวิธีที่ค่อนข้างใหม่ และ ไม่น่าจะเป็นวิธีการ ประเมินการปฏิบัติงานคือ มีลักษณะเป็นแบบรายงานการปฏิบัติงานมากกว่ามีวิธีปลิกย่อยแยก เป็นอีก 2 วิธีคือ

4.1 การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Check List) แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่างๆ ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติของแต่ละคนแล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ

4.2 การบังคับให้เลือก (Forced-Choice) มีข้อความให้เลือก 4 ข้อความในแต่ละชุด และบางกรณีอาจมากกว่านี้ จะมีลักษณะที่เป็นไปในแง่ดี 2 ข้อความ และเป็นไปในแง่ร้ายอีก 1 ข้อความ คือ เลือกข้อความที่พนักงานนั้นมีคุณสมบัติมากที่สุด และมีคุณสมบัติที่น้อยที่สุดจากการเลือกมาทั้ง 2 ข้อ จะทำให้สรุปผลได้ว่ามีคุณสมบัติอย่างไร

5. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องมีสมุดบันทึกไว้เล่มหนึ่ง เพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความบกพร่องต่องานที่ทำการบันทึกจะต้องแยกพฤติกรรมของคุณสมบัติหรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภทๆไป เช่นแยกเป็นการตัดสินใจความสามารถในการเรียนรู้งานประสิทธิภาพ ความถูกต้องของงาน เป็นต้น การบันทึกประจำวันจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์ต่างๆได้ดี เมื่อมีการประชุมปรึกษาก็จะมีหลักฐานในการพิจารณาว่าคนใดเคยกระทำสิ่งใดไว้เป็นการป้องกันการประเมินผลอย่างคลุมเครือไม่แน่นอน

6. การทบทวนการปฏิบัติงาน (Field Review) วิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการสัมภาษณ์ โดยไม่มีแบบสอบถามที่แน่นอน ผู้ทำการสัมภาษณ์ก็คือเจ้าหน้าที่จากฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งสอบถามโดยตรงจากผู้บังคับบัญชางานในฝ่ายต่างๆ เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การดูแลของเขา ผู้ทำการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับพนักงานส่งไปให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม วิธีนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยมเพราะผลของการสัมภาษณ์ออกมาในลักษณะที่ไม่ชัดเจน

7. การเขียนรายงาน (Free-Form Essay) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงานเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนโดยไม่มีแบบอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะผู้เขียนรายงานอาจเสนอความเห็นใดๆก็ได้ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบข้อมูลที่ได้อาจเป็นทั้งความจริงหรือไม่จริงก็ได้ ผู้พิจารณาต้องเป็นผู้ที่มีความสังเกตดีมีความสามารถในการวิเคราะห์ซึ่งต้องอาศัยเวลามากและที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

8. การประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal) วิธีนี้กระทำเป็นกลุ่มประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานละผู้บังคับบัญชาส่วนอื่นอีกสามหรือสี่คนซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้เห็นการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของพนักงานด้วยกลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นประธานหรือผู้ประสานซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มในการอภิปรายบทกิติได้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานนั่นเอง ในการประชุมปรึกษากันผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องอธิบายลักษณะงานและหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติแล้วกลุ่มก็จะอภิปรายมาตรการที่จะนำมาใช้ว่าจะกำหนดระดับไว้อย่างไร จากนั้นจึงพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานและความประพฤติของพนักงานที่กล่าวถึงแล้วสรุปผลออกมา

9. การประเมินตามผลงาน (Appraisal By Results) วิธีการแบบใหม่ที่ใช้ผลในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานก็คือ การประเมินจากผลงานวิธีนี้ช่วยแก้ปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นในการประเมินงาน และมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในทางส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานจากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถวัดคุณค่าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลลัพธ์ในการทำงานของพนักงานสามารถเปลี่ยนแนวทางในการพิจารณา การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาการทำงานของพนักงานต่อไป

กระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปสามารถอธิบายให้เข้าใจง่าย ๆ ว่าเปรียบเสมือนวงจรที่เริ่มจากการวางแผนระบบและการตอบแทน หรือการให้รางวัลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละบุคคลในช่วงเวลาหนึ่งๆ สิ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ การได้มาซึ่งผลการประเมินที่ถูกต้องเที่ยงตรง เพราะถือเป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งที่เป็นเครื่องมือพิสูจน์ว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถตอบโต้โดยตรงตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานได้หรือไม่และตอบโต้ใหญ่ยิ่งไปกว่านั้น คือ การประเมินว่าระบบการปฏิบัติงานขององค์กรที่ได้จากการร่วมแรงกันปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรที่วางเป้าหมายไว้ได้มากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยขอนำแนวคิดกระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงานของ Wade and Recardo (2012) มาแสดงให้เห็นถึงการทำงานของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. การวางแผนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Planning) คือ การวางแผนหรือการพัฒนาวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กรไปพร้อมกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measures) สำหรับการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับ

บุคคล และระดับกลุ่มงาน ทีมงาน แผนงานหรือฝ่ายต่างๆ เพื่อผลการประเมินที่อธิบายได้และเชื่อถือได้

2. การลงมือปฏิบัติงาน (Doing) คือ การแยกย้ายกันไปปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายตามวัตถุประสงค์ของงาน และองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal) คือ การประเมิน การวัด หรือการตัดสินว่าการปฏิบัติงานในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่มงาน ทีมงาน แผนงานหรือฝ่ายต่างๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้มากน้อยเพียงใด

4. การฝึกสอนและการอบรม (Coaching) คือ การพัฒนาความสัมพันธ์อย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้บุคลากรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และเป้าหมายขององค์การที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้แล้ว โดยใช้วิธีการสื่อสารแบบย้อนกลับให้พนักงานรับรู้และทำความเข้าใจถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง การสื่อสารให้ทราบผ่านการสนทนากันระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากรจะมุ่งเน้นไปที่ประเด็นเรื่องพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน ผลลัพธ์ของงานที่พนักงานทำได้เปรียบเทียบกับลักษณะหรือตัวแบบพฤติกรรมที่องค์การตั้งไว้

5. การตอบแทน (Compensation) คือ การให้รางวัลหรือการลงโทษตามผลการทำงาน และพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ว่ามันต้องถูกประเมินมาจากผลที่วัดได้ในเชิงปริมาณและผลที่วัดจากคุณภาพร่วมกัน

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการลาออก

การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดการว่าจ้างงานหรือการลาออกของบุคลากรในองค์การ อีกทั้งยังรวมถึงการไล่ออกหรือให้ออกเนื่องจากการขาดงานติดต่อกันเกินกว่า 7 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าการลาออกเกิดจากความสมัครใจและการลาออกโดยไม่สมัครใจ (Sayles และ Strauss, 1972) ในอีกความหมายหนึ่ง Mobley (1982) กล่าวว่า การลาออก คือ การที่บุคลากรหยุดหรือหมดสิ้นในความเป็นสมาชิกในองค์การด้วยความสมัครใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งได้รับค่าตอบแทนจากองค์การ ทั้งนี้ไม่รวมถึงการโยกย้ายหรือหมุนเวียนหน่วยงานภายในองค์การ ซึ่งการสิ้นสุดการเป็นสมาชิกนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การลาออกโดยสมัครใจ (Voluntary Turnover) หมายถึง การที่บุคลากรเป็นผู้ตัดสินใจลาออกเองไม่ว่าด้วยเหตุผลใดๆ ก็ตาม และ 2) การลาออกโดยไม่สมัครใจ (Involuntary Turnover) หมายถึง การที่บุคลากรลาออกโดยไม่ได้เป็นผู้เลือกเองอยู่นอกเหนือการควบคุมของบุคลากร ซึ่งอาจเกิดจากการถูกปลดเพราะบุคลากรไม่มีความจำเป็นต่อองค์การอีกต่อไป หรือเกิดจากการถูกไล่ออกเมื่อบุคลากรไม่มีความสามารถเพียงพอหรือมี

พฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับขององค์กร การลาออกจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรตัดสินใจเลิกทำงานกับองค์กร โดยที่บุคลากรสามารถที่จะลาออกจากงานได้ตามความต้องการของตนเอง การออกจากงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ความไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่ง ความเบื่อหน่าย ความก้าวหน้าในทำงานใหม่ เป็นต้น การออกจากงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่นๆ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรอาจเป็นสาเหตุของการออกจากงานได้ซึ่งเกิดขึ้นในหลายลักษณะ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรอาจประสบปัญหาในการดำเนินงานจนต้องปลดคนงานหรือเกิดปัญหาที่ เรียกว่า “ปัญหาสมองไหล (Brain Drain)” ความหมายของการลาออกจากงานของบุคลากรสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การลาออกจากงานโดยความสมัครใจของบุคลากร เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรตัดสินใจด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลที่เกี่ยวกับอาชีพการตัดสินใจอาจเป็นเพราะบุคลากรได้งานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ต้องการเปลี่ยนอาชีพ ต้องการมีเวลาอยู่กับครอบครัว พบว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันไม่สนใจเพราะสภาพการทำงานไม่ดี ได้เงินเดือนน้อยหรือได้ประโยชน์เกือกล้นน้อย และมีปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สรุปคือ บุคลากรออกจากงานเนื่องจากความไม่ดึงดูดใจกับไม่มีความสุขในงานที่ทำการลาออกจากงานด้วยความสมัครใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การลาออก (Quits) และการเกษียณอายุ (Retirements) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (1) การลาออก (Quits) คือ การตัดสินใจลาออกของบุคลากรขึ้นอยู่กับบุคลากรไม่พอใจในงานที่ทำและมีทางเลือกที่ดึงดูดใจภายนอกมากกว่าในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงาน สภาพแวดล้อม หรือทั้งสองอย่าง และ (2) การเกษียณอายุ (Retirements) จะต่างไปจากการลาออกจากงานหลายประการ ประการแรก การเกษียณอายุเป็นการสิ้นสุดอาชีพของบุคลากร แต่การลาออกจากงานเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ ประการที่สอง การเกษียณอายุเนื่องมาจากที่บุคลากรต้องการได้รับประโยชน์เกือกล้นในการเกษียณจากองค์กร ซึ่งเป็นรายได้ที่อ้อมไว้ให้กับบุคลากรและเป็นความมั่นคงทางสังคม บุคลากรที่ลาออกจะไม่ได้รับประโยชน์เกือกล้นนี้ ประการสุดท้าย องค์กรมีแผนการเกษียณอายุล่วงหน้า บุคลากรจึงลาออกจากงานตามแผนเกษียณอายุ

2. การลาออกจากงานที่ไม่ใช่ความสมัครใจ การพ้นจากงานประเภทนี้เกิดขึ้นจากการที่ฝ่ายบริหารหรือองค์กรพิจารณาให้บุคลากรลาออกจากงาน เนื่องมาจากความจำเป็นทางเศรษฐกิจหรือบุคลากรไม่เหมาะสมกับองค์กร การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การไล่ออก (Discharges) และการปลดออกหรือเลิกจ้าง (Layoffs) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (1) การไล่ออก (Discharges) เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายบริหารหรือองค์กรพิจารณาว่าบุคลากรไม่เหมาะสมกับองค์กรอาจเป็นเพราะบุคลากรปฏิบัติงานไม่ได้ผลดี หรือถูกไล่ออกเพราะบุคลากรประพฤติปฏิบัติที่เสียหายร้ายแรง ทุจริต และเสื่อมเสียศีลธรรม และ (2) การปลดออกหรือเลิกจ้างบุคลากร (Layoffs) นับเป็นวิธีการที่รุนแรง สาเหตุของการปลดออกจากงานอาจเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมหรือกลยุทธ์

ขององค์การเปลี่ยนไป ทำให้เป็นแรงผลักดันที่ต้องลดกำลังคน การแข่งขันกันอย่างรุนแรง การลดการผลิต การเปลี่ยนเทคโนโลยี ตลอดจนสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจและการเงิน เป็นต้น สรุปว่าการลาออกจากงานนั้นเกิดขึ้นทั้งที่บุคลากรสมัครใจและไม่สมัครใจ สาเหตุที่ลาออกจากงานอาจเกิดได้จากหลายๆ ปัจจัย บางปัจจัยอาจมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง จากเพื่อนร่วมงาน และจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ว่าการลาออกจะเกิดจากปัจจัยใดจะส่งผลกระทบต่อทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การทั้งสิ้น

แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก (Intention to Quit)

ความตั้งใจจะลาออกจากงานเป็นความคิดโดยสมัครใจที่ต้องการจะลาออกจากการเป็นบุคลากรขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่เมื่อมีโอกาสเพื่อไปทำงานที่องค์การแห่งใหม่หรือเปลี่ยนอาชีพในอนาคตอันใกล้ (Nadiri และTanova, 2010) ดังนั้นความตั้งใจจะลาออกจากงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพยากรณ์การลาออกจากงานได้เป็นอย่างดี (Cho และคณะ, 2009)

นิยามของการตั้งใจลาออก มีผู้ให้คำนิยามต่างกันไป โดย Gaertner และคณะ (1992) ได้ให้แนวคิดที่ ความตั้งใจลาออก หมายถึง ความตั้งใจทางพฤติกรรมที่สืบเนื่องมาจากผลของนโยบายขององค์การ สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงาน และการรับรู้ของบุคลากร โดยที่บุคลากรคาดหวังสิ่งที่ดีขึ้นหลังจากการลาออกจากองค์การ ในขณะที่ Tett and Meyer (1993) ให้ความหมายว่าเป็นการไตร่ตรองอย่างรอบคอบถึงความต้องการของตน ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของความคิดในการถอนตัวออกจากงาน (Withdrawal Cognitive) สำหรับ Steers, Ungson and Mowday (1985) ได้ให้ความหมายของความตั้งใจในการลาออกไว้ว่าจะเป็นตัวเชื่อมพฤติกรรมการลาออกที่เกิดขึ้น การลาออกจะเป็นพฤติกรรมขั้นสุดท้ายของความตั้งใจจะลาออกรวมกับโอกาสทางเลือกของงานที่บุคคลมีความตั้งใจจะลาออกซึ่งมีอิทธิพล 2 ลักษณะ คือ 1) ทำให้เกิดการลาออกโดยตรงบุคคล ตัดสินใจลาออกโดยทันทีแม้ยังไม่มีทางเลือกอื่น และ 2) เป็นสาเหตุของพฤติกรรมการค้นหาโอกาสและทางเลือกที่เป็นไปได้ ซึ่งโอกาสและทางเลือกอาจมีมากหรือน้อยขึ้นกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ อาชีพ สภาพเศรษฐกิจ และตลาดแรงงาน หากโอกาสหรือทางเลือกมีน้อยบุคคลอาจจะไม่ลาออกจากองค์การได้ แต่จะมีพฤติกรรมอื่นๆ เกิดขึ้นแทนเพื่อลดความวิตกกังวลและความคับข้องใจที่ไม่สามารถลาออกจากองค์การ ได้ เช่น การขาดงาน การทำงานเฉื่อยชา การติดยาเสพติดหรือแอลกอฮอล์ การใช้กลไกป้องกันตนเอง (Defense Mechanism) เมื่อบุคคลตั้งใจจะลาออกและมีทางเลือกจะเกิดพฤติกรรมลาออกขึ้น Porter และคณะ (1974) กล่าวว่าความตั้งใจที่จะลาออกจากงานสามารถทำนายได้ง่ายกว่าการลาออกจากงานจริง ทั้งนี้เพราะความตั้งใจที่จะลาออกจากงานอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรมากกว่าการลาออกจากงานจริงที่ต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกอย่างอื่น ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานมีความสัมพันธ์สูงกับพฤติกรรมลาออกจากงานในขณะที่ Gaertner and Nollen (1992) ให้แนวคิดที่ ความตั้งใจลาออก หมายถึง ความ

ตั้งใจทางพฤติกรรมที่เป็นผลจากนโยบายขององค์กร สภาพการณ์ด้านตลาดแรงงาน และการรับรู้ของบุคลากร โดยที่บุคลากรคาดหวังจะออกจากองค์กรไปเนื่องจากเชื่อว่าตนเองจะได้รับสิ่งที่ดีขึ้นจากการลาออก นอกจากนั้น Vandenberg and Nelson (1999) ยังกล่าวว่า ความตั้งใจลาออกหมายถึง การที่บุคคลมีการประเมินความเป็นไปได้ที่จะลาออกไปจากองค์กรอย่างถาวรในเวลาหนึ่งในอนาคตอันใกล้ Beadles และคณะ (2000) และ Watrous และคณะ (2006) ให้ความหมายของความตั้งใจจะลาออกของบุคลากรว่าเป็นความต้องการที่จะหยุดการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีความชะงักและส่งผลให้เป็นข้อจำกัดขององค์กร สอดคล้องกับ Kong และคณะ (2012) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นความตั้งใจของบุคลากรในการที่จะลาออกจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่โดยสมัครใจ ไม่รวมถึงการถูกไล่ออกจากงานและความตั้งใจจะลาออกจากงานเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดในการกระบวนการผลออกจากการลาออก (Withdrawal Process) ส่วน Karatepe and Uludag (2007) ให้ความหมายถึงความต้องการจะเปลี่ยนสถานที่ทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในงานและชีวิตครอบครัวในขณะที่ Cho (2009) ให้ความหมายว่า เป็นความน่าจะเป็นในระยะเวลาดังกล่าวที่บุคลากรจะตัดสินใจลาออกจากงานที่ทำอยู่หรือความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ที่น่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่างานที่ทำอยู่ สอดคล้องกับ Nadiri and Tanova (2010) จากการศึกษาหลายแนวคิดสามารถสรุปความหมายของความตั้งใจลาออกจากการลาออกได้ว่าเป็นความคิดที่บุคลากรจะลาออกจากการทำงานในองค์กรปัจจุบันและมีพฤติกรรมหาทางเลือกในงานใหม่เพื่อวางแผนลาออกจากการไปทำงานที่องค์กรอื่น หรือการโอนย้ายงานไปสถานที่ทำงานอื่น ซึ่งเกิดขึ้นโดยความสมัครใจของบุคลากรแต่อาจยังไม่มีการตัดสินใจลาออกอย่างเด็ดขาด

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน

อรรถสิทธิ์ ตันติยุทธ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกองบำรุงรักษา การประปานครหลวงผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุในช่วง 36-45 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และมีรายได้ต่อเดือน 15,001-30,000 บาท ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยในด้านความมั่นคงในการทำงานความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในด้านปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยในด้านความมั่นคงในการทำงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ปัจจัยในการทำงานด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงานและการศึกษา พบว่าคุณลักษณะด้านเพศที่แตกต่างกันจะมีแรงจูงใจที่ไม่แตกต่างกัน

ธีทัต ตรีศิริโชติ, และอุมาพร ฉ่ำช่วง, (2564) การวิจัยในครั้งนี้เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานภายในสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 จำนวนทั้งสิ้น 346 ชุด และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 53.5 มีอายุมากกว่า 32-39 ปี ร้อยละ 20.8 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 35.0 จบการศึกษาตอนปลาย/ปวช. ร้อยละ 31.5 ดำรง ตำแหน่งชำนาญงาน ร้อยละ 29.2 และมีอายุราชการ มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 28.0 และผลการวิเคราะห์ปัจจัย แรงจูงใจ พบว่าด้านความสำเร็จของงานและด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับความเชื่อมั่น 0.05 เพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 2 มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรดำเนินการ ดังนี้ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติต้องการควรมอบหมายงานให้ข้าราชการปฏิบัติงานที่มีลักษณะท้าทายน่าสนใจและมีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการเร่งสร้างสมรรถนะและผลงานมากยิ่งขึ้น เพื่อแข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีผลสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นสมรรถนะส่วนบุคคลและผลสัมฤทธิ์ของงานและด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารของหน่วยงานราชการควรให้โอกาสข้าราชการในสังกัดเลือกโอกาสและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเองมีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามกำหนดเวลา

กล้วยไม้ วันทนัง, เมทินี รัชฎารักษ์ และณัฐกิตติ์ เอี่ยมสมบูรณ์ (2563) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายด้านปัจเจกบุคคล และ ความสามารถในการจัดการความหลากหลายที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องร่วมกับการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการแบบกึ่งโครงสร้างในลักษณะของการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และทำการวิเคราะห์ผลการศึกษาด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ความหลากหลายทางความเชื่อและทัศนคติที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร ความสามารถมีผลต่อการแบ่งปันความรู้และปรับใช้ในการทำงานได้ ประสบการณ์การทำงานส่งผลให้เกิดความเข้าใจและการแก้ไขปัญหาที่ง่ายขึ้น ความกดดันส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในองค์กร และความสามารถในการเรียนรู้มีผลต่อระยะเวลาในการเรียนรู้และ

ประสิทธิผลของงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้วยวิธีการบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น การใช้ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมนั้น ส่งผลให้เกิดประโยชน์ คุณค่า และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานในองค์กร โดยผลการศึกษานี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Lai and Chen (2012) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในตนเอง ความพยายาม ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกจากงาน ผลกระทบจากคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า (1) การรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลดีต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน (2) ความพยายามส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน และ (3) ความพึงพอใจในงานมีผลเสียต่อความตั้งใจในการลาออก ข้อค้นพบเหล่านี้ช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบของคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบนโยบายการจัดการได้

Akbar, Murat and Rashid (2017) ได้ศึกษาเจตนาการลาออกเป็นปัจจัยภายนอกเพียงปัจจัยเดียว (การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา) พบว่ามีความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายของแรงงานที่รับรู้อย่างไม่มีความสำคัญ สาเหตุเกิดจากนโยบายการจัดการความหลากหลายโดยฝ่ายบริหารไม่มีความชัดเจนกับพนักงานชาวต่างชาติ จึงทำให้นโยบายการจัดการความหลากหลายส่วนใหญ่ใช้สำหรับการปฏิบัติตามมาตรฐานทางกฎหมายและบรรทัดฐานทางจริยธรรม

Kalgin และคณะ (2018) ศึกษาเรื่องการจัดการประสิทธิภาพและการจัดตำแหน่งเป้าหมายงานโมเดลกระบวนการที่มีเงื่อนไขของความตั้งใจในการลาออกจากราชการในภาครัฐ พบว่าการจัดการประสิทธิภาพมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจในการลาออกจากราชการโดยส่งผ่านความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตามอิทธิพลทางอ้อมนี้มีความแข็งแกร่งสำหรับพนักงานที่เห็นว่าการปฏิบัติงานของตนเองก่อให้เกิดเป้าหมายแก่องค์กรโดยตรง นอกจากนี้สำหรับพนักงานที่ขาดการจัดวางเป้าหมายขององค์กรนั้นการจัดการประสิทธิภาพไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ

Lee and Chelladurai (2018) ศึกษาเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ พนักงานที่ใช้อารมณ์ ความเบื่อหน่ายของผู้ฝึกสอน ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจในการลาออกของผู้นำด้านกีฬา โดยเก็บข้อมูลจากผู้ฝึกสอนในโรงเรียนมัธยม 322 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาจากการตอบแบบสอบถามทางออนไลน์ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพนักงานที่ใช้อารมณ์ทั้งสามรูปแบบในทิศทางที่ต่างกัน นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเบื่อหน่ายของผู้ฝึกสอน และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจในงาน การแสดงออกมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความเบื่อหน่ายของผู้ฝึกสอนและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจ

ในงาน และความตั้งใจลาออกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเปื้อน่ายของผู้ฝึกสอนและส่งผลในเชิงลบกับความพึงพอใจในงาน

Chiat and Panatik (2019) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ถึงความตั้งใจในการลาออกของพนักงานตามทฤษฎีแรงจูงใจและบำรุงรักษาของ Herzberg จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับอิทธิพลของทฤษฎีของ Herzberg ที่มีต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน พบข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีของ Herzberg กับความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน ซึ่งช่วยให้เข้าใจทฤษฎีได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศตะวันตกและเอเชียที่เกิดขึ้นในทฤษฎีของ Herzberg มีต่อความตั้งใจในการลาออก การศึกษานี้แสดงให้เห็นความหลากหลายของความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยบำรุงรักษาตามทฤษฎีของ Herzberg

Lee, Idris และ Tuckey (2019) ได้ศึกษาการฝึกสอนการตรวจสอบและข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวแปรแทรกซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมในงาน และความตั้งใจในการลาออก พบความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีระดับที่สูงขึ้นในการฝึกสอนการตรวจสอบ และประสิทธิภาพและทรัพยากรงานเป็นตัวแปรแทรกซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมในการทำงาน และพบว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นตัวแปรแทรกซ้อนของทั้งการฝึกสอนการตรวจสอบและข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออก

Vanderschuere และ Birdsall, C. (2019) ศึกษาเรื่องการจัดการความหลากหลายสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ทหารผ่านศึกของรัฐบาลกลาง พบว่าการรับรู้เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายที่เป็นธรรมและมีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นในหมู่พนักงานที่มีประสบการณ์แต่น้อยกว่าในกลุ่มคนที่ไม่ได้ทำงาน ข้อค้นพบยังแสดงให้เห็นว่าทหารผ่านศึกเป็นกลุ่มประชากรที่มีลักษณะเฉพาะที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในความพึงพอใจในงานระหว่างทหารผ่านศึกและผู้ที่ไม่ได้ทำงาน

Li และคณะ (2020) ศึกษาผลกระทบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรต่อการจับคู่งาน ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพของงาน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในโรงแรมระดับห้าดาวในประเทศจีน จำนวน 324 โรงแรม เป็นการศึกษาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพของงาน พบว่าพนักงานในโรงแรมมีการจัดการความหลากหลายของแรงงานมุ่งเน้นไปที่การจัดการความหลากหลาย เช่น อายุ เพศ และเชื้อชาติ จากมุมมองของชาวอเมริกัน และการจัดการความหลากหลายของแรงงาน เช่น การจัดการความหลากหลายบนพื้นฐานของทักษะ ความรู้ ความสนใจและความชอบของพนักงานจากมุมมองของชาวจีน

Xiao และคณะ (2021) ศึกษาความเหมาะสมของสิ่งแวดล้อมกับบุคคลและความพึงพอใจในงานของแพทย์ ความตั้งใจลาออก และประสิทธิภาพทางวิชาชีพ การศึกษาแบบภาคตัดขวางในเชียงใหม่ พบว่าทฤษฎีความเหมาะสมของสิ่งแวดล้อมกับบุคคลมีความสัมพันธ์โดยตรงและเชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพของทางวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางบวกของงานกับบุคคลกับความพึงพอใจในงาน แต่มีความสัมพันธ์ทางตรงและทางลบกับความตั้งใจในการลาออกจากงาน และพบความสัมพันธ์ทางอ้อมของความเหมาะสมระหว่างงานกับบุคคลกับความตั้งใจในการลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อค้นพบเพิ่มเติมพบว่าแพทย์อายุน้อยโดยทั่วไปมีระดับความเหมาะสมระหว่างงานกับบุคคลน้อยกว่าและแพทย์ที่มีอายุมากกว่าที่มีการศึกษาสูงแต่จะมีระดับความเหมาะสมระหว่างงานกับกลุ่มที่ต่ำกว่า

จากงานวิจัยทั้งหมดที่กล่าวมาซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชนจะเห็นว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีม และการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงนำข้อค้นพบจากวรรณกรรมเหล่านี้มาพัฒนาสมมติฐานของงานวิจัย ดังต่อไปนี้

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 2 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 3 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 4 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของทีมบุคลากรในองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 5 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 6 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 7 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตนาการลาออกโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน

2.8 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของ ทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การ มหaxon ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารความหลากหลายของบุคลากร (Diversity Management) นำข้อคำถาม ที่คิดค้นและพัฒนาเพื่อนำสร้างเครื่องมือวัดจากแนวคิดของ Kochan และคณะ (2003) และ Li และ คณะ (2020) ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 3 ตัวแปร คือ

1.1 ด้านวัฒนธรรม (Culture)

1.2 ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic)

1.3 ด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive)

2. ประสิทธิภาพของทีม (Team Efficiency) ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามจากแนวคิดของ Robbins (2001) และ Kochan และคณะ (2003) มาประยุกต์และพัฒนาเป็นเครื่องมือวัด ซึ่ง ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1 ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม (Team Satisfaction)

2.2 ด้านการสื่อสารที่ดี (Communication)

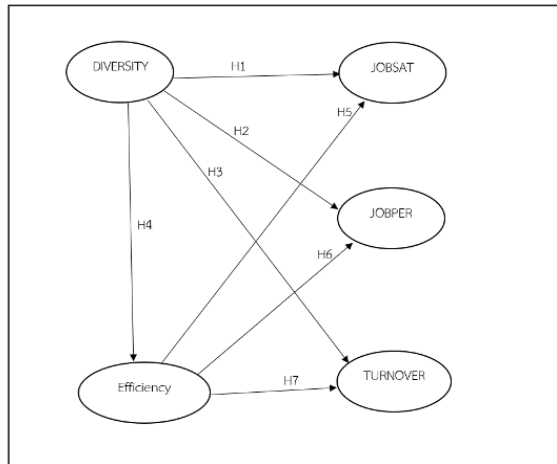
2.3 ด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cohesion)

3. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ได้นำข้อคำถามมาจากแนวคิดของ Li และ คณะ (2020) มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างเครื่องมือวัดสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้

4. ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) นำข้อคำถามมาจากแนวคิดของ Kochan และคณะ (2003) Li และคณะ (2020) ที่พัฒนาขึ้น และปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทเพื่อใช้เป็น เครื่องมือในการศึกษาต่อไป

5. เจตนาการลาออก (Turnover Intention) ประยุกต์ใช้ข้อคำถามจากงานวรรณกรรม ในอดีตที่คิดค้นโดย Beadles และคณะ (2000) และ Watrous และคณะ (2006) นำมาสร้าง เครื่องมือวัดเพื่อใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

จากภาพประกอบ 4 ผู้วิจัยแสดงกรอบแนวคิดตามสมมติฐานที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมในอดีต โดยแสดงรายละเอียดแต่ละสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น และมีคำจำกัดความดังนี้

Diversity	หมายถึง การบริหารความหลากหลายของบุคลากร
Efficiency	หมายถึง ประสิทธิภาพของทีม
JOBSAT	หมายถึง ความพึงพอใจในงาน
JOBPER	หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน
TURNOVER	หมายถึง เจตนาการลาออก

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของ ทีม กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้าง ความสัมพันธ์ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม กับความพึงพอใจใน งาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากร ซึ่งได้จากการสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิง ทฤษฎีและนำไปทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structure equation modeling: SEM) ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา
 - 3.1.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 เครื่องมือและการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ
 - 3.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
 - 3.3.2 การพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา
 - 3.4.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติอนุมาน
- 3.5 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ องค์กรมหาชนที่เข้าสู่ระบบการประเมินผลตามคำ รับรองการปฏิบัติงานของสำนักงาน กพร. จำนวน 2,377 คน (สำนักงาน กพร., 2562) กำหนดเกณฑ์ ในการคัดเลือกประชากรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย (1) ศึกษาองค์การมหาชนที่เข้าสู่ ระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสำนักงาน กพร. ในปีงบประมาณ 2562 (2)

เป็นองค์การมหาชนที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายทุกองค์ประกอบประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 1 Function Base องค์ประกอบที่ 2 Agenda Base องค์ประกอบที่ 3 Area Base องค์ประกอบที่ 4 Innovation Base องค์ประกอบที่ 5 Potential Base โดยมีผลดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย (ร้อยละตัวชี้วัดที่ผ่านการประเมินสูงกว่าร้อยละ 67) และ (3) องค์การมหาชนที่จัดตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี

ตาราง 5 แสดงรายชื่อองค์การมหาชน ปีที่จัดตั้ง และจำนวนบุคลากร

องค์การมหาชน	ปีที่จัดตั้ง	จำนวนบุคลากร
1. โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์	25 สิงหาคม 2543	176
2. โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)	11 กันยายน 2543	1,411
3. สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน)	2 พฤศจิกายน 2543	310
4. สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน)	1 พฤษภาคม 2545	37
5. สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน)	27 กันยายน 2545	139
6. สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)	31 ธันวาคม 2546	80
7. สำนักงานพิพิธภัณฑ์เกษตรเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน)	23 มิถุนายน 2552	74
8. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)	2 กันยายน 2552	87
9. ศูนย์ความเป็นเลิศด้านชีววิทยาศาสตร์ (องค์การมหาชน)	18 มิถุนายน 2547	63
รวม		2,377

3.1.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรองค์การมหาชน จากจำนวนองค์การมหาชน 9 แห่ง มีอัตรากำลังคนทั้งสิ้น 2,377 คน เพื่อให้สอดคล้องกับสถิติการวิเคราะห์สมการโครงสร้างที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง 2 วิธี ดังนี้

1. วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณ

การใช้สูตรคำนวณนี้เป็นกรณีที่ประชากรมีจำนวนแน่นอน (Finite Population) โดยใช้สูตรคำนวณตามแนวคิดของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973) เมื่อระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 แทนค่าตามสูตรจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างตัวอย่างที่ต้องการดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร 2,377 คน

e = ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มกำหนดให้คลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 หรือ

0.05

แทนค่าตามสูตร

$$n = \frac{2,377}{1 + (2,377 \times 0.05^2)}$$

$$= \frac{2,377}{1 + 5.9425}$$

$$= 342.38 \text{ หรือ } 343 \text{ คน}$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมดรวม 2,377 คน แต่ผู้วิจัยต้องการขนาดตัวอย่างจำนวน 343 คนสำหรับการสุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เมื่อได้จำนวนขนาดตัวอย่างตามที่คำนวณไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) โดยใช้สูตรดังนี้

จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

$$= \frac{\text{จำนวนขนาดตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนบุคลากรแต่ละองค์การมหาชน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การมหาชน จากนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวน 343 คน แสดงได้ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การมหาชน

องค์การมหาชน	จำนวนบุคลากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. โรงเรียนมหิตลวิทยาลัยสุรณี	176	25
2. โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)	1,411	103
3. สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน)	310	45
4. สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน)	37	5
5. สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน)	139	20
6. สถาบันวิจัยและพัฒนาอัญมณีและเครื่องประดับแห่งชาติ (องค์การมหาชน)	80	12
7. สำนักงานพิพิธภัณฑสถานเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน)	74	11
8. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)	87	13
9. ศูนย์ความเป็นเลิศด้านชีววิทยาศาสตร์ (องค์การมหาชน)	63	9
รวม	2,377	343

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามของบุคลากรองค์การมหาชน จากจำนวนองค์การมหาชน 9 แห่ง โดยจัดส่งแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้การออกแบบสอบถามใน Google Form เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบกลับให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ คือ 343

ชุด หรือมากกว่า โดยในแต่ละองค์การมหาชน สามารถตอบกลับมาได้มากกว่า 1 ราย ซึ่งได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 243 ชุด เนื่องจากสถานการณ์โควิดทำให้บุคลากรองค์การมหาชน ปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) ตามนโยบายภาครัฐ จึงทำให้การตอบกลับมาของแบบสอบถามได้จำนวน 243 ฉบับ ซึ่งหลังจากการตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามแล้ว มีแบบสอบถาม จำนวน 243 ชุด ดังนั้น ในการศึกษานี้ใช้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งสิ้นจำนวน 243 ชุด

2. วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตัวแปรแฝง

ตามคำแนะนำของ Hair และคณะ (2010) กล่าวว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ควรไม่น้อยกว่า 100 ตัวอย่าง เนื่องจากถ้าขนาดของจำนวนตัวอย่างที่น้อยเกินไปจะไม่เพียงพอในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM)

นอกจากนี้ Hair และคณะ (2010) ยังได้กำหนดจำนวนตัวอย่างเพิ่มเติมโดยพิจารณาจากตัวแปรแฝง ดังนี้

1) กรณีโมเดลที่มีตัวแปรแฝง (Constructs) ไม่เกิน 5 ปัจจัย โดยแต่ละตัวแปรแฝง มีตัวแปรที่สังเกตได้ (Observed variables) ไม่น้อยกว่า 3 ตัวแปร และแต่ละตัวแปรมีค่า Communalities อยู่ระดับสูง เท่ากับ 0.6 หรือมากกว่า ควรมีขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 100 ตัวอย่าง

2) กรณีโมเดลที่มีตัวแปรแฝงไม่เกิน 7 ปัจจัย และมีค่า Communalities อยู่ระดับปานกลาง เท่ากับ 0.5 ควรมีขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 150 ตัวอย่าง

3) กรณีโมเดลที่มีตัวแปรแฝงไม่เกิน 7 ปัจจัย และมีค่า Communalities อยู่ระดับต่ำกว่า 0.45 ควรมีขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 300 ตัวอย่าง

4) กรณีโมเดลที่มีตัวแปรแฝงจำนวนมาก มีค่า Communalities อยู่ระดับต่ำมาก และมีตัวแปรสังเกตได้น้อยกว่า 3 ตัวแปร ควรมีขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 500 ตัวอย่าง

สำหรับโมเดลที่ใช้ในการศึกษาของงานวิจัยนี้มีตัวแปรแฝงจำนวน 3 ปัจจัย คือ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากร ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้ไม่ควรน้อยกว่า 300 ตัวอย่าง

สรุปจากการพิจารณาทั้งสองวิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่กล่าวมาข้างต้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 243 ตัวอย่าง

3.2 วิธีการสร้างเครื่องมือ

วิธีการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรองค์การมหาชน ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือสำหรับการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา คือ การบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานและเจตนาการลาออกจากงานวิจัยของ Kochan และคณะ (2003) Li และคณะ (2020) Robbins (2001) Beadles และคณะ (2000) และ Watrous และคณะ (2006)
2. กำหนดขอบเขตและโครงสร้างของแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมตัวแปรทั้งหมดที่ต้องการศึกษา คือ การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีตัวแปรย่อย 3 ตัวแปร คือ ด้านประชากรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม และด้านความรู้ความเข้าใจ ส่วนประสิทธิภาพของทีมมีตัวแปรย่อย 3 ตัวแปร คือ ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม ด้านการสื่อสารที่ดี และด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก แล้วนำแบบสอบถามนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข
3. ร่างแบบสอบถามเพื่อขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งมีการตรวจสอบ แก้ไข และปรับปรุงเพื่อให้ข้อความครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามจากการสังเคราะห์และพัฒนาข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องส่วนการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทำการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการจัดการ จำนวน 3 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) จำนวน 1 ท่าน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากสูตร

เห็นว่าสอดคล้อง	ให้คะแนน	1
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	0
เห็นว่าไม่สอดคล้อง	ให้คะแนน	-1

โดยใช้สูตรการหาค่า IOC คือ

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง

ΣR หมายถึง ผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนของผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา นั้น ค่าที่คำนวณได้จะต้องมากกว่า 0.50 ($IOC > 0.50$) ซึ่งการผลการพิจารณาตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัย คัดเลือก ข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60 - 1.00 และข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญ เสนอแนะให้มีการแก้ไขเพื่อความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด

ค่าความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์รายการ (IOC) สำหรับแต่ละรายการคำนวณโดยใช้ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญห้าคนในสาขาวิชาการ ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ≥ 0.50 เป็นที่ยอมรับได้ (Turner และ Carlson, 2003) ในงานวิจัยนี้ความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของวัตถุประสงค์ (IOC) เท่ากับ 0.65 แสดงว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ยอมรับได้เกี่ยวกับทฤษฎีและการ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแต่ละรายการในแบบสอบถามจะได้รับการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง (ภาคผนวก ง ถึงจ หมายความว่าผู้เชี่ยวชาญ)

5. นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการหาค่าความเที่ยงตามเนื้อหา มาปรับปรุง และนำไป ทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงจำนวน 30 คน แล้วนำมาตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) Streiner (2003) กล่าวว่าถ้าค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) มีหลายระดับ แสดงได้ดังตาราง 7 ซึ่ง แบบสอบถามฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.884 แสดงว่าแบบสอบถามชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ใน ระดับดี และสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไปได้

7. นำแบบสอบถามที่ได้ แก้ไขปรับปรุงคุณภาพของคำถามและรูปแบบที่ถูกต้องอีกครั้ง เพื่อความสมบูรณ์จากการตรวจพบข้อบกพร่องจากการตอบคำถามของกลุ่มตัวอย่างทดลองใช้

8. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

ตาราง 7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

ค่า Cronbach's Alpha	ระดับความสอดคล้องภายใน
$\alpha \geq 0.9$	ดีเยี่ยม
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	ดี
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	ยอมรับได้
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	ไม่ดี
$\alpha < 0.5$	ไม่ยอมรับ

ที่มา: Streiner (2003) p. 102

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบได้ด้วยตนเอง (Self-Administered) โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วน และการวัดค่าของแต่ละตัวแปรดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรองค์การมหาชน ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการผู้ตอบต้องเลือกคำตอบและเขียนตอบประกอบด้วยคำถาม 6 ข้อ โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ระยะเวลาในการทำงาน, รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่ง และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ส่วนที่ 2 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน ผู้วิจัยได้พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมาจากงานวิจัยของ Kochan และคณะ (2003) และ Li และคณะ (2020) ข้อคำถามปรากฏในตาราง 8 ดังนี้

ตาราง 8 แสดงข้อความถามเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร

ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic: DEMO)

1. เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อน ตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร
 2. ท่านคิดว่าองค์กรควรมีการผสมผสานหลายเชื้อชาติ
 3. ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ
 4. องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานที่มีเพศสภาพแตกต่างกัน (ชาย/หญิง) อย่างเท่าเทียมกัน
 5. สัญชาติและเชื้อชาติของพนักงานมีผลต่อการพิจารณาการมอบหมายงานหรือรางวัลต่าง ๆ ขององค์กร
-

ด้านวัฒนธรรม (Cultural: CUL)

1. ท่านคิดว่าการทำงานที่องค์กรมีการผสมผสานหลายวัฒนธรรมจะช่วยให้เกิดการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
 2. ท่านคิดว่าความรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลายจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น
 3. ท่านได้รับผลกระทบจากการที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญต่อผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในองค์กร
 4. องค์กรของท่านมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความแตกต่างทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
-

ด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive: COGN)

1. ท่านคิดว่าแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดี
 2. ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการ เปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ
 3. การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง
 4. ลักษณะงานที่จะต้องมีความท้าทายและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
 5. มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มักจะคิดนอกกรอบเพื่อค้นหาวิธีที่แตกต่างในการทำสิ่งเดียวกัน
-

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน ผู้วิจัยได้พัฒนาและปรับปรุง เครื่องวัดประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชนมาจากงานวิจัยของ Robbins (2001) และ Kochan และคณะ (2003) ข้อคำถามแสดงในตาราง 9 ดังนี้

ตาราง 9 แสดงข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมบุคลากรองค์การมหาชน

ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม (TEAMSAT)

1. สมาชิกได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ๆที่ท้าทาย
 2. สมาชิกมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภาระงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน
 3. สมาชิกพึงพอใจต่อการมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่
 4. สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
-

ด้านการสื่อสารที่ดี (COMM)

1. องค์กรของท่านมีการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกผ่านผู้ประสานงาน
 2. องค์กรของท่านมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนในเรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก
 3. สามารถทราบข้อมูลข่าวสารระหว่างแผนกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง
 4. บุคลากรในทีมทำงานของท่านได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจนและทั่วถึง
-

ด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ (SOLVE)

1. บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น สามารถบอกปัญหาและแนวทางแก้ไขโดยปราศจากความกลัว
 2. ท่านและสมาชิกในทีมสามารถนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม
 3. ท่านและสมาชิกในทีมสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา
 4. ท่านและสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนทิศทางการทำงานของทีม
-

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากร ผู้วิจัยได้พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือวัดความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรมาจากงานวิจัยในอดีตของ Kochan และคณะ (2003) Li และคณะ (2020) Beadles และคณะ (2000) และ Watrous และคณะ (2006) ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 แสดงข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก
ของบุคลากร

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JOBSAT)

1. ท่านมีความพึงพอใจในนโยบายและการปฏิบัติของหัวหน้างาน
 2. ท่านมีความพึงพอใจในการรับข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของหน่วยงานจากฝ่ายบริหาร
 3. ท่านมีความพึงพอใจที่องค์กรได้ให้โอกาสในการทำงานที่ดีกว่างานเดิม
 4. ท่านมีความพึงพอใจที่องค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานที่ท่านทำ
-

ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance: JOBPER)

1. พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น
 2. พนักงานมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
 3. คุณภาพงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น
 4. เป้าหมายขององค์กรบรรลุได้อย่างต่อเนื่อง
-

เจตนาการลาออก (Turnover Intention: TURNOVER)

1. ท่านมีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น
 2. ท่านมีการติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงานหรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ
 3. ท่านจะลาออกจากงานทันทีถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า
 4. ท่านคิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง
 5. ท่านพอใจในกระบวนการพิจารณาการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของพนักงาน
-

การวัดค่าตัวแปรส่วนที่ 2 3 และ 4 ผู้วิจัยใช้มาตรวัดแบบ Likert scale 5 ระดับ โดยเริ่ม
จากระดับที่ 1 (น้อยที่สุด) จนถึงระดับ 5 (มากที่สุด) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมาย ผู้วิจัยจะนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยและแปลผล โดยใช้แนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2554) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.51-5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51-4.50	หมายถึง	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51-3.50	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51-2.50	หมายถึง	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.50	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรองค์การมหาชนทั้งหมด 343 คน แต่เนื่องจาก ปัญหาของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) มีอัตราการตอบกลับค่อนข้างต่ำ จึงเป็นเรื่องยากที่จะได้รับอัตราการตอบกลับร้อยละ 100 ดังนั้น Aaker, Kumar and Day (2001) กล่าวว่าจำนวนแบบสอบถามที่มีอัตราตอบกลับมีประมาณร้อยละ 20 ดังนั้นถ้าจำนวนแบบสอบถามที่ต้องการตอบกลับ คือ 343 คน ผู้วิจัยควรจัดส่งแบบสอบถามทั้งหมด $(343 \times 100)/20 = 1,715$ ฉบับ จากจำนวนประชากรทั้งหมด 2,377 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็น องค์การมหาชนจำนวน 1,715 ฉบับ โดยจัดส่งแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้การออกแบบ สอบถามใน Google Form เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบกลับให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ คือ 343 หรือมากกว่า โดยขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสืออนุเคราะห์ขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อใช้แนบไปพร้อมกับแบบสอบถามจัดส่งทาง Google Form ไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การมหาชนเพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือ ในการตอบแบบสอบถาม
2. ดำเนินการออกแบบแบบสอบถามใน Google Form พร้อมทั้งตรวจสอบความ ถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
3. ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน Google Form ไปยังบุคลากร ขององค์การมหาชนในประเทศไทยทั้ง 9 แห่งตามชื่อและที่อยู่ที่ปรากฏ โดยส่งทางอีเมลขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้แจ้งแก่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ส่งกลับทางอิเล็กทรอนิกส์ภายในเวลา 15 วันหลังจากได้รับ แบบสอบถาม

4. เมื่อครบกำหนด 15 วัน ผู้วิจัยจึงได้ติดตามโดยการสอบถามทางโทรศัพท์กลับไปยังผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ข้อมูลและส่งแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ถึงบุคลากรองค์การมหาชนอีกครั้ง

5. หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนและสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม

6. ดำเนินการแปลงข้อคำถามในแบบสอบถามที่อยู่ในรูปของแผ่นงานจากโปรแกรม Excel ลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของ ทีม กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.5.1 การตรวจสอบข้อมูล (Data Screening) ก่อนการวิเคราะห์ทางสถิติ

การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ทางสถิติด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัญหาความคลาดเคลื่อนในการวัดจากการวัดด้วยวิธีเดียวกัน การวิเคราะห์การกระจายข้อมูล การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร การวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าสัมประสิทธิ์ของพารามิเตอร์ ค่าสัมประสิทธิ์และแอลฟาในแต่ละองค์ประกอบ

หลังจากผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและตรวจสอบเครื่องมือในการศึกษาคั้งนี้ โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษา เพื่อกำหนดตัวแปรและมาตรวัดจากนั้นจึงนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือแบบสอบถาม

2. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยดำเนินการดังต่อไปนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น 243 ฉบับ คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 70.85 จากจำนวนทั้งหมดที่ต้องการคือ 343 ฉบับ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้ง 243 ชุดมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้วยวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้เกณฑ์พิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคตามแนวคิดของ Streiner (2003) ตาราง 11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของทุกตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้

ตาราง 11 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารายตัวแปร

ตัวแปร	ค่า Cronbach's Alpha	แปลค่า
การบริหารความหลากหลายของบุคลากร (DIVERSITY)	0.670	ยอมรับได้
ประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY)	0.943	ดีเยี่ยม
ความพึงพอใจในงาน (JOBSAT)	0.918	ดีเยี่ยม
ผลการปฏิบัติงาน (JOBPER)	0.920	ดีเยี่ยม
เจตนาการลาออก (TURNOVER)	0.727	ดี

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1) การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่ง และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

2) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์กรกรมทหาร

3.5.3 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และลักษณะการแจกแจงของตัวแปร โดยคำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการทดสอบ สมมติฐานของความเบ้และความโด่ง ว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ด้วยสถิติทดสอบ Z (Z-test) โดยไค้ง การแจกแจงนั้น หากมีค่าเป็นศูนย์ $SK = 0$ แสดงว่าไค้งการแจกแจงปกติ ถ้าหากค่าเป็นบวก $SK > 0$ แสดงว่าไค้งเบ้ขวา ซึ่งหมายถึง ข้อมูลจะกองอยู่หนาแน่นทางค่าต่าง ๆ และถ้าค่าเป็นลบ $SK < 0$ แสดงว่าไค้งเบ้ซ้าย ซึ่งหมายถึง ข้อมูลจะกองอยู่หนาแน่นทางค่าสูงๆ และไค้งการแจกแจงปกติ มีค่า $KU = 3$ แสดงว่าไค้งแจกแจงปกติแบบ Mesokurtic หรือไค้งการแจกแจงความถี่มีขนาดความสูงปานกลาง ถ้า $KU > 3$ แสดงว่าไค้งแจกแจงแบบ Leptokurtic หรือไค้งการแจกแจงความถี่มีขนาดสูงโด่ง ถ้า $KU < 3$ แสดงว่าไค้งแจกแจงแบบ Platykurtic หรือไค้งการแจกแจงความถี่มีขนาดเตี้ยแบน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545)

3.5.4 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงหรือไม่ (Linear Relationship) ทิศทาง (Direction) ของความสัมพันธ์เป็นบวกหรือลบขนาด (Strength) ของความสัมพันธ์มีค่าอยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยเกณฑ์การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยหรือไม่มีเลย สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) แสดงได้ดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.90 – 10.00	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงมาก
0.70 – 0.90	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง
0.50 – 0.70	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
0.30 – 0.50	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ
0.00 – 0.30	มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก

จากตาราง 12 แสดงระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เพื่อบอกระดับความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรโดยการดูผลลัพธ์จากโปรแกรม AMOS ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) จะต้องไม่ต่ำกว่า +0.80 (กรีซ แรงสูงเนิน, 2554) นอกจากนี้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในภาพรวม โดยดูจาก ค่า KMO > 0.5 และค่า

Bartlett Test of Sphericity ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) เท่ากับ 0.000 จึงแสดงว่าข้อมูลตัวแปรชุดนี้เหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ

3.5.5 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ซึ่งการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์สมมติฐาน ระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variable) หลายๆ ปัจจัยพร้อมกันส่วนโปรแกรม AMOS จะทำงานควบคู่กับข้อมูลที่เก็บบันทึกไว้ในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ จึงเหมาะแก่การใช้งานเพื่อการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อพิสูจน์การยอมรับหรือปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (กรีซ แร่ง สูงเนิน, 2554) และในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ผู้วิจัยได้กำหนดสมการโครงสร้างไว้ก่อนล่วงหน้า จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ซึ่งการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเป็นวิธีที่ผสมกันระหว่าง 2 วิธี ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และ 2) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis: PA) (กรีซ แร่งสูงเนิน, 2554; เอกสารประกอบการอบรมเทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS ดังนั้นผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นการวิเคราะห์ระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variable) ตัวแปรแฝงจำนวน 3 ปัจจัย คือ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากร ได้แก่ การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีตัวแปรย่อย 3 ตัวแปร คือ ด้านประชากรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม และด้านความรู้ความเข้าใจ ส่วนประสิทธิภาพของทีมีมีตัวแปรย่อย 3 ตัวแปร คือ ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม ด้านการสื่อสารที่ดี และด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก

ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม AMOS โมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent Variables) เป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดค่าได้โดยตรงแต่จะประมาณค่าได้จากตัวแปรสังเกต (Observed Variables) ของแต่ละตัวแปรแฝง โดยตัวแปรแฝงแทนด้วยสัญลักษณ์รูปวงรีและตัวแปรสังเกตแทนด้วยสัญลักษณ์ รูปสี่เหลี่ยม ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม มีขั้นตอนหลักๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดและวาดโมเดลองค์ประกอบความสัมพันธ์ (Model Specification) ระหว่างตัวแปรสังเกต (Observed Variable) และตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่มีหลักการมาจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เพื่อบอกถึงโครงสร้างของโมเดลที่ต้องการศึกษา

ขั้นที่ 2 เชื่อมข้อมูลตัวแปรที่บันทึกในโปรแกรม SPSS ไว้ก่อนแล้วเข้าไปสู่ โปรแกรม AMOS Version 18 เพื่อให้ตัวแปรอิสระในโมเดลมีค่าตัวเลขเพื่อการวิเคราะห์

ขั้นที่ 3 เลือกสถิติที่ต้องการให้โปรแกรมวิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ในการรายงานผลการวิเคราะห์ โดยเลือกสถิติที่ต้องวิเคราะห์จากหน้าจอ Analysis properties หัวข้อ Estimation (เลือก Maximum Likelihood), Bias (เลือก Unbiased), Output (เลือก Maximization History, Standardized Estimates, Squared Multiple Correlations, Sample Moments, Modification Indices และอื่นๆ)

ขั้นที่ 4 ดำเนินการให้โปรแกรม AMOS วิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อการวิเคราะห์ ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เนื่องจากได้กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงไว้ก่อน

2) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) จุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีขั้นตอน 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การประมาณค่าพารามิเตอร์

1) การกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล (Specification of The Model) เป็นการศึกษาว่าตัวแปรแฝงใดที่มีความสัมพันธ์ทางตรง ทางอ้อม ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากร โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลเป็น ความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์เชิง สาเหตุ (Cause Relationship) หรือความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Model) ระหว่างตัวแปร แฝงภายนอก (Exogenous Variables) และตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables)

2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of The Model) ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขกฎทึ่ (T-Rule) คือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่า หรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง (df เท่ากับ หรือมากกว่า 0) หรือหากต้องการให้จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าน้อยกว่าจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ควรมีตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัวแปรเป็นอย่างน้อย (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter Estimation form The Model) ผู้วิจัยใช้การประมาณค่าโดยวิธี Maximum Likelihood (ML) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายที่สุด วิธีนี้ใช้ฟังก์ชันความกลมกลืนที่ไม่ใช่ฟังก์ชันแบบเส้นตรง แต่ก็ยังเป็นฟังก์ชันที่บอกความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่างอันเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่ถูกสร้างขึ้นจากพารามิเตอร์ที่ประมาณค่าได้จากโมเดลที่เป็นสมมติฐาน ค่าประมาณของพารามิเตอร์ที่ได้ จากวิธี ML

มีความคงเส้นคงวา (Consistency) มีประสิทธิภาพและความเป็นอิสระจากมาตรวัด การแจกแจงกลุ่มของค่าประมาณพารามิเตอร์ที่ได้วิธี ML เป็นแบบปกติ และความแกร่งของ ค่าประมาณขึ้นอยู่กับขนาดของค่าพารามิเตอร์ การใช้โปรแกรม AMOS นิยมเลือกใช้วิธีการประมาณการแบบ Maximum Likelihood (ML) เนื่องจากเป็นวิธีการที่พยายามทดสอบว่า ชุดข้อมูลตัวแปรที่ได้จากการสังเกตนั้นสามารถนำมาสร้างเป็นโมเดลความสัมพันธ์ได้หรือไม่ โดยการหาค่าโดยการประมาณการเปรียบเทียบเมทริกซ์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ได้จากการคำนวณกับเมทริกซ์ที่ได้จากการสังเกต และจะมีการปรับค่าให้ใกล้เคียงกันมากที่สุด นอกจากนี้วิธีการนี้ยังกำหนดให้ข้อมูลตัวอย่างที่ เก็บได้ต้องมีการกระจายปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normal Distribution) (Arbuckle, 2007 และ Kline, 2011 อ้างใน นุจรี พิเชษฐกุล และพนารัตน์ ปานมณี; Cunningham, 2008 อ้างใน กริช แร่งสูงเนิน, 2554) โดยการเลือกวิธี Maximum Likelihood (ML) ในการวิเคราะห์จะให้ค่าสถิติที่สำคัญ เช่น ค่าไคสแควร์ (χ^2) ค่าพารามิเตอร์ของโมเดล ค่าน้ำหนักของตัวแปร ค่าความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร ค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวนของตัวแปรในโมเดล เป็นต้น

ส่วนที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล (Goodness of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ผู้วิจัยใช้ผลลัพธ์จากตารางสถิติ 3 กลุ่ม (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่ม Estimates เป็นกลุ่มที่รวบรวมค่าสถิติทั่วไปที่จะใช้ในการอธิบายค่าต่างๆ ของโมเดล โดยใช้ค่าสถิติค่าความสัมพันธ์และน้ำหนักความสัมพันธ์จากตาราง Regression Weight ที่ค่า p หากค่า $p < 0.05$ แสดงว่าความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่หากค่า $p > 0.05$ แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตาราง Standardized Regression Weight เพื่อทราบค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรและระหว่างตัวแปร

กลุ่มที่ 2 กลุ่ม Modification Indices เป็นกลุ่มที่แสดงค่า M.I จากตาราง Covariances เพื่อปรับแต่งองค์ประกอบให้ผ่านเกณฑ์และสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแนวทางการปรับแต่งองค์ประกอบจะดำเนินการจากคู่ที่โปรแกรมพบว่าค่าความคาดเคลื่อนมากที่สุดทีละคู่ก่อน แล้วจึงวิเคราะห์ใหม่ ถ้าองค์ประกอบยังไม่ผ่านเกณฑ์อีกจะปรับแต่ง จากตัวแปรคู่ที่โปรแกรมพบว่าค่าคลาดเคลื่อนรองลงมาไปตามลำดับ ซึ่งวิธีการปรับแต่ง องค์ประกอบให้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มี 3 วิธี ได้แก่ 1) วิธีตัดตัวแปรบางตัว ออกไป โดยเลือกตัดตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor Loading) น้อยออกไป 2) วิธียุบรวมตัวแปร โดยเลือกรวมตัวแปรในคู่ที่มีค่า M.I สูงๆ แล้วสร้างตัวแปรใหม่แทน 3) วิธีการเชื่อมเส้นลูกศร โดยเพิ่มเส้นลูกศรแบบสองหัวเชื่อมระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนคู่ที่มีค่า M.I มากที่สุด เพราะการเพิ่มเส้นลูกศรจะทำให้ค่าพารามิเตอร์เพิ่มและทำให้ค่า df ลดลง เมื่อค่า df ลดลงจะมีผลทำให้ ค่าสถิติดีขึ้น

กลุ่มที่ 3 กลุ่ม Model Fit เป็นกลุ่มที่แสดงว่าค่าสถิติต่างๆ เพื่อพิจารณาว่าโมเดลผ่านเกณฑ์หรือไม่ และเป็นการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีทดสอบความเหมาะสมของโมเดล (Model Fit) และเพื่อชี้ว่าโมเดลนั้นๆ มีความน่าเชื่อถือเพียงใด โดยใช้ค่าดัชนีทดสอบความเหมาะสมของโมเดลแสดงได้ดังตาราง 13 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ดังนี้ (Byrne, 2001; กริช แรงสูงเนิน, 2554 อ้างถึง Kline, 2005)

ตาราง 13 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล

สัญลักษณ์	ค่าสถิติ	วัตถุประสงค์	เกณฑ์	การพิจารณา
CMIN-p	Chi-square Probability Level	เพื่อตรวจสอบค่าความน่าจะเป็นของไคสแควร์ ซึ่งจะต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ	> 0.05	ค่า p ต้องมากกว่า 0.05 ค่า p ยิ่งมากยิ่งขึ้นยิ่งดี
CMIN/df	Relative Chi-square	ตรวจสอบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	< 3	ค่า CMIN/df ต้องน้อยกว่า 3 ค่า CMIN/df เข้าใกล้ 0 ยิ่งดี
GFI	Goodness of Fit index	เพื่อวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบโดยมีค่าระหว่าง 0.1.00	> 0.90	ค่า GFI ต้องมากกว่า 0.90 ค่า GFI เข้าใกล้ 1 ยิ่งดี
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	เพื่อบอกค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแบบในรูปของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณค่าระหว่าง 0-1.00	< 0.05	ค่า RMSEA ต้องน้อยกว่า 0.08 ค่า RMSEA เข้าใกล้ 0 ยิ่งดี

จากตาราง 3.5 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ค่าดัชนี ทั้ง 6 รายการ ได้แก่ X^2 , X^2/df , GFI1, AGFI, CFI และ RMSEA มาทดสอบความสอดคล้อง กลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังนี้

1. ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square: X^2) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไคสแควร์มีค่าสูงมาก และมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติหรืออีกนัยหนึ่ง คือโมเดลตามสมมติฐานยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัย ต้องดำเนินการปรับโมเดลต่อไปจนค่าสถิติไคสแควร์ที่ทดสอบไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือค่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) มากกว่า 0.05 จึงแสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (Chi-Square Statistic Comparing The Tested Model and The Independent Model With The Saturated Model (X^2/df) ค่า X^2/df เป็นค่าไคสแควร์ (Chi-Square: X^2) ทหารด้วยค่า degrees of freedom โดยทั่วไปแล้วค่าที่ได้ที่น้อย กว่า 3 จะเป็นค่าที่ดีและค่าที่เข้าใกล้หรือเท่ากับ 0 จะเป็นค่าที่ดีที่สุด

3. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) ควรอยู่ระหว่าง 0-1 โดยค่า 1 หมายถึงค่าชี้วัดที่แสดงว่าโมเดลนั้นๆ มีความสอดคล้อง กลมกลืนที่สุด แต่หากค่า GFI มีค่าดัชนีมากกว่า 0.90 เป็นระดับที่โมเดลควรถูกยอมรับ

4. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness Fit Index: AGFI) ควรมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โดยค่า 1 หมายถึงค่าชี้วัดที่แสดงว่าโมเดลนั้นๆ มีความสอดคล้องกลมกลืนที่สุด แต่หากค่า AGFI มีค่าดัชนีมากกว่า 0.90 เป็นระดับที่ โมเดลควรถูกยอมรับ

5. ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) จะพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ โดยค่า CFI อยู่ระหว่าง 0 และ 1 และหากค่า CFI มีค่าดัชนีมากกว่า 0.90 เป็นระดับที่โมเดลควรถูกยอมรับ

6. ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Squared Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติจากข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าไคสแควร์ ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความเที่ยงตรงนั้นไม่สอดคล้องกับความจริง RMSEA ควรมี ค่าอยู่ระหว่าง 0.05-0.08 หรือน้อยกว่า 0.08 ซึ่งแสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และค่าที่เข้าใกล้ 0 ถือว่าเป็นค่าที่ดีที่สุด

สถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น ใช้พิจารณาโมเดลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้หากค่าสถิติที่คำนวณได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดต้องปรับโมเดลใหม่ โดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎีและค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (Model

Modification Indices) ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัวทำการปรับโมเดลจนได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนด ขั้นที่ 5 ผู้วิจัยทำการปรับโมเดลใหม่ (Re-specified Model) หากพบว่าผลการวิเคราะห์แสดงถึงการไม่ยอมรับในโมเดลจะทำการปรับโมเดลตามคำแนะนำของค่า M.I (Modification Indices) จากนั้นจึงทำการให้โปรแกรม AMOS วิเคราะห์ใหม่อีกครั้งจนกระทั่งผลการวิเคราะห์เป็นที่ยอมรับขั้นที่ 6 แปลผลการวิเคราะห์สถิติที่ได้ เป็นการสรุปผลงานวิจัยตามค่าสถิติที่กำหนดไว้เพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย

3.5 บทสรุป

การศึกษาผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมงานกับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประชากร เครื่องมือ วิธีการรวบรวมข้อมูลและเทคนิคการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยเริ่มจากการจัดทำส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และจัดส่งแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน Google Form ไปยังบุคลากรขององค์การมหาชน และเก็บรวบรวมมาทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของ ทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชนเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรขององค์การมหาชนจำนวนทั้งหมด 243 ราย ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์ระดับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การมหาชน
3. การตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์
5. ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติมีดังนี้

n	หมายถึง	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)
\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
α	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค
χ^2	หมายถึง	ค่าไคสแควร์ (Chi-square)
df	หมายถึง	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
χ^2/df	หมายถึง	ดัชนีที่ใช้ในการเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ

RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือของการประมาณค่าความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากร
Beta	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน
S.E.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
r	หมายถึง	ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สันไพรดักส์โมเมนต์
R ²	หมายถึง	สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง
TE	หมายถึง	อิทธิพลรวม
DE	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง
IE	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
p-value	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
DIVERSITY	หมายถึง	การบริหารความหลากหลายของบุคลากร
DEMO	หมายถึง	ประชากรศาสตร์
CUL	หมายถึง	วัฒนธรรม
COGN	หมายถึง	ความรู้ความเข้าใจ
EFFICIENCY	หมายถึง	ประสิทธิภาพของทีม
TEAMSAT	หมายถึง	ความพึงพอใจในทีม
COMM	หมายถึง	การสื่อสาร
SOLVE	หมายถึง	การแก้ไขปัญหาอุปสรรค
JOBSAT	หมายถึง	ความพึงพอใจในงาน
JOBPER	หมายถึง	ผลการปฏิบัติงาน
TURNOVER	หมายถึง	เจตนาการลาออก
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
***	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01
e	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวบ่งชี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ เป็นเพศหญิงจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 69.5 และเพศชายจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 มีอายุ 31 ปี ถึง 36 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1

มีอายุ 37 ปี ถึง 42 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 มีอายุ 43 ปี ถึง 48 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 มีอายุ 49 ปี ถึง 54 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9 มีอายุ 25 ปี ถึง 30 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 มีอายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 และมีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 117 คน คิดเป็นจำนวนร้อยละ 48.1 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 มีระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 มีระยะเวลาในการทำงาน 4 ปี ถึง 6 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 มีระยะเวลาในการทำงาน 7 ปี ถึง 9 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 มีระยะเวลาในการทำงาน 1 ปี ถึง 3 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9 และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับอื่นๆ จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8 มีตำแหน่งระดับหัวหน้าส่วนงาน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 มีตำแหน่งระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 และมีตำแหน่งระดับหัวหน้ากอง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 35,001 บาท ถึง 45,000 บาท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 55,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 45,001 บาท ถึง 55,000 บาท จำนวน 50 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.6 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 บาท ถึง 35,000 บาท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000 บาท ถึง 25,000 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 แสดงได้ดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (n)	ร้อยละ (%)
เพศ	ชาย	74	30.50
	หญิง	169	69.50
รวม		243	100.00
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	5	2.10
	25 ปี ถึง 30 ปี	26	10.70
	31 ปี ถึง 36 ปี	61	25.10

ตาราง 14 (ต่อ)

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n)	ร้อยละ (%)
	37 ปี ถึง 42 ปี	58	23.90
	43 ปี ถึง 48 ปี	46	18.90
	49 ปี ถึง 54 ปี	41	16.90
	55 ปีขึ้นไป	6	2.50
	รวม	243	100.00
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	3.30
	ปริญญาตรี	118	48.60
	สูงกว่าปริญญาตรี	117	48.10
	รวม	243	100.00
ประสบการณ์ทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	6	2.50
	1 ปี ถึง 3 ปี	41	16.90
	4 ปี ถึง 6 ปี	53	21.80
	7 ปี ถึง 9 ปี	43	17.70
	10 ปีขึ้นไป	100	41.20
	รวม	243	100.00
ตำแหน่ง	ระดับหัวหน้าฝ่าย	15	6.20
	ระดับหัวหน้าส่วนงาน	28	11.50
	ระดับหัวหน้ากอง	6	2.50
	ระดับอื่นๆ	194	79.8
	รวม	243	100.00
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ต่ำกว่า 15,000 บาท	9	3.70
	15,000 บาท ถึง 25,000 บาท	36	14.80
	25,001 บาท ถึง 35,000 บาท	42	17.30
	35,001 บาท ถึง 45,000 บาท	55	22.60
	45,001 บาท ถึง 55,000 บาท	50	20.60
	55,001 บาทขึ้นไป	51	21.00
	รวม	243	100.00

4.2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกตามความคิดเห็นของบุคลากรองค์การมหาชน

การศึกษาเรื่องผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของ ทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชนได้ดำเนินการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นโดยการทดสอบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปรความหมายระดับความคิดเห็นของตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ระดับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพของทีม และการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากรองค์การมหาชน โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ระดับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรแสดงในตาราง 15 พบว่าบุคลากรองค์การมหาชนมีความคิดเห็นด้านประชากรศาสตร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.5901$, S.D. = 0.57055) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กรมีระดับมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.6667$, S.D. = 0.74966) รองลงมา คือ องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานที่มีเพศสภาพแตกต่างกัน (ชาย/หญิง) อย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{x} = 3.8889$, S.D. = 1.36968) ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.7819$, S.D. = 0.93473) องค์กรควรมีการผสมผสานหลายเชื้อชาติ ($\bar{x} = 3.6255$, S.D. = 1.12250) ส่วนสัญชาติและเชื้อชาติของพนักงานมีผลต่อการพิจารณาการมอบหมายงานหรือรางวัลต่าง ๆ ขององค์กรมีระดับน้อยที่สุด อยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 1.9877$, S.D. = 0.98535)

บุคลากรองค์การมหาชนมีความคิดเห็นด้านวัฒนธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.1121$, S.D. = 0.60689) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลายจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีระดับมากที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 3.9588$, S.D. = 0.97402) รองลงมา คือ การที่องค์กรมีการผสมผสานหลายวัฒนธรรมจะช่วยให้เกิดการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ($\bar{x} = 3.7778$, S.D. = 0.89072) ได้รับผลกระทบจากการที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญต่อผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในองค์กร ($\bar{x} = 2.3745$, S.D. = 1.17642) ส่วนองค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความแตกต่างทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีระดับน้อยที่สุด อยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.3374$, S.D. = 1.08393)

บุคลากรองค์การมหาชนมีความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.0502$, S.D. = 0.60462) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลักษณะงานที่ทำงานจะต้องมีความท้าทายและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆมีระดับมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.2798$, S.D. = 0.74681) รองลงมา การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง ($\bar{x} = 4.2551$, S.D. = 0.72779) มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มักจะคิดนอกกรอบเพื่อค้นหาริธีที่แตกต่างในการทำสิ่งเดียวกัน ($\bar{x} = 4.1111$, S.D. = 0.83320) ในการทำงานร่วมกัน บุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ ($\bar{x} = 3.9259$, S.D. = 0.74597) ส่วนแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดีมีระดับน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.6790$, 1.02240)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการบริหารความหลากหลาย

ข้อคำถาม	Mean (\bar{x})	S.D.	แปลความหมาย
DEMO1 เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร	4.6667	0.74966	มากที่สุด
DEMO2 องค์กรควรมีการผสมผสานหลายเชื้อชาติ	3.6255	1.12250	มาก
DEMO3 ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ	3.7819	0.93473	มาก
DEMO4 องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานที่มีเพศสภาพแตกต่างกัน (ชาย/หญิง) อย่างเท่าเทียมกัน	3.8889	1.36968	มาก
DEMO5 สัญชาติและเชื้อชาติของพนักงานมีผลต่อการพิจารณาการมอบหมายงานหรือรางวัลต่าง ๆ ขององค์กร	1.9877	0.98535	น้อย
รวม	3.5901	0.57055	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อคำถาม	Mean (\bar{x})	S.D.	แปล ความหมาย
CUL1 การที่องค์กรมีการผสมผสานหลายวัฒนธรรม จะช่วยให้เกิดการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น	3.7778	0.89072	มาก
CUL2 การรับรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลายจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.9588	0.97402	มาก
CUL3 ได้รับผลกระทบจากการที่ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความเป็นธรรมต่อผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในองค์กร	2.3745	1.17642	น้อย
CUL4 องค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความแตกต่างทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	2.3374	1.08393	น้อย
รวม	3.1121	0.60689	ปานกลาง
COGN1 แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดี	3.6790	1.02240	มาก
COGN2 ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ	3.9259	0.74597	มาก
COGN3 การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ องค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง	4.2551	0.72779	มาก
COGN4 ลักษณะงานที่ทำงานจะต้องมีความท้าทายและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	4.2798	0.74681	มาก
COGN5 มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มักจะคิดนอกกรอบเพื่อค้นหาวิธีที่แตกต่างในการทำสิ่งเดียวกัน	4.1111	0.83320	มาก
รวม	4.0502	0.60462	มาก

4.2.2 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพของทีม

1) การวิเคราะห์ระดับด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพของทีม แสดงในตาราง 16 พบว่า บุคลากรองค์การมหาชนมีความคิดเห็นด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.6739$, S.D. = 0.71824) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีระดับมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.8272$, S.D. = 0.79964) รองลงมา คือ สมาชิกได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ๆที่ทำทายอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.7449$, S.D. = 0.90037) สมาชิกมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภาระงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ($\bar{x} = 3.6543$, S.D. = 0.92478) ส่วนสมาชิกพึงพอใจต่อการมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่มีระดับน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.4691$, S.D. = 0.91930)

บุคลากรองค์การมหาชนมีความคิดเห็นด้านการสื่อสารที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.4228$, S.D. = 0.82099) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า องค์การมีการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกผ่านผู้ประสานงานมีระดับมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.5391$, S.D. = 0.90037) รองลงมา คือ บุคลากรในทีมทำงานได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน และทั่วถึง ($\bar{x} = 3.4774$, S.D. = 0.75964) องค์การมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนในเรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก ($\bar{x} = 3.4156$, S.D. = 0.92478) ส่วนสามารถทราบข้อมูลข่าวสารระหว่างแผนกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึงมีระดับน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.2593$, S.D. = 0.91930)

บุคลากรองค์การมหาชนมีความคิดเห็นด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.6286$, S.D. = 0.77151) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนทิศทางการทำงานของทีมมีระดับมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.6996$, S.D. = 0.82590) รองลงมา คือ สมาชิกในทีมสามารถนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.6708$, S.D. = 0.82237) สมาชิกในทีมสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.6008$, S.D. = 0.84863) ส่วนบุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น สามารถบอกปัญหาและแนวทางการแก้ไขโดยปราศจากความกลัวมีระดับน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.5432$, S.D. = 1.01293)

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านประสิทธิภาพของทีม

ข้อความ	Mean (\bar{x})	S.D.	แปล ความหมาย
TEAMSAT1 สมาชิกได้รับโอกาสในการทำงาน ใหม่ๆที่ท้าทาย	3.7449	0.90037	มาก
TEAMSAT2 สมาชิกมีการแบ่งหน้าที่ความ รับผิดชอบภาระงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน	3.6543	0.92478	มาก
TEAMSAT3 สมาชิกพึงพอใจต่อการมีอิสระใน การตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่	3.4691	0.91930	ปานกลาง
TEAMSAT4 สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.8272	0.79964	มาก
รวม	3.6739	0.71824	มาก
COMM1 องค์กรมีการติดต่อสื่อสารระหว่าง แผนกผ่านผู้ประสานงาน	3.5391	0.90037	มาก
COMM2 องค์กรมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนใน เรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก	3.4156	0.92478	ปานกลาง
COMM3 สามารถทราบข้อมูลข่าวสารระหว่าง แผนกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและ ทั่วถึง	3.2593	0.91930	ปานกลาง
COMM4 บุคลากรในทีมทำงานได้รับข้อมูลใน การทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจนและทั่วถึง	3.4774	0.75964	ปานกลาง
รวม	3.4228	0.82099	ปานกลาง
SOLVE1 บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น สามารถบอกปัญหาและแนวทางแก้ไขโดย ปราศจากความกลัว	3.5432	1.01293	มาก
SOLVE2 สมาชิกในทีมสามารถนำความคิดเห็นที่ แตกต่างกันมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม	3.6708	0.82237	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อความ	Mean (\bar{x})	S.D.	แปล ความหมาย
SOLVE3 การผ่านประสบการณ์จริงจากงาน หลายด้านเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการ มีสมรรถนะสูง	3.6008	0.84863	มาก
SOLVE4 สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผน ทิศทางการทำงานของทีม	3.6996	0.82590	มาก
รวม	3.6286	0.77151	มาก

4.2.3 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความพอใจในงาน แสดงใน ตาราง 17 พบว่าบุคลากรองค์กรมหาชนมีความคิดเห็นด้านความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{x} = 3.5484$, S.D. = 0.85249) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความพึงพอใจที่องค์กรมุ่งเน้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานที่ทำมีระดับมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.7531$, S.D. = 0.99295) รองลงมา คือ ความพึงพอใจที่องค์กรได้ให้โอกาสในการทำงานที่กว้างงาน เดิม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.6626$, S.D. = 0.97569) ความพึงพอใจในนโยบายและการปฏิบัติของ หัวหน้างาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.4609$, S.D. = 0.84863) ส่วนความพึงพอใจในการรับ ข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของหน่วยงานจากฝ่ายบริหารมีระดับน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.3169$, S.D. = 0.82590)

บุคลากรองค์กรมหาชนมีความคิดเห็นด้านผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x} = 3.7099$, S.D. = 0.71703) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.7654$, S.D. = 0.74863) รองลงมา คือ คุณภาพงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.7078$, S.D. = 0.87257) เป้าหมายขององค์กรบรรลุได้อย่างต่อเนื่อง อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{x} = 3.6872$, S.D. = 0.85879) ส่วนพนักงานมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{x} = 3.6790$, S.D. = 0.70113)

บุคลากรองค์กรมหาชนมีความคิดเห็นด้านเจตนาการลาออก โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x} = 2.9827$, S.D. = 0.79909) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า จะลาออกจากงานทันทีถ้าได้

งานใหม่ที่ดีกว่ามีระดับมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.2428$, S.D. = 1.29633) รองลงมา คือ พอใจในกระบวนการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.0486$, S.D. = 1.04214) มีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.9835$, S.D. = 1.06394) คิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.9177$, S.D. = 1.31795) ส่วนมีการติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงานหรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำมีระดับน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.6008$, S.D. = 1.04897)

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก

ข้อความ	Mean (\bar{x})	S.D.	แปล ความหมาย
JOB SAT1 ความพึงพอใจในนโยบายและการปฏิบัติของหัวหน้างาน	3.4609	0.84863	ปานกลาง
JOB SAT2 ความพึงพอใจในการรับข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของหน่วยงานจากฝ่ายบริหาร	3.3169	0.82590	ปานกลาง
JOB SAT3 ความพึงพอใจที่องค์กรได้ให้โอกาสในการทำงานที่ดีกว่างานเดิม	3.6626	0.97569	มาก
JOB SAT4 ความพึงพอใจที่องค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานที่ทำ	3.7531	0.99295	มาก
รวม	3.5484	0.85249	มาก
JOB PER1 พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น	3.7654	0.74863	มาก
JOB PER2 พนักงานมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.6790	0.70113	มาก
JOB PER3 คุณภาพงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น	3.7078	0.87257	มาก
JOB PER4 เป้าหมายขององค์กรบรรลุได้อย่างต่อเนื่อง	3.6872	0.85879	มาก
รวม	3.7099	0.71703	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	Mean (\bar{x})	S.D.	แปล ความหมาย
TURNOVER1 ความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น	2.9835	1.06394	ปานกลาง
TURNOVER2 การติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงานหรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ	2.6008	1.04897	ปานกลาง
TURNOVER3 จะลาออกจากงานทันทีถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า	3.2428	1.29633	ปานกลาง
TURNOVER4 คิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์การนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง	2.9177	1.31795	ปานกลาง
TURNOVER5 พอใจในกระบวนการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงาน	3.0486	1.04214	ปานกลาง
รวม	2.9827	0.79909	ปานกลาง

4.3 การตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกต จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายและบรรยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นที่ได้เก็บรวบรวมมา และเพื่อให้ทราบลักษณะโดยทั่วไปของตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษา รวมถึงเพื่อทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ของข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิเคราะห์จะนำเสนอค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกต ซึ่งเป็นตัวแปรที่นำมาใช้วัดตัวแปรแฝง ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย 1) การบริหารความหลากหลายของบุคลากร (DIVER) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านประชากรศาสตร์ (DEMO) ด้านวัฒนธรรม (CUL) และด้านความรู้ความเข้าใจ (COGN) 2) ประสิทธิภาพของทีม (TEAMEFF) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม (TEAMSAT) ด้านการสื่อสารที่ดี (COMM) และด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ (SOLVE) และ 3) ความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) 4) ผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) และ 5) เจตนาการลาออก (TURNOVER) ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตที่วิเคราะห์ มีดังนี้

4.3.1 การตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล (Valid Data)

การตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล (Valid Data) เป็นการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลที่รวบรวมและบันทึกไว้ เพื่อป้องกันการสูญหายหรือการขาดหายของข้อมูล (Missing Data) ซึ่งควรจะดำเนินการก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ค่าทางสถิติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตาราง 18 แสดงการตรวจสอบข้อมูลของทุกตัวแปร

ตาราง 18 แสดงความการตรวจสอบข้อมูล

ชื่อคำถาม	กลุ่มตัวอย่าง					
	ข้อมูลที่สมบูรณ์		ข้อมูลที่ขาดหาย		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
DEMO1	243	100.00	0	0	243	100.00
DEMO2	243	100.00	0	0	243	100.00
DEMO3	243	100.00	0	0	243	100.00
DEMO4	243	100.00	0	0	243	100.00
DEMO5	243	100.00	0	0	243	100.00
CUL1	243	100.00	0	0	243	100.00
CUL2	243	100.00	0	0	243	100.00
CUL3	243	100.00	0	0	243	100.00
CUL4	243	100.00	0	0	243	100.00
COGN1	243	100.00	0	0	243	100.00
COGN2	243	100.00	0	0	243	100.00
COGN3	243	100.00	0	0	243	100.00
COGN4	243	100.00	0	0	243	100.00
COGN5	243	100.00	0	0	243	100.00
TEAMSAT1	243	100.00	0	0	243	100.00
TEAMSAT2	243	100.00	0	0	243	100.00
TEAMSAT3	243	100.00	0	0	243	100.00
TEAMSAT4	243	100.00	0	0	243	100.00

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อความ	กลุ่มตัวอย่าง					
	ข้อมูลที่สมบูรณ์		ข้อมูลที่ขาดหาย		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
COMM1	243	100.00	0	0	243	100.00
COMM2	243	100.00	0	0	243	100.00
COMM3	243	100.00	0	0	243	100.00
COMM4	243	100.00	0	0	243	100.00
SOLVE1	243	100.00	0	0	243	100.00
SOLVE2	243	100.00	0	0	243	100.00
SOLVE3	243	100.00	0	0	243	100.00
SOLVE4	243	100.00	0	0	243	100.00
JOBSAT1	243	100.00	0	0	243	100.00
JOBSAT2	243	100.00	0	0	243	100.00
JOBSAT3	243	100.00	0	0	243	100.00
JOBSAT4	243	100.00	0	0	243	100.00
JOBPER1	243	100.00	0	0	243	100.00
JOBPER2	243	100.00	0	0	243	100.00
JOBPER3	243	100.00	0	0	243	100.00
JOBPER4	243	100.00	0	0	243	100.00
TURNOVER1	243	100.00	0	0	243	100.00
TURNOVER2	243	100.00	0	0	243	100.00
TURNOVER3	243	100.00	0	0	243	100.00
TURNOVER4	243	100.00	0	0	243	100.00
TURNOVER5	243	100.00	0	0	243	100.00

DEMO หมายถึง ประชากรศาสตร์

CUL หมายถึง วัฒนธรรม

COGN หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ

TEAMSAT	หมายถึง ความพึงพอใจในทีม
COMM	หมายถึง การสื่อสาร
SOLVE	หมายถึง การแก้ไขปัญหาอุปสรรค
JOB SAT	หมายถึง ความพึงพอใจในงาน
JOB PER	หมายถึง ผลการปฏิบัติงาน
TURNOVER	หมายถึง เจตนาการลาออก

จากตาราง 18 แสดงให้เห็นถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 243 คน มีข้อความของตัวแปรสังเกต จำนวน 39 ข้อคำถาม 9 ตัวแปร มีการบันทึกข้อมูลของข้อคำถามและตัวแปรสังเกตทั้ง 9 ตัวแปร มีความครบถ้วนสมบูรณ์ไม่พบข้อมูลขาดหาย (Missing Data) จึงสามารถนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมนี้ไปวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติอื่นต่อไป

4.3.2 การตรวจสอบการแจกแจงข้อมูล (Normality)

การตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลของตัวแปรสังเกต เป็นการตรวจสอบการแจกแจงปกติของแต่ละตัวแปรจากข้อตกลงเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพราะการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้ทราบถึงลักษณะการแจกแจงข้อมูลของตัวแปร โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การตรวจสอบด้วยการพิจารณาค่าต่ำสุด (Minimum: MIN) ค่าสูงสุด (Maximum: MAX) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) เพื่อสรุปว่าตัวแปรที่ใช้มีการแจกแจงปกติ โดยการตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลของงานวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากร มีตัวแปรย่อย คือ ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ตัวแปรด้านวัฒนธรรม และตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ 2) ตัวแปรประสิทธิภาพของทีม มีตัวแปรย่อย คือ ตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม ตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี และตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) ตัวแปรความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก ตารางที่ 19 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่งรายชื่อของแต่ละตัวแปร ส่วนตาราง 19 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่งรายตัวเพื่อวัดการแจกแจงข้อมูลของแต่ละตัวแปร

ตาราง 19 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่งรายข้อ

ข้อคำถาม	Minimum	Maximum	Skewness	S.E. Skewness	Kurtosis	S.E. Kurtosis
DEMO1	1.00	5.00	-2.749	0.156	8.533	0.311
DEMO2	1.00	5.00	-0.459	0.156	-0.571	0.311
DEMO3	1.00	5.00	-0.592	0.156	0.496	0.311
DEMO4	1.00	5.00	-1.004	0.156	-0.289	0.311
DEMO5	1.00	5.00	0.547	0.156	-0.876	0.311
CUL1	2.00	5.00	-0.149	0.156	-0.830	0.311
CUL2	1.00	5.00	-0.972	0.156	0.973	0.311
CUL3	1.00	5.00	0.343	0.156	-0.911	0.311
CUL4	1.00	5.00	0.356	0.156	-0.633	0.311
COGN1	1.00	5.00	-0.586	0.156	-0.254	0.311
COGN2	2.00	5.00	-0.060	0.156	-0.770	0.311
COGN3	3.00	5.00	-0.434	0.156	-1.016	0.311
COGN4	2.00	5.00	-0.627	0.156	-0.543	0.311
COGN5	1.00	5.00	-0.730	0.156	0.228	0.311
TEAMSAT1	1.00	5.00	-0.501	0.156	-0.119	0.311
TEAMSAT2	1.00	5.00	-0.460	0.156	0.086	0.311
TEAMSAT3	1.00	5.00	-0.166	0.156	-0.415	0.311
TEAMSAT4	2.00	5.00	-0.216	0.156	-0.471	0.311
COMM1	1.00	5.00	-0.272	0.156	-0.390	0.311
COMM2	1.00	5.00	-0.232	0.156	-0.353	0.311
COMM3	1.00	5.00	-0.056	0.156	-0.383	0.311
COMM4	1.00	5.00	-0.025	0.156	-0.306	0.311
SOLVE1	1.00	5.00	-0.239	0.156	-0.282	0.311
SOLVE2	1.00	5.00	-0.267	0.156	0.053	0.311
SOLVE3	1.00	5.00	-0.238	0.156	-0.125	0.311
SOLVE4	2.00	5.00	-0.278	0.156	-0.394	0.311

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อคำถาม	Minimum	Maximum	Skewness	S.E. Skewness	Kurtosis	S.E. Kurtosis
JOBSAT1	1.00	5.00	-0.307	0.156	-0.142	0.311
JOBSAT2	1.00	5.00	-0.415	0.156	-0.317	0.311
JOBSAT3	1.00	5.00	-0.376	0.156	-0.066	0.311
JOBSAT4	1.00	5.00	-0.859	0.156	0.968	0.311
JOBPER1	1.00	5.00	-0.540	0.156	0.906	0.311
JOBPER2	2.00	5.00	-0.476	0.156	0.210	0.311
JOBPER3	1.00	5.00	-0.711	0.156	0.910	0.311
JOBPER4	1.00	5.00	-0.694	0.156	0.987	0.311
TURNOVER1	1.00	5.00	-0.112	0.156	-0.514	0.311
TURNOVER2	1.00	5.00	0.359	0.156	-0.187	0.311
TURNOVER3	1.00	5.00	-0.265	0.156	-0.963	0.311
TURNOVER4	1.00	5.00	0.120	0.156	-1.141	0.311
TURNOVER5	1.00	5.00	-0.035	0.156	-0.118	0.311

จากตาราง 19 แสดงค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) เป็นข้อมูลกลุ่มตัวอย่างบุคลากรองค์กรมหาชน เมื่อพิจารณาค่าความเบ้หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงของข้อมูลภาพรวมพบว่า จากตัวแปร 3 ตัวแปรประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 39 ข้อคำถาม มีข้อคำถามจำนวน 2 ข้อคำถาม จากตัวแปรประชากรศาสตร์ คือ “เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร (DEMO1)” และ “องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานที่มีเพศสภาพแตกต่างกัน (ชาย/หญิง) อย่างเท่าเทียมกัน (DEMO4)” มีการแจกแจงแบบเบ้ซ้าย โดยมีค่าความเบ้เป็นลบ ส่วนค่าความโด่งหรือความสูงของข้อมูลที่มีการแจกแจงปกติในภาพรวม พบว่าข้อคำถามส่วนใหญ่มีการแจกแจงปกติ แต่เมื่อพิจารณาค่าความโด่งจากข้อคำถามทั้งหมด 39 ข้อคำถาม พบว่ามีข้อคำถามจำนวน 3 ข้อคำถาม คือ “เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร (DEMO1)” มีค่าความโด่งที่คำนวณเป็นบวก และ “การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง (COGN3)” และ “คิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง

(TURNOVER4)” มีค่าความโด่งที่คำนวณเป็นลบ แสดงให้เห็นว่ามีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลค่อนข้างปานเล็กน้อย

ผู้วิจัยตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลเพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของข้อคำถามและตัวแปร โดยพิจารณาจากค่าความเบ้และค่าความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง +3 ถึง -3 แสดงถึงการแจกแจงปกติ (Kline, 2005) ดังนั้นจึงพบว่าค่าความโด่งของ “เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร (DEMO1)” มีค่าเกินกว่ากำหนด ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์การแจกแจงปกติของตัวแปรในภาพรวมอีกครั้งเพื่อตรวจสอบหาค่าความเบ้และค่าความโด่งของตัวแปรย่อยทั้งหมด 9 ตัวแปร ดังแสดงในตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ค่าความเบ้และค่าความโด่งของแต่ละตัวแปร มีค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง +3 ถึง -3 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดมีการแจกแจงปกติสามารถนำไปคำนวณในขั้นตอนถัดไป

ตาราง 20 แสดงค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปร 9 ตัวแปร

ข้อคำถาม	Minimum	Maximum	Skewness	S.E. Skewness	Kurtosis	S.E. Kurtosis
DEMO หมายถึง ประชากรศาสตร์	1.75	5.00	-0.249	0.156	-0.284	0.311
CUL หมายถึง วัฒนธรรม	1.50	5.00	-0.252	0.156	0.702	0.311
COGN หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ	2.80	5.00	-0.357	0.156	-0.905	0.311
TEAMSAT หมายถึง ความพึงพอใจในทีม	1.50	5.00	-0.254	0.156	-0.060	0.311
COMM หมายถึง การสื่อสาร	1.25	5.00	-0.016	0.156	-0.435	0.311
SOLVE หมายถึง การแก้ไขปัญหา อุปสรรค	1.75	5.00	-0.248	0.156	-0.488	0.311
JOBSAT หมายถึง ความพึงพอใจในงาน	1.25	5.00	-0.584	0.156	0.602	0.311

ตาราง 22 (ต่อ)

	DEMO	CUL	COGN	TEAMS AT	COMM	SOLVE	JOBSA T	JOBPE R	TURNOV ER
JOBPER	0.201 **	-0.064	0.523 **	0.691* *	0.692 **	0.710 **	0.829 **	1.000	
TURNOV ER	0.157 *	0.335 **	- 0.292 **	- 0.378* *	- 0.388 **	- 0.457 **	- 0.469 **	- 0.412 **	1.000

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตาราง 21 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 9 ข้อคำถาม พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 36 คู่ ซึ่งข้อคำถามทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน โดยตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์ในระดับสูง จำนวน 6 คู่ ได้แก่ ความพึงพอใจในทีม (TEAMSAT) กับความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) มีค่าเท่ากับ 0.748 การสื่อสาร (COMM) กับการแก้ไขปัญหาอุปสรรค (SOLVE) และ ความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) มีค่าเท่ากับ 0.861 และ 0.730 การแก้ไขปัญหาอุปสรรค (SOLVE) กับความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) และผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) มีค่าเท่ากับ 0.730 และ 0.710 และความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) กับผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) มีค่าเท่ากับ 0.829 (r อยู่ระหว่าง 0.70 ถึง 0.90)

ข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง จำนวน 5 คู่ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ (COGN) กับผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) มีค่าเท่ากับ 0.523 ความพึงพอใจในทีม (TEAMSAT) กับการสื่อสาร (COMM) การแก้ไขปัญหาอุปสรรค (SOLVE) และผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) มีค่าเท่ากับ 0.683 0.681 และ 0.691 ตามลำดับ และการสื่อสาร (COMM) กับผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) มีค่าเท่ากับ 0.692 (r อยู่ระหว่าง 0.50 ถึง 0.69)

ส่วนข้อคำถามที่มีค่าระดับความสัมพันธ์ต่ำ จำนวน 11 คู่ ประกอบด้วย ค่าความสัมพันธ์เชิงบวก จำนวน 6 คู่ ได้แก่ วัฒนธรรม (CUL) กับความรู้ความเข้าใจ (COGN) และ เจตนาการลาออก (TURNOVER) มีค่าเท่ากับ 0.325 และ 0.335 ความรู้ความเข้าใจ (COGN) กับ ความพึงพอใจในทีม (TEAMSAT) การสื่อสาร (COMM) การแก้ไขปัญหาอุปสรรค (SOLVE) และ ความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) มีค่าเท่ากับ 0.413 0.439 0.465 และ 0.496 ตามลำดับ และค่าความสัมพันธ์เชิงลบจำนวน 5 คู่ ได้แก่ ความพึงพอใจในทีม (TEAMSAT) กับเจตนาการลาออก

(TURNOVER) มีค่าเท่ากับ -0.378 การสื่อสาร (COMM) กับเจตนาการลาออก (TURNOVER) มีค่าเท่ากับ -0.388 การแก้ไขปัญหาอุปสรรค (SOLVE) กับเจตนาการลาออก (TURNOVER) มีค่าเท่ากับ -0.457 ความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) กับเจตนาการลาออก (TURNOVER) มีค่าเท่ากับ -0.469 และผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) กับเจตนาการลาออก (TURNOVER) มีค่าเท่ากับ -0.412 (r อยู่ระหว่าง 0.30 ถึง 0.49)

ข้อคำถามที่มีค่าระดับความสัมพันธ์ต่ำมาก จำนวน 7 คู่ ประกอบด้วย ค่าความสัมพันธ์เชิงบวก จำนวน 6 คู่ ได้แก่ ประชากรศาสตร์ (DEMO) กับวัฒนธรรม (CUL) ความรู้ความเข้าใจ (COGN) ความพึงพอใจในทีม (TEAMSAT) ความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) ผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) และเจตนาการลาออก (TURNOVER) มีค่าเท่ากับ 0.254 0.278 0.184 0.282 0.201 และ 0.157 ตามลำดับ และค่าความสัมพันธ์เชิงลบจำนวน 1 คู่ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ (COGN) กับเจตนาการลาออก (TURNOVER) มีค่าเท่ากับ -0.292 (r อยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 0.29) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามทุกคู่ในภาพรวม พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามทุกคู่ มีเพียง 2 คู่ที่มีค่าเกิน 0.80 แต่ส่วนใหญ่มีค่าไม่เกิน 0.80 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตมีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากจึงเหมาะที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ดังนั้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตในแต่ละตัวชี้วัดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่า 0.4 ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูงถึงปานกลางยกเว้นประชากรศาสตร์ (DEMO) วัฒนธรรม (CUL) ความรู้ความเข้าใจ (COGN) และเจตนาการลาออก (TURNOVER) ที่มีค่าความสัมพันธ์น้อย แต่ยังสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยในการสร้างองค์ประกอบได้

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์

การศึกษาเรื่องผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของ ทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชนมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพของทีมงานของบุคลากรองค์การมหาชน 2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน และ 3) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพของทีมงานที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดแต่ละด้าน

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดล (Validation of The Model) และการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างกรอบแนวคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าดัชนีทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ประกอบด้วย ค่าสถิติไคสแควร์ (χ^2) ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) ซึ่งค่าดัชนีเหล่านี้เป็นค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และยังสามารถตรวจสอบความตรงของโมเดลภาพรวมทั้งโมเดล แม้ในบางกรณีค่าดัชนีทดสอบความเหมาะสมของโมเดลจะแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่อาจจะมีพารามิเตอร์บางค่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อตรวจสอบความตรง และตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลแต่ละองค์ประกอบตามเงื่อนไขของโมเดลสมการโครงสร้าง โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต (Observed Variable) กับตัวแปรแฝง (Latent Variable) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของตัวชี้วัดแต่ละด้านนี้จะเป็นการทดสอบความสัมพันธ์และความสอดคล้องของตัวชี้วัดมาตรฐานในแต่ละองค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 9 ด้าน ได้แก่ ประชากรศาสตร์ วัฒนธรรม ความรู้ความเข้าใจ สมาชิกมีความพึงพอใจในทีม การสื่อสารที่ดี การแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก ดังนี้

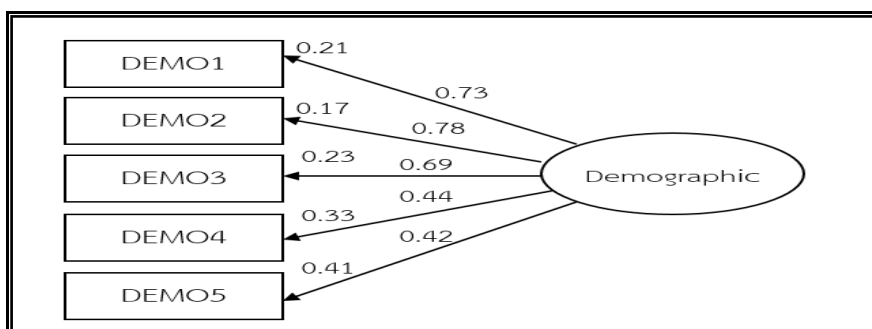
4.4.1.1 ประชากรศาสตร์

ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อคำถาม ได้แก่ “เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อน ตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร (DEMO1)” “องค์กรควรมีการผสมผสานหลายเชื้อชาติ (DEMO2)” “ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกัน จะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ (DEMO3)” “องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานที่มีเพศสภาพแตกต่างกัน (ชาย/หญิง) อย่างเท่าเทียมกัน (DEMO4)” และ “สัญชาติและเชื้อชาติของพนักงานมีผลต่อการพิจารณาการมอบหมายงานหรือรางวัลต่าง ๆ ขององค์กร (DEMO5)” โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 22 แสดงค่าโมเดลการวัดข้อคำถามของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ และภาพประกอบที่ 5 แสดงโมเดลการวัดข้อคำถามด้านประชากรศาสตร์

ตาราง 23 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	5.032	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.867	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.962	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.886	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.129	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 22 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ มีค่า χ^2/df ค่า p ค่า CFI ค่า AGFI และค่า RMSEA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ ยังไม่มีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์พบว่าตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญที่แสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงตามภาพประกอบ 5 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.42 ถึง 0.78 ประกอบด้วย “เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร (DEMO1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.73 “องค์กรควรมีการผสมผสานหลายเชื้อชาติ (DEMO2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.78 “ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ (DEMO3)” มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 0.69 “องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานที่มีเพศสภาพแตกต่างกัน (ชาย/หญิง) อย่างเท่าเทียมกัน (DEMO4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.44 และ “สัญญาติและเชื้อชาติของพนักงานมีผลต่อการพิจารณาการมอบหมายงานหรือรางวัลต่างๆ ขององค์กร (DEMO5)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.42



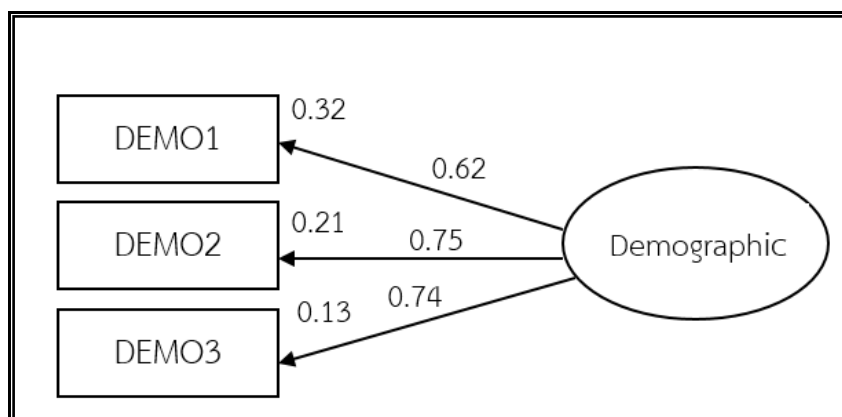
ภาพประกอบ 5 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์

จากโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์จากตาราง 22 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ พบว่ามีค่าดัชนี χ^2/df ค่า p ค่า CFI ค่า AGFI และค่า RMSEA ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ โดยเลือกลดหรือตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักแสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) โดยในภาพที่ 4.1 แสดงโมเดลตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ พบว่า “องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานที่มีเพศสภาพแตกต่างกัน (ชาย/หญิง) อย่างเท่าเทียมกัน (DEMO4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.44 และ “สัญชาติและเชื้อชาติของพนักงานมีผลต่อการพิจารณาการมอบหมายงานหรือรางวัลต่าง ๆ ขององค์กร (DEMO5)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.42 ซึ่งมีค่าต่ำจึงเลือกปรับลดหรือตัดออกจากโมเดลการวัด หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดอีกครั้ง ผลการวิเคราะห์ในตาราง 43 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ก่อนและหลังปรับโมเดลโดยปรับลดข้อคำถามของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ และภาพประกอบ 6 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ หลังปรับลดข้อคำถาม

ตาราง 24 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยการลดข้อคำถาม

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	5.032	ไม่ผ่านเกณฑ์	4.123	ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.234	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.867	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.962	ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.886	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.976	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.129	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.002	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 23 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ก่อนและหลังปรับลดข้อคำถาม พบว่าค่าดัชนีที่แสดงบนโมเดลก่อนปรับที่มีค่าดัชนี χ^2/df ค่า CFI และ ค่า GFI ผ่านเกณฑ์ ส่วนค่าดัชนีอื่นไม่ปรากฏในรายงานการวิเคราะห์ผล เนื่องจากจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม ($df = 0$) ส่วนตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญที่แสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงตามภาพที่ 4.2 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.62 ถึง 0.75 ได้แก่ “เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อน ตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร (DEMO1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.62 “องค์กรควรมีการผสมผสานหลายเชื้อชาติ (DEMO2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.75 และ “ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ (DEMO3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.74



ภาพประกอบ 6 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านประชากรศาสตร์หลังปรับลดข้อคำถาม

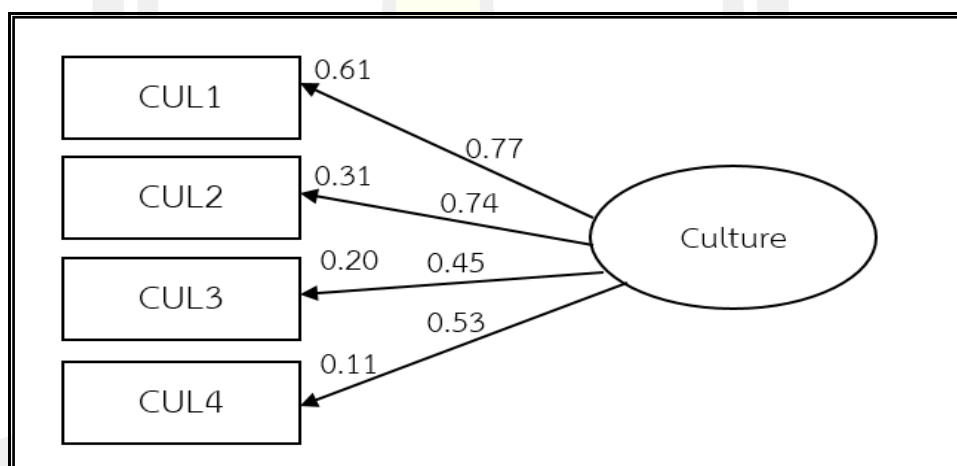
4.4.1.2 วัฒนธรรม

ตัวแปรด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อคำถาม ได้แก่ “การที่องค์กรมีการผสมผสานหลายวัฒนธรรมจะช่วยให้เกิดการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น (CUL1)” “การรับรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลายจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น (CUL2)” “ได้รับผลกระทบจากการที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในองค์กร (CUL3)” และ “องค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความแตกต่างทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (CUL4)” โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 24 แสดงค่าโมเดลการวัดข้อคำถามของตัวแปรด้านวัฒนธรรม และภาพประกอบ 7 แสดงโมเดลการวัดข้อคำถามด้านวัฒนธรรม

ตาราง 25 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรม

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	4.511	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.001	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.879	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.982	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.910	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.120	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 24 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรม พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมมีค่า χ^2/df ค่า p ค่า CFI และค่า RMSEA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ ยังไม่มีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านวัฒนธรรมพบว่าตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญที่แสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงในภาพประกอบ 7 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมมีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.45 ถึง 0.77 ประกอบด้วย “การที่องค์กรมีการผสมผสานหลายวัฒนธรรมจะช่วยให้เกิดการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น (CUL1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.77 “การรับรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลายจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น (CUL2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.74 “ได้รับผลกระทบจากการที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญต่อผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในองค์กร (CUL3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.45 และ “องค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความแตกต่างทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (CUL4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.53



ภาพประกอบ 7 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรม

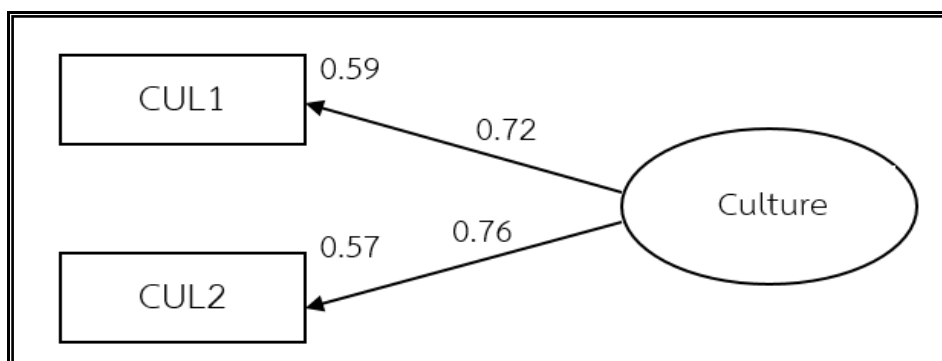
จากการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมจากตาราง 24 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมพบว่า มีค่าดัชนี χ^2/df ค่า p ค่า CFI และค่า RMSEA ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรม โดยเลือกลดหรือตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักแสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) โดยในภาพประกอบ 7 แสดงโมเดลตัวแปรด้านวัฒนธรรม พบว่า “ได้รับผลกระทบจากการที่

ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความเป็นธรรมต่อผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในองค์กร (CUL3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.45 และ “องค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความแตกต่างทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (CUL4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.53 ซึ่งมีค่าที่ต่ำ จึงเลือกปรับลดหรือตัดออกจากโมเดลการวัด จากนั้นวิเคราะห์โมเดลการวัดอีกครั้ง ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 25 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมก่อนและหลังปรับโมเดลโดยปรับลดข้อคำถามของตัวแปรด้านวัฒนธรรม และภาพประกอบ 8 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมหลังปรับลดข้อคำถาม

ตาราง 26 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยการลดข้อคำถาม

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	4.511	ไม่ผ่านเกณฑ์	3.453	ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.001	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.341	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.879	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.982	ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.910	ผ่านเกณฑ์	0.952	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.120	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 25 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมก่อนและหลังปรับลดข้อคำถาม พบว่าค่าดัชนีที่แสดงบนโมเดลก่อนปรับที่มีค่าดัชนี χ^2/df ค่า CFI และ ค่า GFI ผ่านเกณฑ์ ส่วนค่าดัชนีอื่นไม่ปรากฏในรายงานการวิเคราะห์ผล เนื่องจากจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม ($df = 0$) ส่วนตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญที่แสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงตามภาพประกอบ 8 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมมีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.72 ถึง 0.76 ได้แก่ “การที่องค์กรมีการผสมผสานหลายวัฒนธรรมจะช่วยให้เกิดการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น (CLU1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.72 และ “การรับรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลายจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น (CUL2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.76



ภาพประกอบ 8 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านวัฒนธรรมหลังปรับลดข้อคำถาม

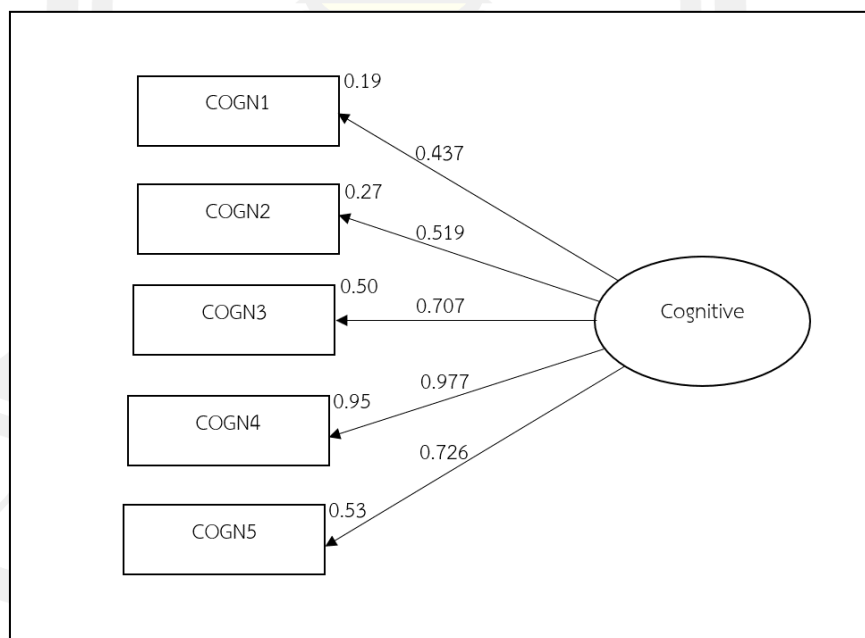
4.4.1.3 ความรู้ความเข้าใจ

ตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อคำถาม ได้แก่ “แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดี (COGN1)” “ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ (COGN2)” “การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับ องค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง (COGN3)” “ลักษณะงานที่ทำงานจะต้องมีความท้าทายและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (COGN4) และ “มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มักจะคิดนอกกรอบเพื่อค้นหาวิธีที่แตกต่างในการทำสิ่งเดียวกัน (COGN5)” โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 26 แสดงค่าโมเดลการวัดข้อคำถามของตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ และภาพที่ 4.5 แสดงโมเดลการวัดข้อคำถามด้านความรู้ความเข้าใจ

ตาราง 27 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	9.954	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.908	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.930	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.789	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.192	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 26 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ มีค่า χ^2/df ค่า p ค่า AGFI และค่า RMSEA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ ยังไม่มีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่าตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญที่แสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงในภาพประกอบ 9 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.437 ถึง 0.977 ประกอบด้วย “แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดี (COGN1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.437 “ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการ เปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ (COGN2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.519 “การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับ องค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง (COGN3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.707 “ลักษณะงานที่ทำงานจะต้องมีความท้าทายและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (COGN4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.977 และ “มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มักจะคิดนอกกรอบเพื่อค้นหาวิธีที่แตกต่างในการทำสิ่งเดียวกัน (COGN5)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.726



ภาพประกอบ 9 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ

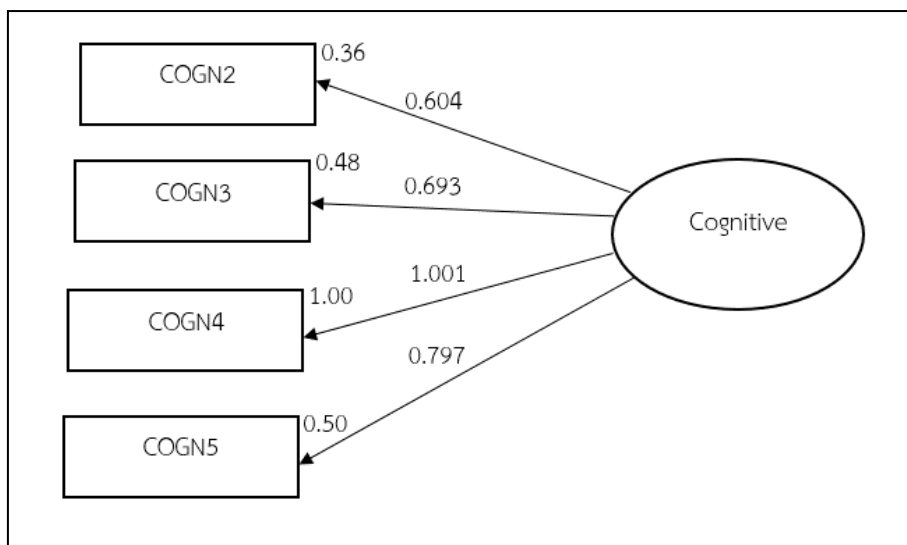
จากการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ ตามตาราง 26 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่า มีค่าดัชนี χ^2/df ค่า p ค่า AGFI และค่า RMSEA ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ โดยเลือกทำการปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปร (Modification Indices: MI) โดยไม่มีการปรับลดหรือตัดข้อคำถาม โดยในภาพประกอบ 9 แสดงโมเดลตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจพบว่าไม่มีค่าน้ำหนักใดต่ำกว่า 0.40 หลังจากปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรในโมเดลการวัด จากนั้นวิเคราะห์โมเดลการวัดอีกครั้ง ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 27 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ ก่อนและหลังปรับโมเดลโดยปรับค่าความคลาดเคลื่อนข้อคำถามของตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ และภาพประกอบ 10 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ หลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

ตาราง 28 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยค่าความคลาดเคลื่อน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	4.511	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.476	ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.001	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.490	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.879	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.999	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.982	ผ่านเกณฑ์	0.999	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.910	ผ่านเกณฑ์	0.990	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.120	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 27 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดข้อมูลมีความตรงของโมเดลและมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่าตัวแปรมีน้ำหนักสำคัญที่แสดงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างมีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.110 ถึง 0.985 ได้แก่ “แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดี (COGN1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.110 “ในการทำงานร่วมกัน บุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ (COGN2)” มี

ค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.507 “การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง (COGN3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.708 “ลักษณะงานที่ทำงานจะต้องมีความท้าทายและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (COGN4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.985 และ “มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มักจะคิดนอกกรอบเพื่อค้นหาวิธีที่แตกต่างในการทำสิ่งเดียวกัน (COGN5)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.717 ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ โดยเลือกลดหรือตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักแสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด คือ “แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดี (COGN1)” (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลังตัด “แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดี (COGN1)” พบว่าตัวแปรมีน้ำหนักสำคัญที่แสดงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.604 ถึง 1.001 ได้แก่ “ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ (COGN2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.604 “การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง (COGN3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.693 “ลักษณะงานที่ทำงานจะต้องมีความท้าทายและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (COGN4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1.001 และ “มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มักจะคิดนอกกรอบเพื่อค้นหาวิธีที่แตกต่างในการทำสิ่งเดียวกัน (COGN5)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.797 ตาราง 27 และภาพประกอบ 10 แสดงเป็นค่าที่ได้หลังจากตัดข้อคำถามที่ 1 (“แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดี (แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดี (COGN1))” ออกจากโมเดล



ภาพประกอบ 10 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

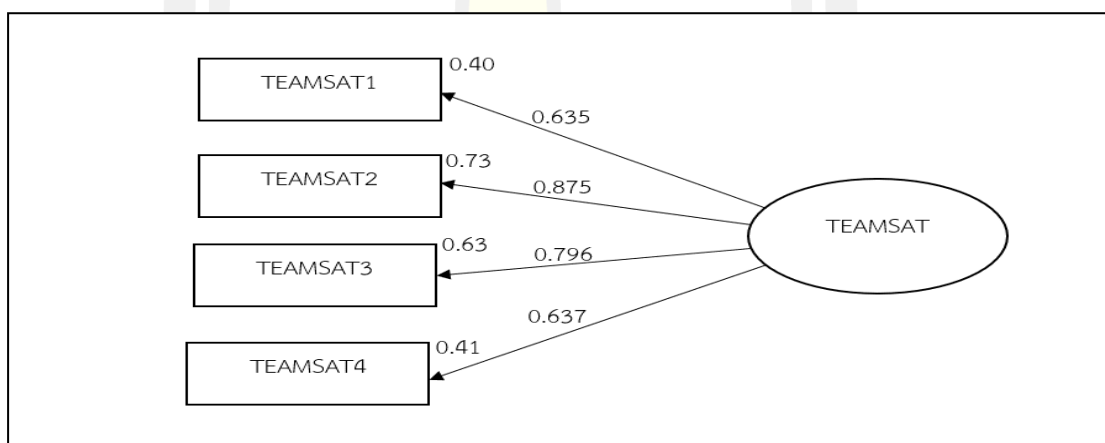
4.4.1.4 สมาชิกมีความพึงพอใจในทีม

ตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อ คำถาม ได้แก่ “สมาชิกได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ๆที่ทำหาย (TEAMSAT1)” “สมาชิกมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภาระงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน (TEAMSAT2)” “สมาชิกพึงพอใจต่อการมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (TEAMSAT3)” และ “สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (TEAMSAT4)” โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 28 แสดงค่าโมเดลการวัดข้อคำถามของตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม และภาพประกอบ 11 แสดงโมเดลการวัดข้อคำถามด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม

ตาราง 29 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	10.251	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.949	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.958	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.790	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.196	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 28 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม มีค่า χ^2/df ค่า p ค่า AGFI และค่า RMSEA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ ยังไม่มีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม พบว่าตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญที่แสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงในภาพประกอบ 11 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.635 ถึง 0.875 ประกอบด้วย “สมาชิกได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ๆที่ท้าทาย (TEAMSAT1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.635 “สมาชิกมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภาระงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน (TEAMSAT2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.875 “สมาชิกพึงพอใจต่อการมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (TEAMSAT3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.796 และ “สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (TEAMSAT4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.637



ภาพประกอบ 11 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม

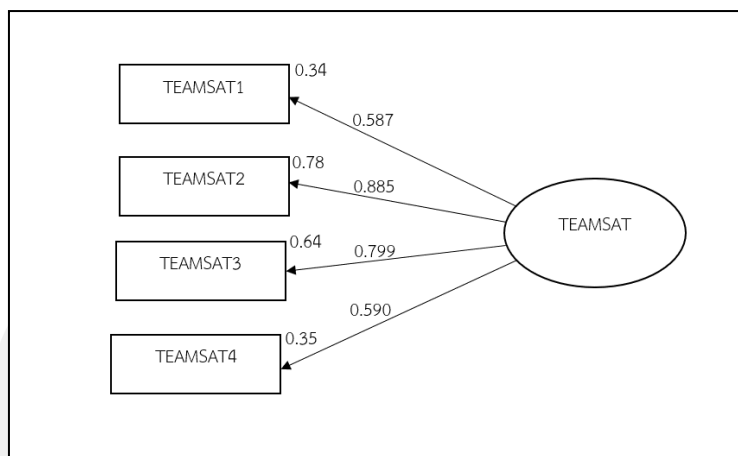
จากการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีมตามตาราง 28 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม พบว่า มีค่าดัชนี χ^2/df ค่า p ค่า AGFI และค่า RMSEA ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม โดยเลือกทำการปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปร (Modification Indices: MI) โดยไม่มีการปรับลดหรือตัดข้อความ โดยในภาพประกอบ 11 แสดงโมเดลตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม พบว่าไม่มีค่าน้ำหนักใดต่ำกว่า 0.40 หลังจากปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรในโมเดลการวัด จากนั้นวิเคราะห์โมเดลการวัดอีกครั้ง ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 29 แสดงค่าโมเดลการวัดตัว

แปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม ก่อนและหลังปรับโมเดลโดยปรับค่าความคลาดเคลื่อนข้อ
คำถามของตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม และภาพประกอบ 12 แสดงโมเดลการวัดตัวแปร
ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม หลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

ตาราง 30 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีมก่อนและหลังปรับโมเดลด้วย
ค่าความคลาดเคลื่อน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.003	ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	10.251	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.959	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.949	ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.958	ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.790	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.196	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 29 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม
ก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดข้อมูลมีความตรงของ
โมเดลและมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปร
ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม พบว่าตัวแปรมีน้ำหนักสำคัญที่แสดงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัว
แปรสังเกตและตัวแปรแฝงในภาพประกอบ 12 โดยโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจ
ในทีม มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.587 ถึง 0.885 ได้แก่ “สมาชิกได้รับโอกาสในการ
ทำงานใหม่ๆที่ท้าทาย (TEAMSAT1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.587 “สมาชิกมีการแบ่งหน้าที่ความ
รับผิดชอบภาระงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน (TEAMSAT2)” มีค่าน้ำหนัก
เท่ากับ 0.885 “สมาชิกพึงพอใจต่อการมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่
(TEAMSAT3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.799 และ “สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและ
กัน (TEAMSAT4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.590



ภาพประกอบ 12 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจ ในทีมหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

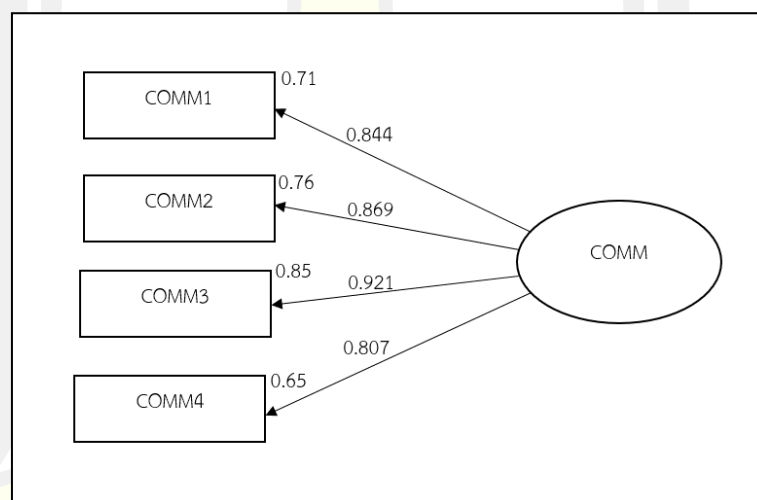
4.4.1.5 การสื่อสารที่ดี

ตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อคำถาม ได้แก่ “องค์กรมีการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกผ่านผู้ประสานงาน (COMM1)” “องค์กรมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนในเรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก (COMM2)” “สามารถทราบข้อมูลข่าวสารระหว่างแผนกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง (COMM3)” และ “บุคลากรในทีมทำงานได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจนและทั่วถึง (COMM4)” โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 30 แสดงค่าโมเดลการวัดข้อคำถามของตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี และภาพประกอบ 13 แสดงโมเดลการวัดข้อคำถามด้านการสื่อสารที่ดี

ตาราง 31 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	11.600	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.971	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.960	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.799	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.209	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 30 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี มีค่า χ^2/df ค่า p ค่า AGFI และค่า RMSEA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ ยังไม่มีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี พบว่าตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญที่แสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงในภาพประกอบ 13 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.807 ถึง 0.921 ประกอบด้วย “องค์กรมีการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกผ่าน ผู้ประสานงาน (COMM1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.844 “องค์กรมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนในเรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก (COMM2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.869 “สามารถทราบข้อมูลข่าวสารระหว่างแผนกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง (COMM3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.921 และ “บุคลากรในทีมทำงานได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจนและทั่วถึง (COMM4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.807



ภาพประกอบ 13 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี

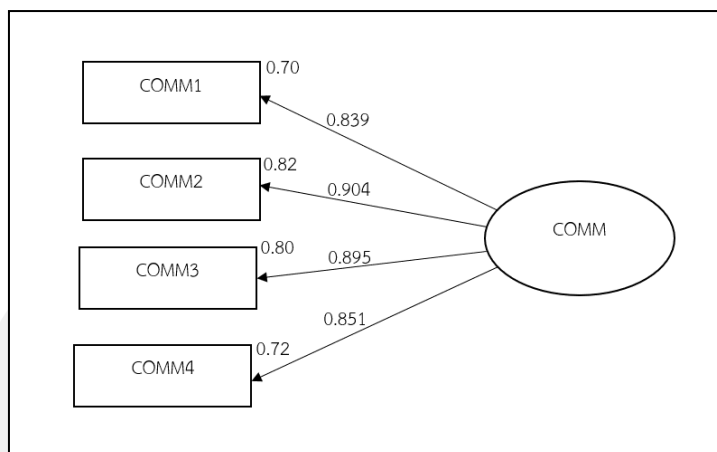
จากการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี ตามตาราง 30 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี พบว่า มีค่าดัชนี χ^2/df ค่า p ค่า AGFI และค่า RMSEA ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี โดยเลือกทำการปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปร (Modification Indices: MI) โดยไม่มีการปรับลดหรือตัดข้อคำถาม โดยในภาพประกอบ 13 แสดงโมเดลตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี พบว่าไม่มีค่าน้ำหนักใดต่ำกว่า 0.40 หลังจากปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรในโมเดลการวัด จากนั้นวิเคราะห์โมเดลการวัดอีกครั้ง ซึ่งแสดงผลการ

วิเคราะห์ในตาราง 31 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี ก่อนและหลังปรับโมเดลโดยปรับค่าความคลาดเคลื่อนข้อคำถามของตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี และภาพประกอบ 14 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี หลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

ตาราง 32 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดีก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยค่าความคลาดเคลื่อน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	11.600	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.737	ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.390	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.971	ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.960	ผ่านเกณฑ์	0.998	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.799	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.985	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.209	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 31 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดีก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดข้อมูลมีความตรงของโมเดลและมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดีพบว่าตัวแปรมีน้ำหนักสำคัญที่แสดงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงในภาพประกอบ 14 โดยโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.839 ถึง 0.904 ได้แก่ “องค์กรมีการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกผ่าน ผู้ประสานงาน (COMM1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.839 “องค์กรมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนในเรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก (COMM2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.904 “สามารถทราบข้อมูลข่าวสารระหว่างแผนกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง (COMM3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.895 และ “บุคลากรในทีมทำงานได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจนและทั่วถึง (COMM4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.851



ภาพประกอบ 14 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดีหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

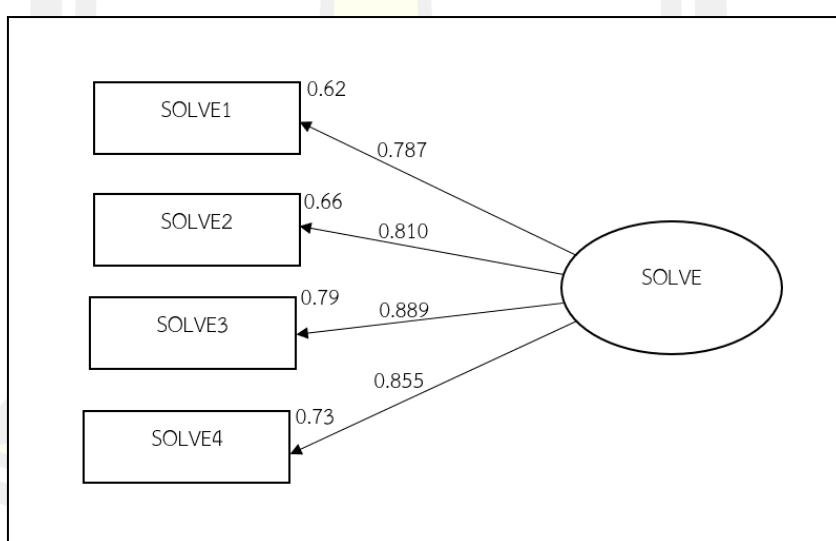
4.4.1.6 การแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อคำถาม ได้แก่ “บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น สามารถบอกปัญหาและแนวทางแก้ไขโดยปราศจากความกลัว (SOLVE1)” “สมาชิกในทีมสามารถนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม (SOLVE2)” “การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง (SOLVE3)” และ “สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนทิศทางการทำงานของทีม (SOLVE4)” โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 32 แสดงค่าโมเดลการวัดข้อคำถามของตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และภาพประกอบ 15 แสดงโมเดลการวัดข้อคำถามด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 33 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	8.407	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.976	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.967	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.833	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.175	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 32 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่า χ^2/df ค่า p ค่า AGFI และค่า RMSEA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ ยังไม่มีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญที่แสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงในภาพประกอบ 15 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.787 ถึง 0.889 ประกอบด้วย “บุคคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น สามารถบอกปัญหาและแนวทางแก้ไขโดยปราศจากความกลัว (SOLVE1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.787 “สมาชิกในทีมสามารถนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม (SOLVE2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.810 “การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง (SOLVE3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.889 และ “สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนทิศทางการทำงานของทีม (SOLVE4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.855



ภาพประกอบ 15 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามตาราง 32 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่ามีค่าดัชนี χ^2/df ค่า p ค่า AGFI และค่า RMSEA ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเลือกทำการปรับค่าความคลาดเคลื่อนของ

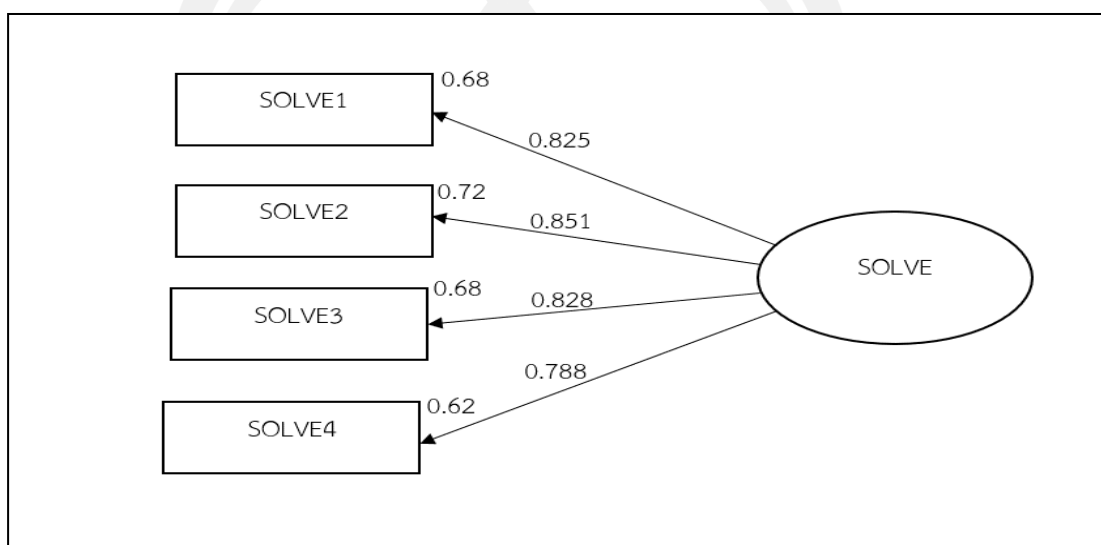
ตัวแปร (Modification Indices: MI) โดยไม่มีการปรับลดหรือตัดข้อคำถาม โดยในภาพประกอบ 15 แสดงโมเดลตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าไม่มีค่าน้ำหนักใดต่ำกว่า 0.40 หลังจากปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรในโมเดลการวัด จากนั้นวิเคราะห์โมเดลการวัดอีกครั้ง ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 33 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนและหลังปรับโมเดลโดยปรับค่าความคลาดเคลื่อนข้อคำถามของตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และภาพประกอบ 16 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

ตาราง 34 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยค่าความคลาดเคลื่อน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	8.407	ไม่ผ่านเกณฑ์	3.435	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.064	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.976	ผ่านเกณฑ์	0.996	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.967	ผ่านเกณฑ์	0.993	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.833	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.930	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.175	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.100	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 33 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดข้อมูลปรากฏค่า χ^2/df และ RMSEA ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แต่เมื่อพิจารณาค่าดัชนีอื่นประกอบการพิจารณา ปรากฏว่าค่าดัชนีอื่นๆ เป็นไปตามเกณฑ์ จึงสรุปได้ว่าการวัดโมเดลตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความตรงของโมเดลและมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าตัวแปรมีน้ำหนักสำคัญที่แสดงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงใน ภาพประกอบ 16 โดยโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.839 ถึง 0.904 ได้แก่ “บุคคลกรกล้าแสดง

ความคิดเห็น สามารถบอกปัญหาและแนวทางแก้ไขโดยปราศจากความกลัว (SOLVE1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.825 “สมาชิกในทีมสามารถนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม (SOLVE2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.851 “การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง (SOLVE3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.828 และ “สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนทิศทางการทำงานของทีม (SOLVE4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.788



ภาพประกอบ 16 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

4.4.1.7 ความพึงพอใจในงาน

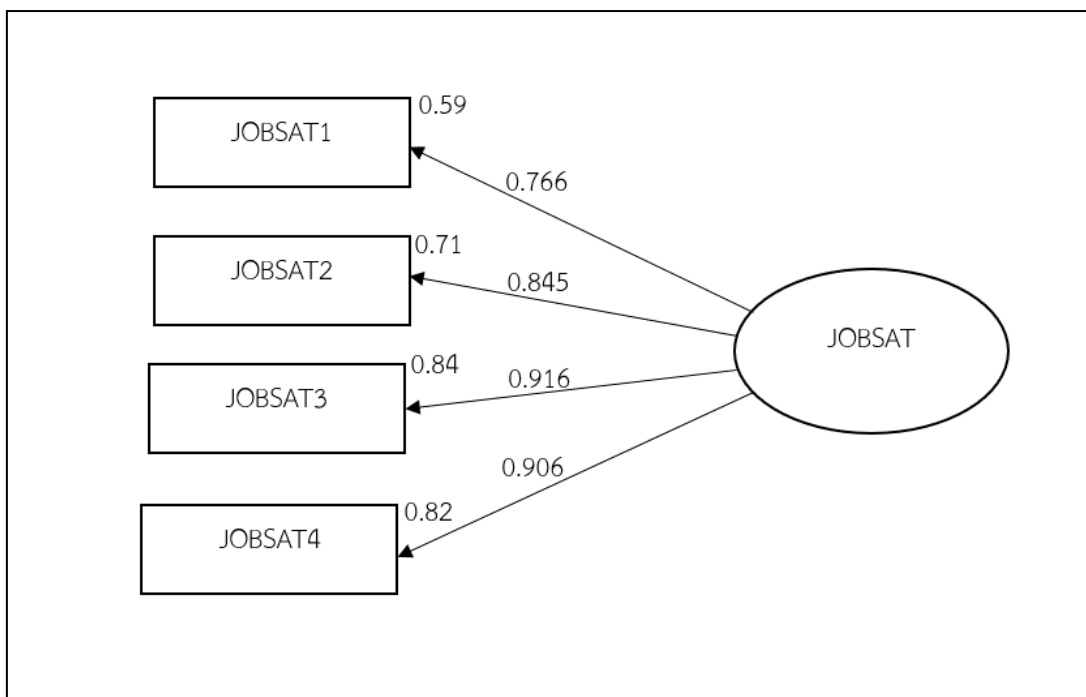
ตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อคำถาม ได้แก่ “ความพึงพอใจในนโยบายและการปฏิบัติของหัวหน้างาน (JOBSAT1)” “ความพึงพอใจในการรับข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของหน่วยงานจากฝ่ายบริหาร (JOBSAT2)” “ความพึงพอใจที่องค์กรได้ให้โอกาสในการทำงานที่ดีกว่างานเดิม (JOBSAT3)” และ “ความพึงพอใจที่องค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานที่ทำ (JOBSAT4)” โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 34 แสดงค่าโมเดลการวัดข้อคำถามของตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน และภาพประกอบ 17 แสดงโมเดลการวัดข้อคำถามด้านความพึงพอใจในงาน

ตาราง 35 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	15.197	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.962	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.947	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.734	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.242	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 34 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน มีค่า χ^2/df ค่า p ค่า AGFI และค่า RMSEA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ ยังไม่มีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน พบว่าตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญที่แสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงในภาพประกอบ 17 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.766 ถึง 0.916 ประกอบด้วย “ความพึงพอใจในนโยบายและการปฏิบัติของหัวหน้างาน (JOBSAT1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.766 “ความพึงพอใจในการรับข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของหน่วยงานจากฝ่ายบริหาร (JOBSAT2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.845 “ความพึงพอใจที่องค์กรได้ให้ออกาสในการทำงานที่ดีกว่างานเดิม (JOBSAT3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.916 และ “ความพึงพอใจที่องค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานที่ทำ (JOBSAT4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.906

พหุ ประสิทธิภาพ



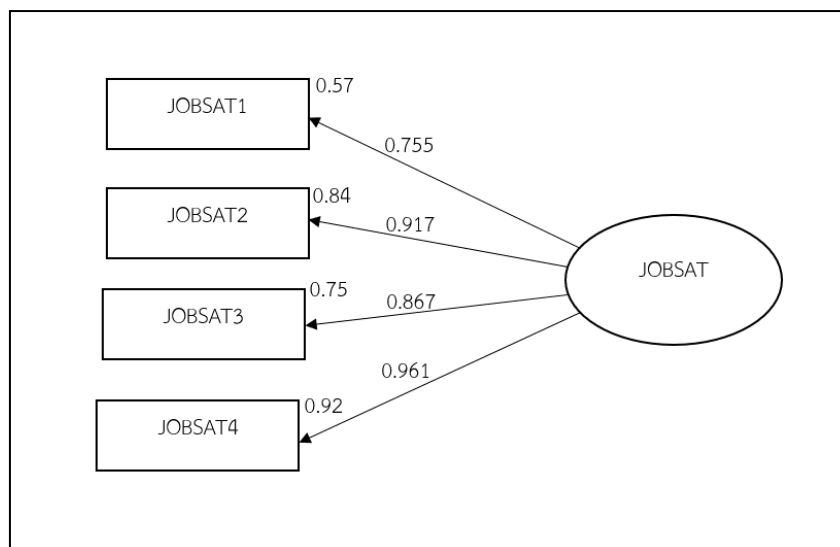
ภาพประกอบ 17 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน

จากการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน ตามตาราง 34 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน พบว่า มีค่าดัชนี χ^2/df ค่า p ค่า AGFI และค่า RMSEA ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน โดยเลือกทำการปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปร (Modification Indices: MI) โดยไม่มีการปรับลดหรือตัดข้อคำถาม โดยในภาพประกอบ 17 แสดงโมเดลตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน พบว่าไม่มีค่าน้ำหนักใดต่ำกว่า 0.40 หลังจากปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรในโมเดลการวัด จากนั้นวิเคราะห์โมเดลการวัดอีกครั้ง ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 35 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน ก่อนและหลังปรับโมเดลโดยปรับค่าความคลาดเคลื่อนข้อคำถามของตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน และภาพประกอบ 18 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน หลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

ตาราง 36 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน ก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยค่าความคลาดเคลื่อน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	15.197	ไม่ผ่านเกณฑ์	4.263	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.039	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.962	ผ่านเกณฑ์	0.996	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.947	ผ่านเกณฑ์	0.991	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.734	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.913	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.242	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.116	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 35 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน ก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดข้อมูลปรากฏค่า χ^2/df ค่า p และ RMSEA ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แต่เมื่อพิจารณาค่าดัชนีอื่นประกอบการพิจารณา ปรากฏว่าค่าดัชนีอื่นๆ เป็นไปตามเกณฑ์ จึงสรุปได้ว่าการวัดโมเดลตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน มีความตรงของโมเดลและมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน พบว่าตัวแปรมีน้ำหนักสำคัญที่แสดงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงในภาพประกอบ 18 โดยโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.755 ถึง 0.961 ได้แก่ “ความพึงพอใจในนโยบายและการปฏิบัติของหัวหน้างาน (JOBSAT1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.755 “ความพึงพอใจในการรับข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของหน่วยงานจากฝ่ายบริหาร (JOBSAT2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.917 “ความพึงพอใจที่องค์กรได้ให้โอกาสในการทำงานที่ดีกว่างานเดิม (JOBSAT3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.867 และ “ความพึงพอใจที่องค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานที่ทำ (JOBSAT4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.961



ภาพประกอบ 18 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงานหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

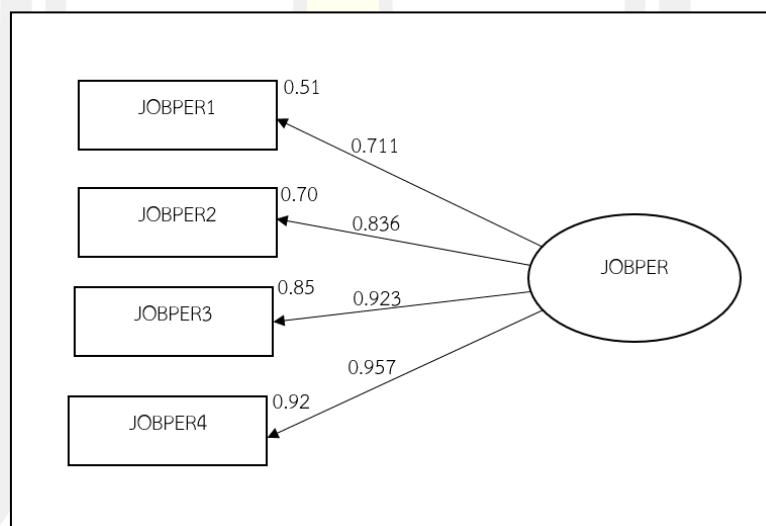
4.4.1.8 ผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อคำถาม ได้แก่ “พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น (JOBPER1)” “พนักงานมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (JOBPER2)” “คุณภาพงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น (JOBPER3)” และ “เป้าหมายขององค์กรบรรลุได้อย่างต่อเนื่อง (JOBPER4)” โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 36 แสดงค่าโมเดลการวัดข้อคำถามของตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน และภาพประกอบ 19 แสดงโมเดลการวัดข้อคำถามด้านผลการปฏิบัติงาน

ตาราง 37 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	39.614	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.910	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.879	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.396	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.399	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 36 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน มีค่า χ^2/df ค่า p ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ ยังไม่มีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่าตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญที่แสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงในภาพประกอบ 19 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.711 ถึง 0.957 ประกอบด้วย “พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น (JOBPER1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.711 “พนักงานมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (JOBPER2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.836 “คุณภาพงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น (JOBPER3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.923 และ “เป้าหมายขององค์กรบรรลุได้อย่างต่อเนื่อง (JOBPER4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.957



ภาพประกอบ 19 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน

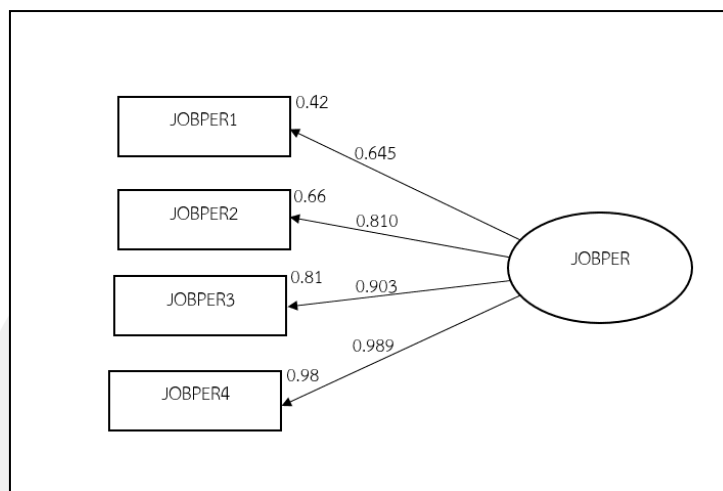
จากการวัดตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ตามตาราง 36 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าดัชนี χ^2/df ค่า p ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน โดยเลือกทำการปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปร (Modification Indices: MI) โดยไม่มีการปรับลดหรือตัดข้อคำถาม โดยในภาพประกอบ 19 แสดงโมเดลตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่าไม่มีค่าน้ำหนักใดต่ำกว่า 0.40 หลังจากปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรในโมเดลการวัด จากนั้นวิเคราะห์โมเดลการวัดอีกครั้ง

ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 37 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังปรับโมเดลโดยปรับค่าความคลาดเคลื่อนข้อคำถามของตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน และภาพประกอบ 20 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน หลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

ตาราง 38 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยค่าความคลาดเคลื่อน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	15.197	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์	-	-
CFI	> 0.90	0.962	ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.947	ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.734	ไม่ผ่านเกณฑ์	-	-
RMSEA	< 0.05	0.242	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.769	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 37 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดข้อมูลปรากฏค่า χ^2/df ค่า p และ RMSEA ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา แต่เมื่อพิจารณาค่าดัชนีอื่นประกอบการพิจารณา ปรากฏว่าค่าดัชนีอื่นๆ เป็นไปตามเกณฑ์ จึงสรุปได้ว่าการวัดโมเดลตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน มีความตรงของโมเดลและมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่าตัวแปรมีน้ำหนักสำคัญที่แสดงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝงในภาพประกอบ 20 โดยโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.645 ถึง 0.989 ได้แก่ “พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น (JOBPER1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.645 “พนักงานมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (JOBPER2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.810 “คุณภาพงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น (JOBPER3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.903 และ “เป้าหมายขององค์กรบรรลุได้อย่างต่อเนื่อง (JOBPER4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.989



ภาพประกอบ 20 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านผลการปฏิบัติงาน หลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

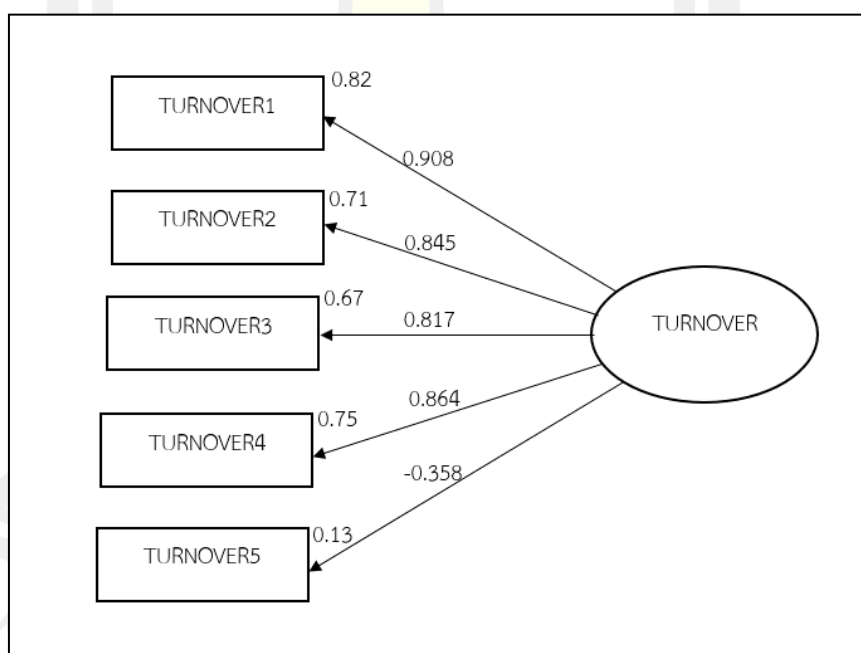
4.4.1.9 เจตนาการลาออก

ตัวแปรด้านเจตนาการลาออก ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อคำถาม ได้แก่ “ความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น (TURNOVER1)” “การติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงานหรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ (TURNOVER2)” “จะลาออกจากงานทันทีถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า (TURNOVER3)” “คิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (TURNOVER4)” และ “พอใจในกระบวนการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงาน (TURNOVER5)” โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 38 แสดงค่าโมเดลการวัดข้อคำถามของตัวแปรด้านเจตนาการลาออก และภาพประกอบ 21 แสดงโมเดลการวัดข้อคำถามด้านเจตนาการลาออก

ตาราง 39 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	2.700	ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.019	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.966	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.980	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.939	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.084	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 38 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก มีค่า p และค่า RMSEA ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา นั่นคือ ยังไม่มีความตรงและความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านเจตนาการลาออก พบว่าตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญที่แสดงบนเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงตามภาพประกอบ 21 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง -0.358 ถึง 0.908 ได้แก่ “ความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น (TURNOVER1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.908 “การติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงานหรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ (TURNOVER2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.845 “จะลาออกจากงานทันทีถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า (TURNOVER3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.817 “คิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (TUOVER4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.864 และ “พอใจในกระบวนการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงาน (TURNOVER5)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ -0.358



ภาพประกอบ 21 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก

จากโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก จากตาราง 38 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก พบว่ามีค่า p และค่า RMSEA ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก โดยเลือกลดหรือตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักแสดงบนเส้น

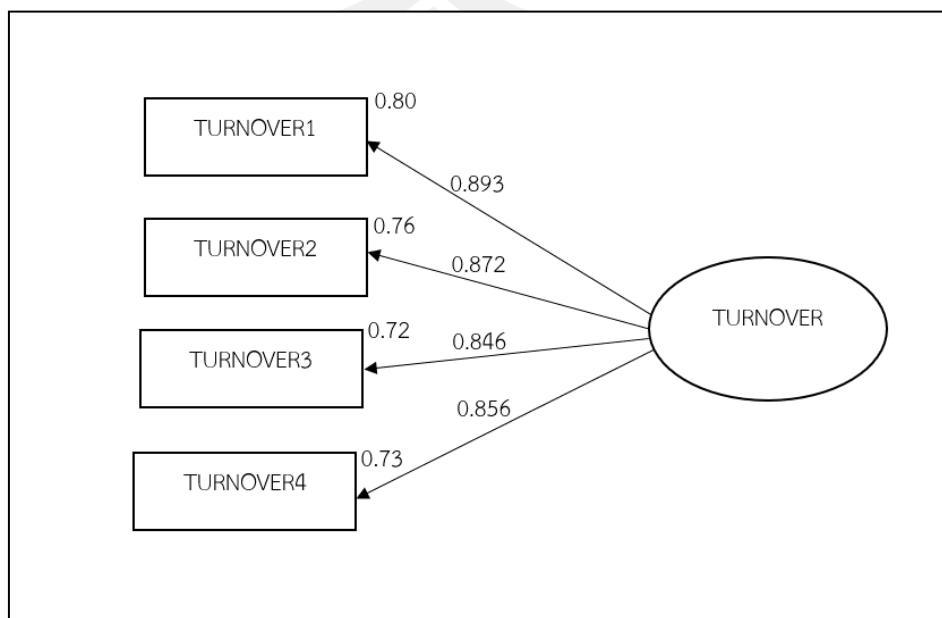
ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) โดยในภาพประกอบ 21 แสดงโมเดลตัวแปรด้านเจตนาการลาออก พบว่า “พอใจในกระบวนการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงาน (TURNOVER5)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ -0.349 ซึ่งมีค่าต่ำจึงเลือกปรับลดหรือตัดออกจากโมเดลการวัดร่วมกับการปรับค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปร หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดอีกครั้ง ผลการวิเคราะห์ในตาราง 39 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก ก่อนและหลังปรับโมเดลโดยปรับลดข้อคำถามของตัวแปรด้านเจตนาการลาออก และภาพประกอบ 22 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก หลังปรับลดข้อคำถามและปรับค่าความคลาดเคลื่อน

ตาราง 40 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก ก่อนและหลังปรับโมเดลด้วยการลดข้อคำถามและปรับค่าความคลาดเคลื่อน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	2.700	ผ่านเกณฑ์	0.959	ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.019	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.327	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.966	ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.980	ผ่านเกณฑ์	0.998	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.939	ผ่านเกณฑ์	0.980	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.084	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 39 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออกก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดข้อมูลมีความตรงของโมเดลและมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตของตัวแปรด้านเจตนาการลาออก พบว่าตัวแปรมีน้ำหนักสำคัญที่แสดงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตและตัวแปรแฝง ในภาพประกอบ 22 โดยโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก มีค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.846 ถึง 0.893 ได้แก่ “ความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น (TURNOVER1)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.893 “การติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงานหรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ (TURNOVER2)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.872 “จะลาออกจากงานทันทีถ้าได้งานใหม่ที่

ดีกว่า (TURNOVER3)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.846 และ “คิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (TURNOVER4)” มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.856



ภาพประกอบ 22 แสดงโมเดลการวัดตัวแปรด้านเจตนาการลาออก หลังปรับลดข้อคำถาม

สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวชี้วัดแต่ละด้านดังนี้ ด้านตัวแปรประชากรศาสตร์พบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงของตัวแปรสังเกตได้ได้ปรับลดข้อคำถามเหลือ 3 คำถามจาก 5 คำถาม ด้านตัวแปรวัฒนธรรมพบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงของตัวแปรสังเกตได้ปรับลดข้อคำถามเหลือ 2 คำถามจาก 4 คำถาม ด้านตัวแปรความรู้ความเข้าใจพบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงของตัวแปรสังเกตได้ปรับลดข้อคำถามเหลือ 4 คำถามจาก 5 คำถาม ด้านตัวแปรสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม พบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงจำนวน 5 ข้อ สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ทุกข้อคำถาม ด้านตัวแปรการสื่อสารที่ดี พบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงจำนวน 4 ข้อ สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ทุกข้อคำถาม ด้านตัวแปรการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพพบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงจำนวน 4 ข้อ สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ทุกข้อคำถาม ด้านตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงจำนวน 4 ข้อ สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ทุกข้อคำถาม ด้านตัวแปรผลการปฏิบัติงานพบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงจำนวน 4 ข้อ สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ทุกข้อคำถาม และด้านตัวแปรเจตนาการลาออกพบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงจำนวน 5 ข้อ สามารถวัดตัวแปรสังเกตได้ทุกข้อคำถามพบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงของตัวแปรสังเกตได้ปรับลดข้อคำถามเหลือ 4 คำถามจาก 5 คำถาม

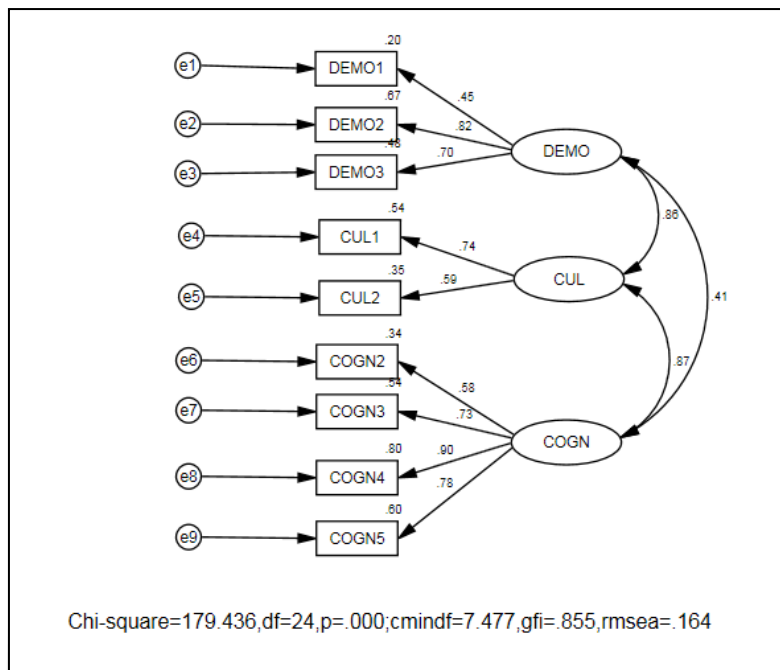
4.4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง

4.4.2.1 การบริหารความหลากหลายของบุคลากร

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง เป็นการทดสอบความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อพัฒนาตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์การมหาชน เป็นการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของตัวแปรด้านการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์แสดงตาราง 40 และภาพประกอบ 23

ตาราง 41 แสดงค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	7.477	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.838	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.855	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.728	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.164	ไม่ผ่านเกณฑ์

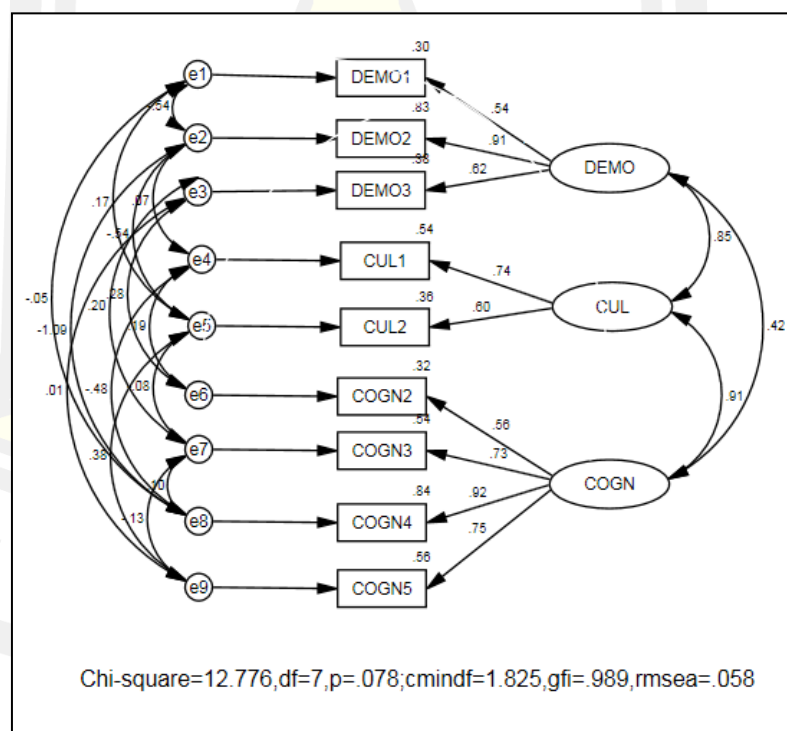


ภาพประกอบ 23 แสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประชากรศาสตร์ ก่อนปรับค่าความคลาดเคลื่อน

จากตาราง 40 และภาพประกอบ 23 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องพบว่า ตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งมีค่าสถิติผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด กล่าวคือ ค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 7.477 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.000 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.838 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.855 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.728 (ไม่ผ่านเกณฑ์) และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.164 (ไม่ผ่านเกณฑ์) แสดงว่าตัวแบบไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี จึงจำเป็นต้องปรับตัวแบบให้มีความสอดคล้องกลมกลืนมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้ปรับตัวแบบตามองค์ประกอบที่แต่ละด้าน ประกอบด้วย ด้านประชากรศาสตร์มี 3 ตัวชี้วัด ด้านวัฒนธรรมมี 2 ตัวชี้วัด และด้านความรู้ความเข้าใจมี 4 ตัวชี้วัด ในแบบประเมินการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ผลการวิเคราะห์ตัวแบบที่ปรับแล้วได้ค่าดังนี้ ค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.825 (ผ่านเกณฑ์) ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.078 (ผ่านเกณฑ์) ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.994 (ผ่านเกณฑ์) ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.989 (ผ่านเกณฑ์) ดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.928 (ผ่านเกณฑ์) และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.058 (ไม่ผ่านเกณฑ์) จากค่าทั้งหมดมีเพียง 1 ค่าที่ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่เมื่อพิจารณาค่าอื่นๆ ยังคงแสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี ดูตาราง 41 และภาพประกอบ 24

ตาราง 42 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน
ก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	7.477	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.825	ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.078	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.838	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.994	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.855	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.989	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.728	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.928	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.164	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.058	ไม่ผ่านเกณฑ์



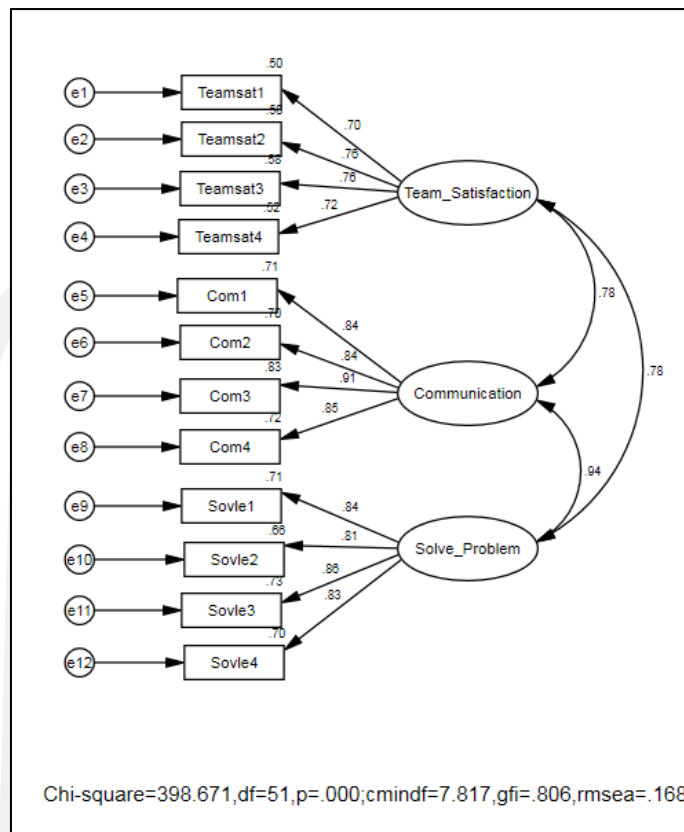
ภาพประกอบ 24 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประชากรศาสตร์ หลังปรับค่าความ
คลาดเคลื่อน

4.4.2.2 ประสิทธิภาพของทิม

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง เป็นการทดสอบความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อพัฒนาตัวแปรประสิทธิภาพของทีมนักการขององค์การมหาชน เป็นการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของตัวแปรด้านประสิทธิภาพของทีมนักการขององค์การมหาชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์แสดงตาราง 42 และภาพประกอบ 25

ตาราง 43 แสดงค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของประสิทธิภาพของทีมนักการขององค์การมหาชน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	7.817	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.859	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.806	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.703	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.168	ไม่ผ่านเกณฑ์



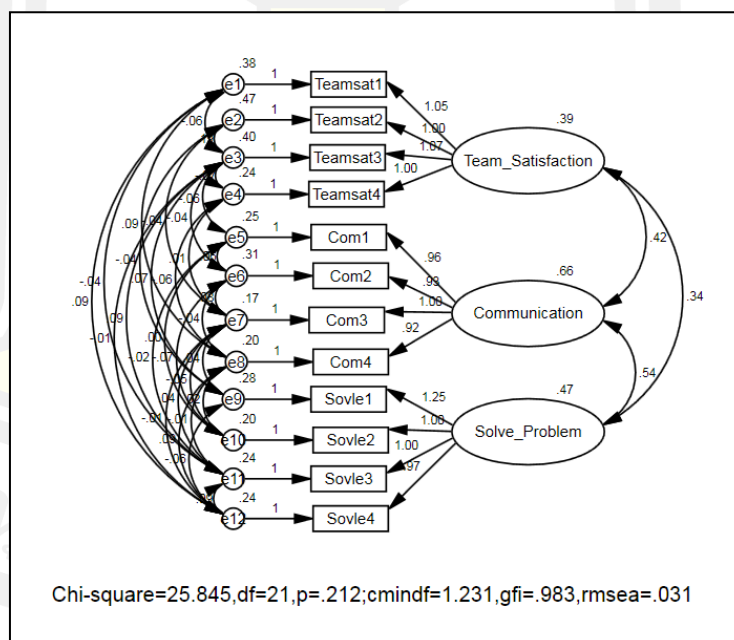
ภาพประกอบ 25 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสิทธิภาพของทีม ก่อนปรับค่าความคลาดเคลื่อน

จากตาราง 42 และภาพประกอบ 25 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องด้านประสิทธิภาพของทีมพบว่า ตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งมีค่าสถิติผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด กล่าวคือ ค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 7.817 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.000 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.859 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.806 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.703 (ไม่ผ่านเกณฑ์) และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.168 (ไม่ผ่านเกณฑ์) แสดงว่าตัวแบบไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี จึงจำเป็นต้องปรับตัวแบบให้มีความสอดคล้องกลมกลืนมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้ปรับตัวแบบตามองค์ประกอบที่แต่ละด้านของประสิทธิภาพของทีม ประกอบด้วย ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีมมี 4 ตัวชี้วัด ด้านการสื่อสารที่ดีมี 4 ตัวชี้วัด และด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพมี 4 ตัวชี้วัด ในแบบประเมินประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน ผลการวิเคราะห์ตัวแบบที่ปรับแล้วได้ค่าดังนี้ ค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.231 (ผ่านเกณฑ์) ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.212 (ผ่านเกณฑ์) ค่า CFI มีค่า

เท่ากับ 0.998 (ผ่านเกณฑ์) ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.983 (ผ่านเกณฑ์) ดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.937 (ผ่านเกณฑ์) และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.031 (ผ่านเกณฑ์) ดูตาราง 43 และภาพประกอบ 26

ตาราง 44 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านประสิทธิภาพของทีมบุคลากรองค์การมหาชน ก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	7.817	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.231	ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.212	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.859	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.998	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.806	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.983	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.703	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.937	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.168	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.031	ผ่านเกณฑ์



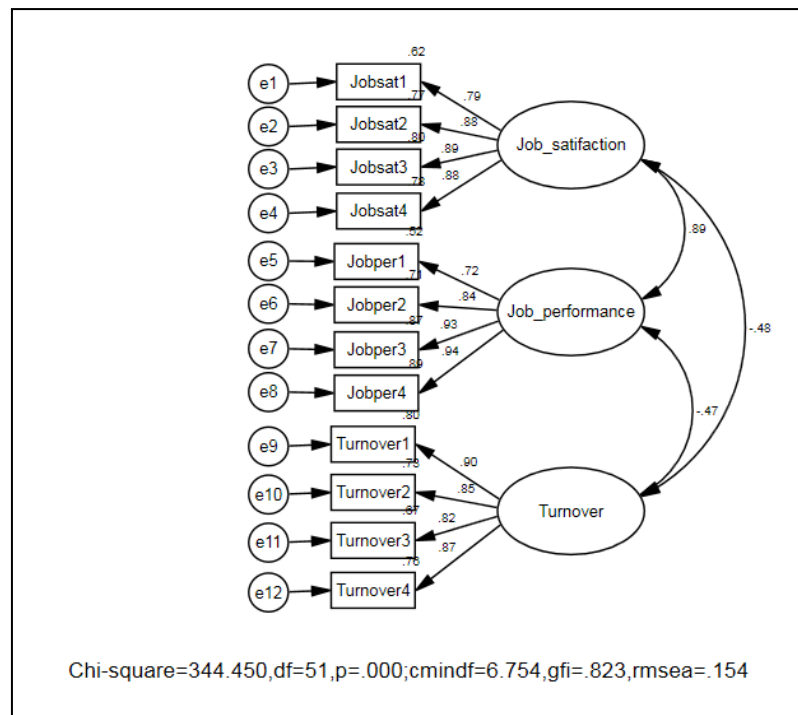
ภาพประกอบ 26 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสิทธิภาพของทีม หลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

4.4.3 ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานและเจตนาการลาออก

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง เป็นการทดสอบความสอดคล้องของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อพัฒนาตัวแปรความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก บุคลากรขององค์การมหาชน เป็นการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก บุคลากรขององค์การมหาชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์แสดงตาราง 44 และ ภาพประกอบ 27

ตาราง 45 แสดงค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	6.754	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.896	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.823	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.730	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.154	ไม่ผ่านเกณฑ์



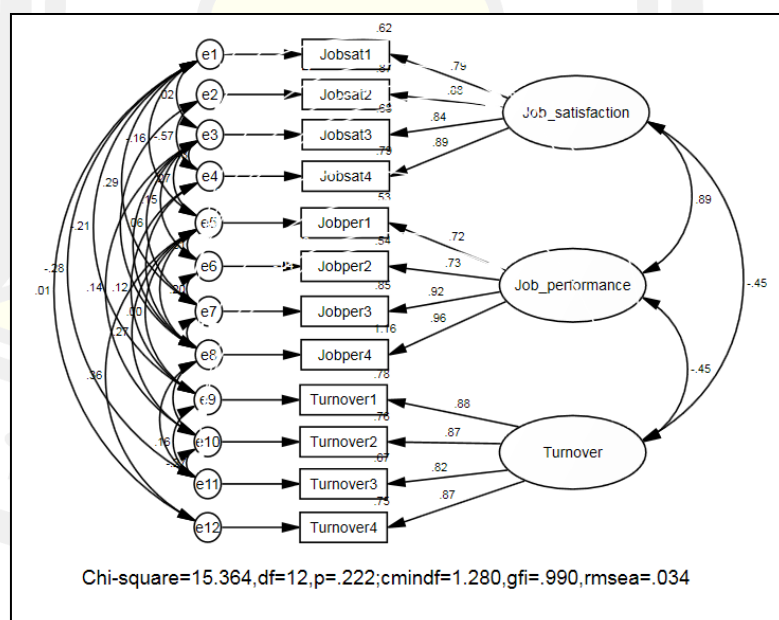
ภาพประกอบ 27 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรก่อนปรับตัวแบบ

จากตาราง 44 และภาพประกอบ 27 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องพบว่า ตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งมีค่าสถิติผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด กล่าวคือ ค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 6.754 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.000 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.896 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.823 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.730 (ไม่ผ่านเกณฑ์) และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.154 (ไม่ผ่านเกณฑ์) แสดงว่าตัวแบบไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี จึงจำเป็นต้องปรับตัวแบบให้มีความสอดคล้องกลมกลืนมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้ปรับตัวแบบตามองค์ประกอบที่แต่ละด้าน ประกอบด้วย ด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกมีดังนี้ ด้านความพึงพอใจในงานมี 4 ตัวชี้วัด ด้านผลการปฏิบัติงานมี 4 ตัวชี้วัด และด้านเจตนาการลาออกมี 4 ตัวชี้วัด ในแบบประเมินความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากร ผลการวิเคราะห์ตัวแบบที่ปรับแล้วได้ค่าดังนี้ ค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.396 (ผ่านเกณฑ์) ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.167 (ผ่านเกณฑ์) ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.998 (ผ่านเกณฑ์) ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.990 (ผ่านเกณฑ์) ดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ

0.927 (ผ่านเกณฑ์) และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.040 (ผ่านเกณฑ์) ดูตาราง 45 และภาพประกอบ 28

ตาราง 46 แสดงค่าโมเดลการวัดตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกบุคลากรองค์กรมหาชน ก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	6.754	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.396	ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.167	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.896	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.998	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.823	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.990	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.730	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.927	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.154	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.040	ผ่านเกณฑ์



ภาพประกอบ 28 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งของแต่ละตัวแปรดังนี้ 1) ตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรพบว่าผลการทดสอบตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ตัวแปรด้านวัฒนธรรม และตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจมีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ตัวแปรประสิทธิภาพของทีมพบว่าผลการทดสอบตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม ตัวแปรด้านการสื่อสารที่ดี และตัวแปรด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) ตัวแปรความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานและเจตนาการลาออกพบว่าผลการทดสอบตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกมีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

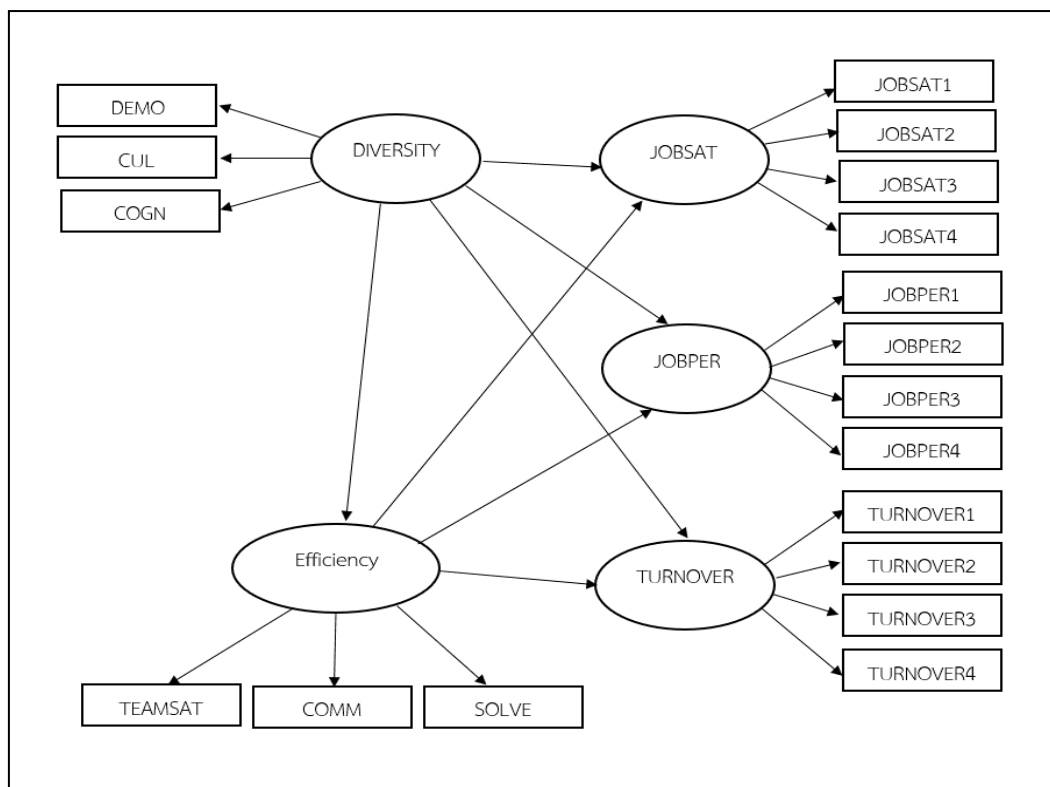
4.4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก

ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานและเจตนาการลาออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน และการปรับโมเดลให้สอดคล้องกลมกลืนระหว่างโครงสร้างตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

4.4.3.1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) คือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงเพื่อตอบสนองสมมติฐานของการวิจัย โดยการทดสอบสมมติฐานระหว่างตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก ดังภาพประกอบ 29 แสดงโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล การบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

พหุ ประสิทธิภาพ



ภาพประกอบ 29 แสดงโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

จากภาพประกอบ 29 แสดงโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัวแปรและตัวแปรสังเกตจำนวน 18 ตัวแปร สามารถสรุปตามตัวแปรแฝงได้ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลาย (DIVERSITY) มีตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านประชากรศาสตร์ (DEMO) ด้านวัฒนธรรม (CUL) และด้านความรู้ความเข้าใจ (COGN)

2. ตัวแปรแฝงประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY) มีตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัวแปร คือ ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม (TEAMSAT) ด้านการสื่อสารที่ดี (COMM) และด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ (SOLVE)

3. ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) มีตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในนโยบายและการปฏิบัติของหัวหน้างาน (JOBSAT1) ความพึงพอใจในการรับ

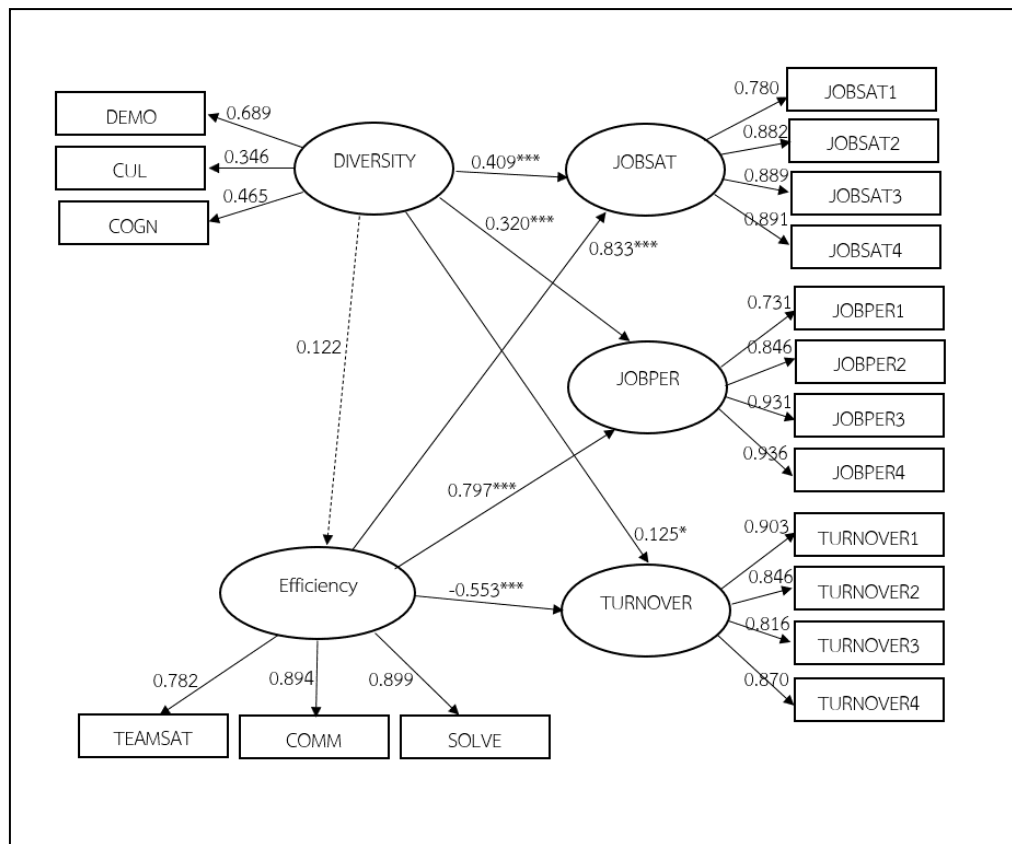
ข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของหน่วยงานจากฝ่ายบริหาร (JOBSAT2) ความพึงพอใจที่องค์กรได้ให้โอกาสในการทำงานที่กว้างกว่าเดิม (JOBSAT3) และความพึงพอใจที่องค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานที่ทำ (JOBSAT4)

4. ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) มีตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวแปร คือ พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น (JOBPER1) พนักงานมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (JOBPER2) คุณภาพงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น (JOBPER3) และเป้าหมายขององค์กรบรรลุได้อย่างต่อเนื่อง (JOBPER4)

5. ตัวแปรแฝงเจตนาการลาออก (TURNOVER) มีตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวแปร คือ ความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น (TURNOVER1) การติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงานหรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ (TURNOVER2) จะลาออกจากงานทันทีถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า (TURNOVER3) และคิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (TURNOVER4)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีต่างๆ ประกอบด้วย คือ ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืน (GFI) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืน ปรับแก้แล้ว (AGFI) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ย ความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) โดยผลการวิเคราะห์แสดงค่าทั้งหมดตามภาพประกอบ 28 แสดงค่าดัชนีความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์กรมหาชน และตาราง 46 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์กรมหาชน

พหุ ประสิทธิภาพ



ภาพประกอบ 30 แสดงการวิเคราะห์หัตถิทธิพลของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์กรกรมมหาน

จากภาพประกอบ 30 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์กรกรมมหาน พบว่าค่าดัชนีที่สำคัญในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบด้วย คือ χ^2/df เท่ากับ 6.404 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า p เท่ากับ 0.000 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า CFI เท่ากับ 0.829 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า GFI เท่ากับ 0.752 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ค่า AGFI เท่ากับ 0.668 (ไม่ผ่านเกณฑ์) และค่า RMSEA เท่ากับ 0.149 (ไม่ผ่านเกณฑ์) ดังปรากฏในตาราง 46 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์กรกรมมหาน

ตาราง 47 แสดงค่าสถิติความสอดคล้องของการวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	6.404	ไม่ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.829	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.752	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.668	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.149	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 46 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน พบว่าค่าดัชนีที่แสดงบนโมเดลไม่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) จนกระทั่งโมเดลจะมีความเหมาะสมและสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์จากภาพประกอบ 30 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน พบว่าโครงสร้างโมเดลนี้มีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) หรือ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรแฝง เท่ากับ 0.945 หรือร้อยละ 94.5 ที่สามารถอธิบายตัวแปรแฝงของความพึงพอใจในงานได้ ส่วนตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานมีค่า R^2 เท่ากับ 0.799 หรือ ร้อยละ 79.9 ที่สามารถอธิบายตัวแปรแฝงข้อมูลจากผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรแฝงเจตนาการลาออกจากงานมีค่า R^2 เท่ากับ 0.305 หรือร้อยละ 30.5 ที่สามารถอธิบายตัวแปรแฝงของเจตนาการลาออกจากงานได้ และตัวแปรแฝงประสิทธิภาพของทีมมีค่า R^2 เท่ากับ 0.015 หรือ ร้อยละ 1.5 ที่สามารถอธิบายตัวแปรแฝงของประสิทธิภาพของทีมได้

นอกจากนี้ยังแสดงผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดของแต่ละตัวแปรแฝง เพื่อให้ทราบถึงค่าความสัมพันธ์ ดังปรากฏในตาราง 47 แสดงค่าความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดแต่ละตัวแปรแฝง

ตาราง 48 แสดงค่าความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดแต่ละตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	ตัวแปร สังเกต	Regression Weights				Standardized Regression Weight	R ²
		Estimate	S.E.	C.R.	p	Estimate	
DIVERSITY	DEMO	1.602	0.295	5.437	***	0.689	0.475
	CUL	0.731	0.190	3.848	***	0.346	0.120
	COGN	1.000	-	-	-	0.465	0.216
EFFICIENCY	TEAMSAT	0.809	0.051	15.862	***	0.782	0.611
	COMM	1.058	0.051	20.767	***	0.894	0.799
	SOLVE	1.000	-	-	-	0.899	0.808
JOBSAT	JOBSAT1	1.000	-	-	-	0.780	0.608
	JOBSAT2	1.150	0.074	15.570	***	0.882	0.777
	JOBSAT3	1.041	0.066	15.733	***	0.889	0.790
	JOBSAT4	1.104	0.070	15.796	***	0.891	0.794
JOBPER	JOBPER1	1.000	-	-	-	0.734	0.539
	JOBPER2	1.080	0.080	13.503	***	0.846	0.716
	JOBPER3	1.478	0.099	14.980	***	0.931	0.866
	JOBPER4	1.461	0.097	15.063	***	0.936	0.876
TURNOVER	TURNOVER1	1.000	-	-	-	0.903	0.815
	TURNOVER2	0.924	0.051	18.137	***	0.846	0.716
	TURNOVER3	1.101	0.065	16.919	***	0.816	0.666
	TURNOVER4	10194	0.062	19.138	***	0.870	0.757

หมายเหตุ: *** หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p < 0.05$)

ตาราง 47 แสดงค่าความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดสำหรับแต่ละตัวแปรแฝง เมื่อนำแต่ละตัวแปรแฝงมาประกอบเป็นโมเดลรวม พบว่าตัวแปรสังเกตในโมเดลการวัดมีจำนวน 18 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 18 ตัวแปร และไม่พบตัวแปรสังเกตใดไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรแฝง สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากร (DIVERSITY) มีตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านประชากรศาสตร์ (DEMO) ด้านวัฒนธรรม (CUL) และด้านความรู้ความเข้าใจ (COGN) ค่าสัมประสิทธิ์ (Estimate) ในช่องค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ (Standardized Regression Weights) อยู่ระหว่าง 0.346 ถึง 0.689 ซึ่งตัวแปรสังเกตสัดส่วนที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากร และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.120 ถึง 0.475

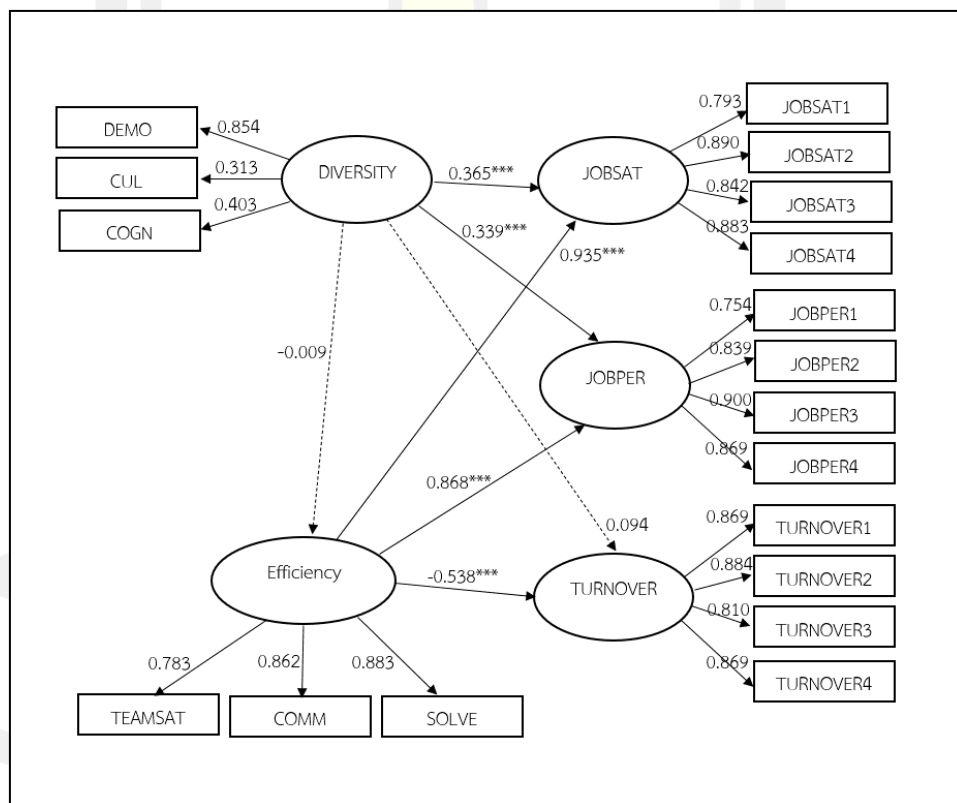
2. ตัวแปรแฝงประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY) มีตัวแปรสังเกตจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม (TEAMSAT) ด้านการสื่อสารที่ดี (COMM) และด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ (SOLVE) ค่าสัมประสิทธิ์ (Estimate) ในช่องค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ (Standardized Regression Weights) อยู่ระหว่าง 0.782 ถึง 0.899 ซึ่งตัวแปรสังเกตสัดส่วนที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรแฝงประสิทธิภาพของทีม และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.611 ถึง 0.808

3. ตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) ตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในนโยบายและการปฏิบัติของหัวหน้างาน (JOBSAT1) ความพึงพอใจในการรับข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของหน่วยงานจากฝ่ายบริหาร (JOBSAT2) ความพึงพอใจที่องค์กรได้ให้โอกาสในการทำงานที่ดีกว่างานเดิม (JOBSAT3) และความพึงพอใจที่องค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานที่ทำ (JOBSAT4) และมีค่าสัมประสิทธิ์ (Estimate) ในช่องค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ (Standardized Regression Weights) อยู่ระหว่าง 0.780 ถึง 0.891 ซึ่งตัวแปรสังเกตสัดส่วนที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงาน และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.608 ถึง 0.794

4. ตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) ตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น (JOBPER1) พนักงานมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (JOBPER2) คุณภาพงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น (JOBPER3) และเป้าหมายขององค์กรบรรลุได้อย่างต่อเนื่อง (JOBPER4) และมีค่าสัมประสิทธิ์ (Estimate) ในช่องค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ (Standardized Regression Weights) อยู่ระหว่าง 0.734 ถึง 0.936 ซึ่งตัวแปรสังเกตสัดส่วนที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงาน และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.539 ถึง 0.876

5. ตัวแปรแฝงเจตนาการลาออก (TURNOVER) ตัวแปรสังเกตจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น (TURNOVER1) การติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงานหรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ (TURNOVER2) จะลาออกจากงานทันทีถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า (TURNOVER3) และคิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (TURNOVER4) และมีค่าสัมประสิทธิ์ (Estimate) ในช่องค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ (Standardized Regression Weights) อยู่ระหว่าง 0.816 ถึง 0.903 ซึ่งตัวแปรสังเกตสัดส่วนที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรแฝงเจตนาการลาออก และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (R^2) ซึ่งเป็นค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.666 ถึง 0.815

4.4.3.2 การปรับโมเดลให้สอดคล้องกลมกลืนระหว่างโครงสร้างตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพประกอบ 31 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์กรมหาชนหลังปรับโมเดล

จากตาราง 4.35 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชนก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน พบว่าก่อนการปรับโมเดลมีค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ผู้วิจัยได้ปรับแก้โมเดลโดยพิจารณาตามคำแนะนำให้ปรับค่าพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (M.I.) จนกระทั่งค่าดัชนีทุกค่าผ่านเกณฑ์การพิจารณาดังปรากฏในตารางหลังปรับโมเดล คือ ค่า χ^2/df เท่ากับ 1.157 (ผ่านเกณฑ์) ค่า p เท่ากับ 0.206 (ผ่านเกณฑ์) ค่า CFI เท่ากับ 0.998 (ผ่านเกณฑ์) ค่า GFI เท่ากับ 0.975 ค่า AGFI เท่ากับ 0.915 และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.025 แสดงว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 49 แสดงค่าโมเดลการวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน ก่อนและหลังปรับค่าความคลาดเคลื่อน

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 3.00	6.404	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.157	ผ่านเกณฑ์
p-value	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.206	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.829	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.998	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.752	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.975	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.668	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.915	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.149	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.025	ผ่านเกณฑ์

สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก ประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน และการปรับโมเดลให้สอดคล้องกลมกลืนระหว่างโครงสร้างตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของ

บุคลากรองค์การมหาชน โดยพิจารณาจากค่าดัชนีทุกค่าผ่านเกณฑ์การกำหนดทุกเกณฑ์ แสดงว่า โมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้นผลการศึกษาเรื่องผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของ บุคลากรองค์การมหาชน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการ บริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน พบว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีมของบุคลากร องค์การมหาชน 2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน พบว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและผลการ ปฏิบัติงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับเจตนาการลาออกของบุคลากรขององค์การมหาชน และ 3) เพื่อ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพของทีมที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และ เจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน พบว่าประสิทธิภาพของทีมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

4.5 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความ หลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และ เจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 2 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การมหาชน

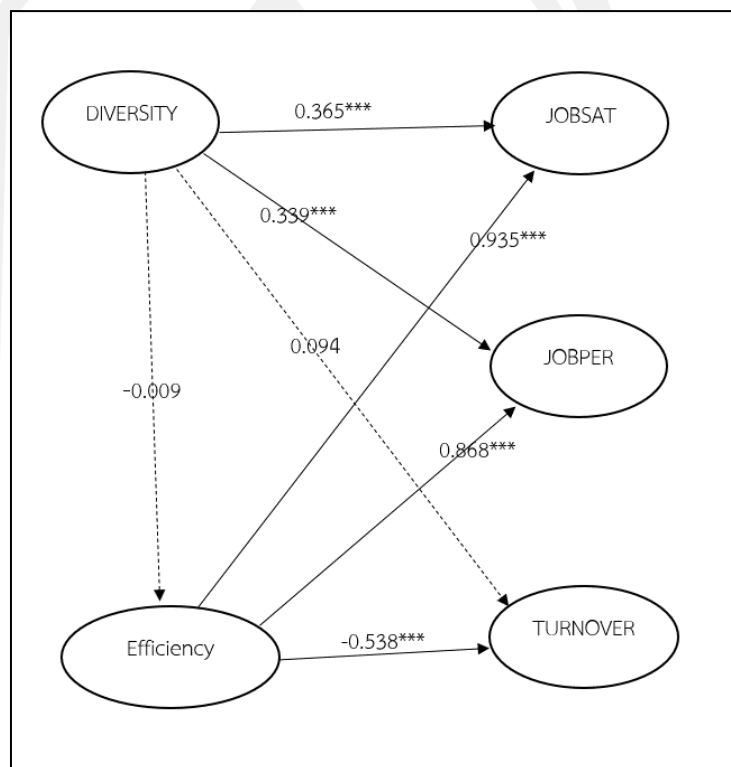
สมมติฐานที่ 3 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 4 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพของทีมบุคลากรในองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 5 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมของประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 6 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมของประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 7 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อเจตนาการลาออกโดยส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมของประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน



ภาพประกอบ 32 แสดงผลการผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก

หมายเหตุ *** หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

—> หมายถึง เส้นทางความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

----> หมายถึง เส้นทางความสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามภาพประกอบ 32 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมที่ส่งผลต่อความพึงพอใจใน

งาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก นอกจากนี้ตาราง 49 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรในแบบจำลองตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 50 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรในแบบจำลองตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ	
	การบริหารความหลากหลายของบุคลากร (Diversity)	ประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY)
ประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY)	DE = - 0.009 IE = 0.000 TE = -0.009	- - -
ความพึงพอใจในงาน (JOBSAT)	DE = 0.365 IE = -0.008 TE = 0.357	DE = 0.935 IE = 0.000 TE = 0.935
ผลการปฏิบัติงาน (JOBPER)	DE = 0.339 IE = -0.008 TE = 0.331	DE = 0.868 IE = 0.000 TE = 0.868
เจตนาการลาออก (TURNOVER)	DE = 0.094 IE = 0.005 TE = 0.099	DE = -0.538 IE = 0.000 TE = -0.538

หมายเหตุ: DE = อิทธิพลทางตรง IE = อิทธิพลทางอ้อม TE = อิทธิพลรวม

สมมติฐานที่ 1 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์การมหาชน

ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน (DIVERSITY) กับความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) พบว่า เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนมีความสัมพันธ์ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งมีค่าแสดงบนเส้น

ความสัมพันธ์เท่ากับ 0.365 โดยตัวแปรการบริหารความหลากหลายประกอบด้วยตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม และด้านความรู้ความเข้าใจ ส่วนตัวแปรความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ความพึงพอใจในนโยบายและการปฏิบัติของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในการรับข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของหน่วยงานจากฝ่ายบริหาร ความพึงพอใจที่องค์กรได้ให้โอกาสในการทำงานที่ดีกว่างานเดิม และความพึงพอใจที่องค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อการทำงานที่ทำได้ การบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรองค์การมหาชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 หมายความว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของบุคลากรองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 2 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การมหาชน

ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน (DIVERSITY) กับผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนมีความสัมพันธ์ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งมีค่าแสดงบนเส้นความสัมพันธ์เท่ากับ 0.339 โดยตัวแปรการบริหารความหลากหลายประกอบด้วยตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม และด้านความรู้ความเข้าใจ ส่วนตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น พนักงานมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร คุณภาพงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น และเป้าหมายขององค์กรบรรลุได้อย่างต่อเนื่อง จึงสรุปได้ว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การมหาชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 หมายความว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 3 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน (DIVERSITY) กับเจตนาการลาออก (TURNOVER) พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อเจตนาการลาออก ซึ่งมีค่าแสดงบนเส้นความสัมพันธ์เท่ากับ 0.094 โดยตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน

ประกอบด้วย ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม และด้านความรู้ความเข้าใจ ส่วนตัวแปรเจตนาการลาออก ประกอบด้วย ความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น การติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงานหรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ จะลาออกจากงานทันทีถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า และคิดเกี่ยวกับการลาออกขององค์กรนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง จึงสรุปได้ว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์การมหาชนไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อเจตนาการลาออก ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 หมายความว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์การมหาชนไม่มีความสัมพันธ์กับเจตนาการลาออกของบุคลากรขององค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 4 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของทีมบุคลากรในองค์การมหาชน

ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์การมหาชน (DIVERSITY) กับประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY) บุคลากรขององค์การมหาชน พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์การมหาชนไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพของทีม ซึ่งมีค่าแสดงบนเส้นทางความสัมพันธ์เท่ากับ -0.009 โดยตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์การมหาชน ประกอบด้วย ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม และด้านความรู้ความเข้าใจ ส่วนตัวแปรประสิทธิภาพของทีม ประกอบด้วย ตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม ด้านการสื่อสารที่ดี และด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์การมหาชนไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพของทีม ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4 หมายความว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์การมหาชนไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของบุคลากรขององค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 5 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรขององค์การมหาชน

ผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์การมหาชน (DIVERSITY) โดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY) ที่มีต่อความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) ของบุคลากรในองค์การมหาชน พบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีค่าแสดงบนเส้นทางแสดงความสัมพันธ์เท่ากับ 0.357 ($DE = 0.365$, $IE = -0.008$, $TE = 0.357$) โดยตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์การมหาชน ประกอบด้วย ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม และด้านความรู้ความเข้าใจ ส่วนตัวแปรความพึงพอใจ

ในงาน ประกอบด้วย ความพึงพอใจในนโยบายและการปฏิบัติของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในการรับข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของหน่วยงานจากฝ่ายบริหาร ความพึงพอใจที่องค์กรได้ให้โอกาสในการทำงานที่ดีกว่างานเดิม และความพึงพอใจที่องค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานที่ทำ และตัวแปรประสิทธิภาพของทีม ประกอบด้วย ตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม ด้านการสื่อสารที่ดี และด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์กรมหาชนมีความสัมพันธ์ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพึงพอใจในการทำงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 5 หมายความว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์กรมหาชนเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วน (Partial mediator) ที่อธิบายและมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงขนาดความสัมพันธ์ของการบริหารความหลากหลายที่มีกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรขององค์กรมหาชน

สมมติฐานที่ 6 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรขององค์กรมหาชน

ผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์กรมหาชน (DIVERSITY) โดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) ของบุคลากรในองค์กรมหาชน พบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีค่าแสดงบนเส้นทางแสดงความสัมพันธ์เท่ากับ 0.331 (DE = 0.339, IE = -0.008, TE = 0.331) โดยตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์กรมหาชน ประกอบด้วย ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม และด้านความรู้ความเข้าใจ ส่วนตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น พนักงานมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร คุณภาพงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น และ เป้าหมายขององค์กรบรรลุได้อย่างต่อเนื่อง และตัวแปรประสิทธิภาพของทีม ประกอบด้วย ตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม ด้านการสื่อสารที่ดี และด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์กรมหาชนมีความสัมพันธ์ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 6 หมายความว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์กรมหาชนเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วน (Partial mediator) ที่อธิบายและมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงขนาดความสัมพันธ์ของการบริหารความหลากหลายที่มีกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรมหาชน

สมมติฐานที่ 7 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตนา การลาออกโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน

ผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน (DIVERSITY) โดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY) ที่มีต่อเจตนาการลาออก (TURNOVER) ของบุคลากรในองค์การมหาชน พบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตนาการลาออกโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับเจตนาการลาออกโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีค่าแสดงบนเส้นทางแสดงความสัมพันธ์เท่ากับ 0.099 ($DE = 0.094$, $IE = 0.005$, $TE = 0.099$) โดยตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน ประกอบด้วย ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม และด้านความรู้ความเข้าใจ ส่วนตัวแปรเจตนาการลาออก ประกอบด้วย ความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น การติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงานหรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ จะลาออกจากงานทันทีถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า และคิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง และตัวแปรประสิทธิภาพของทีม ประกอบด้วย ตัวแปรด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม ด้านการสื่อสารที่ดี และด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรุปได้ว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรขององค์การมหาชนมีความสัมพันธ์ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อเจตนาการลาออกโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 7 หมายความว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วน (Partial mediator) ที่อธิบายและมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงขนาดความสัมพันธ์ของการบริหารความหลากหลายที่มีกับเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

จากผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยข้างต้น ตาราง 50 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ตาราง 51 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรองค์การมหาชน	ยอมรับ

ตาราง 50 (ต่อ)

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
2	การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การมหาชน	ยอมรับ
3	การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน	ปฏิเสธ
4	การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของทีมบุคลากรในองค์การมหาชน	ปฏิเสธ
5	การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน	ยอมรับ
6	การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน	ยอมรับ
7	การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตนาการลาออกโดยส่งผ่านของประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน	ยอมรับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นถึงโมเดลการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชนตามกรอบแนวคิดสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายความว่าโมเดลมีความถูกต้องเหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ จากโมเดลดังกล่าวสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานงานวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ 1) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน พบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีมของ

บุคลากรองค์การมหาชน 2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน พบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับเจตนาการลาออกของบุคลากรขององค์การมหาชน และ 3) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพของทีมที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน พบว่าประสิทธิภาพของทีมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน และจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยปรากฏผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยยอมรับสมมติฐานที่ 1 2 5 6 และ 7 และปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 และ 4



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของ ทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อ ประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน และ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของการบริหาร ความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก โดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยจาก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาพัฒนารอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปร ของการบริหารความหลากหลาย (DIVERSITY) ตามหลักการการจัดการความหลากหลายภายใน องค์การซึ่งจะนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารความหลากหลายเป็นแหล่งที่มาของ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น หากองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่มีความหลากหลายสามารถนำมาใช้การแก้ปัญหาและปรับเปลี่ยนมุมมอง การปฏิบัติ ถือว่าเป็นเครื่องมือที่แข็งแกร่งในการทำงานและการแก้ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ผู้วิจัย จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้โดยนำงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหาร ความหลากหลายของบุคลากรเป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมพบว่าตัวแปรสำคัญ สำหรับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร (DIVERSITY) มีหลากหลายมุมมองและแนวคิดที่ ได้รับการยอมรับ นำมาใช้ประยุกต์ใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ปรับปรุงและพัฒนามาจากแนวคิดของ Kochan และคณะ (2003) และ Li และคณะ (2020) ประกอบด้วยตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ (DEMO) ตัวแปรด้านวัฒนธรรม (CUL) และตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ (COGN) เป็นการบูรณา การความหลากหลายของบุคลากรใน 2 มิติ คือ มิติความหลากหลายที่มีมาแต่กำเนิด (Primary Dimensions) คือ ด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ ความเท่าเทียมทางเพศ และวัฒนธรรม และมิติความหลากหลายที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดชีวิต (Secondary Dimensions) ได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่ม และความเข้าใจ ทำให้ผู้วิจัยสังเคราะห์และพัฒนาข้อคำถามสำหรับตัว แปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรรายด้าน ดังนี้ ด้านประชากรศาสตร์มี 5 ข้อคำถาม ด้าน วัฒนธรรมมี 4 ข้อคำถาม และด้านความรู้ความเข้าใจมี 4 ข้อคำถาม

นอกจากนี้ตัวแปรที่นำมาใช้กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ประสิทธิภาพของทีม เป็นตัวแปรสำคัญเนื่องจากประสิทธิภาพของทีมเป็นผลลัพธ์มาจากการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมให้ประสบความสำเร็จ การปฏิบัติงานของทีมจะเกี่ยวข้องกับระดับความสำเร็จที่เกิดจากความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำการบริหารความหลากหลายของบุคลากรบูรณาการกับประสิทธิภาพของทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และรักษาประสิทธิภาพของทีมให้คงอยู่โดยกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ดังนั้นประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY) ที่นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษาในครั้งนี้พัฒนาและปรับปรุงมาจากแนวคิดของ Robbins (2001) และ Kochan และคณะ (2003) ประกอบด้วย 3 ตัวแปรย่อย คือ ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม (TEAMSAT) ด้านการสื่อสารที่ดี (COMM) และด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ (SOLVE) จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมพบงานวิจัยจำนวนมากที่นำการบริหารความหลากหลายและประสิทธิภาพของทีมนำมาศึกษาร่วมกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน แต่มีวรรณกรรมเพียงเล็กน้อยที่นำเจตนาการลาออกมาศึกษาร่วมกันตัวแปรดังที่กล่าวมา ดังนั้นกรอบวิจัยในครั้งนี้จึงนำความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่น่าพึงพอใจหรืออารมณ์ด้านบวกที่เป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน อาจเกิดจากอารมณ์ และความรู้สึกของมนุษย์จากการปฏิบัติทำงานที่มีความแตกต่างกันไป สำหรับข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่นำมาใช้สำหรับการศึกษาครั้งนี้พัฒนาและประยุกต์มาจากแนวคิดของ Li และคณะ (2020) มีจำนวนทั้งหมด 4 ข้อคำถาม ส่วนผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) เกี่ยวข้องกับระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งอาจวัดทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร งานวิจัยในครั้งนี้เน้นการศึกษากับระดับบุคคลเพื่อสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงาน โดยข้อคำถามพัฒนาและปรับปรุงมาจากแนวคิดของ Kochan และคณะ (2003) และ Li และคณะ (2020) มีข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อคำถาม และตัวแปรสุดท้าย คือ เจตนาการลาออก (TURNOVER) เป็นตัวแปรเชิงลบที่เกิดขึ้นจากบุคลากรในองค์กรที่ไม่มีความต้องการจะปฏิบัติงานกับองค์กร สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมและนำผลการศึกษาในอดีตของ Beadles และคณะ (2000) และ Watrous และคณะ (2006) มีข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อคำถาม

ผู้วิจัยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ โดย ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานองค์กรมหาชน จำนวนองค์กรมหาชน 9 แห่ง จำนวนประชากร 2,377 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เท่ากับ 343 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 243 คน อัตราตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 70.85 และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) ร่วมกับการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ หลังจากนั้นจึงใช้วิธีการจัดส่งแบบสอบถามทางอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้ Google Form เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับเนื้อหาในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อจำกัดของการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยโดยแบ่งหัวข้อออกเป็น 4 หัวข้อ คือ 1) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน 2) ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง 3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ 4) ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน

1) การวิเคราะห์ค่าความถี่และร้อยละ

ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรองค์กรการมหาชนในประเทศไทยจำนวน 243 รายจากจำนวนประชากรที่เป็นบุคลากรขององค์กรการมหาชน สรุปผลตอบแบบสอบถามในครั้งนี้นำประกอบด้วยเพศหญิงจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 69.5 และเพศชายจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 มีอายุ 31 ปี ถึง 36 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1 มีอายุ 37 ปี ถึง 42 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 มีอายุ 43 ปี ถึง 48 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 มีอายุ 49 ปี ถึง 54 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9 มีอายุ 25 ปี ถึง 30 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 มีอายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 และมีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 117 คน คิดเป็นจำนวนร้อยละ 48.1 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 มีระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 มีระยะเวลาในการทำงาน 4 ปี ถึง 6 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 มีระยะเวลาในการทำงาน 7 ปี ถึง 9 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 มีระยะเวลาในการทำงาน 1 ปี ถึง 3 ปี จำนวน 41 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.9 และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับอื่นๆ จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8 มีตำแหน่งระดับหัวหน้าส่วนงานจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 มีตำแหน่งระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 และมีตำแหน่งระดับหัวหน้ากอง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 35,001 บาท ถึง 45,000 บาท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 55,001 บาทขึ้นไปจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 45,001 บาท ถึง 55,000 บาท จำนวน

50 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 บาท ถึง 35,000 บาท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,000 บาท ถึง 25,000 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7

2) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการบริหารความหลากหลาย พบว่ามีค่าเฉลี่ยดังนี้ บุคลากรองค์การมหาชนมีความคิดเห็นด้านประชากรศาสตร์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.5901$, S.D. = 0.57055) ด้านวัฒนธรรมภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.1121$, S.D. = 0.60689) และด้านความรู้ความเข้าใจภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.0502$, S.D. = 0.60462)

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านประสิทธิภาพของทีมงาน พบว่าด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีมภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.6739$, 0.71824) ด้านการสื่อสารที่ดี ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.4228$, S.D. = 0.82099) และด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.6286$, S.D. = 0.77151)

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานและเจตนาการลาออก พบว่าด้านความพึงพอใจในงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.5484$, S.D. = 0.85249) ด้านผลการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.7099$, S.D. = 0.71703) และด้านเจตนาการลาออกภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.9827$, S.D. = 0.79909)

5.1.2 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกต เพื่ออธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้ทราบถึงลักษณะของตัวแปรที่เก็บรวบรวมและเพื่อเป็นการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ของการวิเคราะห์ตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล (Valid Data) เป็นการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลที่บันทึกและป้องกันข้อมูลขาดหาย (Missing Data) มีการตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปร โดย วิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐานเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าต่ำสุด (Minimum: MIN) ค่าสูงสุด (Maximum: MAX) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) รวมทั้งการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล (Valid Data)

การตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล (Valid Data) เป็นการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ค่าทางสถิติ จากการตรวจสอบข้อมูลของทุกตัวแปรแสดงให้เห็นถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 243 คน มีข้อความของตัวแปรสังเกต จำนวน 39 ข้อคำถาม 9 ตัวแปร มีการบันทึกข้อมูลของข้อคำถามและตัวแปรสังเกตทั้ง 9 ตัวแปร มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ไม่พบข้อมูลขาดหาย (Missing Data)

2) การตรวจสอบการแจกแจงข้อมูล (Normality)

การตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลของตัวแปรสังเกต เป็นการตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรตามข้อตกลงเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง จากการตรวจสอบค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) พบว่าข้อคำถามทั้งหมด 39 ข้อคำถาม มีข้อคำถามจำนวน 2 ข้อคำถาม คือ “เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร (DEMO1)” และ “องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานที่มีเพศสภาพแตกต่างกัน (ชาย/หญิง) อย่างเท่าเทียมกัน (DEMO4)” มีการแจกแจงแบบเบ้ซ้าย โดยมีค่าความเบ้เป็นลบ ส่วนค่าความโด่งหรือความสูงของข้อมูลที่มีการแจกแจงปกติในภาพรวม พบว่าข้อคำถามส่วนใหญ่มีการแจกแจงปกติ แต่เมื่อพิจารณาค่าความโด่งจากข้อคำถามทั้งหมด 39 ข้อคำถาม พบว่ามีข้อคำถามจำนวน 3 ข้อคำถาม คือ “เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร (DEMO1)” มีค่าความโด่งที่คำนวณเป็นบวก และ “การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ องค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง (COGN3)” และ “คิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง (TURNOVER4)” มีค่าความโด่งที่คำนวณเป็นลบ แสดงให้เห็นว่ามีลักษณะการแจกแจงของข้อมูลค่อนข้างปานเล็กน้อย นอกจากนี้ผู้วิจัยตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูล โดยพิจารณาจากค่าความเบ้และค่าความโด่งมีค่าอยู่ระหว่าง +3 ถึง -3 แสดงถึงการแจกแจงปกติ (Kline, 2005) พบว่าค่าความโด่งของ “เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร (DEMO1)” มีค่าเกินกว่ากำหนด ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์การแจกแจงปกติของแต่ละตัวแปรอีกครั้งพบว่าค่าความเบ้และค่าความโด่งของแต่ละตัวแปรมีค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง +3 ถึง -3 แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดมีการแจกแจงปกติ

3) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาพรวมระหว่าง 9 ตัวแปร พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 36 คู่ ซึ่งข้อคำถามทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน โดยตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์ในระดับสูง จำนวน 6 คู่ ข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง จำนวน 5 คู่ ส่วนข้อคำถามที่มีค่าระดับความสัมพันธ์ต่ำ จำนวน 11 คู่ ประกอบด้วย ค่าความสัมพันธ์เชิงบวก จำนวน 6 คู่ และค่าความสัมพันธ์เชิงลบจำนวน 5 คู่ และข้อคำถามที่มีค่าระดับความสัมพันธ์ต่ำมาก

จำนวน 7 คู่ ประกอบด้วย ค่าความสัมพันธ์เชิงบวก จำนวน 6 คู่ และค่าความสัมพันธ์เชิงลบจำนวน 1 คู่ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามทุกคู่ในภาพรวม ดังนั้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตในแต่ละตัวชี้วัดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากกว่า 0.4 ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูงถึงปานกลางยกเว้น ด้านประชากรศาสตร์ (DEMO) ด้านวัฒนธรรม (CUL) และตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ (COGN) และ ด้านเจตนาการลาออก (TURNOVER) ที่มีค่าความสัมพันธ์น้อยแต่ยังสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยในการสร้างองค์ประกอบได้

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดล (Validation of The Model) และตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝง จากนั้นจึงวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง โดยค่าดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบและวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ ได้แก่ ค่า χ^2 ค่า χ^2/df ค่า p ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI ค่า RMSEA โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาค่า $\chi^2/df < 3.00$ ค่า $p > 0.05$ ค่า CFI > 0.90 ค่า GFI > 0.90 ค่า AGFI > 0.90 ค่า RMSEA < 0.08 ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันนี้จะทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตจำนวน 9 ตัวแปรและตัวแปรแฝง 5 ตัวแปรประกอบด้วย การบริหารความหลากหลายมี 3 ตัวแปร คือ 1) ด้านประชากรศาสตร์ มีทั้งหมด 5 คำถาม เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันข้อคำถามเบื้องต้นปรากฏว่าไม่มีความสอดคล้องกลมกลืน จึงได้ปรับลดข้อคำถามเหลือ 3 คำถาม คือ “เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้บริหารในองค์กร (DEMO1)” “องค์กรควรมีการผสมผสานหลายเชื้อชาติ (DEMO2)” และ “ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ (DEMO3)” หลังปรับลดข้อคำถามการตรวจสอบข้อมูลผ่านตามเกณฑ์ทุกประการ 2) วัฒนธรรมมีข้อคำถามทั้งหมด 4 คำถาม เมื่อทำการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนพบว่าข้อมูลไม่เป็นไปตามเกณฑ์ โดยจากการวิเคราะห์พบว่า มี 2 ข้อคำถามที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไข จึงได้ปรับข้อคำถามนั้นออกไป คือ “ได้รับผลกระทบจากการที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความเป็นธรรมต่อผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในองค์กร (CUL3)” และ “องค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความแตกต่างทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (CUL4)” หลังจากปรับลดข้อคำถามแล้วตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งพบว่าผ่านเกณฑ์ทุกประการ 3) ความรู้ความเข้าใจ มีทั้งหมด 4 ข้อคำถาม เมื่อทำการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนพบว่าข้อมูลไม่เป็นไปตามเกณฑ์ โดยจากการวิเคราะห์พบว่า มี 1 ข้อคำถามที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไข จึงได้ปรับข้อคำถามนั้นออกไป คือ

“แนวทางในการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดี (COGN1)” หลังจากปรับลดข้อคำถามแล้วตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งพบว่าผ่านเกณฑ์ทุกประการ 4) สมาชิกมีความพึงพอใจในทีม มีทั้งหมด 4 ข้อคำถาม แต่จากการตรวจสอบเบื้องต้นพบว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนจะทำได้ทำการปรับค่าความคลาดเคลื่อน หลังจากการดำเนินการปรับโมเดลแล้วพบว่าผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกประการ 5) การสื่อสารที่ดี มีจำนวนทั้งหมด 4 ข้อการตรวจสอบเบื้องต้นพบว่าข้อมูลเป็นไปตามเกณฑ์เพียง 2 ค่า ส่วนค่าอื่นๆ ไม่ผ่านเกณฑ์จึงได้ปรับค่าความคลาดเคลื่อน พบว่าค่า $\chi^2/df = 3.435$ อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และค่า RMSEA = 0.1000 แต่ค่าดัชนีอื่นเป็นไปตามเกณฑ์ที่สามารถที่จะนำไปคำนวณในขั้นตอนถัดไป 6) การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อ เบื้องต้นการตรวจสอบผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ ไม่ผ่าน 3 ข้อ แต่หลังจากปรับโมเดลแล้วพบว่าผ่านเกณฑ์ 4 ข้อ และไม่ผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ โดยผู้วิจัยจะนำไปพิจารณาในขั้นตอนถัดไป 7) ความพึงพอใจในงาน มีข้อคำถาม 4 ข้อ ผลการทดสอบเบื้องต้นผ่านเกณฑ์ทั้งหมด 2 ค่า แต่ไม่ผ่าน 3 ค่าจึงได้ปรับค่าความคลาดเคลื่อน หลังจากนั้นพบว่าค่าที่ไม่ผ่านเกณฑ์มีทั้งหมด 3 ค่า แต่ค่า χ^2/df ห่างจาก 3.00 เพียงเล็กน้อย ค่า p-value ห่างจาก 0.05 ไม่มาก และค่า RMSEA ห่างจาก 0.05 ไม่มาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลนี้ไปคำนวณในขั้นตอนถัดไปเพื่อจะตรวจสอบข้อมูลอีกครั้ง 6) ผลการปฏิบัติงาน มีข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อคำถามจากการตรวจสอบเบื้องต้นพบว่าผ่านเกณฑ์เพียง 1 ค่า ไม่ผ่านเกณฑ์ 5 ค่า จึงได้ปรับค่าความคลาดเคลื่อนพบว่าผ่านเกณฑ์ 3 ค่าและไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ค่า ซึ่งค่าที่ไม่ผ่านเกณฑ์มีค่าใกล้เคียงเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอ นำข้อมูลดังกล่าวไปตรวจสอบในขั้นตอนถัดไป และ 9) เจตนาการลาออก มีข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อคำถาม จากการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนเบื้องต้นพบว่าผ่านเกณฑ์ 4 ข้อ ไม่ผ่านเกณฑ์ 2 ข้อ แต่จากการปรับโมเดลพบว่าทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกประการ จึงนำไปใช้คำนวณในขั้นตอนถัดไปได้

2) การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง

การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่งพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนด ค่า χ^2/df ค่า p-value ค่า CFI ค่า GFI ดัชนี AGFI และค่า RMSEA ผลการทดสอบของตัวแปรทั้งหมด 3 กลุ่มตัวแปรหลัก มีดังนี้ 1) ด้านประชากรศาสตร์มี 3 ตัวชี้วัด ด้านวัฒนธรรมมี 2 ตัวชี้วัด และด้านความรู้ความเข้าใจมี 4 ตัวชี้วัด ผลการวิเคราะห์ตัวแบบพบว่า ค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.825 (ผ่านเกณฑ์) ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.078 (ผ่านเกณฑ์) ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.994 (ผ่านเกณฑ์) ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.989 (ผ่านเกณฑ์) ดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.928 (ผ่านเกณฑ์) และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.058 (ไม่ผ่านเกณฑ์) เมื่อพิจารณาค่าต่างๆ ในภาพรวมพบว่าตัวแบบสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี 2) ประสิทธิภาพของทีมีมี 3 ตัวชี้วัด คือ ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม ด้าน

การสื่อสารที่ดี และด้านการแก้ไขปัญหาคืออุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.231 (ผ่านเกณฑ์) ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.212 (ผ่านเกณฑ์) ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.998 (ผ่านเกณฑ์) ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.983 (ผ่านเกณฑ์) ดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.937 (ผ่านเกณฑ์) และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.031 (ผ่านเกณฑ์) และ 3) ด้านความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก พบว่าค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.396 (ผ่านเกณฑ์) ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.167 (ผ่านเกณฑ์) ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.998 (ผ่านเกณฑ์) ค่า GFI มีค่าเท่ากับ 0.990 (ผ่านเกณฑ์) ดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.927 (ผ่านเกณฑ์) และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.040 (ผ่านเกณฑ์)

3) ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ 7 ข้อ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอตามสมมติฐานรายชื่อได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์การมหาชน ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน (DIVERSITY) กับความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนมีความสัมพันธ์ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สมมติฐานที่ 2 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การมหาชน ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน (DIVERSITY) กับผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนมีความสัมพันธ์ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สมมติฐานที่ 3 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน (DIVERSITY) กับเจตนาการลาออก (TURNOVER) พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 4 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของทีมบุคลากรในองค์การมหาชน ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน (DIVERSITY) กับประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY) บุคลากรองค์การมหาชน พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 5 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน ผลการทดสอบ

สมมติฐานอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน (DIVERSITY) โดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY) ที่มีต่อความพึงพอใจในงาน (JOBSAT) ของบุคลากรในองค์การมหาชน พบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 6 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านของประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน ผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน (DIVERSITY) โดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน (JOBPER) ของบุคลากรในองค์การมหาชน พบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 7 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตนาการลาออกโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน

ผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชน (DIVERSITY) โดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม (EFFICIENCY) ที่มีต่อเจตนาการลาออก (TURNOVER) ของบุคลากรในองค์การมหาชน พบว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตนาการลาออกโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับเจตนาการลาออกโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานที่กำหนดไว้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน ประกอบด้วยสมมติฐานข้อที่ 1 2 และ 3

สมมติฐานข้อที่ 1 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรองค์การมหาชน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pitts (2009) พบว่าหลายองค์การในภาคส่วนต่างๆ ได้พยายามการจัดการความหลากหลายของพนักงาน ในระดับรัฐบาลกลางของประเทศสหรัฐอเมริกาเกือบร้อยละ 90 ของหน่วยงาน ผลการศึกษาบ่งชี้ว่าหน่วยงานเหล่านั้นจัดการความหลากหลายของพนักงานอย่างกระตือรือร้น นอกจากนี้ Pitts (2009) ยังกล่าวว่ามีข้อมูลเชิงประจักษ์น้อยมากที่เชื่อมโยงการจัดการความหลากหลายกับประสิทธิภาพของพนักงานหรือผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานอื่น ๆ การศึกษาครั้งนี้ได้สำรวจพนักงานของรัฐบาลกลางในประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลาย ความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการจัดการความหลากหลายมีความเชื่อมโยงอย่างมากกับทั้งประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจในงาน และพนักงานได้รับประโยชน์จากการจัดการความหลากหลายที่หน่วยงานจัดเตรียมโดยไม่แบ่งเชื้อชาติและสีผิว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Li, Wang, Haque, Shafique และ Nawaz (2020) ที่ศึกษาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานจากพนักงานที่ทำงานในโรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศจีน จำนวน 324 คน พบว่าการจัดการความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและผลงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพบว่าประสิทธิภาพของงานเป็นสื่อกลางระหว่างความสัมพันธ์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรและผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วน Ordu (2016) ได้ศึกษาการจัดการความหลากหลายที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของครู จากการวิเคราะห์พบว่ามีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างการจัดการความหลากหลายและประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าอีกกว่ามิตี้อยของการจัดการความหลากหลาย ประกอบด้วยทัศนคติและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ค่านิยมขององค์กรและบรรทัดฐานแนวปฏิบัติทางการบริหารและการกำหนดนโยบายร่วมกันของบุคลากรเป็นตัวทำนายความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Vanderschuere and Birdsall (2019) พบว่าการรับรู้เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของพนักงานอย่างเป็นธรรมและมีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานที่สูงขึ้นในหมู่พนักงานที่มีประสบการณ์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าทหารผ่านศึกเป็นกลุ่มประชากรที่มีลักษณะเฉพาะของพนักงานโดยแสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติในความพึงพอใจในการทำงาน โดยบทความนี้มีส่วนช่วยในการวิจัยด้านการจัดการสาธารณสุขโดยเน้นพนักงานที่มีประสบการณ์และนำเสนอข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพนักงานของแรงงานของรัฐบาลกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ García-Rodríguez, Dorta-Afonso และ González-de-la-Rosa (2020) ที่พบว่าการจัดการความหลากหลายมีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและความพึงพอใจในงาน โดยจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และยังพบว่าพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายที่มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน และพบอิทธิพลทางอ้อมกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ตามมุมมองของผู้บริหาร พนักงานควรได้รับการสนับสนุนให้พิจารณาการจัดการความหลากหลายในการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากมีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นสรุปได้ว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรองค์กรมหาชนสอดคล้องกับวรรณกรรมในอดีตที่พบว่าการบริหารความหลากหลายของพนักงานอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรมหาชน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Makonyango and Bichanga (2015) พบว่างานวิจัยนี้สร้างและสนับสนุนการจัดการความหลากหลายของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาพยายามที่จะสร้างวิธีการจัดการความหลากหลายของพนักงานในด้านเพศ ความพิการ อายุ และวัฒนธรรมมีส่วนร่วมช่วยในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีความหลากหลายเข้ามาปฏิบัติงานจะทำให้องค์กรได้รับความคิดและมุมมองที่หลากหลายนำไปสู่การชื่นชมวัฒนธรรมของผู้อื่นในสภาพแวดล้อมการทำงาน คนที่มีภูมิหลังต่างกันมักจะสามารถปฏิบัติงานในองค์กรที่มีพนักงานภูมิหลังที่หลากหลายหรือกลุ่มผู้คนที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างแนวปฏิบัติด้านการจัดการความหลากหลายและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Li, Wang, Haque, Shafique and Nawaz (2020) พบว่าการจัดการความหลากหลายของบุคลากรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับทั้งความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายของบุคลากรกับผลลัพธ์การปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การจัดการความหลากหลาย เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ และชาติพันธุ์ตามมุมมองของชาวอเมริกัน นอกจากนี้ Ashikali and Groeneveld (2015) ยังพบว่าพนักงานรัฐบาลกลางของประเทศเนเธอร์แลนด์มีการจัดการความหลากหลายในระดับสูงซึ่งจะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นทางอารมณ์ของ

พนักงาน หน่วยงานมีกลุ่มพนักงานที่มีความหลากหลายทางสังคม ดังนั้นผู้บริหารควรใช้การจัดการ ความหลากหลายที่เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมโดยรวมสำหรับพนักงานทุกคนก่อให้เกิดทัศนคติและ พฤติกรรมของพนักงานเชิงบวกซึ่งจะนำไปสู่คุณค่า ความคิดริเริ่ม และบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ohunakin, Adeniji, Ogunnaike, Igbadume and Akintayo (2019) พบว่าผลในเชิงบวกของการจัดการความหลากหลายและความพึงพอใจในงานของพนักงานและผล การปฏิบัติงานของพนักงาน หมายความว่าจัดการความหลากหลาย ความพึงพอใจ และผลการ ปฏิบัติงานถูกนำมารวมเข้าด้วยกันจะทำให้มีศักยภาพในการช่วยเหลือองค์กรเพื่อสร้างบรรยากาศที่ พนักงานต้องการทำงานอย่างหนักขึ้นและพร้อมที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป และผลงานวิจัยของ Pitts, Hicklin, Hawes and Melton (2010) พบว่าเนื่องจากความหลากหลายของพนักงานใน องค์กรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารภาครัฐต้องเผชิญกับแรงกดดันในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานที่มาจากภูมิหลังที่แตกต่างกันประสบความสำเร็จ การตอบสนองต่อการจัดการด้าน ความหลากหลาย คือ การจัดการความหลากหลายอย่างเป็นทางการเพื่อเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม การจัดการความหลากหลายและประสิทธิภาพขององค์กร และในบริบทการวิจัยของประเทศไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของ พนิดา นิลอรุณ จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560) พบว่าการบริหารความหลากหลายในที่งานเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงานและ การบริหารความหลากหลายส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน และการบริหารความหลากหลายนั้นเป็น เครื่องมือที่นำมาใช้เพื่อดึงศักยภาพของพนักงานที่มีความโดดเด่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gaunya (2015) พบว่าปัจจุบันมีความหลากหลายของพนักงานในองค์กร ต่างๆ ทั้งภาครัฐกิจและภาครัฐบาล เป็นสาเหตุหนึ่งที่เกิดจากโลกาภิวัตน์ซึ่งโลกต้องการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้คนจากวัฒนธรรม ความเชื่อ และภูมิหลังที่หลากหลาย การจัดการความหลากหลายจึงมี ความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความหลากหลายของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ Sanyang and Othman (2019) พบว่าการจัดการความหลากหลายของกำลังคนเป็นสิ่งจำเป็น ของทุกองค์กร ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก การจัดการพนักงานที่มีความหลากหลายถือเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหาร การจัดการพนักงานที่มี ความหลากหลายจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน Jayawardana and Priyashantha (2019) พบว่าความหลากหลายของพนักงานถูกระบุว่าเป็นหนึ่งในความสามารถ เชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรเหนือการแข่งขัน การศึกษาครั้งนี้ได้นำปัจจัยการจัดการ ความหลากหลายที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งรวมตัวแปรที่สำคัญ เช่น ความ หลากหลายทางอายุ วุฒิการศึกษา ศาสนา ประสบการณ์การทำงาน และทัศนคติต่องานของพนักงาน ผลงานวิจัยสรุปได้ว่าการจัดการความหลากหลายมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญเชิงบวกต่ออายุ วุฒิ

การศึกษา ศาสนา ประสพการณ์การทำงาน และทัศนคติต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าสมมติฐานข้อที่ 2 สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต คือ การบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรองค์การมหาชนไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อเจตนาการลาออก

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim and Lee (2014) ที่พบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายในสถานที่ทำงาน ความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในบริบททางธุรกิจของเกาหลี ไม่พบความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการจัดการความหลากหลายในสถานที่ทำงานและความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Choi (2009) พบว่าความหลากหลายและแตกต่างทางประชากรในองค์การส่งผลทำให้ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานลดลง พนักงานที่มีความหลากหลายมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานสูงขึ้น ความหลากหลายมีผลต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน ข้อค้นพบยังแสดงให้เห็นว่าการจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้การจัดการความหลากหลายที่ไม่มีประสิทธิผลส่งผลทำให้ความตั้งใจในการลาออกจากงานในองค์การที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ส่วนงานวิจัยของ Pitts, Marvel and Fernandez (2011) พบว่าพนักงานของรัฐบาลกลางของสหรัฐอเมริกาจึงเลือกที่จะออกจากงานของรัฐบาลกลาง โดยมีเหตุผลที่ว่าผู้ที่ตั้งใจจะลาออกจากหน่วยงานของตนไปดำรงตำแหน่งภายนอก ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานและอายุโดยรวมไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องแต่อาจมาจากปัจจัยอื่นๆ นอกจากนี้ Jolly and Self (2020) ได้ศึกษากับพนักงานบริการที่มีความหลากหลายในประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อตรวจสอบผลกระทบของการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศขององค์การเกี่ยวกับความหลากหลายของพนักงาน ข้อมูลบ่งชี้ว่าพนักงานไม่รับรู้ถึงบรรยากาศที่หลากหลายและส่งผลต่อความตั้งใจของพนักงานที่จะลาออกจากองค์การ ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศที่มีความหลากหลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการรักษาไว้อย่างต่อเนื่อง และเพิ่มการฝังตัวของพนักงานเพื่อลดความตั้งใจในการลาออกจากงาน การฝังตัวของพนักงานจะทำหน้าที่รักษาพนักงานไว้กับองค์การและเป็นตัวขับเคลื่อนพนักงานในการแสวงหาทรัพยากร บรรยากาศที่มีความหลากหลายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการฝังตัวของพนักงานและความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้อง

พยายามชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบรรยากาศเชิงบวกสำหรับองค์กรที่มีการจัดการความหลากหลายหรือมีบรรยากาศที่มีความหลากหลายเพื่อเป็นแนวทางในการรักษาพนักงานและลดความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน จากการศึกษาของ Henry (2015) ศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการความหลากหลายของบุคลากรและความตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ ข้อค้นพบบ่งชี้ว่าผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการการออกแบบสถานที่ทำงาน และการพัฒนาวิธีการบริหารที่หลากหลายที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัญหาความตั้งใจลาออกจากงานเพื่อเพิ่มความมั่นคงในการจ้างงานในองค์กร ฝ่ายบริหารของธนาคารพาณิชย์ควรจัดให้มีการจัดการข้อร้องเรียนและความพยายามของฝ่ายบริหารในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการความคับข้องใจและวิธีที่จะขจัดความตั้งใจในการลาออกจากงานในบริษัท ควรมีแนวปฏิบัติสำหรับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรโดยปรับปรุงกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการลดความตั้งใจในการลาออกจากงานและค้นหาโอกาสใหม่ๆ ในการรักษาความมั่นคงขององค์กร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงระหว่างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์กรมหาชนในประเทศไทย ประกอบด้วยสมมติฐานข้อที่ 4

สมมติฐานที่ 4 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของทีมบุคลากรในองค์กรมหาชน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลทางตรงพบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรไม่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพของทีม

ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Gaunya (2015) ซึ่งเบื้องต้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความหลากหลายของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ในทางตรงข้ามกลับพบว่าความหลากหลายระหว่างสมาชิกในทีมไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของงาน นอกจากนี้ Bleijenbergh, Peters and Poutsma (2010) ยังพบว่าการจัดการความหลากหลายของบุคลากรแสดงให้เห็นถึงความยากลำบากในการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องความหลากหลายและการจัดการความหลากหลายในระดับสากล ซึ่งการจัดการความหลากหลายนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การมีส่วนร่วม การถกเถียง หรือข้อโต้แย้งเพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้วยการจัดการความหลากหลายมีความเสี่ยง พนักงานมักอ้างถึงการโต้แย้งเรื่องความยุติธรรมและความยั่งยืนของการจ้างงานและมุ่งเน้นแนวทางการปฏิบัติที่มั่นคงของงานในอนาคตมากกว่าการมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพของทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sabharwal (2014) พบว่าการใช้แนวคิดแบบองค์รวมมุ่งเน้นแนวคิดเรื่องการจัดการความหลากหลายเป็นกระบวนการที่โดดเด่นและถูกนำรวมเข้ามาไว้ในการศึกษาสาขารัฐประศาสนศาสตร์ พบว่าการจัดการความ

หลากหลายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร คือ การใช้แนวทางเพื่อส่งเสริมการบูรณาการร่วมกับพนักงานมากขึ้น โดยคำนึงถึงมุมมองของพนักงานและส่งเสริมความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน ผลการวิจัยยังบ่งชี้ว่าองค์การที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นและร้องขอสารสนเทศก่อนที่จะตัดสินใจในงานที่สำคัญขององค์การ สิ่งเหล่านี้ผู้นำจะต้องให้การสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงานเพื่อช่วยในการตัดสินใจ นอกจากนี้งานวิจัยของ Ahmad (2020) ยังพบว่าการศึกษาผลกระทบการจัดการความหลากหลายของพนักงานในสถานที่ทำงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าอายุที่หลากหลาย ความหลากหลายทางเพศและความหลากหลายทางชาติพันธุ์มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการศึกษาของ Østergaard, Timmermans and Kristinsson (2011) โดยใช้การวิเคราะห์เศรษฐมิติความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายและการพัฒนานวัตกรรมโดยใช้การสำรวจ 2 ครั้งที่เชื่อมโยงกันโดยรวมด้านองค์ประกอบของประชากรศาสตร์ของบริษัทและผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม พบว่าคุณลักษณะที่หลากหลายทางสังคม เช่น เพศ อายุ ชาติพันธุ์ และการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบ่งชี้ว่าเพศมีความสัมพันธ์เชิงลบและชาติพันธุ์ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานวัตกรรมของบริษัท ส่วน Bunderson and Sutcliffe (2002) ได้ศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกรอบแนวคิดความหลากหลายของหน้าที่งานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่าความแตกต่างจากความหลากหลายของหน้าที่งานระหว่างองค์ประกอบของความหลากหลายตามหน้าที่งานอิทธิพลที่แตกต่างกันตามการแบ่งปันสารสนเทศและผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาความหลากหลายของหน้าที่งานระหว่างบุคคลแล้วแสดงให้เห็นว่าการแบ่งปันข้อมูลมีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Kochar และคณะ (2003) ยังพบว่าการจัดการความหลากหลายเข้ากับกระบวนการทำงานของทีมอาจไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางลบโดยตรงระหว่างความหลากหลายและผลการดำเนินงาน บางบทความพบว่าการจัดการความหลากหลายอาจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน แต่หากการจัดการความหลากหลายที่มีมากเกินไปจะส่งผลทำให้เกิดอันตรายต่อประสิทธิภาพของการทำงาน และการจัดการความหลากหลายไม่สอดคล้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติของกลุ่มพนักงานและอาจเกิดผลกระทบเชิงลบต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน และยังได้สรุปอีกว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่พบผลกระทบโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญของการจัดการความหลากหลายทางเชื้อชาติหรือเพศที่มีผลเชิงบวกในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่กลับพบความสัมพันธ์เชิงลบเนื่องมาจากปัญหาความหลากหลายทางเชื้อชาติและวิธีการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าสมมติฐานที่ 4 สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่พบว่าการบริหารความหลากหลายไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของทีม

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก โดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน ประกอบด้วยสมมติฐานข้อที่ 5 6 และ 7

สมมติฐานที่ 5 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลงานวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pitts (2009) พบว่าจำนวนองค์การมากมายและหลากหลายได้พยายามจัดการกับความหลากหลายของกลุ่มแรงงาน โดยในระดับประเทศสหรัฐอเมริกา มีตัวแทนของรัฐบาลมากกว่าร้อยละ 90 ได้รายงานว่ามีการจัดการกับความหลากหลาย แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบหลักฐานเชิงประจักษ์เพียงเล็กน้อยที่อธิบายการจัดการความหลากหลายที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือทีมงานหรือผลลัพธ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับงาน การวิจัยครั้งนี้เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลาย ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของทีมซึ่งพบว่าการจัดการความหลากหลายมีความสัมพันธ์อย่างแข็งแกร่งทั้งกับผลการปฏิบัติงานของทีมและความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้คนทุกเชื้อชาติสามารถใช้การจัดการความหลากหลายเพื่อให้พนักงานนำประสบการณ์และความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ordu (2016) ศึกษาการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล พบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างการจัดการความหลากหลายและความพึงพอใจในงาน และยังพบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างการจัดการความหลากหลายและประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดการความหลากหลายตามทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานแต่ละบุคคล ค่านิยมและบรรทัดฐานขององค์การ แนวปฏิบัติและนโยบายด้านการบริหารร่วมกันเป็นตัวทำนายความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ Celikdemir and Katrinli (2020) พบว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยทำงานร่วมกับบุคลากรที่มีความหลากหลายมากขึ้น พนักงานที่หลากหลายมีความแตกต่างกันเหล่านี้อาจในแง่ของเชื้อชาติ เพศ อายุ การศึกษา ชาติพันธุ์หรือวัฒนธรรม การศึกษาในครั้งนี้เน้นผลของการจัดการความหลากหลายเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีในสถานที่ทำงานเพื่อให้การจัดการความหลากหลายมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ข้อค้นพบบ่งชี้ว่าการจัดการความหลากหลายในแง่ของเชื้อชาติ เพศ อายุ และสัญชาติควรมุ่งเน้นถึงประโยชน์และความท้าทายของการจัดการความหลากหลาย โดยนำมาพิจารณาร่วมกับจริยธรรมสำหรับการจัดการความหลากหลาย ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่างการ

จัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพมีผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานและนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีในสถานที่ทำงาน แต่จากการทบทวนวรรณกรรมบางงานวิจัยพบว่าไม่สอดคล้องกับผลการวิจัย เช่น งานวิจัยของ Campbell (2011) พบว่าการศึกษาแบบสหสาขาวิชาชีพเกี่ยวกับความหลากหลายของเพศ เชื้อชาติหรือชาติพันธุ์ของบุคคลมีผลต่อความพึงพอใจในงานโดยรวม ผลการวิจัยพบว่าเพศ เชื้อชาติ หรือชาติพันธุ์และความพึงพอใจในงานหรือระดับความพึงพอใจต่อองค์ประกอบของงานเฉพาะอาจพบได้ในสถานที่ทำงานหรือองค์การที่เฉพาะเจาะจง ถ้าหากพนักงานรับรู้ถึงความไม่เท่าเทียมกันหรือความอยุติธรรมที่เกิดขึ้นกับเพศ เชื้อชาติ หรือชาติพันธุ์ แต่ยังคงพบว่าเพศ เชื้อชาติ หรือชาติพันธุ์ไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ที่เชื่อถือได้หรือตัวทำนายระดับความพึงพอใจของคณงานที่มีต่องาน ส่วนงานวิจัยของ Nawaz และคณะ (2020) พบว่ากระแสโลกาภิวัตน์ที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา การจัดการความหลากหลายจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายและผลที่ตามมาส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน การตรวจสอบผลกระทบขององค์ประกอบการจัดการความหลากหลายที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในสถานที่ทำงานเป็นประเด็นสำคัญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาในครั้งนี้ใช้ องค์ประกอบความหลากหลายของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และเชื้อชาติ ข้อค้นพบยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกที่สำคัญของความหลากหลายด้านเพศและเชื้อชาติกับความพึงพอใจของพนักงาน และงานวิจัยของ Ohunakin, Adeniji, Ogunnaike, Igbadume and Akintayo (2019) พบว่าผลกระทบของการจัดการความหลากหลายเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ขององค์การ การจัดการความหลากหลายและการบูรณาการกับการปฏิบัติงานในองค์การเป็นประโยชน์อย่างยิ่งโดยเฉพาะในบริษัทข้ามชาติ การจัดการความหลากหลายและการบูรณาการเป็นค่านิยมหลักในการปฏิบัติงาน งานวิจัยนี้ศึกษาผลกระทบของการจัดการความหลากหลายและการบูรณาการผลการปฏิบัติงานขององค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ข้อค้นพบที่สำคัญแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลเชิงบวกของการจัดการความหลากหลายและการบูรณาการร่วมกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายความว่าจัดการความหลากหลายและการบูรณาการมีศักยภาพในการช่วยเหลือองค์การในการสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานต้องการทำงานหนักขึ้นและมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมไปกับองค์การต่อไป

สมมติฐานที่ 6 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์การมหาชน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ผลงานวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กล้วยไม้ วันทนัง เมทินี รัชฎารักษ์ และณัฐกิตติ์ เอี่ยมสมบูรณ์ พบว่าความหลากหลายของบุคลากรด้านความเชื่อและทัศนคติที่มีผลต่อการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานในองค์การ ความสามารถของพนักงานมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ และปรับใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานได้ ประสบการณ์การทำงานส่งผลให้เกิดความเข้าใจและการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ง่ายขึ้น ความถนัดส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในองค์การ และความสามารถในการเรียนรู้ส่งผลต่อระยะเวลาในการเรียนรู้และประสิทธิผลของงาน ข้อค้นพบยังบ่งชี้ว่าบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการความหลากหลายด้วยวิธีการบูรณาการความรู้ ความสามารถที่มีความโดดเด่น การใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมนั้นส่งผลให้เกิดประโยชน์ คุณค่า และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ ผลการศึกษานี้จะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Ayat Mohammed (2019) พบว่าการปรับใช้การจัดการความหลากหลายในสถานที่ทำงานกลายเป็นจุดสนใจหลักในแผนกทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก พนักงานที่มีความหลากหลายสามารถมีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้โดยการเปิดโอกาสให้เข้าถึงตลาดที่เปลี่ยนแปลงผ่านพนักงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม การศึกษานี้เป็นการตรวจสอบผลกระทบของความหลากหลายของแรงงานต่อการปฏิบัติงานโดยมุ่งศึกษาใน 4 มิติ ได้แก่ เพศ อายุ สัญชาติ และวุฒิการศึกษาเพื่อวัดประสิทธิภาพของงานใน 2 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพของงาน และประสิทธิภาพตามขอบเขตงาน ผลการศึกษาพบว่ามิติด้านความหลากหลายของแรงงาน เพศ อายุ สัญชาติ และวุฒิการศึกษามีผลดีต่อผลการปฏิบัติงาน ข้อค้นพบยังชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีการจัดการความหลากหลายที่ดีควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง จากการศึกษาเชิงลึกของ Magnus and Joseph (2015) พบว่าความสำคัญของความหลากหลายในสถานที่ทำงานขององค์กรต่างๆ จึงต้องเผชิญกับการบริหารงานที่น่ากลัวเพื่อการจัดการความหลากหลายที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการจัดการความหลากหลายมีอย่างแพร่หลายมากขึ้นในทุกองค์การทั่วโลก ผลกระทบของการจัดการความหลากหลายในสถานที่ทำงานส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความหลากหลายทางประชากร ขอบเขตของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทางสังคม และการจัดการความหลากหลายของพนักงานมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลของการศึกษาพบว่าการจัดการความหลากหลายในสถานที่ทำงานส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ความหลากหลายในสถานที่ทำงานด้านประชากรและสังคม วัฒนธรรมของพนักงานช่วยสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานในเชิงบวกโดยให้คุณค่ากับความเหมือนและความแตกต่างของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในการจ้างงานและความก้าวหน้าโดยพิจารณาจากความสามารถโดยไม่อิงตามสีผิว ศาสนา ชาติกำเนิด เพศ อายุ รสนิยมทางเพศ หรือความพิการทาง

ร่างกาย ส่วนการศึกษาของ Odita and Egbule (2015) พบว่าการจัดการความหลากหลายของบุคลากรมีต่อประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตเบียร์ การจัดการความหลากหลายในสถานที่ทำงานประกอบด้วยแนวคิดหลายมิติและหลายแง่มุมที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมให้ก้าวไปสู่ตลาดโลก ผลการวิจัยค้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างตัวแปรของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกมากขึ้น รวมถึงการสร้างทีมและการฝึกอบรมกลุ่มซึ่งเป็นสื่อกลางระหว่างความหลากหลายของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสรุปได้ว่าองค์กรต้องมีผู้นำและผู้กำหนดนโยบายเป็นผู้ปฏิบัติจริงเปิดเผยและจริงจัง มีการสร้างทีมและการฝึกอบรมทีมที่สอดคล้องกับการจัดการความหลากหลายที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรส่วนใหญ่ การจัดการความหลากหลายจะนำไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารและผู้นำองค์กรควรตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการจัดการกับปัญหาด้านความหลากหลายอย่างเหมาะสมเพื่อทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลและนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร

สมมติฐานที่ 7 การบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อเจตนาการลาออกโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีมของบุคลากรองค์กรมหาชน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลทางอ้อม พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย นั่นคือ ตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ต่อเจตนาการลาออกจากการงานโดยส่งผ่านประสิทธิภาพของทีม

ผลงานวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Moynihan and Landuyt (2008) พบว่าความตั้งใจหรือเจตนาที่จะไม่ลาออกจากการงานของพนักงานจำนวนมากมาจากสาเหตุสำคัญ 4 ประการ คือ ประการแรก พนักงานค้นพบว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความมั่นคงในชีวิต ซึ่งชี้ให้เห็นว่าอายุ ประสบการณ์ และความชอบทางภูมิศาสตร์จะลดความตั้งใจในการลาออกจากการงานและจะสัมพันธ์กับข้อจำกัดทางเศรษฐกิจ ครอบครัวหรือผู้มีรายได้อ่อน และจำนวนสมาชิกในครัวเรือน ประการที่สอง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้หญิงมีโอกาสน้อยกว่าที่จะมีความตั้งใจที่จะลาออกจากการงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบการมีส่วนร่วมของพนักงานในเปลี่ยนแปลงไปในแง่ที่ดีเนื่องจากภาครัฐเสนองานให้แก่พนักงานหญิง ประการที่สาม แนวคิดที่ทับซ้อนกันจาก 3 ประการข้างต้น คือ ความรักดีต่อองค์กร การเสริมพลัง และการเพิ่มขีดความสามารถแนวคิดเหล่านี้ช่วยลดความตั้งใจในการลาออกจากการงาน นอกจากนี้ Leonard and Levine (2006) พบว่าความพึงพอใจในงานต่ำและความไม่มั่นคงของพนักงานมีค่าใช้จ่ายสูงทั้งในแง่ทรัพยากรและคุณภาพของบริการที่องค์กรมหาชนมอบให้ การศึกษาความหลากหลายทางเพศในที่ทำงานและสำรวจความสัมพันธ์ด้วยความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากการงาน ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าความหลากหลายทางเพศขององค์กรที่

เป็นพนักงานหญิงนำไปสู่ความตั้งใจในการออกจากงานลดลง และไม่ส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในงาน และนอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความหลากหลายทางเพศและความตั้งใจในการลาออกจากงาน ดังนั้นการศึกษาส่วนใหญ่ก่อให้เกิดการถกเถียงกันอย่าง ต่อเนื่องในหมู่นักวิชาการด้านความหลากหลายถึงผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจาก ความหลากหลายในสถานที่ทำงาน ส่วนการศึกษาของ Jeong and Baek (2016) เป็นการตรวจสอบ การจัดการความหลากหลายที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงาน เป็น การกำหนดแนวทางที่อ่อนไหวต่อการจัดการความหลากหลายซึ่งเกี่ยวข้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล การเคารพ และการยอมรับความหลากหลาย ประเด็นเหล่านี้ส่งผลทำให้พนักงานรับรู้ถึงความ หลากหลายและความแตกต่างกันของแต่ละบุคคล การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับประเด็นการจัดการความ หลากหลายในระดับบุคคล ผลการศึกษาพบว่า การกำหนดแนวทางที่อ่อนไหวต่อการจัดการความ หลากหลายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับ ความตั้งใจในการออกจากงาน งานวิจัยของ Barreto (2019) พบว่าอัตราการลาออกจากงานที่สูง ชัดขวางความหลากหลายของบุคลากรในการดูแลสุขภาพ บรรยากาศที่หลากหลายส่งผลต่อความ ตั้งใจในการลาออกจากงานของพนักงาน ข้อค้นพบชี้ให้เห็นว่าความแตกต่างทางเพศที่ได้รับการปฏิบัติ อย่างมีเกียรติส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงาน แต่บรรยากาศที่หลากหลายไม่ได้สนับสนุน และส่งเสริมผลการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายและความตั้งใจในการลาออกจากงานโดยผ่าน ตัวแปรส่งผ่าน คือ การสนับสนุนในที่ทำงานและการปฏิบัติด้วยความเคารพซึ่งเชื่อมโยงกัน ส่วน งานวิจัยของ Choi and Rainey (2010) พบว่าการจัดการความหลากหลายที่มีความแตกต่างกันใน องค์กรจะเป็นการเพิ่มความขัดแย้ง สะท้อนให้เห็นถึงข้อพิพาทระหว่างพนักงาน ความไม่สอดคล้อง กันของเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์กร เมื่อองค์กรมีความหลากหลายมากขึ้นความขัดแย้ง ด้านเป้าหมายความคลุมเครือมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานต่ำลง และส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแต่ละบุคคลและองค์กร นอกจากนี้ Dixon และ Hart (2010) พบว่ากระแสโลกาภิวัตน์และความต้องการแรงงานที่มีทักษะ มีการศึกษา และมีประสบการณ์ กัดดันให้องค์กรต่างๆ ยกกระดับบุคลากรให้มีความหลากหลายเพื่อให้องค์กรตนเองได้เปรียบทางการ แข่งขัน ความหลากหลายของพนักงานในองค์กรสามารถสร้างประโยชน์ที่สำคัญให้กับองค์กร รวมถึงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น การได้รับประโยชน์เหล่านี้ต้องใช้ รูปแบบและทักษะการเป็นผู้นำที่เหมาะสมภายใต้บริบทของการจัดการความหลากหลายที่สามารถ เพิ่มประสิทธิภาพให้กับพนักงาน และลดความไม่พึงพอใจในกลุ่มของพนักงาน และลดความตั้งใจใน การลาออกจากงาน ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้บ่งชี้ว่าความสัมพันธ์ของผู้นำที่มีความสามารถด้านการ จัดการความหลากหลายจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของพนักงานและความตั้งใจที่จะทุ่มเทให้กับการ

ปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วน Nielsen and Madsen (2017) ศึกษาความหลากหลายทางเพศในที่ทำงานและสำรวจความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความตั้งใจในการลาออกจากงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความหลากหลายทางเพศในองค์กรระหว่างพนักงานหญิงนำไปสู่ความตั้งใจในการลาออกจากงานที่ลดลง และไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานผู้ชายหรือความตั้งใจในการเปลี่ยนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายทางเพศและความตั้งใจในการลาออกจากงานมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความหลากหลายทางเพศและความตั้งใจในการลาออกจากงาน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าหากองค์กรที่มีการจัดการความหลากหลายของบุคลากรอย่างเหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพจะช่วยลดความตั้งใจหรือเจตนาในการลาออกจากงานให้ลดลง

5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาในการลาออกจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่เป็นวรรณกรรมที่ได้รับการยอมรับและตีพิมพ์ในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากวรรณกรรมที่ตีพิมพ์และได้รับการยอมรับในประเทศไทยยังคงมีไม่มากนัก จึงทำให้กรอบแนวคิดการวิจัยที่พัฒนาขึ้นอาจไม่สอดคล้องและตรงกับบริบทการศึกษาของประเทศไทย ทั้งนี้บริบทของการศึกษาในต่างประเทศมีความแตกต่างกันทั้งในด้านภาษา ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และอื่นๆ จึงอาจทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานในประเทศไทยได้
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลตัวแปรจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากองค์การมหาชนโดยไม่ระบุทำเลที่ตั้ง ประเภท หรือคุณลักษณะเฉพาะอื่นๆ เพื่อใช้เป็นประชากรสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงไม่มีความเฉพาะเจาะจงหรือมีคุณลักษณะความเหมือนหรือใกล้เคียงกัน อาจทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สามารถอ้างอิงว่าเป็นตัวแทนของบุคลากรองค์การมหาชน
3. ผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความหลากหลายและแตกต่างกันในหลายๆ ประเด็น เช่น ตำแหน่งงาน พบว่า “ระดับอื่นๆ” ซึ่งไม่สามารถระบุได้เป็นกลุ่มผู้ตอบคำถามมากที่สุด ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถทราบได้ว่า “ระดับอื่นๆ” นั้นเป็นบุคลากรระดับใด และส่งผลอย่างไรกับการศึกษาในครั้งนี้

5.4 ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน ครั้งนี้ทำให้เกิดข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย 5 ด้าน ดังนี้

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารความหลากหลายของบุคลากร จากสาเหตุของโลกาภิวัตน์ทำให้ทุกองค์การเผชิญกับปัญหาความหลากหลายของแรงงาน ดังนั้นความหลากหลายของบุคลากรไม่ใช่ปัญหาในการบริหาร แต่เป็นประเด็นในเรื่องของความแตกต่างของทักษะและความสามารถของพนักงาน ตลอดจนความคิดเห็นในหลายแง่มุมต้องการนำความหลากหลายเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน ปัจจุบันทุกองค์การจะมีพนักงานหลากหลายทางเชื้อชาติซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานในปัจจุบันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การมหาชนในปัจจุบันที่เป็นองค์การขนาดใหญ่และมีการขยายการดำเนินงานเพื่อให้บริการครอบคลุมทั่วประเทศ ทำให้องค์การเหล่านี้ต้องมีความเข้าใจพนักงาน ลูกค้ายุติธรรมที่แตกต่างกัน กระแสการยอมรับความหลากหลายทางเพศกำลังเป็นแนวโน้มที่รุนแรง การยอมรับความหลากหลายทางเพศในสังคม การยอมรับความหลากหลายทางเพศในการทำงานอย่างยุติธรรม ดังนั้นความหลากหลายของบุคลากรจึงไม่ใช่ประเด็นเรื่องเพศ ความหลากหลายอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารในองค์การต้องเผชิญคือ อายุ แต่ความหลากหลายด้านอายุถือว่าเป็นข้อได้เปรียบเนื่องจากสามารถใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ผู้บริหารต้องเผชิญจึงมีหลากหลายประเด็นทั้งอายุ เพศ ความรู้ และประสบการณ์ รวมไปถึงเพศทางเลือกเข้ามาทำงานในองค์การซึ่งไม่ใช่เรื่องใหม่ และได้รับการยอมรับมากขึ้น ผู้บริหารจะต้องดึงความสามารถที่มีอยู่หลากหลายของพนักงานออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความเข้าใจ เปิดรับความหลากหลาย และตั้งกฎระเบียบและนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานที่มีความหลากหลายได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้พนักงานที่มีความหลากหลายดึงความสามารถของตนเองนำออกมาใช้เพื่อค้นหานวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การ

ข้อเสนอแนะด้านประสิทธิภาพของทีม เป้าหมายของการทำงานเป็นทีม คือ การบริหารทีมที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้ทีมงานมีประสิทธิภาพผลสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ความสำเร็จของทีมนั้นมาจากหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนภายในทีมที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีมมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของทีม ประสิทธิภาพของทีมมักขึ้นอยู่กับผู้นำและสมาชิกในทีมที่จะขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน การใช้ภาวะผู้นำร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม ความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนทีมงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ประสิทธิภาพของทีมจะเกิดขึ้นจากสมาชิกในทีมมีการเจรจา ประสานงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันสารสนเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานระหว่างกัน เพื่อให้สมาชิกในทีมงานเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานจนนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม งานวิจัยในครั้งนี้ นำการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมาศึกษาร่วมกับประสิทธิภาพของทีม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับความหลากหลายของสมาชิกในทีม เพราะทีมงานในองค์การเกิดจากการรวมตัวกันของพนักงานที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน พนักงานเหล่านี้จะเข้ามาเป็นสมาชิกของทีมที่ต้องแสดงความคิดเห็น แบ่งปันข้อมูลของตนกับสมาชิกคนอื่น ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นประสิทธิภาพของทีมจะเกิดขึ้นได้สมาชิกในทีมต้องตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองภายในทีมที่ได้รับมอบหมายจากองค์การและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ข้อเสนอแนะด้านความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับงานที่ปฏิบัติไปในทิศทางที่ดี ตลอดจนเกิดทัศนคติในเชิงบวกที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ถ้าหากพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดีจากการปฏิบัติงานในองค์การจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสุขในการทำงานและส่งผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความรู้สึกพึงพอใจในงานของบุคลากรมักจะเกิดขึ้นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติหรือกระบวนการปฏิบัติ ตลอดจนเกิดความรู้สึกที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์การที่ตนเองปฏิบัติงาน ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองความต้องการได้อย่างดีและสมบูรณ์ ความพึงพอใจยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามทัศนคติ ค่านิยม ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ระดับความพึงพอใจของแต่ละบุคคลยังคงมีมาตรฐานที่แตกต่างกันอีกด้วย ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จ ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจในการสร้างความพึงพอใจในงานเป็นอย่างดี และทราบถึงปัจจัยที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องจูงใจพนักงาน ย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน จากการวิจัยพบว่าการสร้างความพึงพอใจในงานสำหรับบุคลากรสามารถกระทำได้ เช่น การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่ถนัดหรือตามความสามารถ การเน้นการทำงานแบบร่วมมือไม่ควรใช้การบังคับบัญชาเนื่องจากจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีและกดดันผู้ปฏิบัติงาน การสร้างความมั่นคงใน

หน้าที่การงานให้กับบุคลากร การปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเป็นธรรมและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ถ้าพนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานที่ดีควรแสดงการชื่นชม ยกย่อง นอกจากนี้ควรจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้น่าปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้การยอมรับทางสังคม มีการติดต่อสื่อสารอยู่ตลอดเวลา และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมตามลักษณะงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะด้านผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของบุคลากรที่แสดงออกมาผ่านบทบาทหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย หรือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เกิดจากการเรียนรู้ถึงเป้าหมายขององค์การ ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะเกิดขึ้นจากผลลัพธ์ที่มาจากการทำงานของบุคลากรในองค์การที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมที่เกิดในบทบาทหน้าที่และนอกบทบาทหน้าที่ เป็นคุณค่าทางพฤติกรรมที่บุคลากรพึงปฏิบัติต่อองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบไปด้วยการบริหารจัดการด้านการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน และเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ ใช้จ่ายวิญญูณในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด จากงานวิจัยในครั้งนี้ผู้บริหารองค์การมหาชนควรมุ่งพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยเน้นการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อใช้ในหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งควรมีกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการให้คุณให้โทษ หรือใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทมากขึ้น

ข้อเสนอแนะด้านเจตนาการลาออก ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานเป็นความคิดที่สมัครใจจะลาออกจากการเป็นพนักงานขององค์การที่ปฏิบัติเมื่อมีโอกาสที่ดีกว่า เพื่อไปปฏิบัติงานในองค์การแห่งใหม่หรือเปลี่ยนอาชีพที่ตนเองทำอยู่ การลาออกจากงานมักจะมีสาเหตุของการลาออก และมีปัจจัยแทรกซ้อนหลายปัจจัยซึ่งขึ้นอยู่กับแนวคิดของบุคลากรแต่ละคน การลาออกจากงานโดยตรงมักจะต้องศึกษาถึงสาเหตุของการลาออก การศึกษาส่วนใหญ่พบว่าผู้ที่ตั้งใจจะลาออกจากงานเพื่อขจัดปัญหาบางประการ ความตั้งใจจะลาออกจากงานเป็นตัวแปรที่สำคัญที่เป็นตัวทำนายการลาออกจากงานจริง ความตั้งใจจะลาออกจากองค์การเป็นความต้องการหรือความตั้งใจของพนักงานที่เกิดจากความรู้สึกที่มีต่อหน้าที่งานที่ปฏิบัติอยู่ หรือบางครั้งไม่ได้รับอิทธิพลมาจากการปฏิบัติงานที่ทำ เช่น การเปลี่ยนแปลงที่อยู่ การย้ายที่พักอาศัย เป็นต้น ความตั้งใจลาออกจากงานเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการลาออกซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมการลาออก ความตั้งใจลาออกเป็นความพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมการลาออกจากงานในอนาคต และการลาออกอาจเป็นผลมาจากความผูกพันที่มีกับองค์กรลดน้อยลง หรือเกิดความไม่พึงพอใจในงาน จากการทบทวนวรรณกรรมที่สอดคล้องกับงานวิจัยนี้พบว่าเจตนาการลาออกนำไปสู่การตัดสินใจลาออกของพนักงานก่อให้เกิด

ค่าใช้จ่ายแก่องค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรมหาชนควรมุ่งเน้นการบำรุงรักษา การจูงใจ และการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรเพื่อลดความตั้งใจที่ลาออกจากงานของบุคลากร

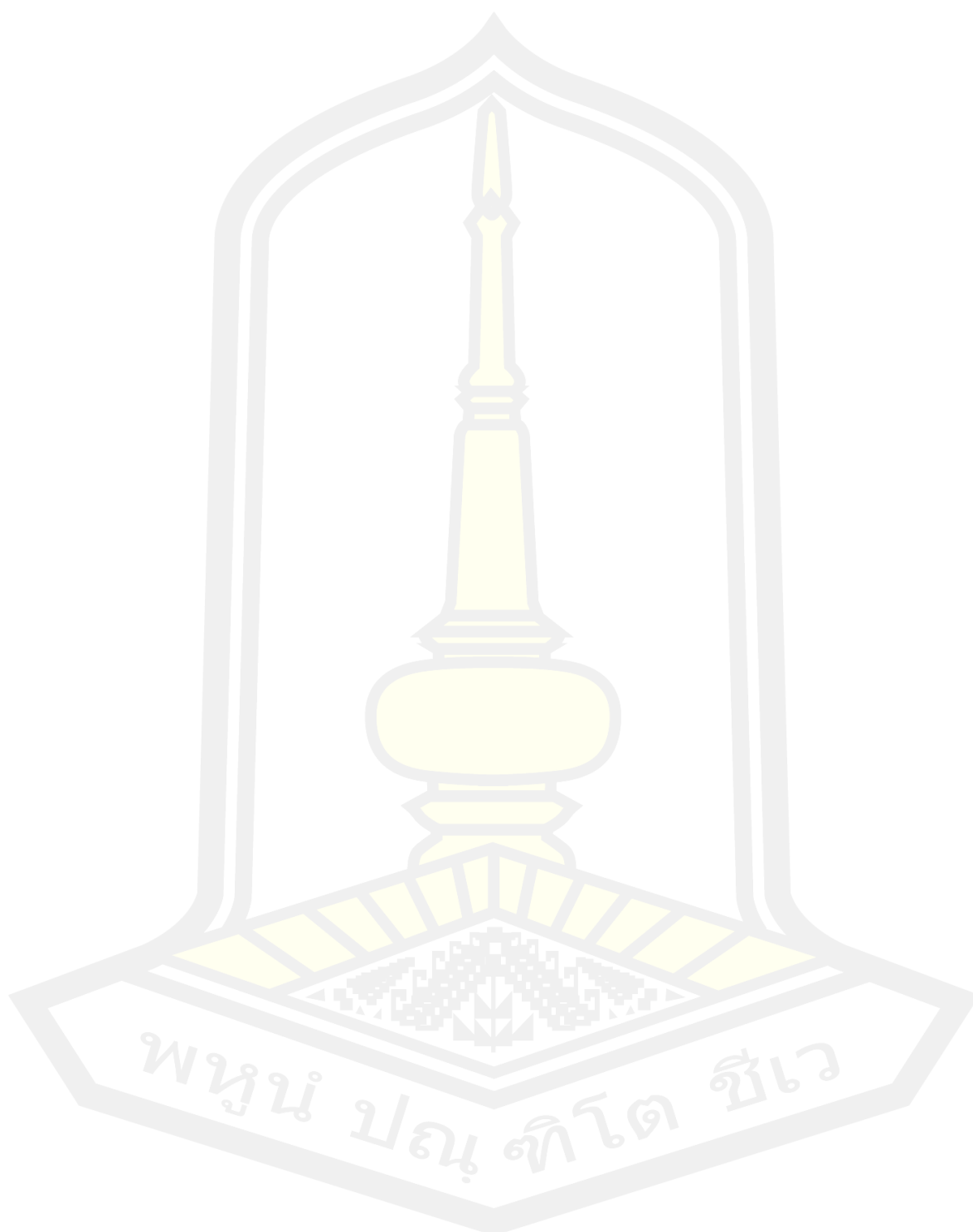
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

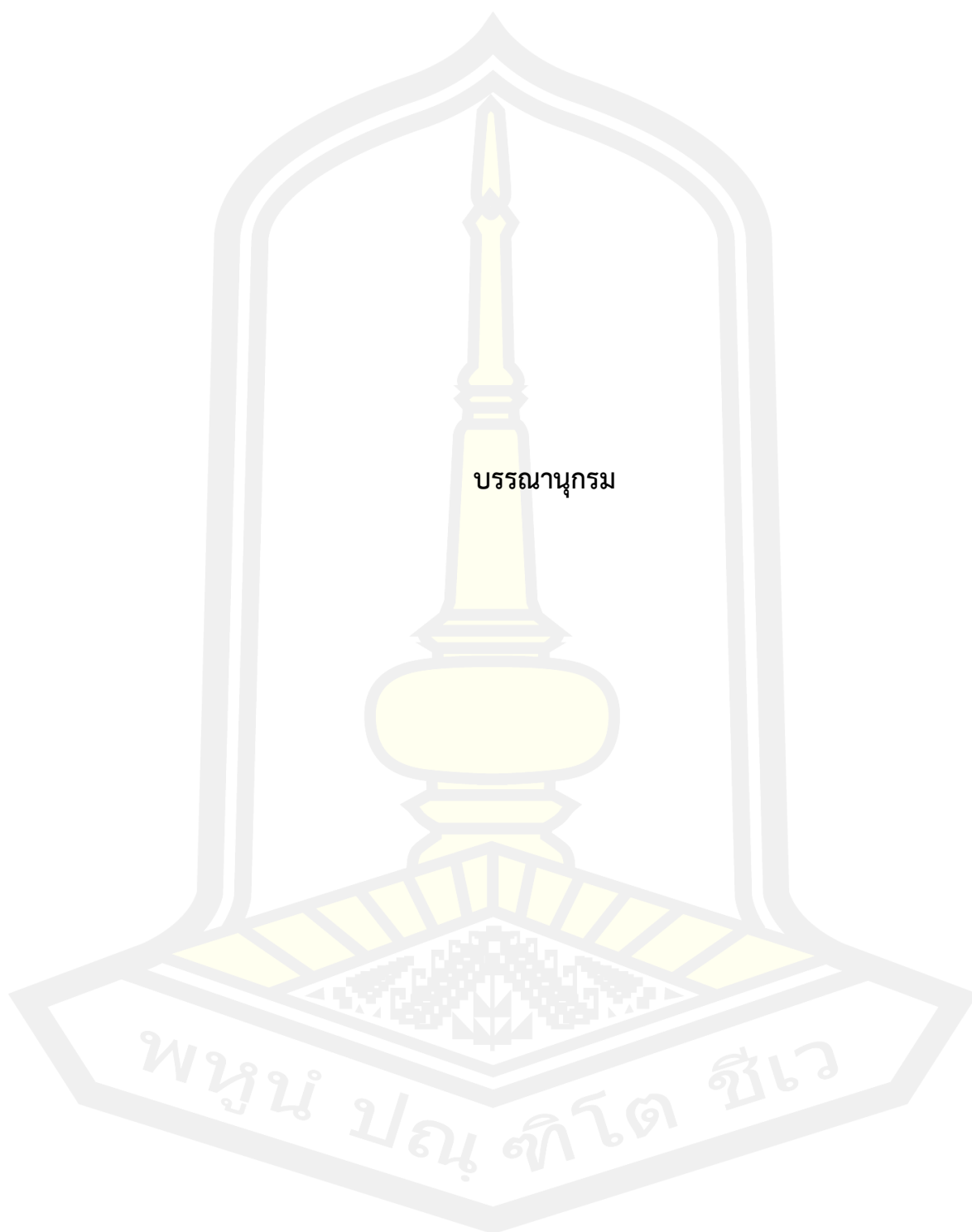
หน่วยงานองค์กรมหาชนที่มีการว่าจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีความหลากหลาย เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา ความรู้ และประสบการณ์ควรให้ความสำคัญและทำความเข้าใจถึงความหลากหลายของบุคลากรเหล่านี้ ควรปฏิบัติกับบุคคลที่มีความหลากหลายอย่างเป็นธรรม ไม่ลำเอียง หรือกลั่นแกล้ง ทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจ ให้โอกาสในการปฏิบัติงานที่ท้าทาย รวมถึงกำหนด กฎเกณฑ์และนโยบายที่เอื้อต่อความหลากหลายของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มีความหลากหลาย ทำงานภายในองค์กรอย่างทุ่มเทและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การจัดการ ความหลากหลายของเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และลดความตั้งใจหรือเจตนาที่จะลาออกจากองค์กรมหาชน

หน่วยงานทั่วไป จากผลการวิจัยที่ค้นพบในครั้งนี้หน่วยงานทั่วไปที่มีการว่าจ้าง บุคลากรที่มีความหลากหลายสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้ โดยหน่วยงานเหล่านั้นจะต้องมี การจัดการความหลากหลายของบุคลากรอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความหลากหลายของ บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารของหน่วยงานทั่วไปควรตระหนักถึงความหลากหลายของบุคลากร ใช้ ความหลากหลายของบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน มุ่งใช้การจัดการความ หลากหลายเพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน สร้างผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมุ่งเน้นทำงานเป็นทีมเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยลดความ ตั้งใจที่จะลาออกจากงานของบุคลากร

33. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปนี้สำหรับบุคคลที่สนใจ ควรเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มอื่นๆ ที่มี คุณลักษณะสอดคล้องกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ การบริหารความหลากหลายของบุคลากร เช่น บริษัทข้ามชาติ องค์กรนานาชาติหรือองค์กรที่มีบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งด้านเพศ อายุ เชื้อ ชาติ ศาสนา และอื่นๆ และหากจะศึกษากับองค์กรมหาชนควรระบุประเภทขององค์กรมหาชนให้ ชัดเจน เช่น องค์กรมหาชนกลุ่มบริการสาธารณะทั่วไป องค์กรมหาชนกลุ่มบริการที่ใช้เทคนิค วิชาการเฉพาะด้านหรือสหวิทยาการ หรือองค์กรมหาชนที่พัฒนาและดำเนินการตามนโยบายสำคัญ ของรัฐเฉพาะด้าน เป็นต้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมมาบางตัวแปรไม่เป็นไป ตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ควรมีการศึกษาซ้ำอีกครั้งเพื่อยืนยันผลการวิเคราะห์ ข้อมูล ประการสุดท้ายตัวแปรที่นำมาใช้ในการศึกษานี้มี 5 ตัวแปร ดังนั้นผู้ที่สนใจจะศึกษาใน อนาคตสามารถนำตัวแปรอื่นๆ มาใช้สร้างกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยต่อไปได้





บรรณานุกรม

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

บรรณานุกรม

- กล้วยไม้ วันทนัง, เมทินี รัชฎารักษ์ และ ญัฐกิตติ์ เอี่ยมสมบูรณ์. (2020). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น*, 2(2), 46-61.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: บิซซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- พนิดา นิลอรุณ จิรวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(1), 234-245.
- ไพรินทร์ เครือบุตตี. (2560). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล แลบบอ ราทอรี จำกัด. การศึกษาอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *การวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis)*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่9). กรุงเทพฯ: บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *ผู้บริหารโรงเรียน สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหาร ที่มีประสิทธิผล*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- สำนักงาน กพร. (2562). ผลการพัฒนาระบบราชการ. สืบค้นเมื่อ 12 กรกฎาคม. จาก <https://www.opdc.go.th>
- สุปัทมา ตันตยาภินันท์. (2554). ความแตกต่างภายในองค์กรกับยุทธวิธีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารนักบริหาร*. 31, 59 -64.
- Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. (2001). *Marketing research*. Seventh edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Ahmad, S. (2020). EFFECT OF WORKPLACE DIVERSITY ON EMPLOYEES' PERFORMANCE IN ALLAMA IQBAL OPEN UNIVERSITY. *Pakistan Journal of Distance and Online Learning*, 5(2), 85-100.
- Agrawal, V. (2012). Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8), 384-400.

- Akbar, Y., Murat, N., & Rashid, N. (2017). Exploring the Influence of Cultural Similarities and Workforce Diversity Management on Turnover Intention of Foreign Workers in Malaysia. *ICOPS2017 Eproceedings*, 936-945.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, 44(5), 757-780.
- Ayat Mohammed, M. (2019). Effect of workforce diversity on job performance of hotels working in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 85-98.
- Banks, J. A. (2006). Improving race relations in schools: From theory and research to practice. *Journal of Social Issues*, 62(3), 607-614.
- Barak, M. E. M. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Barreto, E. A. (2019). *Diversity Climate and Turnover Intention: The Mediating Roles of Support at Work and Respectful Treatment*. University of Puerto Rico, Rio Piedras (Puerto Rico).
- Beadles, N. A., Lowery, C. M., Petty, M. M., & Ezell, H. (2000). An examination of the relationships between turnover functionality, turnover frequency, and organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 331-337.
- Bevernage, J., Brouwers, J., Brewster, M. E., & Augustijns, P. (2013). Evaluation of gastrointestinal drug supersaturation and precipitation: strategies and issues. *International Journal of Pharmaceutics*, 453(1), 25-35.
- Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 413-421.
- Blum, E. (1994). From optimization and variational inequalities to equilibrium problems. *Mathematics Student*, 63, 123-145.
- Boottree J. (2006). *Leadership and Team Development*. 2nd Published Bangkok: Dhurakij Pundit University.

- Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 863-872.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal, 15*(3), 67-94.
- Bovee, C. L., Thill, J.V., Wood, M.B. & Dovel, G.P. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Brainerd, E. (2000). Women in transition: Changes in gender wage differentials in Eastern Europe and the former Soviet Union. *Industrial and Labor Relations Review, 54*(1), 138-162.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal, 45*(5), 875-893.
- Byrne, B. M. (2010). Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (multivariate applications series). *New York: Taylor & Francis Group, 396*, 7384.
- Campbell, D. (2011). Diversity and job satisfaction: Reconciling conflicting theories and findings. *International Journal of Applied Management and Technology, 10*(1), 1-15.
- Campbell, I. A., Fert, A., & Jaoul, O. (1970). The spontaneous resistivity anisotropy in Ni-based alloys. *Journal of Physics C: Solid State Physics, 3*(15), S95.
- Celikdemir, D. Z., & Katrinli, A. (2020). Efficient Diversity Management for Workplace Well-Being. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-22.
- Certo, S. C. (1994). *Supervision: quality and diversity through leadership*. McGraw-Hill/Irwin.
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal of Research in Psychology, 1*(2), 10-15.
- Choi, S. (2009). Diversity in the US federal government: Diversity management and employee turnover in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory, 19*(3), 603-630.

- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.
- Cho, W. S., Kim, S., Han, B. S., Son, W. C., & Jeong, J. (2009). Comparison of gene expression profiles in mice liver following intravenous injection of 4 and 100 nm-sized PEG-coated gold nanoparticles. *Toxicology letters*, 191(1), 96-102.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.
- Cornelius, N., Gooch, L., & Todd, S. (2000). Managers leading diversity for business excellence. *Journal of General Management*, 25(3), 67-78.
- Cox, T. H., J. R. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Craig, P., Dieppe, P., Macintyre, S., Michie, S., Nazareth, I., & Petticrew, M. (2008). Developing and evaluating complex interventions: the New Medical Research Council Guidance. *Bmj*, 337.
- Daft, R. L. (2008). *New Era of Management*. 2nd edition, Thomson South-Western: Ohio
- Dixon, M. L., & Hart, L. K. (2010). The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 52-69.
- Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding synergic relationships in teamwork, organizational commitment and job satisfaction: a case study of a construction organization in a developing country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485-492.
- Dyer, W. G. (1995). *Team building: Current issues and new alternatives* (Vol. 62882). Prentice Hall.
- Francis, D., & Young, D. (1979). *Improving work groups, a practical manual for team building*. University Associates.
- Francis, D., & Woodcock, M. (1996). *The new unblocked manager: a practical guide to self-development*. Gower Publishing, Ltd.

- Fratričová, J., & Rudy, J. (2015). Get Strategic Human Resource Management Really Strategic: Strategic HRM in Practice. *International Journal of Management Cases*, 17(4), 149-155.
- Friedman, N., Kaplan, A., Carasso, D., & Davidson, N. (2001). Observation of chaotic and regular dynamics in atom-optics billiards. *Physical review letters*, 86(8), 8-19.
- Fuchs, E., Tumber, T., & Guasch, G. (2004). Socializing with the neighbors: stem cells and their niche. *Cell*, 116(6), 769-778.
- Gaertner, H. F., Rose, K., Cotton, R., Timms, D., Camble, R., & Offord, R. E. (1992). Construction of protein analogs by site-specific condensation of unprotected fragments. *Bioconjugate Chemistry*, 3(3), 262-268.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1992). Turnover intentions and desire among executives. *Human Relations*, 45(5), 447-465.
- Galbraith, J. (1992). Positioning human resource as a value-adding function: The case of rockwell international. *Human Resource Management*, 31(4), 287-300.
- García-Rodríguez, F. J., Dorta-Afonso, D., & González-de-la-Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102698.
- Gaunya, C. R. (2015). Effect of workforce diversity management on employee performance in the public sector in Kenya. *Journal of Resources Development and Management*, 13(2), 9-15.
- Gelbard, R., & Carmeli, A. (2009). The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success. *International Journal of Project Management*, 27(5), 464-470.
- Goetsch, D.L. (2004). *Effective Teamwork: Ten Steps for Technical Professions*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Graber, M. A. (2006). *Dred Scott and the problem of constitutional evil*. Cambridge University Press.

- Gray, J. H., & Viens, J. T. (1994, January). The theory of multiple intelligences: Understanding cognitive diversity in school. In *National Forum* (Vol. 74, No. 1, pp. 22-26). Honor Society of Phi Kappa Phi.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations Understand and Managing the Human Side of Work*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R., & Hackman, R. J. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th Edition. New Jersey: Pearson Educational Inc.
- Harris, L. E. (1994). Minimum price variations, discrete bid-ask spreads, and quotation sizes. *The Review of Financial Studies*, 7(1), 149-178.
- Harvard Business School. (2007). *Increase group emotional intelligence to increase group results, Managing Teams for High Performance*. U.S.A.: Harvard Business School
- Henry, C. E. (2018). DIVERSITY MANAGEMENT PRACTICES AND TURNOVER INTENTIONS IN COMMERCIAL BANKS IN RIVERS STATE. *International Journal of Advanced Academic Research Social & Management Sciences*, 4(1), 43-56.
- Hertzberg, M., Rapp, D., Ortenburger, I. B., & Briglia, D. D. (1961). Ion-Neutral Reactions in the Helium-Hydrogen System. *The Journal of Chemical Physics*, 34(1), 343-344.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization science*, 12(4), 435-449.
- Horwitz, K. B., Jackson, T. A., Bain, D. L., Richer, J. K., Takimoto, G. S., & Tung, L. (1996). Nuclear receptor coactivators and corepressors. *Molecular Endocrinology*, 10(10), 1167-1177.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Diversity Scorecard*. Elsevier: Butterworth – Heinemann. Oxford.
- Hughes, L. (2015). *The Big Sea: An autobiography*. Hill and Wang.

- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.
- Hunter, E. M., Perry, S. J., Carlson, D. S., & Smith, S. A. (2010). Linking team resources to work–family enrichment and satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 304-312.
- Jayawardana, H. M. A. S., & Priyashantha, K. G. (2019). The Impact of Workforce Diversity on Employee Performance. In *Proceedings of the 8th International Conference on Management and Economics (ICME2019)*. pp. 431-448.
- Jeong, H., & Baek, Y. (2016). The Effect of Diversity Sensitive Orientation on Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Psychological and Behavioral Sciences*, 10(1), 387-390.
- Jolly, P. M., & Self, T. T. (2020). Psychological diversity climate, organizational embeddedness, and turnover intentions: A conservation of resources perspective. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(4), 416-431.
- Joplin, J. R., & Daus, C. S. (1997). Challenges of leading a diverse workforce. *Academy of Management Perspectives*, 11(3), 32-47.
- Kalgin, A., Podolskiy, D., Parfenteva, D., & Campbell, J. W. (2018). Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 31(1), 65-80.
- Kalisch, B. J., Lee, H., & Rochman, M. (2010). Nursing staff teamwork and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 938-947.
- Karatepe, O.M., Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 645–665.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1994). Teams at the top. *The McKinsey Quarterly*, (1), 71-80.
- Kidder, D. L., Lankau, M. J., Chrobot-Mason, D., Mollica, K. A., & Friedman, R. A. (2004). Backlash toward diversity initiatives: Examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 77-102.

- Kim, H. K., & Lee, U. H. (2014). Managing workplace diversity and employees' turnover intention: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Digital Convergence*, 12(10), 145-156.
- Kirton, G., & Healy, G. (2009). Using competency-based assessment centres to select judges—implications for equality and diversity. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 302-318.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press
- Kline, R. B. (2010). *Promise and pitfalls of structural equation modeling in gifted research*. In B. Thompson & R. F. Subotnik (Eds.), *Methodologies for conducting research on giftedness* (p. 147–169). American Psychological Association.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21.
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85.
- Ku, E. C., Chen, F. H., & Hsu, S. (2013). Team efficacy of flight attendants: the effect of shared leadership. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 59, 36-39.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lai, M. C., & Chen, Y. C. (2012). Self-efficacy, effort, job performance, job satisfaction, and turnover intention: The effect of personal characteristics on organization performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4), 387-391.

- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International, 22*(3), 257-282.
- Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly, 18*(4), 393-412.
- Leonard, J. S., & Levine, D. I. (2006). The effect of diversity on turnover: A large case study. *ILR Review, 59*(4), 547-572.
- Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020). Impact of workforce diversity management on employees' outcomes: Testing the mediating role of a person's job match. *SAGE Open, 10*(1), 1-16.
- Levi, D. (2007). *Group Dynamic for Teams*. 2nded. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally: Chicago. pp. 1297-349
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource*. McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(6), 695-706.
- Magnus, U., & Joseph, O. C. (2015). Improving the Employee Performance through Effective Management of Workplace Diversity. *Research Journal of Social Science & Management, 5*(7), 1-12.
- Malika V. (2010). *A Study of the teacher's team work in the municipal school under the office of Muang Chonburi municipality*. Thesis. Education Management: Burapha University

- Makonyango, E., & Bichanga, W. O. (2015). CONTRIBUTIONS OF EMPLOYEE DIVERSITY MANAGEMENT ON JOB PERFORMANCE IN KENYA'S TELECOMMUNICATION INDUSTRY. *International Journal of Social Sciences and Information Technology*, 1(5), 1-20.
- Mathis, R. L., & Jackson, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (No. 15). Simon and Schuster.
- McShane, S.L. & Von Gilnow, M. A. (2005). *Organizational Behavior Emerging Realities for the Workplace*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- McLoughlin, D., & Carr, S. C. (1997). Equity sensitivity and double demotivation. *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 668-670.
- Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 126-136.
- Mobley, W. H. (1982), *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Addison-Wesley, Reading: MA.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Narayan, A. (2009). Role of assigned team goals in the relationship between individual difference factors and self-set goals in a pre-team context. Available at: https://corescholar.libraries.wright.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1404&context=etd_all. (accessed May 30, 2020).

- Nawaz, K., Usman, M., Japzon, R. R. P., Qamar, E. H. G. M., Hashmi, E. M. I., & Riaz, E. A. (2020). How Diversity Element Affects the Employee Satisfaction on Workplace. A Research on Al Yusr Industrial Contracting Co. (AYTB), Oil & Gas Industry, Jubail, Saudi Arabia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8(04), 379.
- Nielsen, V. L., & Madsen, M. B. (2017). Does Gender Diversity in the Workplace Affect Job Satisfaction and Turnover Intentions? *International Public Management Review*, 18(1), 77-115.
- Odita, A. O., & Egbule, S. (2015). Workforce diversity and organizational effectiveness in Nigerian brewery industry. *Delta state university*, 5(8), 74-86.
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaik, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(3), 93-102.
- Ordu, A. (2016). The Effects of Diversity Management on Job Satisfaction and Individual Performance of Teachers. *Educational Research and Reviews*, 11(3), 105-112.
- Ordu, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research policy*, 40(3), 500-509.
- Parker, G and Kropp, R. (2001). *Team Workout: A Trainer's Sourcebook of Team-Building Games and Activities*. New York: Amacom.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and Team work: The New Competitive Business Strategy*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., & Melton, E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 867-886.

- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751-760.
- Pongwiritthon, R., & Utama-ang, S. (2013). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. *Naresuan University Journal: Science and Technology (NUJST)*, 19(1), 56-65.
- Porter, H. S., Silverman, S. M., & Tuan, T. F. (1974). On the behavior of airglow under the influence of gravity waves. *Journal of Geophysical Research*, 79(25), 3827-3833.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.
- Prasad, P., & Mills, A. (1997). Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, 1-27.
- Richard, O. C., & Kirby, S. L. (1999). Organizational justice and the justification of work force diversity programs. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 109-118.
- Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rosado, C. (2006). What do we mean by “managing diversity”? *Workforce diversity*, 3, 1-15.
- Rockwell, J. C., Sorensen, A. M., Baker, S., Leahey, D., Stock, J. L., Michaels, J., & Baran, D. T. (1990). Weight training decreases vertebral bone density in premenopausal women: a prospective study. *The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*, 71(4), 988-993.
- Rothmann, S., & Coetzer, E. (2002). The relationship between personality dimensions and job satisfaction, *Business Dynamics*, 11(1): 29-42.
- Rovinelli, R. & Hambleton, R. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Education Research*, 2, 49-60.

- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Sanyang, L., & Othman, K. (2019). Work force diversity and its impact on organizational performance. *AL-ABQARI: Journal of Islamic Social Sciences and Humanities*, 23-35.
- Sayles, L. R., & Strauss, G. (1972). Are Unions Democratic? *Operational Issues in Industrial Society*, New Jersey: Prentice Hall, 207-219.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2006). *Organizational behaviour* (p. 648). Langara College.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York: Routledge
- Senge, M. O., Fazeskas, M., Notaras, E. G., Blau, W. J., Zawadzka, M., Locos, O. B., & Ni Mhuircheartaigh, E. M. (2007). Nonlinear optical properties of porphyrins. *Advanced Materials*, 19(19), 2737-2774.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Shen, J., & Edwards, V. (Eds.). (2006). *International human resource management in Chinese multinationals*. Routledge.
- Shen, J., Song, Z., Qian, X., & Liu, W. (2009). Modification of papermaking grade fillers: A brief review. *BioResources*, 4(3), 1190-1209.
- Soonthorn P. (2008). *The development for team working of the department of education's staff Thesis*. Education Management: Maharakham University
- Statt, D. A. (2004). *The Routledge dictionary of business management*. Routledge.
- Steers, R. M., Ungson, G. R., & Mowday, R. T. (1985). *Managing effective organizations*. Kent Pub. Co.
- Stott, K., & Walker, A. D. (1995). *Teams, teamwork and teambuilding: the manager's complete guide to teams in organizations*. Prentice Hall.
- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80(3), 217-222.

- Sunantha L. (2008). *Team work creating*. 4 th published. Bangkok: Hand Made Sticker and design
- Talkhestani, A. P., & Rad, L. S. (2014). Cultural intelligence and team effectiveness: a study of sports club managers in Tehran. *International Journal of Sport Studies*, 4(8), 943-947.
- Tarricone, P., & Luca, J. (2002). Employees, teamwork and social interdependence—a formula for successful business? *Team Performance Management: An International Journal*.
- Taylor, C. (1994). *Multiculturalism: Examining the politics of recognition*. Princeton University Press, 41 William St., Princeton, NJ 08540.
- Trent, S. (2007). *Team cognition in intelligence analysis training* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Theera M. (2003). *Team work development for secondary schools in Sam Mook Bang Pla soi school cluster Chonburi educational region 1*. Thesis. Education Management. Choburi: Burapha University.
- Urbancová, H., & Hudáková, M. (2015). Employee development in small and medium enterprises in the light of demographic evolution. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(3), 1043-1050.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4), 445-488.
- van Mierlo, H. (2003). *Self-managing teamwork and psychological well-being*. Unpublished doctoral thesis, Technical University Eindhoven.
- Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, J. A. C. M. (2007). A multi-level mediation model of the relationships between team autonomy, individual task design and psychological well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 647-664.

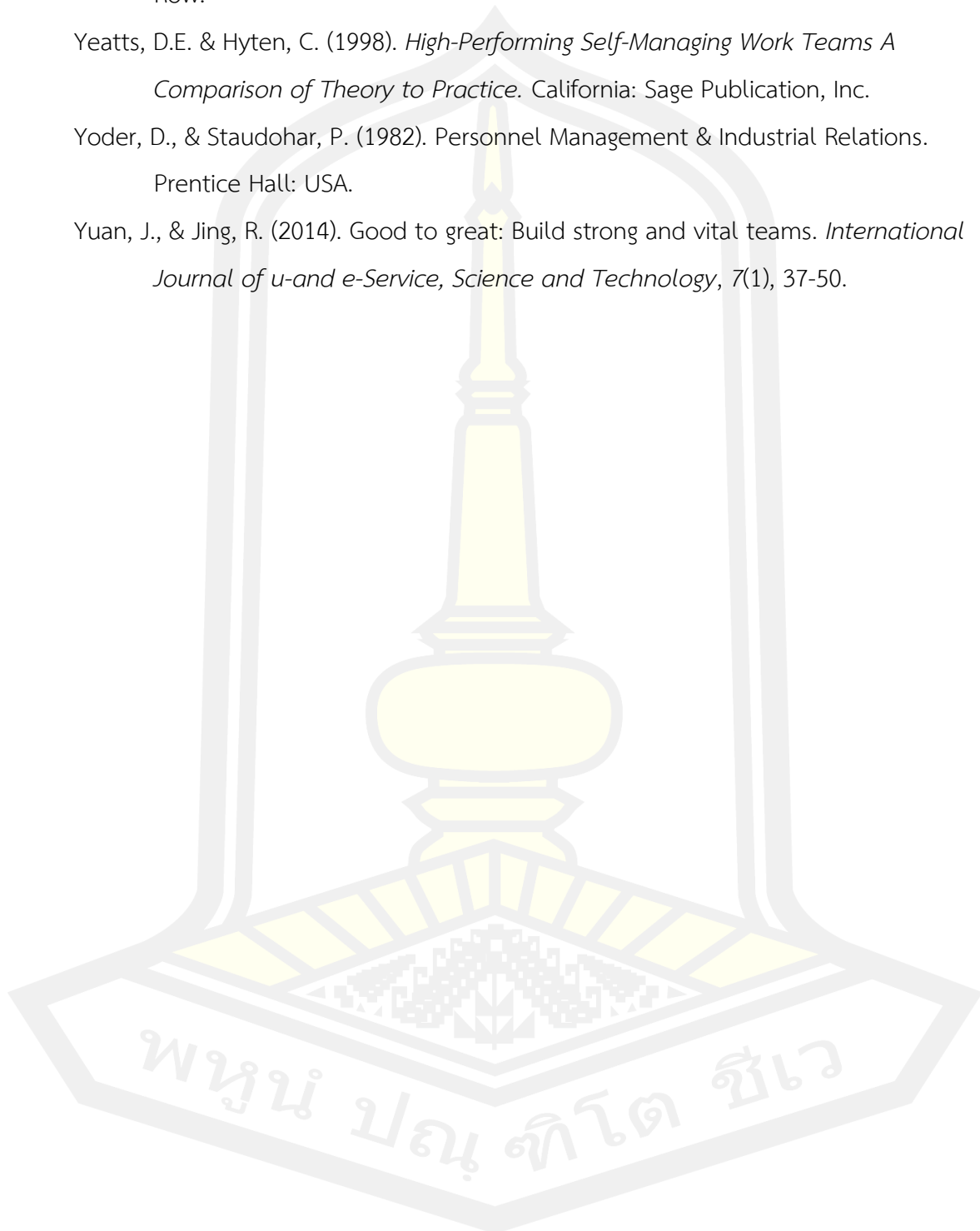
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Vanderschuere, M., & Birdsall, C. (2019). Can diversity management improve job satisfaction for military veterans in the federal government? *The American Review of Public Administration*, 49(1), 116-127.
- Vohra, V., Kawashima, K., Kakara, T., Koganezawa, T., Osaka, I., Takimiya, K., & Murata, H. (2015). Efficient inverted polymer solar cells employing favourable molecular orientation. *Nature Photonics*, 9(6), 403-408.
- Wade, D., & Recardo, R. (2012). *Corporate Performance Management*. Boston: USA Press.
- Walker, C. R., & Guest, R. P. (1952). *The man on the assembly line*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wang, L., & Wentling, T. L. (2001, March). The relationship between distance coaching and the transfer of training. In *Proceedings from the Academy of Human Resource Development Conference*. Tulsa, Oklahoma.
- Watrous, K. M., Huffman, A. H., & Pritchard, R. D. (2006). When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 103-126.
- Wernimont, P. F., & Fitzpatrick, S. (1972). The meaning of money. *Journal of Applied Psychology*, 56(3), 218-226.
- Woodcock, M. (1979), *Team Development Manual*, John Wiley & Sons (Halsted Press).
- Woodcock, R. W., Johnson, M. B., & Mather, N. (1989). *Woodcock-Johnson Tests of Cognitive Ability: Standard and Supplementary Batteries*. Riverside Publishing Company.
- Xiao, Y., Dong, M., Shi, C., Zeng, W., Shao, Z., Xie, H., & Li, G. (2021). Person–environment fit and medical professionals’ job satisfaction, turnover intention, and professional efficacy: A cross-sectional study in Shanghai. *Plos one*, 16(4), e0250693.

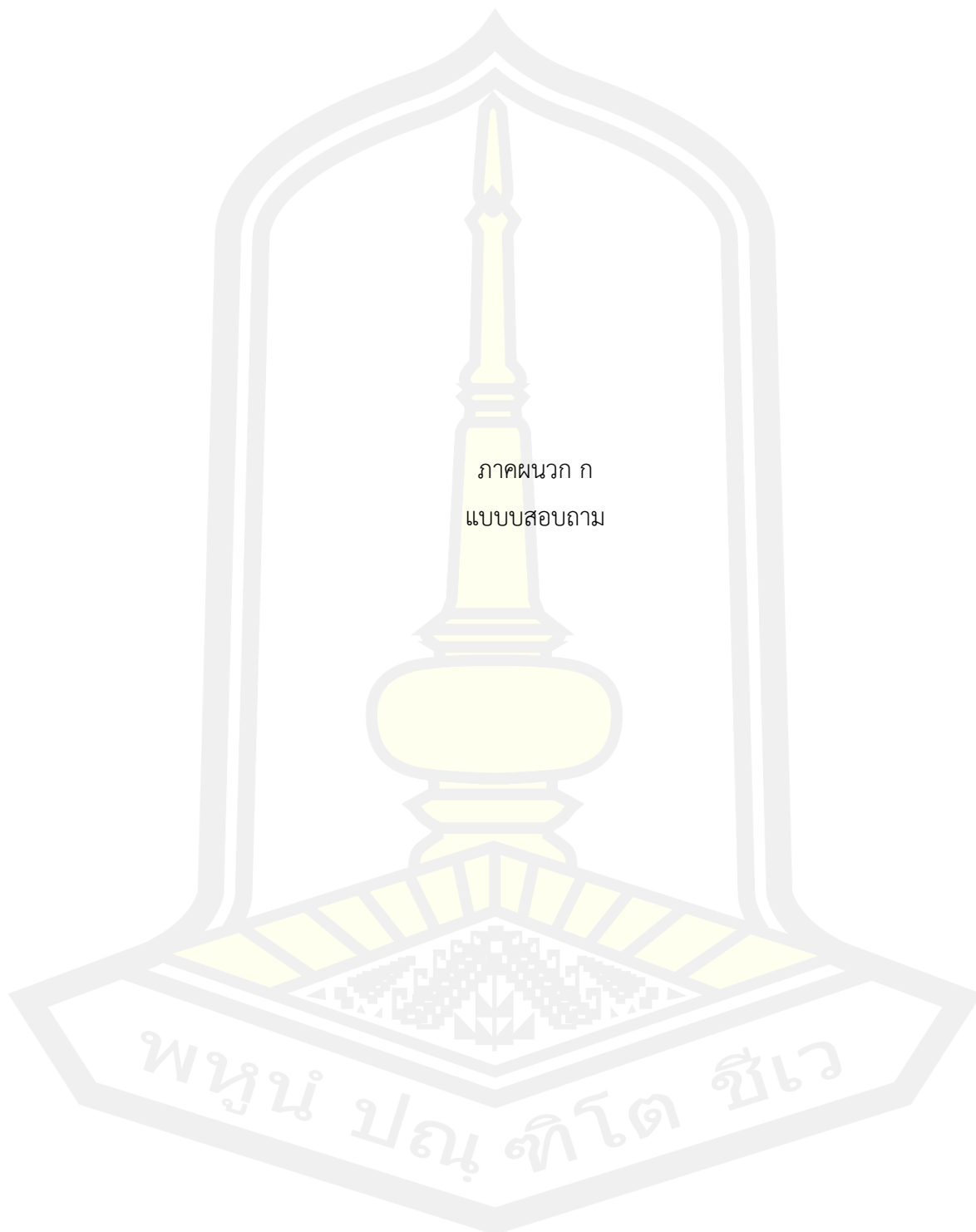
Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory statistic*. 2nd Edition. New York: Harper & Row.

Yeatts, D.E. & Hyten, C. (1998). *High-Performing Self-Managing Work Teams A Comparison of Theory to Practice*. California: Sage Publication, Inc.

Yoder, D., & Staudohar, P. (1982). *Personnel Management & Industrial Relations*. Prentice Hall: USA.

Yuan, J., & Jing, R. (2014). Good to great: Build strong and vital teams. *International Journal of u-and e-Service, Science and Technology*, 7(1), 37-50.





ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

พหุบัณฑิตวิทโย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ส่งผลต่อ
ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

คำชี้แจง : แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่องานวิจัย เรื่อง การบริหารความ
หลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และ
เจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน เพื่อประกอบการศึกษาระดับปริญญาเอกของผู้วิจัย
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจและนวัตกรรมดิจิทัล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์และร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่าน โปรดให้ข้อมูลในการ
ตอบรับแบบสอบถามให้ครบทุกคำถามและส่งกลับคืนภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ได้รับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามข้อมูลชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของข้อมูลบุคลากรองค์การมหาชนจำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรจำนวน 14 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานและเจตนา
การลาออก จำนวน 25 ข้อ

2. การตอบแบบสอบถามนี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการ
วิจัย กรุณาตอบคำถามทุกข้อ ทุกตอน เพื่อให้การวิจัยนี้มีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่าง
แท้จริง โดยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามจะเก็บเป็นความลับและนำเสนอผลงานวิจัยจะเสนอใน
ภาพรวมเท่านั้น

4. หากท่านต้องการรับรายงานสรุปผลการวิจัย โปรดแนบนามบัตรของท่านพร้อมกับ
แบบสอบถามนี้

() ต้องการ () ไม่ต้องการ

หากมีปัญหารื้อหรือข้อสงสัยประการใดที่เกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้โปรดติดต่อ นางสาว ณิชนก
กล่อมจิต หมายเลขโทรศัพท์ 08-7481-2299 Email : shichanok.k@gmail.com

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณที่ท่านสละเวลาในการให้ข้อมูลแบบสอบถามนี้และขอความกรุณา
ส่ง แบบสอบถามกลับมาภายใน 15 วัน ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาว ณิชนก กล่อมจิต

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจและนวัตกรรมดิจิทัล

คณะกรรมการบัณฑิตและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคลากรองค์การมหาชน

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด
เพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี 25 - 30 ปี 31 - 35 ปี
 36 - 40 ปี 41 - 45 ปี 46 - 50 ปี
 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาในการทำงาน

น้อยกว่า 1 ปี 1 - 3 ปี
 4 - 6 ปี 7 - 9 ปี 10 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่ง

ระดับหัวหน้าฝ่าย ระดับหัวหน้าส่วนงาน
 ระดับหัวหน้ากอง ระดับอื่นๆ

6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,000 - 25,000 บาท
 25,001 - 35,000 บาท 35,001 - 45,000 บาท
 45,001 - 55,000 บาท 55,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรม

การบริหารความหลากหลายของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านประชากรศาสตร์ (Demographic)					
1. เพศไม่ควรเป็นอุปสรรคในการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร					
2. ท่านคิดว่าองค์กรควรมีการผสมผสานหลายเชื้อชาติ					
3. ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ					
4. องค์กรปฏิบัติต่อพนักงานที่มีเพศสภาพแตกต่างกัน (ชาย/หญิง) อย่างเท่าเทียมกัน					
5. สัญชาติและเชื้อชาติของพนักงานมีผลต่อการพิจารณาการมอบหมายงานหรือรางวัลต่าง ๆ ขององค์กร					
ด้านวัฒนธรรม (Cultural)					
1. ท่านคิดว่าการทำงานที่องค์กรมีการผสมผสานหลายวัฒนธรรมจะช่วยให้เกิดการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น					
2. ท่านคิดว่าความรู้เกี่ยวกับบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลายจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
3. ท่านได้รับผลกระทบจากการที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญต่อผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในองค์กร					
4. องค์กรของท่านมีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความแตกต่างทางเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร					

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพ

ของทีม

การบริหารความหลากหลายของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognitive)					
1. ท่านคิดว่าแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดี					
2. ในการทำงานร่วมกันบุคลากรที่มีเชื้อชาติต่างกันจะทำให้เกิดการ เปลี่ยนทางความคิดและกระบวนการใหม่ๆ					
3. การผ่านประสบการณ์จริงจากงานหลายด้านเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับ องค์กรที่ต้องการมีสมรรถนะสูง					
4. ลักษณะงานที่ทำงานจะต้องมีความท้าทายและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ					
5. มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ มักจะคิดนอกกรอบเพื่อค้นหาวิธีที่แตกต่างในการทำสิ่งเดียวกัน					

พหุบัณฑิต ชีวะ

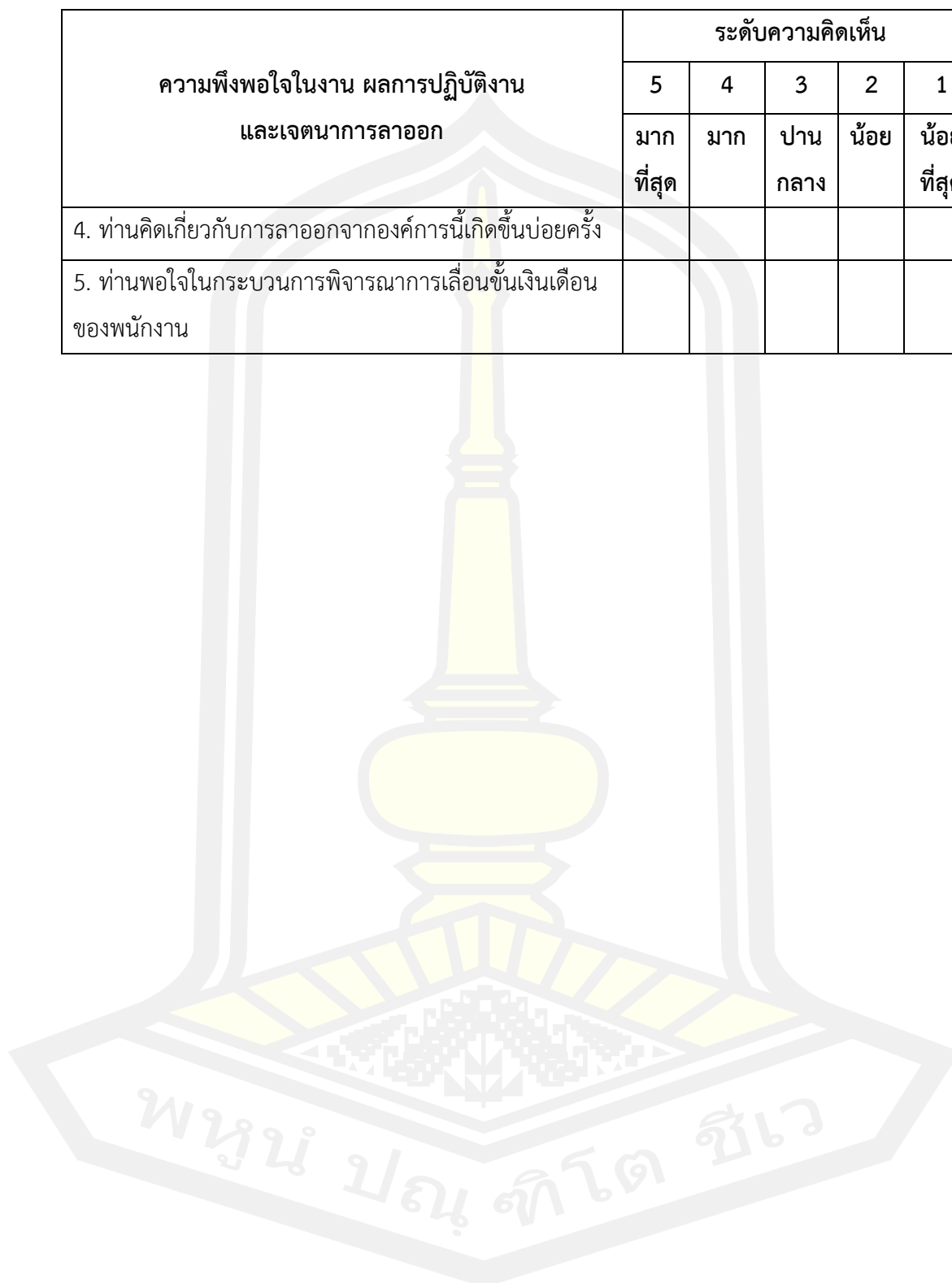
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพของทีม

ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการ ลาออก	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านสมาชิกมีความพึงพอใจในทีม					
1. สมาชิกได้รับโอกาสในการทำงานใหม่ๆที่ท้าทาย					
2. สมาชิกมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภาระงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน					
3. สมาชิกพึงพอใจต่อการมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่					
4. สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
ด้านการสื่อสารที่ดี					
1. องค์กรของท่านมีการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกผ่านผู้ประสานงาน					
2. องค์กรของท่านมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจนในเรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างแผนก					
3. สามารถทราบข้อมูลข่าวสารระหว่างแผนกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง					
4. บุคลากรในทีมทำงานของท่านได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจนและทั่วถึง					
ด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
1. บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น สามารถบอกปัญหาและแนวทางแก้ไขโดยปราศจากความกลัว					
2. ท่านและสมาชิกในทีมสามารถนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม					

ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ท่านและสมาชิกในทีมสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา					
4. ท่านและสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนทิศทางการทำงานของทีม					
ความพึงพอใจในการงาน (Job Satisfaction)					
1. ท่านมีความพึงพอใจในนโยบายและการปฏิบัติของหัวหน้างาน					
2. ท่านมีความพึงพอใจในการรับข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของหน่วยงานจากฝ่ายบริหาร					
3. ท่านมีความพึงพอใจที่องค์กรได้ให้โอกาสในการทำงานที่ดีกว่างานเดิม					
4. ท่านมีความพึงพอใจที่องค์กรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานที่ทำ					
ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance)					
1. พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น					
2. พนักงานมีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานที่จำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
3. คุณภาพงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น					
4. เป้าหมายขององค์กรบรรลุได้อย่างต่อเนื่อง					
เจตนาการลาออก (Turnover Intention)					
1. ท่านมีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น					
2. ท่านมีการติดตามข่าวประกาศรับสมัครงานตามหน่วยงานหรือคนรู้จักเพื่อหางานใหม่เป็นประจำ					
3. ท่านการจะลาออกจากงานทันทีถ้าได้งานใหม่ที่ดีกว่า					

ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. ท่านคิดเกี่ยวกับการลาออกจากองค์กรนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง					
5. ท่านพอใจในกระบวนการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงาน					





ภาคผนวก ข

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC)

การคำนวณและการแปลผล แบบสอบถาม IOC
การบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน
และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน
ผู้วิจัย นางสาวณิชนก กล่อมจิต
กรรมการควบคุม ผศ.ดร.นิติพงษ์ สังศรีโรจน์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจใน งาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก							
ข้อที่	คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
ข้อ 1	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 2	0	-1	-1	0	0	0.00	ใช้ได้
ข้อ 3	1	1	-1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 4	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 5	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 6	1	1	-1	1	0	0.40	ใช้ได้
ข้อ 7	1	1	-1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 8	1	-1	-1	1	1	0.40	ใช้ไม่ได้
ข้อ 9	1	-1	0	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 10	1	1	1	1	0	0.80	ใช้ได้
ข้อ 11	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 12	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 13	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 14	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 15	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก							
ข้อที่	คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
ข้อ 16	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 17	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
ข้อ 18	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 19	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 20	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 21	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 22	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 23	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 24	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 25	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 26	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 27	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 28	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 29	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 30	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 31	1	1	-1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 32	1	0	-1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 33	1	1	-1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 34	1	1	-1	1	1	0.60	ใช้ได้
ข้อ 35	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออก							
ข้อที่	คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
ข้อ 36	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 37	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 38	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 39	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
รวม	38	28	17	38	36		
สรุป	0.974	0.718	0.436	0.974	0.923		

หมายเหตุ : ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผศ.ดร.กิตติพล วิแสง
2. อาจารย์ ดร.พงศธร ตันตระบัณฑิตย์
3. ผศ.ดร. ชีระวัฒน์ เจริญราษฎร์
4. อาจารย์ ดร.การันต์ กิจระการ
5. อาจารย์ ดร. พีรวัฒน์ ไชยล้อม



ภาคผนวก ค

แบบอนุมัติการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เอกสารรับรองโครงการวิจัย

เลขที่การรับรอง : 027-027/2564

ชื่อโครงการวิจัย (ภาษาไทย) ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม กับ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน

ชื่อโครงการวิจัย (ภาษาอังกฤษ) The Impact of managing diversity Team performance With job satisfaction Performance And the intention of resignation of public organization personal.

ผู้วิจัย : นางสาวณิชนก กล่อมจิต

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : คณะการบัญชีและการจัดการ

สถานที่ทำการวิจัย : กลุ่มองค์การมหาชน

ประเภทการพิจารณาแบบ : แบบยกเว้น

วันที่รับรอง : 27 มกราคม 2564

วันหมดอายุ : 26 มกราคม 2565

ข้อเสนอการวิจัยนี้ ได้รับการพิจารณาและให้ความเห็นชอบจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยมหาสารคามแล้ว และอนุมัติในด้านจริยธรรมให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องข้างต้นได้ บนพื้นฐานของโครงการงานวิจัยที่คณะกรรมการฯ ได้รับและพิจารณา เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้วให้ผู้วิจัยส่งแบบฟอร์มการปิดโครงการและรายงานผลการดำเนินงานมายังคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หรือ หากมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในโครงการวิจัย ผู้วิจัยจักต้องยื่นขอรับการพิจารณาใหม่

.....**วราณี สิงห์จิตร์**.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เกษัตริ์หญิงราตรี สว่างจิตร์)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขตั้งแต่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถาม

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.10/ ๒0

คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย
จังหวัดมหาสารคาม
44150

๒ กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์กรอกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการองค์การมหาชน/ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล/ผู้เกี่ยวข้อง

ด้วย นางสาวณิชนก กล่อมจิต รหัสนิสิต 620109990002 นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.๓) สาขาบริหารธุรกิจและนวัตกรรมดิจิทัล คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีม กับ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากรองค์การมหาชน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตและการศึกษาในครั้งนี้ได้เน้นให้นิสิตศึกษาข้อมูลด้วยตนเอง ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวณิชนก กล่อมจิต ศึกษาและเก็บรวบรวมในรายละเอียดตามแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมนี้

คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมาก ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ชัชชาติ ธรรมวิญญู)
คณบดีคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

งานบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ระดับบัณฑิตศึกษา
คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
โทรศัพท์ 0-4375-4333 ต่อ 5630

