



การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา



โดย

นายพัฒนกร ปานทสุตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา



โดย
นายพัฒนกร ปานทสุตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE PERSONNEL DIVERSITY MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOL



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

60252909 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต

คำสำคัญ : ความหลากหลาย, การจัดการความหลากหลาย, บุคลากรในโรงเรียน

นาย พัฒนกร ปานทสุตร: การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประชากรของการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,358 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 97 โรงเรียน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งประเภท ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน รวม 388 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน 2) การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล 3) การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก 4) การสร้างโอกาสและความเสมอภาค และ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม ทุกองค์ประกอบสามารถอธิบายร่วมกันได้ร้อยละ 58.266

2. ผลการยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

60252909 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : DIVERSITY, DIVERSITY MANAGEMENT, PERSONNEL IN SCHOOL

MR. PHATTANAKORN PHANTASOOT : THE PERSONNEL DIVERSITY MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOL THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D.

The purposes of this research were 1) to identify the personnel diversity management in secondary school, and 2) to verify the factors of the personnel diversity management in secondary school. The research populations consisted of 2,358 schools under secondary the Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education. The samples were 97 secondary schools. The sample size was determined based on Yamane's Sample Size Table. The sample was obtained from stratified random sampling. There were 388 respondents including school directors, deputy directors of human resources, heads of department, and teachers. The research instruments were the semi-structured interview, the opinionnaire, and the questionnaire of verify the research findings. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and content analysis.

The findings of this study were as follows:

1. The personnel diversity management in secondary school consisted of 5 factors: 1) Enhancing collaboration competencies, 2) Developing a staffing process, 3) Creating positive attitude, 4) Creating opportunities and equality, and 5) Building an organizational culture of teamwork. The total variance explained by five components is 58.266 percent.

2. The factors of personnel diversity management in secondary school were verified to meet with accuracy standards, propriety standards, feasibility standards, and utility standards.

กิตติกรรมประกาศ

ศุภมัสดุ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดี ยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังณอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้เมตตา สั่งสอน ให้ความรู้และ เป็นต้นแบบให้แก่ข้าพเจ้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ และคณาจารย์ในภาควิชาการบริหาร การศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะ ช่วยเหลือแก้ปัญหา ข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรพงษ์ พวงเล็ก อาจารย์สังกัดคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ผู้ทรงคุณวุฒิ ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.สมนา อิกุลวงษ์ ดร.วัชรพงษ์ แพร์หลาย ดร.สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล ดร.ชนิษฐา พลายเพ็ชร และรองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะนารถ บุญมีพิพิธ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย ดร.วิโรจน์ ไชยภักดี ดร.ธวัช กรุดมณี ดร.ฐิติพร หงส์โต ดร.ประภุชญา สร้อยจิตร และ ดร.กิงกาญจน์ บุรณสินวัฒน์กุล ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจเครื่องมือวิจัย ดร.รัชชชัย ศรสุวรรณ ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู ดร.ศรายุทธ รัตนปัญญา ดร.นิติกรณ์ ฉันทวงศ์ชนะ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิชาญ สาคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาประเมินเพื่อยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา รวมถึง ดร.ทวิช แจ่มจรัส ดร.พิชชาพร อุ่นศิริ ดร.ประคอง รัศมีแก้ว ดร.ณัชพล กาฬภักดี อาจารย์ไพศาล เพ็งสวย และ คุณครูบัลลังก์ แก้วโกสีย์สกุล ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะ และช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ดร.อรชร วรรณสอน ผู้อำนวยการกัญณภัทร โดทรัพย์ ศึกษาพิเศษกัณฑ์ศึกษา เหมือนเงิน คุณครูสุรินดา โชติพันธ์ และเพื่อนพี่น้องปริญญาเอกรุ่น 15/1 และเพื่อนพี่น้องภาควิชา การบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการยอดชาย ล้ำเลิศ ผู้อำนวยการคาร์ณ รูปสูง คุณครูชนิษฐา ยอดคำดี คุณครูนิศรา วงษ์สุบรรณ คุณครูวิมลรัตน์ เทพสถิตย์ คุณครูรัตนจันทร์ เหลืองสถิตย์ คุณครูรัตน์ บัวนาค และเพื่อนพี่น้องคุณครูโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ตลอดจนเพื่อน ๆ ทุกคนที่คอยให้กำลังใจ แก่ผู้วิจัยเสมอมา ทำให้การทำวิจัยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามที่ตั้งใจไว้

สุดท้ายนี้คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณอันยิ่งใหญ่แก่ คุณพ่อสังเวียน คุณแม่ศิริ ปานทสุตร คุณแม่ยุวดี ศุภচারัง ตลอดจนครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

พัฒนกร ปานทสุตร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
สารบัญแผนภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมุติฐานการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	31
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	32
การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	32
แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากร.....	32
ความหมายความหลากหลายของบุคลากร.....	33
ประเภทความหลากหลายของบุคลากร.....	34
มิติของความหลากหลาย.....	41

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร	48
ความหมายของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร.....	48
การจัดการความหลากหลายของบุคลากร.....	55
ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร	84
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร.....	87
องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร	96
ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร	98
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	104
งานวิจัยในประเทศ.....	104
งานวิจัยต่างประเทศ.....	117
สรุป.....	132
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	133
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	133
ระเบียบวิธีวิจัย.....	138
แผนแบบการวิจัย.....	138
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	139
ตัวแปรที่ศึกษา.....	140
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	140
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	142
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	143
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	143
สรุป.....	145
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	146

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน	
มัธยมศึกษา.....	147
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร	147
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย	165
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	185
สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์	191
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	197
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน	
มัธยมศึกษา	200
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การจัดการ	
ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	209
ตอนที่ 2 ผลการยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	224
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	227
สรุปผลการวิจัย	228
อภิปรายผล	231
ข้อเสนอแนะการวิจัย	246
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	247
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	247
รายการอ้างอิง.....	249
ภาคผนวก	261
ภาคผนวก ก.....	262
หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย	263
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย	264
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ	265
ภาคผนวก ข.....	268

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย	269
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	270
ผลสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย.....	271
ภาคผนวก ค.....	277
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย	278
รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย	279
ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย	280
ภาคผนวก ง.....	286
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	287
รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	288
แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	292
ภาคผนวก จ.....	303
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันผลการวิจัย	304
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย.....	305
แบบสอบถามยืนยันผลการวิจัย.....	306
ประวัติผู้เขียน	314

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	ลักษณะการทำงานของคนต่างรุ่น..... 92
ตารางที่ 2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 140
ตารางที่ 3	ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 149
ตารางที่ 4	ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 167
ตารางที่ 5	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ..... 185
ตารางที่ 6	ตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 128 ชื่อ..... 192
ตารางที่ 7	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 198
ตารางที่ 8	ค่ามัธยิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็น เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา..... 200
ตารางที่ 9	ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล 210
ตารางที่ 10	ค่าความแปรปรวนของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน มัธยมศึกษา..... 211
ตารางที่ 11	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบหลังจาก การหมุน 212
ตารางที่ 12	องค์ประกอบที่ 1 216
ตารางที่ 13	องค์ประกอบที่ 2 217
ตารางที่ 14	องค์ประกอบที่ 3 219
ตารางที่ 15	องค์ประกอบที่ 4 221
ตารางที่ 16	องค์ประกอบที่ 5 222

ตารางที่ 17	องค์ประกอบและจำนวนตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	224
ตารางที่ 18	ค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบ การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	225
ตารางที่ 19	ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence : IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การจัดการ ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	271



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	27
แผนภูมิที่ 2 แผนแบบการวิจัย.....	138
แผนภูมิที่ 3 แสดงองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน มัธยมศึกษา.....	223



สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 ความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน.....	37
แผนภาพที่ 2 มิติความหลากหลายของดาฟท์ (Daft).....	44
แผนภาพที่ 3 มิติความหลากหลายของโรซาโด (Rosado).....	45
แผนภาพที่ 4 ตัวแบบมิติความหลากหลาย	46
แผนภาพที่ 5 ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	47
แผนภาพที่ 6 โครงสร้างการบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง	73
แผนภาพที่ 7 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลาย ในองค์กร.....	76
แผนภาพที่ 8 การจัดการกับความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร	81
แผนภาพที่ 9 กระบวนการจัดการความหลากหลายของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	83
แผนภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	137



บทที่ 1

บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 27 ซึ่งมีหลักการรับรองและคุ้มครองไว้ว่า บุคคลย่อมเสมอกันและได้รับความคุ้มครองเท่าเทียมกันตามกฎหมาย โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติเพราะเหตุแห่งความแตกต่างใด ๆ ในเรื่องของ เชื้อชาติ ผิว เพศ ภาษา ศาสนา ความคิดเห็นทางการเมืองหรือความคิดเห็นอื่นใด เผ่าพันธุ์แห่งชาติหรือสังคม ทรัพย์สิน กำเนิด หรือสถานะอื่น ๆ ทั้งนี้ การใช้อำนาจของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นการตรากฎหมาย การใช้บังคับกฎหมาย และการตีความกฎหมายจะต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพของประชาชนด้วย จะจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลที่รัฐธรรมนูญรับรองไว้มิได้¹

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยประเทศใดที่ประชากรมีความรู้และการศึกษาย่อมส่งผลให้ประเทศนั้นมีการพัฒนาตามไปด้วย ดังนั้น การศึกษาจึงมีความจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งหลายประเทศในโลกได้ใช้การศึกษาเป็นนโยบายหลักสำหรับการพัฒนาประเทศ² ด้วยเหตุที่การศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาจึงเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองของคนเรา คนที่ได้รับการศึกษาอย่างเหมาะสมก็คือคนที่จะสามารถใช้ชีวิตได้อย่างถูกต้องตามครรลองคลองธรรมและได้รับสิ่งดี ๆ การศึกษามีใช่เป็นเพียงการใช้ชีวิตในช่วงของระยะเวลาหนึ่งในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นปัจจัยในการส่งเสริมการดำรงชีวิตที่ทุกคนแสวงหาและเพิ่มพูนอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาตนเอง ครอบครัว และหน้าที่การงานต่าง ๆ ตลอดจนความก้าวหน้าและความมั่นคงของประเทศ โดยเฉพาะในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ไปจนถึงรูปแบบการใช้ชีวิตและวัฒนธรรมใหม่ ๆ มาสู่สังคมไทยทำให้เกิดความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน การศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยให้คนมีหลักการคิด รู้จักใคร่ครวญ เลือกรับ ยอมรับความเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์และสิ่งใหม่ ๆ ที่เข้ามาสู่ชีวิตตลอดเวลา โดยระบบการศึกษาจะต้องตอบสนองต่อการส่งเสริมการทำงานของคน

¹ “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 27,” **ราชกิจจานุเบกษา**, เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก (2560): 8.

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **สาระสังเขปประเด็นการปฏิรูปประเทศไทยด้านการศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์, 2557), 1.

ในยุคข้อมูลข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การเรียนการสอนต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการมากกว่าที่เป็นมาในอดีต โดยบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนและครูสอนจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการจัดการศึกษานั้นเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้งพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมของบุคคลตั้งแต่เริ่มต้นต่อเนื่องไปตลอดชีวิต การพัฒนาดังกล่าวทำให้บุคคลมีคุณสมบัติที่เป็นปัจจัยและพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมท่ามกลางสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ และการแข่งขันด้านเศรษฐกิจอย่างรุนแรง เกิดเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ เศรษฐกิจมีผลผลิตที่เกิดมาจากความรู้เป็นรากฐานและเป็นเครื่องผลักดันที่ก่อให้เกิดการเติบโตและความมั่งคั่ง³

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่อันเป็นผลมาจากการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้เป็นโลกที่ไร้พรมแดน โดยมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว การเดินทางเคลื่อนย้ายทำได้อย่างกว้างขวางและใช้เวลาน้อย ทำให้คนในสังคมมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น อันได้แก่ ความหลากหลายทางชาติพันธุ์ และเชื้อชาติ (Ethnicity and Race Diversity) ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity) ความหลากหลายทางเพศ (Gender Diversity) ความหลากหลายทางศาสนา (Religion Diversity) ความหลากหลายทางอายุ (Age Diversity) ความหลากหลายทางความพิการ (Disability Diversity) และความหลากหลายทางเพศสภาพ (Sexual Orientation Diversity)⁴ เป็นต้น ความหลากหลายดังกล่าวจะหล่อหลอมให้บุคคลมีกระบวนการคิดและการแสดงออกมาเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ทำให้การจัดการองค์กรในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างไปจากยุคสมัยดั้งเดิมอย่างมาก อันเกิดจากบริบทขององค์กรและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างทางสังคมในลักษณะต่าง ๆ การยอมรับในความแตกต่างจึงเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความหลากหลายของคนในสังคม และจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พุทธศักราช 2560 - 2564) ได้นำหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทาง

³ ดวงกมล สิ้นเพ็ง, **สอนคิด การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการคิด** (นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, 2554), 17.

⁴ Nicholas Theodorakopoulos and Pawan Budhwar, “ Guest Editors' Introduction: Diversity and Inclusion in Different Work Settings: Emerging Patterns, Challenges, and Research Agenda,” **Human Resource Management** 54, 2 (2015): 177-197.

ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้นได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” โดยวิสัยทัศน์ปี พ.ศ. 2570 เป็นเป้าหมาย คือ “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องการสร้างความเป็นธรรมในการกระจายรายได้ ควบคู่กับการสร้างสังคม คุณธรรม การพัฒนาที่มุ่ง “คน” เป็นศูนย์กลางนั้น อาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลา เนื่องจากความแตกต่างของสิ่งแวดล้อม สังคม และเทคโนโลยีต่างส่งผลต่อการทำให้คนมีความหลากหลายกันมากขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้การศึกษามิติในการพัฒนาคนบนฐานของความหลากหลาย (Diversity - Based Human Development) จึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญเพื่อการพัฒนาคนอย่างสมดุลและยั่งยืน⁵ โดยในปัจจุบันสิ่งที่ทุกองค์กรให้ความสนใจเป็นลำดับแรก ๆ ในการจัดการองค์กร คือ คน (Man) เพราะ “คน” ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจัดการองค์กร และเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่องค์กรและธำรงรักษาบุคลากรไว้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ พุ่มพวงกายแรงใจในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ รักองค์กร มีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ นั่นคือจะหาอย่างไรให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ปฏิบัติงานด้วย องค์กรใดที่บุคลากรไม่มีความพึงพอใจในการทำงานจะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของผลงานจะลดลง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของการจัดการ เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์กร และคนเปรียบเสมือนวัตถุดิบที่ช่วยให้ทุกกิจกรรมและทุกหน้าที่ในองค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง จึงกล่าวได้ว่าคนเป็นผู้ปฏิบัติงานในทุกหน่วยงานขององค์กรและเป็นผู้ปรับเปลี่ยนองค์การให้ดำเนินการไปในแนวทางที่ต้องการ องค์กรจะประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้หรือไม่ จำเป็นต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน หากไม่มีคนหรือมีคนที่ไม่มีคุณภาพ จะทำให้การจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นย่อมดำเนินไปได้โดยยากยิ่ง⁶ กล่าวได้ว่า “คน” จึงเป็นทรัพยากร

⁵ จิระประภา อัครบวร, **ตัวแบบการพัฒนาคนบนฐานของความหลากหลายเพื่อความสมดุลและยั่งยืน** (กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553), 1.

⁶ สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, 2553), 3-4.

ที่มีความสำคัญต่อองค์กร และคนแตกต่างจากทรัพยากรประเภทอื่น ๆ เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มีชีวิต มีจิตใจ ไม่สามารถสั่งการได้ถ้ารู้สึกไม่พอใจ จึงต้องมีการโน้มน้าวและจูงใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจก่อน เมื่อคนมีความพึงพอใจมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำและต่อองค์กร จะตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้⁷

โดยปกติคนมักนึกถึงการเปลี่ยนแปลงโดยเชื่อมโยงกับความเสี่ยง และความคิดในทางลบที่ย่อมเกิดขึ้นในจินตนาการ เช่น การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เสียการควบคุมในการบริหารงาน หรือห่วงว่าตัวเราอาจมีความสามารถไม่พอกับการรับสิ่งใหม่ ๆ อาจจะต้องทำงานมากขึ้นหรือยากขึ้นหรืออาจต้องทำในสิ่งที่ไม่เคยชิน อาจเรียนรู้ไม่ทันผู้อื่นไม่ได้⁸ ดังนั้น ความหลากหลายของคนจึงมีแนวโน้มว่าจะกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาระดับองค์กรและระดับประเทศได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรย่อมมีความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งส่งผลให้มีความต้องการและแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน มีลักษณะการเรียนรู้และการพัฒนาที่ไม่เหมือนกัน ความหลากหลายของบุคลากรดังกล่าว อาจกลายเป็นปัญหาขององค์กรได้ถ้าหากว่าผู้บริหารองค์กรไม่เรียนรู้และไม่ทำความเข้าใจในเรื่องนี้ และในทางกลับกัน หากผู้บริหารยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญเรื่องความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรว่ามีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร และสามารถบริหารจัดการความแตกต่างในความหลากหลายของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้บุคลากรแสดงความสามารถหรือความเก่ง (Talent) ของแต่ละคนออกมาสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันบนความแตกต่างหลากหลายได้ นอกจากนี้ความหลากหลายของบุคลากรดังกล่าวก็อาจจะกลายเป็นจุดแข็งหรือความได้เปรียบในเชิงของการปรับตัว (Adaptive Advantage) ขององค์กร⁹ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจึงควรจะเรียนรู้เรื่องความหลากหลายของบุคลากร และเรียนรู้เรื่องการจัดการความหลากหลายของบุคลากรเพื่อจะได้นำไปปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กรได้ เช่นเดียวกับโรงเรียนที่มีความหลากหลายของบุคลากรในลักษณะของมิติต่าง ๆ ที่ได้ปฏิบัติร่วมกันในโรงเรียน จึงควรที่จะมีรูปแบบหรือวิธีการในการจัดการความหลากหลายบุคลากรในโรงเรียนได้เช่นเดียวกัน และในส่วนของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จะทำหน้าที่จัดการศึกษา

⁷ ประไพทิพย์ ลือพงษ์, “การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะและความสามารถในการแข่งขัน,” วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 32, 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2555): 103-108.

⁸ ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร,” วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี 5, 2 (2559): 1-12.

⁹ ฉายา อินทร์เกษ, การบริหารทรัพยากรบุคคลบนความหลากหลาย (นครศรีธรรมราช: สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 11 จังหวัดนครศรีธรรมราช, 2561), 1.

ระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้สนองความต้องการพัฒนาบุคลากร ชุมชน และสังคมได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีการตรวจสอบการบริหารงานที่เน้นผลการดำเนินงานโดยรวมและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเอง ทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถในการประกอบอาชีพตามควร แก้ว¹⁰

การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารทุกโรงเรียนต้องให้ความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา อันได้แก่ ความหลากหลายทางด้านอายุ เพศ รสนิยมทางเพศ ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ ภูมิลำเนา ประสบการณ์ทำงาน สถานภาพการสมรส รายได้ การศึกษา สถาบันการศึกษา ศาสนา พื้นฐานทางเศรษฐกิจสังคม สมรรถภาพ หรือความบกพร่อง/ไร้ความสามารถ ประสบการณ์ รูปร่างหน้าตา เป็นต้น โดยความหลากหลายของบุคลากรในลักษณะต่าง ๆ นั้น ถ้ามีการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะก่อให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนเป็นอย่างมาก โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การดึงจุดแข็งของความหลากหลายของบุคลากรมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับโรงเรียนให้มากที่สุด เพราะมิฉะนั้นนอกจากความหลากหลายจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนแล้ว แต่อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งและกลายเป็นจุดอ่อนของโรงเรียนได้ โดยความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนหากได้มีการจัดการที่ดีและมีความเหมาะสม จะสามารถนำมาใช้ในการปรับตัวของโรงเรียนให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ และมีภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงเรียนได้

ปัญหาของการวิจัย

จากสภาพปัจจุบันโรงเรียนมัธยมศึกษามีปัญหามากมายหลายประการไม่ว่าจะเป็นเรื่องสถานะการลงทุนของภาครัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องลงทุนสูง คุณภาพนักเรียนอันเป็นผลผลิตของโรงเรียนมัศึกษามีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ขาดความพร้อมด้านปัจจัยในการบริหารงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความคิดก้าวหน้า หรือที่เรียกว่า มีวิสัยทัศน์มองไกล คิดไกลและจะต้องปฏิบัติให้ได้ อย่างเกิดผลดี การบริหารจัดการภายในโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการ

¹⁰ กระทรวงศึกษาธิการ, การเสวนาการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน, เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม 2563, เข้าถึงได้จาก <http://www.thaigov.go.th/th/news-ministry>

โรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น เรียกว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2552 (ปรับปรุง พ.ศ. 2560) มีเนื้อหาสาระสำคัญครอบคลุมกลไกการบริหารงานของโรงเรียนเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น และสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามบริบทของแต่ละโรงเรียน¹¹ แต่จากการที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ความหลากหลาย (Diversity) ซึ่งในความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนนั้น ย่อมประกอบไปด้วย อายุ เพศ เชื้อชาติ ความสามารถทางกายภาพ ภาษา วัฒนธรรม ค่านิยม การศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียน ส่งผลให้บุคลากรมีการปฏิสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันหรือทิศทางตรงข้ามกัน¹² จึงทำให้ความหลากหลายกลายเป็นประเด็นที่สำคัญที่มีผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อโรงเรียน ซึ่งความหลากหลายนั้นหากได้รับการจัดการที่ดีทำให้การจัดการมีคุณภาพจะนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขของบุคลากรในโรงเรียน และทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ หากโรงเรียนมีการจัดการความหลากหลายที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลกระทบต่อด้านลบ การจัดการความหลากหลายจึงเป็นวิธีการบริหารงานของโรงเรียน โดยปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการบริหารที่มีความหลากหลายมักจะมีสาเหตุมาจากการสื่อสาร ความร่วมมือซึ่งกันและกัน รวมถึงข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งมักจะขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของงานที่ทำหรือได้รับมอบหมาย ขนาดของทีมที่ร่วมงานกันและระยะเวลา ปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะพบในงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียนที่ต้องพึ่งความสามารถในการจัดการความหลากหลายของบุคลากร อย่างไรก็ตามปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละโรงเรียนอาจมีความแตกต่างกันไปตามความแตกต่างของสถานที่ ตัวบุคคล และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ย่อมมีการตอบสนองต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนที่แตกต่างกัน และสิ่งที่สะท้อนกลับนั้นก็อาจเป็นด้านลบต่อความรู้สึกที่มีต่อความหลากหลายของบุคลากร จนอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งที่เกิดจากการเลือกปฏิบัติ (Discrimination) ในโรงเรียน สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มคนที่มีความหลากหลายในลักษณะต่าง ๆ และผลกระทบจากความหลากหลายของบุคลากร ตลอดจนการทำความเข้าใจในความหลากหลายของบุคลากรนี้ เพื่อจะสามารถแก้ปัญหาและช่วยขจัดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ และสำหรับความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยนั้น ได้มีประเด็นข่าว

¹¹ กระทรวงศึกษาธิการ, มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2552 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) (กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2560), 1.

¹² โสพิศ หมัดป้องตัว, Workshop on Diversity Management and Human Capital Strategy (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2558), 7.

จากหนังสือพิมพ์บางฉบับ และข่าวออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ตในมิติต่าง ๆ ของความหลากหลายของบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาของความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงานของโรงเรียนมากมาย เช่น จากกรณีที่มีนักสิทธิมนุษยชนด้านสิทธิความหลากหลายทางเพศได้เขียนเรื่องราวของครูท่านหนึ่งซึ่งเป็นครูสาวประเภทสอง หรือครูข้ามเพศ ถูกผู้บริหารกดดันและกลั่นแกล้งเพียงเพราะเป็นครูข้ามเพศที่เรียกร้องสิทธิในการแต่งตัวเป็นผู้หญิงไปสอนหนังสือ แต่ถูกเลือกปฏิบัติทำให้ไม่ผ่านการประเมินครูผู้ช่วย และมีการบีบให้ออกจากการเป็นข้าราชการครู จนกลายเป็นกระแสวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวาง¹³ การที่เด็กนักเรียนต้องเรียนกับครูที่อยู่ในกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายทางเพศ (LGBT: Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender/ Transsexual) มีกระแสข่าวว่าจะทำให้เกิดการเลียนแบบ จนมีผลทำให้เกิดความกลัวว่าครูที่อยู่ในกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายทางเพศจะทำให้เด็กอึดอัดและมีพฤติกรรมเลียนแบบ¹⁴ การที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกขู่ฆ่าและทำร้ายร่างกายครูที่นับถือศาสนาพุทธ หรือที่เรียกง่าย ๆ ว่า “ครูไทยพุทธ” ในเขตพื้นที่ของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จนทำให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องสั่งปิดการเรียนการสอนในสถานศึกษาหลายแห่ง พร้อมเรียกตัวข้าราชการครูที่นับถือศาสนาพุทธไปช่วยราชการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการชั่วคราว¹⁵ ข้าราชการครูที่มีความพิการทางสายตาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่เป็นครูที่จัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้กับเด็กนักเรียนปกติทั่วไปในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จนทำให้เกิดคำถามขึ้นมาว่า “ครูที่มีความพิการทางสายตานิจะทำหน้าที่ได้อย่างไร”¹⁶ การให้ความสำคัญกับความแตกต่างของอายุครูในโรงเรียน กล่าวคือครูที่มีอายุมากกว่าจะได้รับเลือกหรือได้รับโอกาสมากกว่าครูที่อายุน้อยกว่าเสมอ โดยไม่ได้เล็งถึงความสามารถหรือ

¹³ หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ วันที่ 22 กรกฎาคม 2562, **ส.ส.อนาคตใหม่รุดฟังปัญหาครูข้ามเพศถูกบีบแค่ขอแต่งหญิงสอนเด็ก**, เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.posttoday.com/social/local/595515>

¹⁴ กรุณพร เชษฐพยัคฆ์, “สังคมไทยยอมรับ LGBT แบบมีเงื่อนไข กำแพงปิดกั้นความหลากหลายทางเพศ ในมุมมองของครูเคท,” **THE MATTER** (2 เมษายน 2561), เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม 2563, เข้าถึงได้จาก <https://thematter.co/social/lgbt-inequality-with-krukath/4890>

¹⁵ เลขา เกลี้ยงเกล้า, นาชื่อเราะ เจอะฮะ และ ปทิตตา หนูสันทัด, “ชีวิตจริงครูชายแดนใต้ในหวาดภัยแต่ก็ภูมิใจในอาชีพ,” **สำนักข่าวอิสรา** (19 มกราคม 2559), เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.isranews.org/content-page/67-south-slide/44182-real.html>

¹⁶ สำนักข่าวชาวบ้าน วันที่ 10 พฤศจิกายน 2561, **คุณครูผู้พิการทางสายตา ปัจจุบันบรรจุเป็นข้าราชการครู ด้วยวัย 25 ปี**, เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://social.tv.poolonline.com/news/84037>

ศักยภาพของตัวครูเป็นสำคัญ จนทำให้ครูที่อายุน้อยกว่ามีความคิดเห็นที่ไม่สามารถเติบโตและมีความก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าที่เป็นอยู่ได้¹⁷ การที่ข้าราชการครูรุ่นใหม่ขาดความเชี่ยวชาญในการสอนทั้งทางวิชาการและคุณลักษณะความเป็นครู ความเอาใจใส่ต่อเด็กลดลง ขาดประสบการณ์ แต่ขณะเดียวกันข้าราชการครูรุ่นเก่าไม่ปรับตัวให้เข้ากับลักษณะของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ไม่สามารถปรับวิธีการสอน ไม่ใช่เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพในปัจจุบันได้¹⁸

ดังนั้นจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน จึงมีแนวคิดว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงเป็นเรื่องที่ทำนายและน่าศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งอัน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากรที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อจะสามารถบริหารจัดการและแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี เพราะโรงเรียนจะกระทำภารกิจหลักต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพได้นั้น โรงเรียนจะต้องมีบุคลากรที่มีความหลากหลายและมีคุณภาพ จึงจะสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาไว้ และสามารถพัฒนาให้บุคลากรในโรงเรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงานได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความหลากหลายของบุคลากร แนวคิดการจัดการความหลากหลายของบุคลากรและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อใช้ในการศึกษาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของการวิจัยดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนด วัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

¹⁷ รวมข่าวการศึกษาเพื่อคุณครู, “ชวนคิด ทำไมถึงต้องมีการจำกัดลำดับอาวุโสในข้าราชการครู,” รักครู (14 มีนาคม 2562), เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.xn--12cg5gc1e7b.com/17645/>

¹⁸ ภาสกร เรืองรอง, ประหยัด จิระวงพงศ์ และ วณิชชา แม่นยา, “เทคโนโลยีการศึกษา กับครูไทยในศตวรรษที่ 21,” วารสารปัญญาภิวัฒน์ (ฉบับพิเศษ) 5 (พฤษภาคม 2557): 200-201.

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบใดบ้าง
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร

สมมุติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นพหุองค์ประกอบ
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเพื่อศึกษาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องต่อไปนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายของบุคลากร เช่น 1) โสพิศ หมัดป้องตัว กล่าวว่า ประเภทความหลากหลายของบุคลากรกำลังแรงงาน (Diverse Workforce) สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ (1) ความหลากหลายทางสังคม (Social Diversity) เป็นความแตกต่างของคุณลักษณะประชากร ได้แก่ อายุ สัญชาติ เชื้อชาติ และเพศ (2) ความหลากหลายทางคุณค่า (Value Diversity) เป็นความแตกต่างทางกายภาพในบุคลิกภาพ และทัศนคติ (3) ความหลากหลายทางข้อมูล (Information Diversity) เป็นความแตกต่างทางคุณลักษณะขององค์กร¹⁹ 2) วิรัช สงวนวงศ์วาน กล่าวว่า ความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ได้แก่ (1) วัย (Age) (2) เพศ (Gender) (3) ศาสนา (Religion) (4) ผู้พิการหรือไร้ความสามารถ (Disability or Abilities) (5) เชื้อชาติและชาติพันธุ์ (Race and Ethnicity) (6) ความหลากหลายทางเพศ (Sexual Orientation and Gender

¹⁹ โสพิศ หมัดป้องตัว, *Workshop on Diversity Management and Human Capital Strategy* (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2558), 7.

Identity หรือ LGBT) (7) รูปแบบอื่น ๆ ของความหลากหลาย²⁰ 3) อุบล วุฒิพรโสภณ กล่าวว่า มนุษย์มีความแตกต่างกันหลายอย่าง สามารถแบ่งเป็นประเภทความหลากหลายของบุคคลากร ดังนี้ (1) เชื้อชาติ (Race) (2) อายุ (Age) (3) เพศ (Gender) (4) การศึกษา (Education) (5) ฐานะทางสังคม (Social Status) (6) สถานภาพสมรส (Marital Status) (7) ความแตกต่างทางกายภาพ (Physical Abilities) (8) ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual Abilities) (9) ประสบการณ์ทำงาน (Work Experience) (10) สภาพแวดล้อม (Environment) (11) พันธุกรรม (Heredity) (12) บุคลิกภาพ (Personality) (13) ทักษะ (Attitude) (14) ค่านิยม (Values) (15) การรับรู้ (Perceive) (16) การเรียนรู้ (Learning) (17) การจูงใจ (Motivation)²¹ 4) วิเชียร วิทย์อุดม กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) อาจแบ่งความหลากหลายได้ออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ (1) มิติของความหลากหลายชั้นปฐมภูมิ (2) มิติความหลากหลายชั้นทุติยภูมิ²² 5) พิเชิต เทพวรรณ กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ (1) มิติปฐมภูมิ ประกอบไปด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ รสนิยมทางเพศ ความสามารถทางกายภาพ (2) มิติทุติยภูมิ ประกอบไปด้วย ด้านภาษา วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม การศึกษาอาชีพ ประสบการณ์และวิธีการเรียนรู้²³ 6) แฮร์ริสัน, ไพรซ์ และ เบลล์ (Harrison, Price and Bell) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคคลากรสามารถแบ่งประเภทเป็น 2 ประเภทตามลักษณะระดับชั้น ดังนี้ (1) ความหลากหลายภายนอก (Surface-Level) (2) ความหลากหลายภายใน (Deep-Level)²⁴ 7) คาเลอร์ (Kaler) กล่าวว่า ความหลากหลายสามารถแบ่งประเภทได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ความหลากหลายโดยให้อิสระกับความแตกต่าง (2) ความหลากหลายโดยใช้การบังคับ²⁵ 8) ดัม ซิงค์ ดัมไม (Dham Singh Dhami) กล่าวว่า

²⁰ วิรัช สงวนวงษ์วาน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด, 2559), 74-78.

²¹ อุบล วุฒิพรโสภณ, **ทฤษฎีและพฤติกรรมองค์กร** (นครปฐม: วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญา ศรีทวารวดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2555), 44-48.

²² วิเชียร วิทย์อุดม, **การจัดการสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์, 2554), 4.

²³ พิเชิต เทพวรรณ, **เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2555), 176.

²⁴ David A. Harrison, Kenneth H. Price, and Myrtle P. Bell, "Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion," **Academy of Management Journal** 41, 1 (1998): 96-107.

²⁵ J. Kaler, "Diversity, equality, morality," In M. N. A. E. O. (eds.) (Ed.), **Equality, Diversity and Disadvantage in Employment** (New York: NY Palgrave, 2001): 88-95.

ความหลากหลายสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) ความหลากหลายด้านหน้าที่ (Functional Diversity) (2) ความหลากหลายด้านธุรกิจ (Business Diversity) (3) ความหลากหลายของคนในองค์กร (Workforce Diversity)²⁶ 9) โชร์ และคณะ (Shore et al.) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากรแบ่งเป็น 6 ประเภท ได้แก่ 1) ความหลากหลายด้านเชื้อชาติและชาติพันธุ์ (Race and Ethnicity Diversification) 2) ความหลากหลายด้านเพศ (Gender Diversity) 3) ความหลากหลายด้านอายุ (Age Diversity) 4) ความหลากหลายของกลุ่มผู้ไร้ความสามารถ (Disability Diversity) 5) ความหลากหลายด้านความพึงพอใจทางเพศ (Sexual Orientation Diversity) และ 6) ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมและชาติภูมิของบุคคล (Cultural and Notional Origin Diversity)²⁷ 10) โอโโคโร และ วอชิงตัน (Okoro and Washington) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากรในศตวรรษที่ 21 สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ด้านบทบาทเพศชายและหญิง (Gender) 2) เชื้อชาติ (Race) และ 3) อายุ (Age)²⁸ 11) คาร์เรลล์ เอลเบิร์ต และ แฮทฟีลด์ (Carrell Elbert and Hatfield) กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ (1) มิติด้านปฐมภูมิ (2) มิติด้านทุติยภูมิ²⁹ 12) ดราฟท์ (Draft) กล่าวว่า มิติความหลากหลายของแรงงานสามารถแบ่งได้เป็น 2 มิติหลัก ดังนี้ (1) มิติระดับปฐมภูมิ (Primary Dimensions) หมายถึง สิ่งที่ดีตัวคนมาแต่กำเนิด ได้แก่ อายุ (Age) เพศ (Gender) รสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) ความสามารถทางกายภาพ (Physical Ability) ชาติพันธุ์ (Ethnicity) และเชื้อชาติ (Race) (2) มิติระดับทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) หมายถึง มิติที่จะสามารถมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ได้แก่ ภูมิสำเนา (Geographic Location) ประสบการณ์ทำงาน

²⁶ Dham Singh Dhama, "Teacher Perception of Diversity Management in Nepalese Primary Schools," **The Degree of Master of Education (Educational Management), Faculty of Graduate Studies** (Mahidol University, 2007): 36.

²⁷ Lynn M. Shore and others, "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?," **Human Resource Management Review** 19, 2 (2009): 117-133.

²⁸ Ephraim A. Okoro and Melvin C. Washington, "Workforce Diversity & Organizational Communication; Analysis of Human Capital and Productivity," **Journal of Diversity Management** 7, 1 (2012), 57-62.

²⁹ Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert, and Robert D. Hatfield, **Human resource management: Strategies for managing a diverse and global workforce** (Orlando, TX: The Dryden Press, 2000), 56.

(Work Background) สถานภาพการสมรส (Marital Status) รายได้ (Income) การศึกษา (Educational) ศาสนา (Religion) สถานภาพบิดามารดา (Parental Status) สถานภาพการเป็นทหาร (Military Status)³⁰ 13) โรซาโด (Rosado) กล่าวว่า มิติของความหลากหลายสามารถแบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ (1) มิติปฐมภูมิ (Primary Dimensions) คือ ความหลากหลายที่ติดตัวมาของผู้นั้น (2) มิติทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) คือ ความหลากหลายที่เกิดจากการสังสมหรือการสร้างขึ้นมาจากบุคคลนั้น³¹ 14) การ์ริช และ จอร์จ (Gareth and George) กล่าวว่า มิติความหลากหลายของบุคคลากรในองค์การไว้ 12 ด้าน คือ (1) อายุ (Age) (2) เพศ (Gender) (3) เชื้อชาติ (Race) (4) ชาติพันธุ์ (Ethnicity) (5) ศาสนา (Religion) (6) วิธีทางเพศ (Sexual Orientation) (7) พื้นฐานทางเศรษฐกิจสังคม (Socio-economic Background) (8) สมรรถภาพ หรือความบกพร่อง/ไร้ความสามารถ (Capabilities/Disabilities) (9) ด้านการศึกษา (Education) (10) ประสบการณ์ (Experience) (11) รูปร่างหน้าตา (Physical Appearance) และ (12) อื่น ๆ (Other)³²

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคคลากร เช่น 1) โสพิศ หมดป้องตัว กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายแก่บุคคลากรในองค์กรนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคคลากรมี 5 ประการ ดังนี้ (1) การรักษาและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (2) ประเมินความก้าวหน้าขององค์กรจากเป้าหมายที่บรรลุผลสำเร็จ (3) พยายามจูงใจลูกจ้างในองค์กร (4) ฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายในองค์กรให้กับลูกจ้าง (5) รักษาลูกจ้างที่มีความคิดที่ดีเกี่ยวกับความหลากหลายไว้ในองค์กรยอมรับ³³ 2) วิรัช สงวนวงศ์วาน กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายที่สำคัญมี 2 ประเด็น คือ ความลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล (Personal Bias) และ อุปสรรคที่มองไม่เห็น (Glass Ceiling) และมีแนวการปฏิบัติอีก 4 ประการ ได้แก่ (1) ความมุ่งมั่นของการจัดการ (Management Commitment) (2) การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ (Mentoring) (3) การฝึกอบรมทักษะความหลากหลาย (Diversity Skills Training) (4) การรวมกลุ่มของพนักงาน

³⁰ Richard L. Daft, **New ERA of Management**, 2th ed. (USA: Mason, Ohio Thomson, South-western, 2008), 418-419.

³¹ Caleb Rosado, What Do We Mean By “Managing Diversity?,” **Workforce Diversity** 3 (Spring 2008), 1-16.

³² Jones R. Gareth and Jennifer M. George, **Contemporary Management**, 6th ed. (Mc Graw-Hill Irwin, 2009), 151-158.

³³ โสพิศ หมดป้องตัว, **Workshop on Diversity Management and Human Capital Strategy** (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2558), 8-10.

(Employee Resource Groups)³⁴ 3) สุรพงษ์ มาลี กล่าวว่า หลักการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยหลักการบริหาร 7 ด้าน ดังนี้ (1) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ (2) การพัฒนาวิธีการทำงานให้รองรับกำลังคนที่มีความยืดหยุ่น (3) การออกแบบและวิเคราะห์งานใหม่ (4) การเป็นพี่เลี้ยงให้กับคนที่มีประสบการณ์น้อย (5) การลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำ (6) การสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน (7) การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือ³⁵ 4) ปิติเทพ อยู่ยี่นยง กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียมมี 4 รูปแบบ ดังนี้ (1) การจัดการความเท่าเทียมผ่านหน่วยงานหรือคณะกรรมการ (Equality Governing Bodies) (2) การประเมินผลกระทบด้านความเท่าเทียม (Equality Impact Assessment – EqIA) (3) การเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายและความเท่าเทียม (Information on Equality and Diversity) (4) การปฏิบัติตามกฎหมายส่งเสริมความเท่าเทียมของรัฐ (Equality legislation)³⁶ 5) กฤษฏา กุณฑล กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายในรูปแบบต่าง ๆ ของบุคลากรมี 7 ประการ ดังนี้ (1) การให้ความสำคัญกับนโยบายการศึกษาเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ในสังคมที่หลากหลาย (2) การจัดการศึกษาที่ตอบสนองความหลากหลายทางวัฒนธรรมและพหุนิยม โดยมีการนำไปใช้ในการออกแบบหลักสูตรเพื่อจัดการศึกษาระดับชาติและระดับจังหวัด (3) การศึกษาเพื่อส่งเสริมการพึ่งพาหะหว่างกัน และการสร้างความร่วมมือกันระหว่างชุมชน (4) การสร้างความใกล้ชิดกันของนักเรียนที่มีกลุ่มชาติพันธุ์แตกต่างกัน และการจัดกิจกรรมระหว่างโรงเรียนที่จะส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความเป็นเอกภาพแห่งชาติ (5) การส่งเสริมความสามัคคี ความสมานฉันท์ การเข้าใจวัฒนธรรมและการเคารพซึ่งกันและกัน (6) การใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาระบบการศึกษาและการทำงานร่วมกันของครู ผู้ปกครองเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน (7) สร้างความเสมอภาค และโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับเด็กทุกคน รวมทั้งสนับสนุนการจัดการศึกษาที่ตอบสนอง

³⁴ วิรัช สงวนวงษ์วาน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อปจำกัด, 2559), 74-78.

³⁵ สุรพงษ์ มาลี, **การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล: HR Diversity Management**, เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <http://www.hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf>

³⁶ ปิติเทพ อยู่ยี่นยง, “การจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียมในมหาวิทยาลัยของรัฐ” **ประชาไท** (13 กรกฎาคม 2513): 3-6.

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความหลากหลาย³⁷ 6) จีราพร นักปราชญ์ กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนต้องมีการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ (1) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ (2) การพัฒนาวิธีการทำงานให้รองรับบุคลากรที่มีความยืดหยุ่น (3) การออกแบบและวิเคราะห์งานใหม่ (4) การเป็นพี่เลี้ยงให้กับคนที่มีประสบการณ์น้อย (5) การลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำและผู้บริหาร (6) การสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน (7) การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือ³⁸ 7) บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง ดังนี้ (1) ให้มีการกำหนดเป้าหมายด้านการบริหาร ความหลากหลาย และยอมรับความแตกต่างทั้งในระยะยาวและระยะสั้น (2) จัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย (3) เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้เป็นองค์กร (4) ให้ “ความเสมอภาคในโอกาส” ในการสรรหาบุคลากรเข้าร่วมงาน และโอกาสในความเจริญก้าวหน้าในอาชีพตามผลการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถ และการเจริญเติบโตของธุรกิจ และ (5) ให้การยกย่องชมเชยพนักงานอย่างเหมาะสมต่อการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม การปรับปรุง การทำงานและความสำเร็จขององค์กร³⁹ 8) พิชิต ทิพย์วรรณ กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานหรือบุคลากรในองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัย ได้แก่ (1) การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือในโครงการสำหรับคนที่หลากหลาย (2) การติดต่อสื่อสารและให้การศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์การ (4) เพิ่มการยอมรับในความหลากหลายของบุคลากร (5) การเจรจาและการตกลง (6) ความยืดหยุ่นในระบบการให้รางวัลตามความแตกต่างของบุคคล (7) การบังคับขู่เข็ญ (8) สร้างบรรยากาศในการสื่อสาร⁴⁰ 9) มาลินี ศรีเมตรี กล่าวว่า กลยุทธ์การจัดการความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การ มีดังนี้ (1) กลุ่มดาวเด่น (2) กลุ่มทีมงาน

³⁷ กฤษณา กุณชอล, แนวคิดการจัดการศึกษาในสังคมที่มีความหลากหลายของต่างประเทศ, เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/545057>

³⁸ จีราพร นักปราชญ์, “การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน,” วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 6, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม, 2559): 2-3.

³⁹ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน), นโยบายการบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง (กรุงเทพฯ: บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน), 2559), 7-9.

⁴⁰ พิชิต เทพวรรณ, A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2555), 178-180.

(3) กลุ่มเด็กมีปัญหา (4) กลุ่มต่อไม้ตายซาก⁴¹ 10) นพดล เดชประเสริฐ กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้ (1) การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างชัดเจน (2) ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกัน (3) ผู้บริหารควรประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กรก่อนที่จะบริหารความหลากหลายของบุคลากร (4) องค์กรต้องให้หลักประกันความเท่าเทียมกัน (5) องค์กรต้องมีการยืดหยุ่น⁴² 11) ธาดา รัตชกิจ กล่าวว่า หลักการในการจัดการความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้นควรมีดังนี้ (1) ให้ความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม (2) ให้โอกาสที่เหมาะสมกับความสามารถ (3) รับฟังและเคารพความคิดเห็นของทุกคน (4) เปิดกว้างสำหรับตำแหน่งและทักษะในการทำงาน (5) ไม่พยายามสร้างกลุ่มหรือหมู่ในองค์กร (6) ไม่สื่อสารกับคนเฉพาะกลุ่ม (7) เสริมสร้างความสามัคคีระหว่างกัน และ (8) ใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์⁴³ 12) มาธิส และ แจ็คสัน (Mathis and Jackson) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายในองค์กร ได้แก่ (1) สร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อการจัดการความหลากหลายในองค์กร (2) การฝึกอบรมและพัฒนาโดยเน้นความหลากหลาย (3) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กร (4) สร้างระบบที่ปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายในองค์กร (5) แยกการขจัดความหลากหลายออกจากความเหลื่อมล้ำ (6) คณะผู้บริหารที่มีความหลากหลาย⁴⁴ 13) ไอย์เทมิซ (Aytemiz) กล่าวว่า แนวคิดการจัดการความหลากหลายของบุคลากรเป็นกลยุทธ์ที่สามารถยกระดับความสุขในมิติทางสังคมต่อพนักงานในองค์กร ได้แก่ (1) ประการแรก คือ การมีนโยบายด้านการจัดการความหลากหลายที่ชัดเจน (Diversity Management Policy) (2) ประการที่สอง คือ การจัดกิจกรรมที่สนับสนุน

⁴¹ มาลินี ศรีไมตรี, *กลยุทธ์การบริหารความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร* (อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2560), 286-287.

⁴² นพดล เดชประเสริฐ, “การจัดการจัดการความหลากหลายขององค์กร ตามช่วงวัยที่ต่างกัน,” *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์* 13, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 123-124.

⁴³ ธาดา รัตชกิจ, *ความหลากหลายของพนักงานในองค์กร (Workforce Diversity)*, เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2562, เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190820-workforce-diversity/>, 5.

⁴⁴ Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Personnel: Contemporary Perspectives and Applications*, 5th ed. (St. Paul, Minn: West Publishing, 1992), 119.

ความหลากหลายในองค์กร (Activities to Promote for Diversity in Organization) โดยกิจกรรมจะครอบคลุมใน 3 ด้าน ได้แก่ การสรรหาบุคลากร (Recruit) การรักษามูลค่าบุคลากร (Retain) และการพัฒนาบุคลากร (Develop)⁴⁵ 14) เบิร์นส์ และคณะ (Berns et al.) กล่าวว่า มีการศึกษานโยบายการศึกษาเพื่อส่งเสริมการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมที่มีความหลากหลายของประเทศต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปแนวความคิดการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่สำคัญได้ 7 ประการ ดังนี้ (1) การให้ความสำคัญกับนโยบายการศึกษาเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ในสังคมที่หลากหลาย (2) การจัดการศึกษาที่ตอบสนองความหลากหลายทางวัฒนธรรมและพหุนิยม (3) การศึกษาเพื่อส่งเสริมการพึ่งพาซึ่งกันและกัน และการสร้างความร่วมมือกันระหว่างชุมชน (4) การสร้างความใกล้ชิดกันของนักเรียนที่มีกลุ่มชาติพันธุ์แตกต่างกันและการจัดกิจกรรมระหว่างโรงเรียนที่จะส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความเป็นเอกภาพแห่งชาติ (5) การส่งเสริมความสามัคคี ความสมานฉันท์ การเข้าใจวัฒนธรรมและการเคารพซึ่งกัน (6) การใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาระบบการศึกษาและการทำงานร่วมกันของครู ผู้ปกครองเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน และ (7) การสร้างความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับเด็กทุกคน รวมทั้งสนับสนุนการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความหลากหลาย⁴⁶

15) เทคซ์ (Tech) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรนั้นมีนโยบายการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สำคัญไว้ 3 ประการ ดังนี้ (1) ประการที่หนึ่ง การศึกษาเพื่อการมีส่วนร่วมในสังคมอย่างเต็มรูปแบบ (2) ประการที่สอง การศึกษาเพื่อการพัฒนาทางวัฒนธรรมและภาษา (3) ประการที่สาม การศึกษาเพื่อช่วยให้นักเรียนมีความเข้าใจในการพัฒนาความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-Esteem)⁴⁷ 16) เฮวิตต์ และ คณะ (Hewitt et al.) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรมีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ดังนี้ (1) ผู้นำมีความยึดมั่น

⁴⁵ Seymen O. Aytemiz, "The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review," *Cross Cultural Management: An International Journal* 13, 4 (2006), 296-315.

⁴⁶ Jessica Berns and others, *Education Policy in Multi-Ethnic Societies: A Review of National Policies that Promote Coexistence and Social Inclusion*, accessed December 20, 2019, available from <http://www.brandeis.edu/ethics/pdfs/publications/EducationPolicy.pdf>.

⁴⁷ Virginia Tech, *Growing and Sustaining a Diverse and Inclusive Environment: The 2010-2013 Virginia Tech Diversity Strategic Plan*, accessed December 20, 2019, available from <http://www.vt.edu/diversity/diversity-strategic-plan.pdf>.

ผู้ก้ำสูง ผู้นำต้องมืวีสัยทัศน์ของความหลากหลาย มืความยัดมั่นผู้ก้ำสูงกั้กับความหลากหลาย แสดง ความรู้สึกและสื้อสารไปทั่วทั้งองค์การ (2) นำความหลากหลายมาเป็นส่วนหนึ่ของแผนกลยุทธ์ของ องค์การ กลยุทธ์ความหลากหลายและแผนงานการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นแนวทางเดียวกันกั้กับแผน กลยุทธ์ขององค์การ (3) เชื่อมโยงความหลากหลายมาสู่ผลการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจความ หลากหลายตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถขยายผลผลิต และช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการทำงานของบุคลากร (4) การวัดผล มืการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีผลกระทบกั้ ความผันแปรของโครงการ แผนงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้งกั้กับความหลากหลาย (5) ความรับผิตชอบ ผู้นำมืความแน่วแน่ และแสดงความรับผิตชอบในความหลากหลายโดยเชื่อมโยงกั้กับการประเมินผล การปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ นำไปสู่ความก้าวหน้าของการจัดการความหลากหลาย (6) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มืกระบวนการเชิงกลยุทธ์สำหรับระบุและพัฒนาความหลากหลาย ของคนเก่งคนดีให้มีศักยภาพเป็นผู้นำองค์การในอนาคต (7) การสรรหาบุคลากร มืกระบวนการของ การดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติดีเด่นหลากหลาย (8) การมีส่วนร่วมของบุคลากรให้การสนับสนุน บุคลากรทุกระดับในการขับเคลื่อนความหลากหลายทั้งองค์การโดยทุกคนได้โอกาสที่เท่าเทียมกัน (9) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นความหลากหลายในองค์การ ผู้นำองค์การต้องมื ความมุ่งมั่น การแจ้งให้ทราบและให้ความรู้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความหลากหลาย (10) มืการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย จัดกิจกรรมโดยเชื่อมโยงเรื่องความสุขในการทำงานให้กั้ ทุกลุ่ม⁴⁸ 17) เซอร์โต (Certo) กล่าวว้า การจัดการความหลากหลายในองค์กรมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การตระหนักถึงลักษณะของพฤติกรรมที่หลากหลาย (2) การยอมรับอคติและการคิดแบบเหมารวม ของบุคลากร (3) การมุ่งเน้นที่จะพัฒนาผลการทำงานที่ดีขึ้น (4) หลีกเลื้ยงการตั้งข้อสมมติฐาน (5) การปรับนโยบายขององค์กรและพัฒนาคู่มือการจัดการความหลากหลาย⁴⁹ 18) ทรอมพานาร์ส และ วูล์ลิมัส (Trompenaars and Woollimas) กล่าวว้า การจัดการกั้กับความหลากหลายของบุคลากรใน องค์กรนั้นต้องทำ 3Rs ได้แก่ (1) การตระหนักถึงหรือการรับรู้ (Recognize) (2) การให้ความเคารพ (Respect) และ (3) การไกล่เกลื้ยประนีประนอม (Reconciliation)⁵⁰ 19) ฟรายด์เดย์ และ ฟรายด์เดย์

⁴⁸ Sylvia A. Hewitt and others, **Innovation Diversity and Market Growth** (New York: Center for Talent Innovation, 2013), 65-80.

⁴⁹ Samuel C. Certo and Trevis S. Certo, **Modern Management: Concepts and Skills**, 13th ed. (London: Pearson, 2013), 439.

⁵⁰ Fon Trompenaars and Peter Woollimas, อ้างถึงใน ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร,” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ธนบุรี** 5, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 1-12.

(Friday and Friday) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรมี 8 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การเปิดเผย (2) การสร้างประสบการณ์ (3) ความรู้ (4) การเข้าใจ (5) การตระหนักเห็นคุณค่า (6) การเคารพ (7) การปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม (8) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี⁵¹ 20) อุนชิ และ วิลเลียม (Ouchi and William) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรมี ดังนี้ (1) การแสดงเอกลักษณ์ที่แตกต่างวัฒนธรรม (2) ความผูกพันร่วมมือวัฒนธรรม (3) การจัดระบบ สังคมในองค์กรวัฒนธรรม (4) การปรับสภาพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร⁵² 21) เลสลีย์ และลอยด์ (Leslie and Lloyd) กล่าวว่า ปัจจัยการจัดการความหลากหลายของทรัพยากร มนุษย์ มีดังนี้ (1) การมุ่งเน้นในส่วนของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ (2) การหลีกเลี่ยงมุมมองที่เหมา รวม (3) การประเมินความรู้และการรับรู้ (4) การไม่สร้างมาตรฐานในสิ่งที่ไม่จำเป็น (5) การสะท้อน ผลการดำเนินงานโดยอิงตามการสังเกตการณ์ (6) หลีกเลี่ยงข้อสมมติฐานที่ไม่อยู่พื้นฐานของ พฤติกรรม⁵³ 22) โรซาโด (Rosado) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของกำลัง แรงงานในองค์กร ได้แก่ (1) ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย (Cost) (2) การสร้างแรงดึงดูดให้พนักงานเข้ามา ทำงานกับองค์กรและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร (Employee Attraction and Retention) (3) การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) (4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) (5) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) (6) ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ (Flexibility)⁵⁴ 23) เซอร์โต (Certo) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพที่ดี ดังต่อไปนี้ (1) การดึงดูดและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์กรธุรกิจ (2) ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย ในส่วนของการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ (3) การเพิ่ม ประสิทธิภาพของผลการผลิตและนวัตกรรมใหม่ ๆ (4) ระบบการจัดการที่มีคุณภาพขององค์กรที่ดี มากขึ้น⁵⁵ 24) คลิค และเนลสัน (Quick and Nelson) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลาย

⁵¹ E. Friday and S. Friday, “Managing diversity using a strategic planned change approach,” *The Journal of Management Development* 22, 10 (2003): 875.

⁵² D. R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: John Wiley & Sons, 1990), 253-255.

⁵³ Rue W. Leslie and Byars L. Lloyd, *Management skills and application*, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 1995), 439.

⁵⁴ Caleb Rosado, What Do We Mean By “Managing Diversity?,” *Workforce Diversity* 3 (Spring 2008): 1-16.

⁵⁵ Samuel C. Certo and Trevis S. Certo, *Modern Management: Concepts and Skills*, 13th ed. (London: Pearson, 2013), 439.

ของบุคลากรในองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประการ ดังนี้ (1) องค์กรสามารถจ้างงานบุคลากรที่มีความสามารถสูงสุดได้โดยไม่ต้องจำกัดเพศอายุ ศาสนา และเชื้อชาติ ทำให้สามารถหาบุคลากรที่มีคุณภาพได้เพิ่มขึ้น (2) องค์กรสามารถเข้าใจตลาดที่หลากหลายได้มากขึ้น (3) องค์กรสามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรได้ (4) องค์กรสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า (5) องค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น⁵⁶

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น 1) เจษฎา นกน้อย ศึกษาการจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ⁵⁷ 2) สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง ศึกษาการจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของกลุ่มเพศและกลุ่มเชื้อชาติในองค์กร⁵⁸ 3) กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์ ศึกษาการจัดการความหลากหลายในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์⁵⁹ 4) สมพร ปานยินดี ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย⁶⁰ 5) วิเชศ คำบุญรัตน์ ศึกษาการบริหารความหลากหลายช่วงอายุในองค์กรแห่งยุคการตลาด 3.0⁶¹ 6) พิมลพรรณ อิศรภักดี ศึกษาความต่างของวัยกับทัศนคติที่มีต่อ

⁵⁶ James C. Quick and Debra L. Nelson, **Principles of organizational behavior: Realities and challenges**, 8th ed. (Australia: South-Western, Cengage Learning, 2011), 75.

⁵⁷ เจษฎา นกน้อย, **การจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 288-298.

⁵⁸ สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง, “การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของกลุ่มเพศและกลุ่มเชื้อชาติในองค์กร” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2555), บทคัดย่อ.

⁵⁹ กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์, “การบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558), บทคัดย่อ.

⁶⁰ สมพร ปานยินดี, “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

⁶¹ วิเชศ คำบุญรัตน์, “ศึกษาการบริหารความหลากหลายช่วงอายุในองค์กรแห่งยุคการตลาด 3.0,” **วารสารปัญญาภิวัฒน์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์** 35, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2558): 3.

ความหลากหลายของบุคลากรในสังคมไทย โดยการเปรียบเทียบทัศนคติของคนวัยต่าง ๆ ต่อผู้มีความหลากหลายของบุคลากรในปี 2551 และ 2554⁶² 7) จีราพร นักปราชญ์ ศึกษาการบริหาร ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25⁶³ 8) ทิวาวัฒน์ ธนาสนะ ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากร รุ่นใหม่⁶⁴ 9) ปารีชาติ เยพิทักษ์ ศึกษาการพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหูเพื่อจัดทำ นโยบายเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรในองค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน⁶⁵ 10) ณัชชามน เปรมปลื้ม ศึกษาการจัดการความหลากหลายในองค์การ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน⁶⁶ 11) จรูญลักษณ์ รัตนมงคลศักดิ์ ศึกษาการบริหารจัดการความหลากหลาย ขององค์กรในไทย จากกรณีศึกษา ยัม ประเทศไทย บริหารงานโดยบริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์ เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด⁶⁷ 12) เถลิงศักดิ์ กลางสาทร ศึกษาความแตกต่างทางเจเนอเรชันที่มี

⁶² พิมลพรรณ อิศรภักดี, **ต่างวัยต่างทัศนะต่อความหลากหลายทางเพศในสังคมไทย. ความหลากหลายทางประชากรและสังคมในประเทศไทย ณ ปี 2558** (นครปฐม: สถาบันวิจัย ประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2558), 55.

⁶³ จีราพร นักปราชญ์, “การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25,” **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย** 6, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม, 2559): 2-3.

⁶⁴ ทิวาวัฒน์ ธนาสนะ, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากร รุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิง พหุวัฒนธรรม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

⁶⁵ ปารีชาติ เยพิทักษ์, “การพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหูเพื่อจัดทำ นโยบายเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรในองค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), บทคัดย่อ.

⁶⁶ ณัชชามน เปรมปลื้ม, “การจัดการความหลากหลายในองค์การ เพื่อเตรียมความพร้อม สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน,” **วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ** 35, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 111.

⁶⁷ จรูญลักษณ์ รัตนมงคลศักดิ์, “ศึกษาการบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กร ในไทย จากกรณีศึกษา ยัม ประเทศไทย,” **วารสารจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัย พระจอมเกล้าพระนครเหนือ** 7, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560): 177.

ผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ⁶⁸ 13) กฤษณะโชติ บัวหล้า ศึกษาการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ⁶⁹ 14) ญัฐพร ไทยจงรักษ์ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการประยุกต์นโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของอาเซียน⁷⁰ 15) พนิดา นิลอรุณ ศึกษาการจัดการความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน⁷¹ 16) พฤกษ์ สุพรรณนาลัย ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรร การจูงใจ การจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย⁷² 17) พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว ศึกษาการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์⁷³ 18) เรณู เหมือนจันทร์เขย ศึกษาการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม : กรณีศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของแรงงานพม่า

⁶⁸ เถลิงศักดิ์ กลางสาทร, “ความแตกต่างทางเจเนอเรชันที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลาย ของบริษัท ทีบีเคเค (ประเทศไทย) จำกัด” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), บทคัดย่อ.

⁶⁹ กฤษณะโชติ บัวหล้า, “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหาร การพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2560), บทคัดย่อ.

⁷⁰ ญัฐพร ไทยจงรักษ์, “ปัจจัยที่มีผลต่อการประยุกต์นโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของอาเซียน,” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 8, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2560): 85.

⁷¹ พนิดา นิลอรุณ, “การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 243-244.

⁷² พฤกษ์ สุพรรณนาลัย, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดสรรการจูงใจ การจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), บทคัดย่อ.

⁷³ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, “การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์,” **วารสารนักบริหาร Executive Journal** 31, 1 (มกราคม – มีนาคม 2554): 153-159.

ในบริษัทไทยในประเทศไทย⁷⁴ 19) วสันต์ ขวลิตรกุล ศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi - Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย⁷⁵ 20) อนันต์ สุนทรามาธกุล ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี⁷⁶ 21) ลัวริง และ เซลเมอร์ (Lauring and Selmer) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาษาการแบ่งปันความรู้ และผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม⁷⁷ 22) ลูเซมอร์ (Loosemore et al.) ศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการและกลุ่มระดับผู้จัดการที่มีต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานที่ก่อสร้างในประเทศออสเตรเลีย⁷⁸ 23) ชาร์เบล และคณะ (Charbel et al.) ศึกษาการจัดการความหลากหลาย: ความท้าทาย ผลประโยชน์และบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรบราซิลเลียน⁷⁹ 24) แมนแมน และคณะ (Mamman et al.) ศึกษาความหลากหลายของบุคลากร

⁷⁴ เรณู เหมือนจันทร์เชย, “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม : กรณีศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของแรงงานพม่าในบริษัทไทยในประเทศไทย,” **วารสารภาษาและวัฒนธรรม** 36, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2560), 49.

⁷⁵ วสันต์ ขวลิตรกุล, “การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi - Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย” (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพปีการศึกษา, 2560), บทคัดย่อ.

⁷⁶ อนันต์ สุนทรามาธกุล, “การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี,” **วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพนธ์** 13, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2561): 168.

⁷⁷ Jakob Lauring and Jan Selmer, “Multicultural organizations: common language, knowledge sharing and performance,” **Personnel Review** 40, 3 (2011): 324

⁷⁸ Martin Loosemore and others, “The politics of sameness in the Australian construction industry: Comparing operative and manager attitudes towards cultural diversity,” **Engineering, Construction and Architectural Management** 18, 4 (2011): 363-380.

⁷⁹ Jabbour Charbel, Jose Chiappetta, and others, “Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations,” **Diversity and Inclusion: An International Journal** 30, 1 (2011): 58-74.

ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร: แนวปฏิบัติในองค์กร⁸⁰ 25) โครบอท – มาสัน และ เอร่าโมวิช (Chrobot - Mason and Aramovich) ศึกษาทัศนคติและการรับรู้ของพนักงาน ทางด้านการให้ความเท่าเทียมด้านเพศสภาพ⁸¹ 26) อชิคาลิ (Ashikali) ศึกษาการจัดการความ หลากหลายในองค์กรสาธารณะและผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อพนักงาน: บทบาทของการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการผนวกของวัฒนธรรม⁸² 27) กอตซีส และ กรอเตไซ (Gotsis and Kortezi) ศึกษากระบวนการทัศนทางจริยธรรมที่เป็นรากฐานสำคัญของการจัดการความหลากหลายในองค์กร ธุรกิจ⁸³ 28) เอ็นเดนจี (Ndiang’ui) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการความหลากหลาย และผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมในรัฐฟลอริดา⁸⁴ 29) เคนิปเพนเบิร์ก และคณะ (Knippenberg et al.) ศึกษาความคิดที่หลากหลายของบุคลากรและประสิทธิภาพของทีมที่ หลากหลาย⁸⁵ 30) มิลเนา (Milena) ศึกษาการเป็นผู้นำในอนาคตที่มีศักยภาพและยอมรับ

⁸⁰ Aminu Mamman, Ken Kamoche, and Rhoda Bakuwa, “Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework,” **Human Resource Management Review** 22 (2012): 285–302.

⁸¹ Donna Chrobot-Mason and Nicholas P. Aramovich, “The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity,” **Group Organizations Management** 38, 6 (2013): 659-689.

⁸² Tanachia Ashikali and Sandra Groeneveld, “Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees’ Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture,” **Journal of Psychology** 14, 2 (November 2013): 226-227.

⁸³ George Gotsis and Zoe_Kortezi, “Ethical paradigms as potential foundations of diversity management initiatives in business organizations,” **Journal of Organizational Change Management** 26, 6 (2013): 948-976.

⁸⁴ Peter Ndiang’ui, “ The relationship between diversity management strategies and organizational performance of Florida public high schools,” (Ph.D. Dissertation presented to The Faculty of the College of Education, Florida Gulf Coast University, 2013), Abstract.

⁸⁵ Daan van Knippenberg, Wendy P. van Ginkel, and Astrid C. Homan, “ Diversity mindsets and the performance of diverse teams,” **Diversity mindsets and the performance of diverse teams journal** 121 (2013): 183–193.

ความคิดเห็นผู้ได้บังคับบัญชาในประเด็นของความหลากหลาย การแบ่งแยก และการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาในการจัดการองค์กร⁸⁶ 31) คินยานจูย (Kinyanjui) ศึกษากลยุทธ์เชิงนวัตกรรมสำหรับการจัดการความหลากหลายของแรงงานในประเทศเคนยา⁸⁷ 32) คูลิก (Kulik) ศึกษาการทำงานระดับล่างและบนเส้น: ช่องว่างของการทำวิจัยในการจัดการความหลากหลาย⁸⁸ 33) มูนเยก้า (Munyeka) ศึกษาการจัดการความหลากหลายขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ⁸⁹ 34) ฟิลลิปส์ (Phillips) ศึกษาวัฒนธรรมและเพศวิถี เป็นการศึกษาด้านมานุษยวิทยา⁹⁰ 35) เซน และคณะ (Shen et al.) ศึกษาการวิเคราะห์หุ้ระดับของผลกระทบของการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรบุคคลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน: กรณีของพนักงานชาวจีน⁹¹ 36) เมอริค (Meric) ศึกษาการจัดการความหลากหลายในระดับอุดมศึกษา:

⁸⁶ Jirincová Milena, “Potential Future Managers and Their Opinion on the Issue of Diversity, Inclusion and Their Possible Use in Management,” **Journal of Competitiveness** 5, 2 (June 2013): 37-50.

⁸⁷ Solomon Kinyanjui, “Innovative Strategies for Managing Workforce Diversity in Kenyan Leading Corporations in Present Global Scenario,” **International Journal of Business and Management** 8, 15 (2013): 5-25.

⁸⁸ Carol T. Kulik, “Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management,” **Human Resource Management Journal** 24, 2 (2014): 129-144.

⁸⁹ Wiza Munyeka, “Organizational diversity management and job satisfaction among public servants,” **Journal of Economics and Behavioral Studies** 6, 6 (2014): 438-451.

⁹⁰ Stevens Jr. Phillips, “The International Encyclopedia of Human Sexuality Culture and sexuality,” **Journal of College Student Development** 35, 10 (2014): 225-226.

⁹¹ Jie Shen, Ningyu Tang, and Brian D'Netto “A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: The case of Chinese employees,” **The International Journal of Human Resource Management** 25, 12 (2014): 1720-1738.

กรณีกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา⁹² 37) เดลตัน และคณะ (Dalton et al.) ศึกษาแบบจำลองสมรรถนะการจัดการความหลากหลายเพื่อจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ⁹³ 38) แองโกรี (Angouri) ศึกษาสารานุกรมระหว่างประเทศเกี่ยวกับเพศชายที่มีเอกลักษณ์ทางเพศในที่ทำงาน⁹⁴ 39) ออร์ดุ (Ordu) ศึกษาผลของการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของครู⁹⁵ 40) ซายลิก และคณะ (Saylik et al.) ศึกษาการจัดการความหลากหลายและการเคารพต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา⁹⁶ 41) นัวโมวิทช์ และคณะ (Naumovitch et al.) ศึกษากลยุทธ์การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนที่สูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา⁹⁷ 42) อคินนูไซ และคณะ (Akinnusi et al.) ศึกษาการส่งเสริมการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในองค์กรของประเทศไนจีเรีย: ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์⁹⁸ 43) เนซิร์ (Nazir) ศึกษาการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม

⁹² Ismail Meric, “Managing Diversity in Higher Education: USAFA Case” (Istanbul University, 2015), Abstract.

⁹³ Linda Dalton, Brian D’Netto, and Ramudu Bhanugopan “Using the diversity management competencies model to manage diversity effectively,” **World Journal of Management** 6, 1 (2015): 75-89.

⁹⁴ Jo Angouri, “The International Encyclopedia of Human Sexuality Sexual identities in the workplace,” **Journal of College Student Development** 41, 7 (2015): 335-336.

⁹⁵ Aydan Ordu, “The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers,” **Academic Journals** 11, 3 (10 February 2016): 105-112.

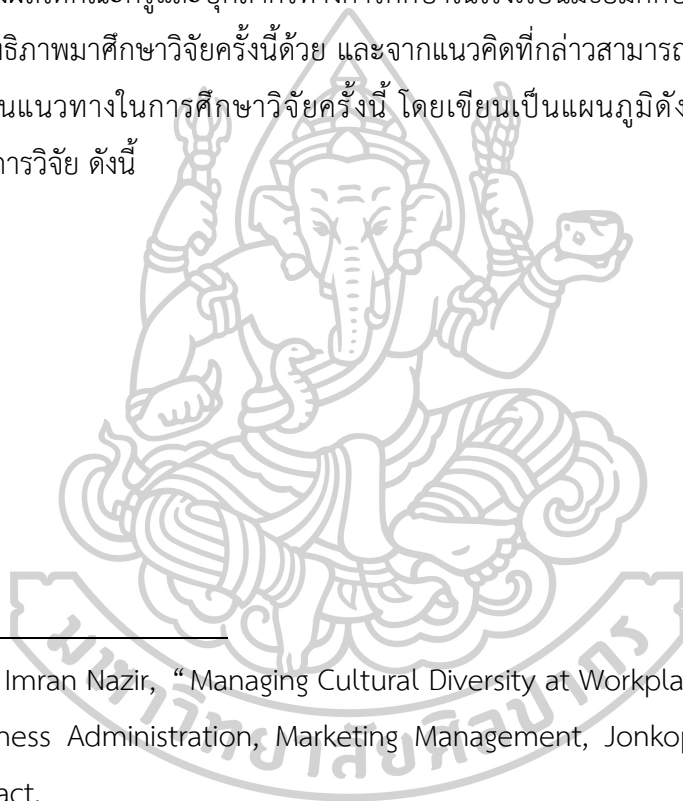
⁹⁶ Ahmet Saylik, Mahmut Polatcan, and Numan Saylik “Diversity Management and Respect for Diversity at Schools,” **International Journal of Progressive Education** 12, 1 (2016): 51-63.

⁹⁷ Mikhail Naumovitch, Rosa Moiseevna, and Irina Anatolievna “Concepts and strategies of cultural diversity management at higher school,” **Revista ESPACIOS** 38, 50 (2017): 29.

⁹⁸ David M. Akinnusi, Olubukunola O. Sonubi, and Adebukola E. Oyewunmi, “Fostering Effective Workforce Diversity Management in Nigerian Organizations: The Challenge of Human Resource Management,” **International Review of Management and Marketing** 7, 2 (2017): 108-116.

ในสถานที่ทำงาน⁹⁹ 44) อัลไดเบท และคณะ (Aldaibat et al.) ศึกษาการดำเนินการจัดการความหลากหลายและความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์กร: กรณีศึกษาของประเทศจอร์แดน¹⁰⁰ 45) เออแบนโคว่า และคณะ (Urbanová et al.) ศึกษาการจัดการความหลากหลายในฐานะเครื่องมือแห่งความยั่งยืนของความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร¹⁰¹ 46) อินเนกปีเดียน และคณะ (Inegbedion et al.) ศึกษาการจัดการความหลากหลายเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร¹⁰²

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้แนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา และการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความหลากหลายของบุคลากรโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จแล้วสามารถส่งผลให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมาศึกษาวิจัยครั้งนี้ด้วย และจากแนวคิดที่กล่าวสามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยเขียนเป็นแผนภูมิดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



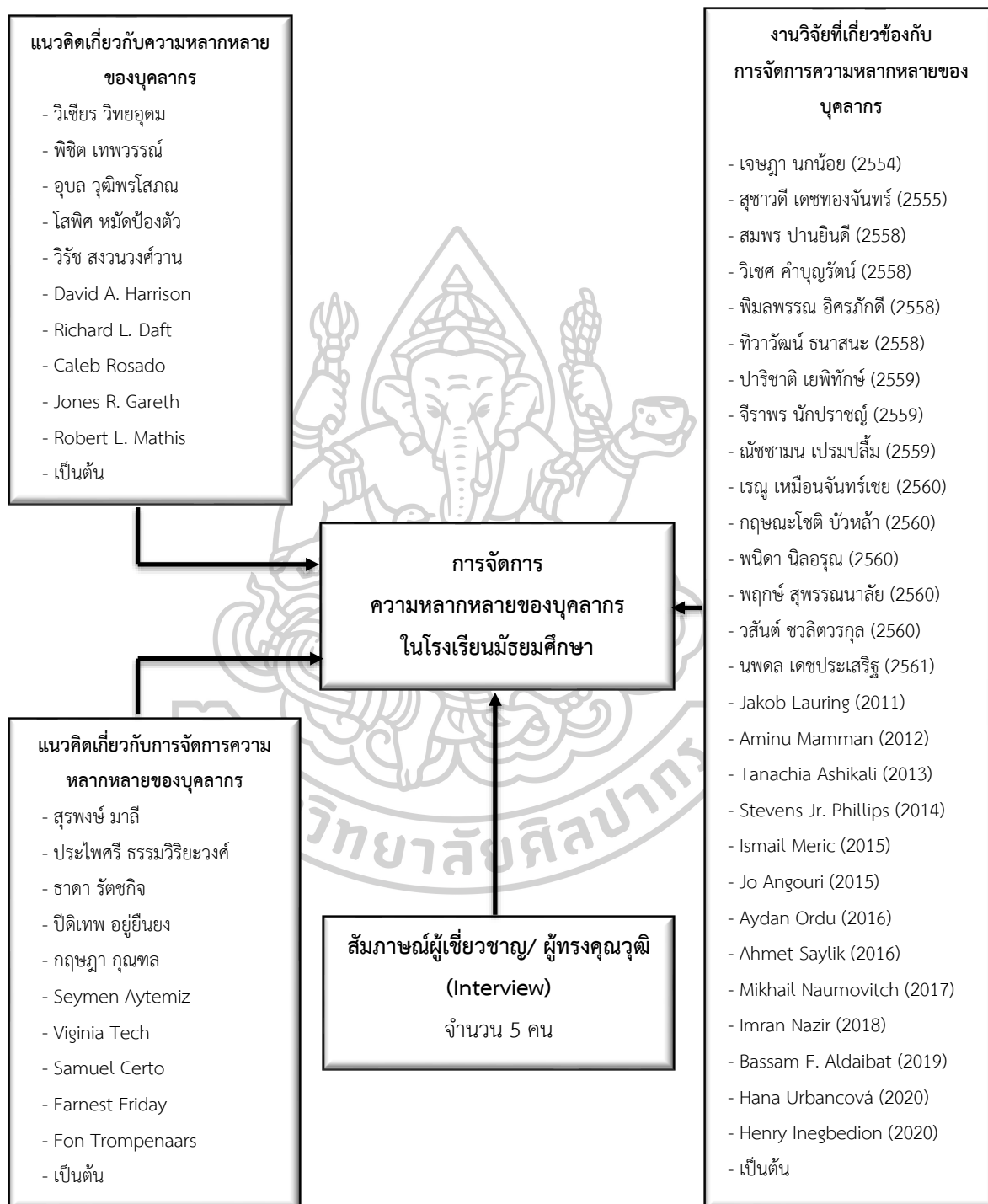
⁹⁹ Imran Nazir, “Managing Cultural Diversity at Workplace” (Bachelor thesis within: Business Administration, Marketing Management, Jonkoping University, May 2018), Abstract.

¹⁰⁰ Bassam F. Aldaibat, Ziad Ali Eid Alshwabkeh, and Feras Suliman Al-Shalabi, “Implementation of Diversity Management and its Relationship with Organizational Justice: Case of Jordan,” **Academy of Strategic Management Journal** 18, 3 (2019): 16-31.

¹⁰¹ Hana Urbanová, Monika Hudáková, and Adéla Fajčíková, “Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage,” **Journal Sustainability** (June 2020): 1-16.

¹⁰² Henry Inegbedion, Eze Sunday, and Abiola Asaleye “Managing Diversity for Organizational Efficiency,” **SAGE Journal Author Gateway** (January 10, 2020): 1-10.

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวสามารถนำมาประกอบเป็นขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย
ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ทีมา : กฤษณะโชติ บัวหล้า, “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2560), บทคัดย่อ.

: กฤษณา กุณทล, **แนวคิดการจัดการศึกษาในสังคมที่มีความหลากหลายของต่างประเทศ**, เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/545057>

: จีราพร นักปราชญ์, “การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25,” **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย** 6, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2559): 2-3.

: เจษฎา นกน้อย, **การจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 288-298.

: ณัชชามน เปรมปลื้ม, “การจัดการความหลากหลายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน,” **วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ** 35, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 111.

: ทิวาวัฒน์ ธนาสนะ, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

: ธาดา รัตชกิจ, **ความหลากหลายของพนักงานในองค์กร (Workforce Diversity)**, เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2562, เข้าถึงได้จาก <https://th.hnote.asia/personnel-management/190820-workforce-diversity/>

: นพดล เดชประเสริฐ, “การบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กร ตามช่วงวัยที่ต่างกัน,” **วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์** 13, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561): 123-124.

: ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร,” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี** 5, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 1-12.

: ปารีชาติ เยพิทักษ์, “การพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อจัดทำนโยบายเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), บทคัดย่อ.

: ปิติเทพ อยู่ยี่นง, “การจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียมในมหาวิทยาลัยของรัฐ” **ประเทศไทย** (13 กรกฎาคม 2556): 3-6.

: พนิดา นิลอรุณ, “การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน” (วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 243-244.

: พฤกษ์ สุพรรณนาลัย, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่
สร้างสรรค์ การจัดการสรรหาใจ การจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความ
เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), บทคัดย่อ.

: พิเชิต เทพวรรณ, **เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2555), 176.

: พิมลพรรณ อิศรภักดี, **ต่างวัยต่างทัศนะต่อความหลากหลายทางเพศในสังคมไทย.
ความหลากหลายทางประชากรและสังคมในประเทศไทย ณ ปี 2558** (นครปฐม : สถาบันวิจัย
ประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2558), 55.

: เรณู เหมือนจันทร์เชย, “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาวัฒนธรรม
การทำงานของแรงงานพม่าในบริษัทไทยในประเทศไทย,” **วารสารภาษาและวัฒนธรรม** 36, 1
(มกราคม - มิถุนายน 2560): 49.

: วสันต์ ขวลิตรกุล, “การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity
Management) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi - Performing
Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย” (การค้นคว้าอิสระ
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพการศึกษา, 2560), บทคัดย่อ.

: วิเศษ คำบุญรัตน์, “ศึกษาการบริหารความหลากหลายช่วงอายุในองค์กรแห่งยุคการตลาด
3.0,” **วารสารนักบริหาร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์** 35, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2558): 3.

: วิเชียร วิทยอุดม, **การจัดการสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์, 2554), 4.

: วิรัช สงวนวงศ์วาน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ท้อป จำกัด,
2559), 67-71.

: สมพร ปานยินดี, “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการ
ความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

: สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิ้มปนาคทอง, “การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของ
กลุ่มเพศและกลุ่มเชื้อชาติในองค์กร” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิตย, 2555), บทคัดย่อ.

: สุรพงษ์ มาลี, **การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล: HR Diversity Management**, เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <http://www.hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf>

: โสพิศ หมัดป้องตัว, **Workshop on Diversity Management and Human Capital Strategy** (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2558), 7.

: อุบล วุฒิพรโสภณ, **ทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ** (นครปฐม: วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2555), 44-48.

: Ahmet Saylik, Mahmut Polatcan, and Numan Saylik, “Diversity Management and Respect for Diversity at Schools,” **International Journal of Progressive Education** 12, 1 (2016): 51-63.

: Aminu Mamman, Ken Kamoche, and Rhoda Bakuwa, “Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework,” **Human Resource Management Review** 22 (2012): 285–302.

: Aydan Ordu, “The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers,” **Academic Journals** 11, 3 (10 February, 2016): 105-112.

: Bassam F. Aldaibat, Ziad Ali Eid Alshawabkeh, and Feras Suliman Al-Shalabi, “Implementation of Diversity Management and its Relationship with Organizational Justice: Case of Jordan,” **Academy of Strategic Management Journal** 18, 3 (2019): 16-31.

: Hana Urbancová, Monika Hudáková, and Adéla Fajčíková, “Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage,” **Journal Sustainability** (June 2020): 1-16.

: Henry Inegbedion, Eze Sunday, and Abiola Asaleye, “Managing Diversity for Organizational Efficiency,” **SAGE Journal Author Gateway** (January 10, 2020): 1-10.

: Imran Nazir, “Managing Cultural Diversity at Workplace,” (Bachelor thesis within: Business Administration, Marketing Management, Jonkoping University, May 2018), Abstract.

: Ismail Meric, “Managing Diversity in Higher Education: USAFA Case” (Istanbul University, 2015), Abstract.

: Jakob Luring and Jan Selmer, “Multicultural organizations: common language, knowledge sharing and performance,” **Personnel Review** 40, 3 (2011): 324 – 343.

: Jo Angouri, “The International Encyclopedia of Human Sexuality Sexual identities in the workplace,” **Journal of College Student Development** 41, 7 (2015): 335-336.

: Mikhail Naumovitch, Rosa Moiseevna, and Irina Anatolievna, “Concepts and strategies of cultural diversity management at higher school,” **Revista ESPACIOS** 38, 50 (2017): 29.

: Stevens Jr. Phillips, “The International Encyclopedia of Human Sexuality Culture and sexuality,” **Journal of College Student Development** 35, 10 (2014): 225.

: Tanachia Ashikali and Sandra Groeneveld, “Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees’ Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture,” **Journal of Psychology** 14, 2 (November 2013): 226-227.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายตรงกัน ดังต่อไปนี้

การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง วิธีการจัดการความแตกต่างของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อันได้แก่ อายุ เพศ เชื้อชาติ ความคิด ประสิทธิภาพการทำงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม โดยยึดหลักความเสมอภาค ความร่วมมือ ความเท่าเทียม การไม่เลือกปฏิบัติ และส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรทุกคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา (ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 42 เขต ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ภูมิภาค ตามหลักเกณฑ์การแบ่งภาคภูมิศาสตร์ประเทศไทย คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้ จำนวน 2,358 โรงเรียน

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากร แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากร

แนวคิดความหลากหลายบุคลากรมีจุดเริ่มต้นจากประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงของปลายคริสต์ศตวรรษที่ 1980 และได้รับการพัฒนาเป็นกลยุทธ์ของธุรกิจไปทั่วโลกในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา โดยถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่นำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร¹⁰³ ซึ่งความหลากหลายของบุคลากรอาจจะกลายเป็นปัญหาขององค์กรได้ ถ้าหากว่าผู้บริหารองค์กรไม่เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องนี้ หากผู้บริหารยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญเรื่องความหลากหลายของบุคลากร ในองค์กรว่ามีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร และสามารถบริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้บุคลากรแสดงความสามารถหรือความเก่งของแต่ละคนออกมาสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันบนความแตกต่างหลากหลายได้ ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายความหลากหลายของบุคลากรไว้ ดังนี้

¹⁰³ Iris Barbosa and C. Cabral-Cardoso, “Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture,” **Women in Management Review** 22, 4 (2007): 274-288.

ความหมายความหลากหลายของบุคลากร

สุรพงษ์ มาลี กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในองค์การนำมาสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความหลากหลายเป็นความท้าทายในรูปแบบหนึ่ง¹⁰⁴ ส่วน โสพิศ หมัดป้องตัว กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ประเภทต่าง ๆ ของความแตกต่าง ได้แก่ สัญชาติ อายุ เพศ ศาสนา ทักษะสติ สมรรถภาพทางกาย การศึกษา กำไรชีวิต ความคาดหวัง ความยืดหยุ่น ความก้าวร้าว การกล้าแสดงออก เป็นต้น¹⁰⁵ ส่วน กฤษณา กุณฑล กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บุคลิกภาพ รูปแบบการเรียนรู้และประสบการณ์ชีวิต รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มหรือสังคม เช่น เพศ เชื้อชาติ ประเทศที่เกิดรวมทั้งวัฒนธรรม การเมือง และศาสนา¹⁰⁶ ในขณะที่ โรซาโด (Rosado) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความแตกต่างทั้งหมดทั้งสิ้นของบุคคลนำติดตัวมาเมื่อเข้ามาในองค์การหรือในกลุ่มต่าง ๆ ¹⁰⁷ ส่วน จ็อบลิน และ ดัส (Joplin and Daus) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความหลากหลายทางด้านความเชื่อ ความเข้าใจ การให้คุณค่า วิธีการมองโลก และข้อมูลเฉพาะด้านต่าง ๆ ¹⁰⁸ ขณะที่ บัตเลอร์ (Butler) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความแตกต่างของแต่ละบุคคลซึ่งมีที่มาของความหลากหลายมากมายขึ้นอยู่ในแต่ละวัฒนธรรมนั้น ๆ เช่น

¹⁰⁴ สุรพงษ์ มาลี, **การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล: HR Diversity Management**, เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <http://www.hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf>

¹⁰⁵ โสพิศ หมัดป้องตัว, **Workshop on Diversity Management and Human Capital Strategy** (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2558), 7.

¹⁰⁶ กฤษณา กุณฑล, **แนวคิดการจัดการศึกษาในสังคมที่มีความหลากหลายของต่างประเทศ**, เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts//545057>

¹⁰⁷ Caleb Rosado, "What Do We Mean By Managing Diversity?," **Workforce Diversity** 3 (Spring 2008): 5.

¹⁰⁸ J. R. W. Joplin and C. S. Daus, "Challenges of Leading a Diverse Work force," **The Academy of Management Executive** 11, 3 (1997): 32-48.

ความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม ด้านความรู้ ด้านอารมณ์ ด้านคุณธรรม และด้านจิตวิญญาณ¹⁰⁹ ส่วน คอร์นีเลียส กูช และ ทอดด์ (Cornelius Gooch and Todd) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความไม่เท่าเทียมกันหรือความแตกต่างทั้งหมดของบุคคลที่นำติดตัวมาเมื่อเข้ามาในองค์กรหรือในกลุ่ม¹¹⁰ ส่วน แอคเคอร์ (Acker) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความแตกต่าง ความเหลื่อมล้ำ ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างเพศชายและเพศหญิงของบุคลากรในองค์กร¹¹¹ และ ดาฟท์ (Daft) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความแตกต่างของตัวบุคคลเองภายใต้มิติ เชื้อชาติ อายุ เผ่าพันธุ์ เพศ หรือพื้นฐานทางสังคม¹¹²

สรุปได้ว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความแตกต่างของบุคคลที่นำติดตัวมา หรือสิ่งที่ทำให้คน ๆ นั้นแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ประสบการณ์การทำงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ซึ่งอาจจะแสดงให้เห็นถึงพรสวรรค์และความสามารถที่หลากหลายของบุคคลนั้น ๆ ในองค์กร

ประเภทความหลากหลายของบุคลากร

ประเภทความหลากหลายของบุคลากร เป็นการแบ่งความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคลในคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งสะท้อนออกมา เมื่อบุคคลนั้นมีการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น โดยองค์กรต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จได้ในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเจริญเติบโตขององค์กร นักการศึกษาได้กล่าวถึงประเภทความหลากหลายของบุคลากร ไว้ดังนี้

โสภาพิต หมดป้องตัว กล่าวว่า ประเภทความหลากหลายของบุคลากรกำลังแรงงาน (Diverse Workforce) สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ความหลากหลายทางสังคม (Social Diversity) เป็นความแตกต่างของคุณลักษณะประชากร ได้แก่ อายุ สัญชาติ เชื้อชาติ และเพศ

¹⁰⁹ Judith Butler, **Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity** (New York: Rout ledge, 1990), 10.

¹¹⁰ N. Cornelius, L. Gooch and S. Todd, “Managers Leading Diversity for Business Excellence,” **Journal of General Management** 25, 3 (2000): 67-78.

¹¹¹ Joan Acker, “Theorizing gender, race, and class in organizations,” In E. Jeanes, D. Knights and P. Y. Martin, **Handbook of Gender, Work and Organization** Chichester: Wiley (2011): 65-80.

¹¹² Richard L. Daft, **New ERA of Management**, 8th ed. (USA: Thomson South-western, 2008), 418.

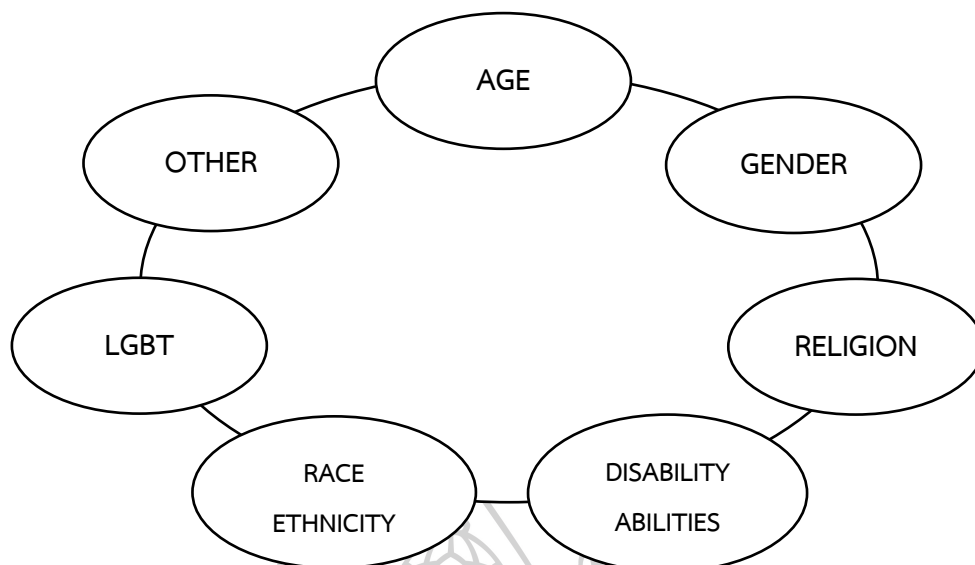
2) ความหลากหลายทางคุณค่า (Value Diversity) เป็นความแตกต่างทางกายภาพในบุคลิกภาพ และทัศนคติ และ 3) ความหลากหลายทางข้อมูล (Information Diversity) เป็นความแตกต่างทางคุณลักษณะขององค์กร ได้แก่ การศึกษา และหน้าที่ความรับผิดชอบ¹¹³

วิรัช สงวนวงศ์วาน กล่าวว่า ประเภทความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานปัจจุบันของประเทศสหรัฐอเมริกา มีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) วัย (Age) กล่าวคือ ในประเทศสหรัฐอเมริกามีกฎหมายที่เรียกว่า Civil Rights Act of 1964 และ Age Discrimination in Employment Act of 1967 ให้สิทธิความเท่าเทียมแก่ประชาชนทุกวัยและห้ามการแบ่งแยก หรือกีดกันการทำงานด้วยเหตุผลของวัย ผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ มีหน้าที่จัดรูปแบบและลักษณะงานให้เหมาะสมกับวัยของพนักงาน ดังนั้น ในองค์กรต่าง ๆ จะเห็นการทำงานร่วมกันของทั้งพนักงานในกลุ่ม Baby Boomer กลุ่ม Generation X และกลุ่ม Generation Y รวมทั้งกลุ่ม Generation Z 2) เพศ (Gender) กล่าวคือ ประเทศสหรัฐอเมริกาในปัจจุบันมีพนักงานหญิง 49.8% และพนักงานชาย 50.2% ทำงานในองค์กรต่าง ๆ ทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา แม้จะมีกฎหมายให้สิทธิทางเพศเท่าเทียมกัน แต่ข้อเท็จจริงพบว่า พนักงานหญิงได้ค่าตอบแทนต่ำกว่าพนักงานชาย (โดยเฉลี่ยพนักงานหญิงได้ค่าตอบแทนเพียง 77% ขณะที่พนักงานชายได้ 100 %) พนักงานชายโดยเฉลี่ยเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเร็วกว่าพนักงานหญิง มีงานวิจัยพบว่า เพศชายและเพศหญิงไม่ได้มีความแตกต่างในความสามารถในการแก้ปัญหา ทักษะการวิเคราะห์ แรงขับเคลื่อนในการแข่งขัน การจูงใจ ความสามารถทางสังคม และความสามารถในการเรียนรู้ เพศหญิงมีความสามารถเหนือกว่าในการเจรจาต่อรองและการรวมขอม ในขณะที่เพศชายมีความก้าวร้าว มีการสั่งการที่มีประสิทธิภาพ และมีความคาดหวังในความสำเร็จของงานมากกว่า 3) ศาสนา (Religion) กล่าวคือ ความเชื่อทางศาสนาเป็นอีกหนึ่งความหลากหลายในสถานที่ทำงานในบรรดาศาสนาต่าง ๆ ในโลก ศาสนาอิสลามเป็นศาสนาที่มีผู้นับถือมากที่สุดเป็นอันดับสองรองจากศาสนาคริสต์ ในสหรัฐอเมริกามีผู้นับถือศาสนาอิสลามมากกว่า 2 ล้านคน ข้อปฏิบัติในศาสนาต่าง ๆ เช่น ศาสนาอิสลาม ผู้หญิงต้องมีผ้าคลุมศีรษะที่เรียกว่า ฮีญาบ (Hijab) ศาสนายิว หรือยูดาย (Judaism) เชื่อว่าไม่ควรทำงานในวันเสาร์ ผู้นับถือศาสนาคริสต์บางนิกายไม่ทำงานในวันอาทิตย์ 4) ผู้พิการหรือไร้ความสามารถ (Disability or Abilities) กล่าวคือ ในสหรัฐอเมริกามีผู้พิการหรือไร้ความสามารถเป็นจำนวนมาก ประชากรวัยทำงานของสหรัฐอเมริกา จำนวนถึง 19.8 ล้านคน เป็นผู้พิการหรือไร้ความสามารถ ซึ่งตัวเลขนี้ยังคงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อทหารอเมริกันกลับจากการรบที่อิรักและอัฟกานิสถาน นโยบายของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาที่ทำตัวเป็นตำรวจโลกส่งทหารไปรบในประเทศต่าง ๆ

¹¹³ โสพิศ หมัดป้องตัว, Workshop on Diversity Management and Human Capital Strategy (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2558), 7.

มาโดยตลอด คือ ต้นเหตุที่ทำให้จำนวนผู้พิการหรือไร้ความสามารถพุ่งสูงขึ้น เมื่อทหารจำนวนมากที่รอดตาย แต่ต้องพิการกลับจากสนามรบ ในปี ค.ศ. 1990 รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้ตรากฎหมาย The American With Disability Act 1990 ห้ามการเลือกปฏิบัติต่อผู้พิการ หรือไร้ความสามารถ ปัญหาในข้อกฎหมาย คือ การนิยามคำว่า “ไร้ความสามารถ” ว่าเป็นผู้บาดเจ็บหรือเสียหายทางร่างกายหรือจิตใจที่มีผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินกิจกรรมในชีวิตประจำวันซึ่งเป็นคำนิยามที่ค่อนข้างกว้าง ผลการสำรวจพบว่า 61 เปอร์เซ็นต์ขององค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาจับผู้พิการเข้าทำงานเพียง 47 เปอร์เซ็นต์ที่กระตือรือร้นและเต็มใจ การสำรวจของกระทรวงแรงงานสหรัฐอเมริกาทำให้ทราบว่า ผู้บริหารในองค์กรที่จะจ้างงานผู้พิการมีความวิตกอยู่ 4 ประการ คือ 1) ต้นทุนการจ้างงานจะสูงขึ้นและกำไรลดลง 2) ผู้พิการขาดทักษะและประสบการณ์ 3) การไม่แน่ใจว่าจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานที่พิการอย่างไร และ 4) จะต้องมีบ้านพักให้พนักงานที่พิการด้วยหรือไม่ 5) เชื้อชาติและชาติพันธุ์ (Race and Ethnicity) กล่าวคือ เชื้อชาติ หมายถึง การถ่ายทอดทางพันธุกรรม ในลักษณะต่าง ๆ ทางกายภาพ เช่น สีผิว หนาดรูปร่าง ความสูงต่ำ รวมทั้งรายละเอียดต่าง ๆ ส่วนชาติพันธุ์ หมายถึง รูปแบบของคุณลักษณะทางสังคม เช่น รูปแบบของวัฒนธรรมดั้งเดิม ประเพณี ความเชื่อ ความศรัทธา เป็นการจำแนกเชื้อชาติและชาติพันธุ์ชาวอเมริกัน ซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มผิวขาว กลุ่มที่ใช้ภาษาสเปน กลุ่มผิวดำ กลุ่มเอเชีย (ผิวเหลือง) ส่วนกลุ่มอื่น ๆ เช่น American Indian, Alaska Native, Native Hawaiian เป็นต้น 6) ความหลากหลายทางเพศ (Sexual Orientation and Gender Identity หรือ LGBT) กล่าวคือ จากสังคมในยุคปัจจุบันมีปรากฏการณ์ที่ผู้คนจำนวนมากมีความรู้สึกนึกคิดต่อพฤติกรรมทางเพศผิดแผกจากเพศตามธรรมชาติของตน ความหลากหลายทางเพศ หรือ LGBT เป็นคำย่อของ เลสเบียน (Lesbian) เกย์ (Gay) ไบเซ็กชวล (Bisexual) และ คนข้ามเพศ (Transgender/ Transsexual) ซึ่งเป็นรูปแบบต่าง ๆ ของความหลากหลายทางเพศ ซึ่งนับวันจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกที และ 7) รูปแบบอื่น ๆ ของความหลากหลาย กล่าวคือ นอกเหนือจากความหลากหลายในด้านต่าง ๆ แล้วความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ผู้บริหารองค์กร อาจพบประเภทอื่น ๆ ของความหลากหลาย เช่น ภูมิหลังทางสังคม เศรษฐกิจที่แตกต่างกันของพนักงาน (ระดับทางสังคม ปัจจัยที่สัมพันธ์กับรายได้) สมาชิกในทีมงานที่มาจากฝ่ายงานที่ต่างกัน จุดเด่นในรูปลักษณ์ อ้วนลงพุงหรือผอมแห้ง ระดับความอาวุโส ระดับความสามารถ เป็นต้น ผู้บริหารองค์กรทั้งหลายจึงควรต้องปฏิบัติต่อพนักงานที่มีความเหมือนและความไม่เหมือนดังกล่าวอย่างเป็นธรรม ให้โอกาสและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนได้ปฏิบัติงานให้ดีที่สุด¹¹⁴ และสามารถสรุปประเภทความหลากหลายของบุคลากร เป็นแผนภาพแสดงความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ดังนี้

¹¹⁴ วิรัช สงวนวงศ์วาน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ท้อป จำกัด, 2559), 67-71.



แผนภาพที่ 1 ความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน

ที่มา: วิรัช สงวนวงศ์วาน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ท้อป จำกัด, 2559), 67.

อุบล วุฒิพรโสภณ กล่าวว่า ประเภทความหลากหลายของบุคลากรที่มนุษย์มีความแตกต่างกันหลายอย่าง บางคนเกิดมามีรูปร่างหน้าตาดี สติปัญญาเฉลียวฉลาด ร่างกายแข็งแรง อยู่ในสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี แต่เมื่อเปรียบเทียบกับอีกคนหนึ่งอาจจะมียุทธศาสตร์ตรงกันข้ามกันจึงไม่รู้จะโทษใคร ก็ได้แต่บอกว่าเป็นกรรมเก่าจึงทำให้เขา มีความแตกต่างจากคนอื่น ความแตกต่างระหว่างบุคคลมีมากมายหลายชนิด ซึ่งพอจะสรุปเป็นประเภทความหลากหลายของบุคลากร ได้ดังนี้ 1) เชื้อชาติ (Race) มนุษย์เรามีความแตกต่างด้านเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ เช่น ชาวจีน ชาวญี่ปุ่น ชาวไทย ฯลฯ ความแตกต่างด้านเชื้อชาติจะมีผลต่อรูปร่าง หน้าตา และลักษณะผิวพรรณของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งจะทำให้แต่ละเชื้อชาติมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามบรรพบุรุษหรือเผ่าพันธุ์นั้น 2) อายุ (Age) คนที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความคิดความอ่านที่แตกต่างกัน วัยเด็กจะชอบสนุกสนาน วัยรุ่นชอบคิดถึงเรื่องเพื่อนเที่ยว วัยผู้ใหญ่จะมีความคิดที่มีเหตุผลแยกแยะถูก ผิด ดี ชั่ว ความมีวัยวุฒิของมนุษย์ จะทำให้เขามีความคิดที่รอบคอบเพิ่มขึ้นและมีเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา 3) เพศ (Gender) เพศชายและหญิงมีความแตกต่างกันทั้งรูปร่าง ความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ การมีเพศที่ต่างกัน จะทำให้เรามีความสนใจในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เพศชาย และเพศหญิงอาจได้รับการอบรมเลี้ยงดู ในบทบาทหน้าที่ที่ที่แตกต่างกันไปในสังคม 4) การศึกษา (Education) บุคคลที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะส่งผลให้บุคคลมีความคิดเห็นและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน 5) ฐานะทางสังคม (Social Status) บุคคลที่มีฐานะทางสังคมที่ต่างกันจะมีพฤติกรรมต่อการทำงานที่แตกต่างกัน

6) สถานภาพสมรส (Marital Status) สถานภาพที่แตกต่างของแต่ละคนจะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร 7) ความแตกต่างทางกายภาพ (Physical Abilities) คนแต่ละคนจะมีความแตกต่างทางด้านร่างกายที่ไม่เหมือนกัน 8) ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual Abilities) บุคคลที่มีความสามารถทางด้านสติปัญญาสูงย่อมจะมีความเหมาะสมกับการทำงานด้านการวางแผน การจัดการและบริหารต่าง ๆ ส่วนบุคคลที่มีความสามารถทางด้านสติปัญญาปานกลางและต่ำอาจจะเหมาะกับงานในลักษณะอื่น 9) ประสบการณ์ทำงาน (Work Experience) คนที่มีความแตกต่างด้านประสบการณ์ทำงานจะมีความสัมพันธ์กับงานที่ทำแตกต่างกัน 10) สภาพแวดล้อม (Environment) มนุษย์เรามีการเจริญเติบโตมาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน พ่อแม่ให้การอบรมเลี้ยงดูมาดี สภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัว จะทำให้ระดับเขาวนปัญญาดีเพิ่มขึ้นด้วย การเติบโตจะเปลี่ยนแปลงไปในทางบวก แต่ถ้าบุคคลมีสภาพแวดล้อมในการเลี้ยงดูไม่ดี ขาดการอบรมเอาใจใส่จากพ่อแม่ ปัจจัยดังกล่าวจะมีผลกระทบในทางลบต่อบุคคลดังกล่าว คือ เขาจะมีการเจริญเติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางลบมากกว่า ดังนั้น สภาพแวดล้อมจึงมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์มากเช่นเดียวกัน 11) พันธุกรรม (Heredity) มนุษย์มีการถ่ายทอดพันธุกรรมต่าง ๆ มาจากพ่อแม่ เช่น ความฉลาด ความสูง ต่ำ ดำ ขาว อารมณ์ ฯลฯ ลักษณะดังกล่าวจะเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ถูกถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษโดยผ่านยีน ซึ่งยีนจะเป็นตัวกำหนดความสมดุลของฮอร์โมนดังกล่าวทั้งด้านร่างกาย จิตใจ รวมถึงบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ปัจจัยด้านพันธุกรรมจะทำให้มนุษย์มีความแตกต่างจากบุคคลอื่นที่เห็นได้ชัดเจน 12) บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะที่มีความแตกต่างกันของบุคคลแต่ละคน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน เช่น ลักษณะท่าทาง การวางตัวกล้าแสดงออก พุดเก่ง พุดน้อย เงียบ ซื่อาย ฯลฯ การที่แต่ละบุคคลมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันเมื่อเข้าไปอยู่ร่วมในสังคมหรือทำงานในองค์กร ปัจจัยดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อการทำงานและเพื่อนร่วมงานในองค์กร 13) ทักษะคติ (Attitude) ทักษะคติเป็นการประเมินผลกับสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็นว่ามีความรู้สึกอย่างไรกับสิ่งเหล่านั้น เช่น ชอบ ไม่ชอบ เฉย ๆ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งอาจจะแสดงออกมาทั้งในทางบวก ทางลบ หรือเป็นกลางได้ มนุษย์ย่อมมีทักษะคติต่อสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป อาจขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ และปัจจัยพื้นฐานอื่น ๆ 14) ค่านิยม (Values) ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคคลเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม มีคุณค่า ควรแก่การปฏิบัติตาม บุคคลจะมีค่านิยมที่แตกต่างกันและจะมีผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้น ค่านิยมจึงมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานในองค์กรด้วยการศึกษาค่านิยมจะทำให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารในองค์กร 15) การรับรู้ (Perceive) การรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลให้ความหมายกับสิ่งที่อยู่รอบตัวโดยเป็นการรวบรวมและตีความหมายจากประสาทสัมผัสทั้งห้าที่เขาได้รับ เมื่อคนเรารับรู้อย่างไรก็มักจะเชื่อว่า สิ่งนั้นเป็นจริงตามที่เรารู้สึกว่า มนุษย์แต่ละคนจะมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน

ทั้งที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สติปัญญา ประสบการณ์ ความเชื่อ ทักษะคิด ฯลฯ ในเมื่อมนุษย์มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน การตีความในสิ่งต่าง ๆ ย่อมมีความแตกต่างกันด้วย ซึ่งการรับรู้ดังกล่าวจะส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิดรวมทั้งพฤติกรรมของบุคคล 16) การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญ ซึ่งมีผลมาจากการฝึกอบรม การพัฒนา หรือประสบการณ์ในการศึกษา เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมบุคคลในองค์การมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ เพราะพฤติกรรมของมนุษย์โดยทั่วไปแล้วเกิดมาจากการเรียนรู้ ดังนั้น เราจึงใช้กระบวนการเรียนรู้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่องค์การต้องการ และ 17) การจูงใจ (Motivation) การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา เพื่อกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้ไปถึงจุดหมายปลายทาง การจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อเป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่เหมาะสม¹¹⁵

แฮร์ริสัน, ไพรซ์ และ เบลล์ (Harrison, Price and Bell) กล่าวว่า ประเภทความหลากหลายของบุคลากรที่เกิดจากความหลากหลายของบุคลากรนั้น สามารถแบ่งประเภทความหลากหลายของบุคลากรได้เป็น 2 ประเภทตามลักษณะระดับชั้น ดังนี้ 1) ความหลากหลายภายนอก (Surface-Level) คือ ความหลากหลายที่เกิดจากลักษณะที่สามารถมองเห็นได้จากภายนอก เช่น อายุ เพศ และเชื้อชาติ เป็นต้น และ 2) ความหลากหลายภายใน (Deep-Level) คือ ความหลากหลายที่เกิดจากสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น ทักษะคิด ความเชื่อ และความชอบ เป็นต้น¹¹⁶

คาลเลอร์ (Kaler) กล่าวว่า ประเภทความหลากหลายของบุคลากรที่เกิดจากความหลากหลายของบุคลากร จะสามารถแบ่งประเภทความหลากหลายของบุคลากรได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) ความหลากหลายโดยให้อิสระกับความแตกต่าง และ 2) ความหลากหลายโดยใช้การบังคับ¹¹⁷

ดัม ซิงค์ ดัมไม (Dham Singh Dhami) กล่าวว่า ประเภทความหลากหลายของบุคลากรสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) ความหลากหลายด้านหน้าที่ (Functional Diversity) หมายถึง ความหลากหลายเกี่ยวกับหน้าที่ และลักษณะงานในองค์การ 2) ความหลากหลายด้านธุรกิจ (Business Diversity) หมายถึง ความหลากหลายของสินค้า และการบริการที่สามารถตอบสนอง

¹¹⁵ อุบล วุฒิพรโสภณ, **ทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ** (นครปฐม: วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2555), 44-48.

¹¹⁶ David A. Harrison, Kenneth H. Price, and Myrtle P. Bell, "Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion," **Academy of Management Journal** 41, 1 (1998): 96-107.

¹¹⁷ J. Kaler, "Diversity, equality, morality," In M. N. A. E. O. (eds.) ed., **Equality, Diversity and Disadvantage in Employment** (New York: NY Palgrave, 2001): 88-95.

ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และ 3) ความหลากหลายของคนในองค์กร (Workforce Diversity) หมายถึง ความหลากหลายที่เกี่ยวกับลักษณะของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความหลากหลายด้านงานที่ทำ (Occupational Diversity) หมายถึง ความหลากหลายของงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์กร ความหลากหลายด้านความเชี่ยวชาญ (Professional Diversity) หมายถึง ความแตกต่างหลากหลายของความชำนาญ ความเชี่ยวชาญรวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และความหลากหลายด้านสังคม (Social Diversity) หมายถึง ความหลากหลายที่เกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น เพศ สัญชาติ เชื้อชาติ ศาสนา รสนิยมทางเพศ และสถานภาพ¹¹⁸

โชร และคณะ (Shore et al.) กล่าวว่า ประเภทความหลากหลายของบุคลากรที่มาจาก ความหลากหลายของบุคลากร สามารถแบ่งเป็น 6 ประเภท ได้แก่ 1) ความหลากหลายด้านเชื้อชาติ และชาติพันธุ์ (Race and Ethnicity Diversification) 2) ความหลากหลายด้านเพศ (Gender Diversity) 3) ความหลากหลายด้านอายุ (Age Diversity) 4) ความหลากหลายของกลุ่มผู้ไร้ความสามารถ (Disability Diversity) 5) ความหลากหลายด้านการความพึงพอใจทางเพศ (Sexual Orientation Diversity) และ 6) ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมและชาติภูมิของบุคคล (Cultural and Notional Origin Diversity)¹¹⁹

โอโโคโร่ และ วอชิงตัน (Okoro and Washington) กล่าวว่า ประเภทของความหลากหลายของบุคลากรในศตวรรษที่ 21 สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ด้านบทบาทเพศชายและหญิง (Gender) 2) เชื้อชาติ (Race) และ 3) อายุ (Age)¹²⁰

สรุปได้ว่า ประเภทความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การแบ่งลักษณะของบุคคลที่ทำให้แต่ละบุคคลมีความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคลในคุณลักษณะส่วนบุคคลต่าง ๆ ซึ่งจะสะท้อนออกมาเมื่อบุคคลนั้นมีการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร ได้แก่ อายุ เพศ ทัศนคติ ความเชื่อ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ศาสนา วิถีทางเพศ การศึกษา ประสบการณ์ ลักษณะทางกายภาพ ภาษา วัฒนธรรม

¹¹⁸ Dham Singh Dhami, "Teacher Perception of Diversity Management in Nepalese Primary Schools," **The Degree of Master of Education (Educational Management), Faculty of Graduate Studies** (Mahidol University, 2007): 36.

¹¹⁹ Lynn M. Shore and others, "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?," **Human Resource Management Review** 19, 2 (2009): 117-133.

¹²⁰ Ephraim A. Okoro and Melvin C. Washington, "Workforce Diversity & Organizational Communication; Analysis of Human Capital and Productivity," **Journal of Diversity Management** 7, 1 (2012): 57-62.

ค่านิยม สถานภาพทางสังคม บทบาทและความรับผิดชอบในหน้าที่ รูปร่างหน้าตา และสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลนั้นได้แสดงออกมาที่เป็นเอกลักษณ์ ทำให้บุคคลนั้นแตกต่างจากบุคคลอื่นในองค์กร และสามารถจำแนกออกเป็นประเภทตามลักษณะเฉพาะของบุคคลที่รวมกลุ่มกันในองค์กร เพื่อเกิดกิจกรรมย่อยต่าง ๆ ในองค์กร

มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity)

สังคมไทยเป็นสังคมที่มีความหลากหลายในหลายมิติเช่นเดียวกับสังคมอื่น ๆ กล่าวคือ สังคมมักจะมี ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา ความคิด ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม ประเพณี อายุ เพศ การศึกษา ค่านิยม ทักษะคติ ประเพณี วิถีบุรุษ เทพเจ้า หรือสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ ซึ่งเป็นที่เคารพนับถือของสังคมนั้น ๆ แตกต่างกันไปตามภูมิภาค แม้แต่ความหลากหลายที่มาจากการใช้สำเนียงกิริยาท่าทางการสื่อความหมายและอื่น ๆ ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงมิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) ไว้ ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) อาจแบ่ง ความหลากหลายได้ออกเป็น 2 มิติ คือ มิติของความหลากหลายชั้นปฐมภูมิ และมิติความหลากหลายชั้นทุติยภูมิ ซึ่งจะสามารถช่วยแยกแยะให้เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) มิติของความหลากหลายชั้นปฐมภูมิ คือ ความแตกต่างของมนุษย์ซึ่งเป็นมาตั้งแต่เกิด โดยมีอิทธิพลสำคัญต่อการต้องเข้าร่วมอยู่ในสังคม และมีผลกระทบต่อ การดำเนินชีวิตของเราอย่างต่อเนื่อง ซึ่งขอบเขตของความหลากหลายชั้นปฐมภูมินั้น รวมไปถึงอายุ เชื้อชาติ เพศ คุณภาพความสามารถทางร่างกาย การปรับตัวทางด้านอารมณ์และทางด้านเพศ และ 2) มิติความหลากหลายชั้นทุติยภูมิ คือ ลักษณะของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลกับสิ่งที่เขาได้รับมากับสิ่งที่ถูกถ่ายทอดให้ และสิ่งเหล่านั้นสามารถจะขยายหรือต่อเติมได้ในตลอดชีวิตของบุคคลนั้น ๆ ¹²¹

พิชิต เทพวรรณ กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติหลัก ดังนี้ 1) มิติปฐมภูมิ ประกอบไปด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ รสนิยมทางเพศ ความสามารถทางกายภาพ และ 2) มิติทุติยภูมิ ประกอบไปด้วย ด้านภาษา วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม การศึกษาอาชีพ ประสบการณ์และวิธีการเรียนรู้¹²²

¹²¹ วิเชียร วิทย์อุดม, *การจัดการสมัยใหม่* (กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2554), 4.

¹²² พิชิต เทพวรรณ, *เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2555), 176.

โสพิศ หมดป้องตัว กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) เป็นส่วนหนึ่งของความหลากหลายของบุคคลทุกคน โดยบุคคลจะมีความหลากหลายอยู่กับตัวระดับใดระดับหนึ่งในมิติของความหลากหลายเสมอ และสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 มิติหลัก ดังนี้ 1) มิติภายใน (Internal Dimensions) ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) อายุ (Age) เพศ (Gender) เชื้อชาติ (Ethnicity) รสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) ความสามารถ (Ability) และสัญชาติ (Race) 2) มิติภายนอก (External Dimensions) ได้แก่ พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographic Location) รายได้ (Income) นิสัยส่วนบุคคล (Personal Habits) งานอดิเรก (Recreational Habits) ศาสนา (Religion) ภาษาแรก (First Language) ภูมิหลังทางการศึกษา (Educational Background) ประสบการณ์ทำงาน (Work Experience) ลักษณะที่ปรากฏ (Appearance) สถานะของผู้ปกครอง (Parental Status) และสถานภาพสมรส (Marital Status) 3) มิติองค์กร (Organizational Dimensions) ได้แก่ หน้าที่/ ระดับ/ การจำแนกประเภท (Functional/ Level/ Classification) เนื้อหางาน/ ภาคปฏิบัติ (Work Content/ Field) กระทรวง/ กรม/ กองหรือสาขา/ หน่วย (Min/ Div/ Branch/ Unit) สถานะสหภาพ (Union Status) ความร่วมมือระดับมืออาชีพ (Professional Affiliation) สถานที่ทำงาน (Work Location) ระดับอาวุโส (Seniority) และระดับบริหาร (Management Status) และ 4) มิติโลก (Global Dimensions) ได้แก่ ระบบการเมือง (Political System) ระบบเศรษฐกิจ (Economic System) ประชากร (Demographics) ค่านิยมแห่งชาติ (National Values) มารยาททางธุรกิจ (Business Etiquette) กฎหมาย (Legislation) เทคโนโลยี (Technology) และภาษาอย่างเป็นทางการ (Official Languages)¹²³

คาร์เรลล์, เอลเบิร์ต และ แฮทฟีลด์ (Carrell, Elbert and Hatfield) กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติหลัก ดังนี้ 1) มิติด้านปฐมภูมิ คือ ความแตกต่างของมนุษย์ที่มีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดซึ่งในฐานะผู้บริหารนับว่ามีมิติทางด้านนี้จะมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อองค์การ ซึ่งตัวอย่างของความแตกต่างข้างต้น ได้แก่ อายุ ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ ร่างกาย ความสามารถ และรวมไปถึงความรักหรือวิถีทางเพศซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้นับเป็นส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการที่ตัวเรามีมุมมองต่อโลกนี้หรือประสบการณ์ในการใช้ชีวิตในสังคม และ 2) มิติด้านพฤติกรรม คือ สิ่งที่สามารถปรับเปลี่ยน หรือตัดทิ้ง หรือพัฒนาปรับปรุงได้ตลอดช่วงระยะเวลาหนึ่งของชีวิต ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างความเป็นอัตลักษณ์ในแต่ละบุคคลโดยประกอบไปด้วย การศึกษา ลักษณะทางภูมิศาสตร์ รายได้ สถานภาพ ประสบการณ์ทางการทหาร ศาสนา ประสบการณ์การทำงาน ตลอดจนสถานภาพเป็นผู้ให้กำเนิด¹²⁴

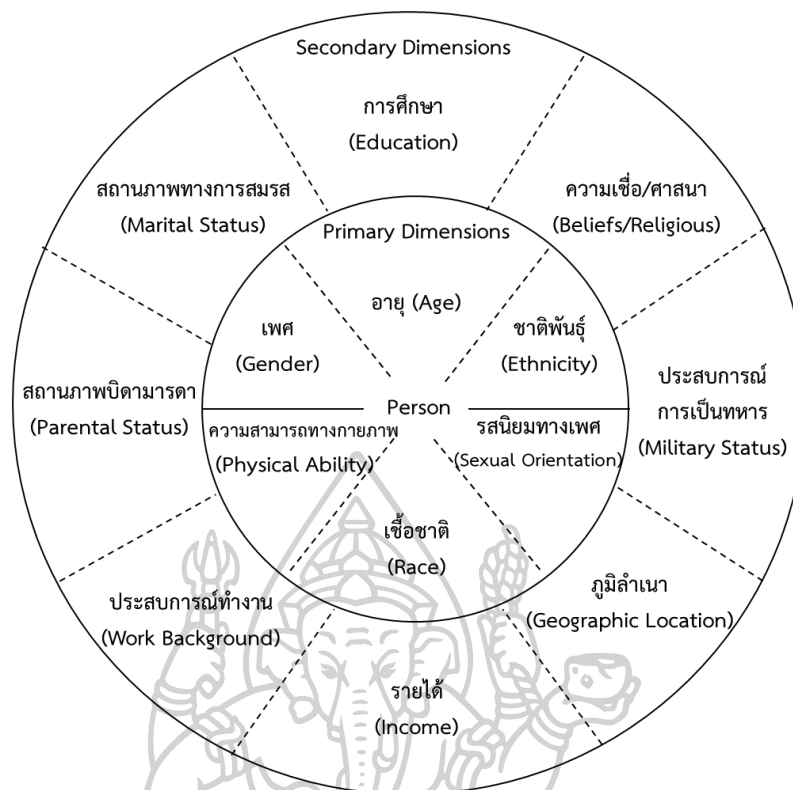
¹²³ เรื่องเดียวกัน, 35.

¹²⁴ Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert, and Robert D. Hatfield, **Human resource management: Strategies for managing a diverse and global workforce**, (Orlando, TX: The Dryden Press, 2000), 56.

ดาฟท์ (Daft) กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) ของแรงงาน ซึ่งแรงงานในที่นี้หมายถึง บุคลากรที่มีความหลากหลายและลักษณะของสมบัติในตัวบุคคลแตกต่างกัน หรือผู้ที่อยู่ในกลุ่มวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งมิติความหลากหลายของบุคลากร ในองค์กรได้เป็น 2 มิติหลัก ดังนี้ 1) มิติระดับปฐมภูมิ (Primary Dimensions) หมายถึง สิ่งที่ดีตัวคน มาแต่กำเนิด ได้แก่ อายุ (Age) เพศ (Gender) รสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) ความสามารถ ทางกายภาพ (Physical Ability) ชชาติพันธุ์ (Ethnicity) และเชื้อชาติ (Race) 2) มิติระดับทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) หมายถึง มิติที่จะสามารถมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ได้แก่ ภูมิสำเนา (Geographic Location) ประสบการณ์ทำงาน (Work Background) สถานภาพการสมรส (Marital Status) รายได้ (Income) การศึกษา (Educational) ศาสนา (Religion) สถานภาพบิดามารดา (Parental Status) สถานภาพการเป็นทหาร (Military Status) โดยแนวโน้มของความหลากหลาย ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรที่สามารถเห็นได้มากขึ้น ได้แก่ (1) ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะเข้าทำงานในระดับ มีอาชีพมากขึ้น (2) ภายในองค์กรจะมีชนชาติที่มีความหลากหลาย (3) ความไม่สอดคล้องกัน ระหว่างระดับการศึกษา กับความสามารถของบุคลากร และ (4) ประชากรวัยสูงอายุมิเพิ่มขึ้นใน องค์กร ดังแผนภาพที่ 2¹²⁵



¹²⁵ Richard L. Daft, *New ERA of Management*, 8th ed. (USA: Thomson South-western, 2008), 418-419.



แผนภาพที่ 2 มิติความหลากหลายของดาฟท์ (Daft)

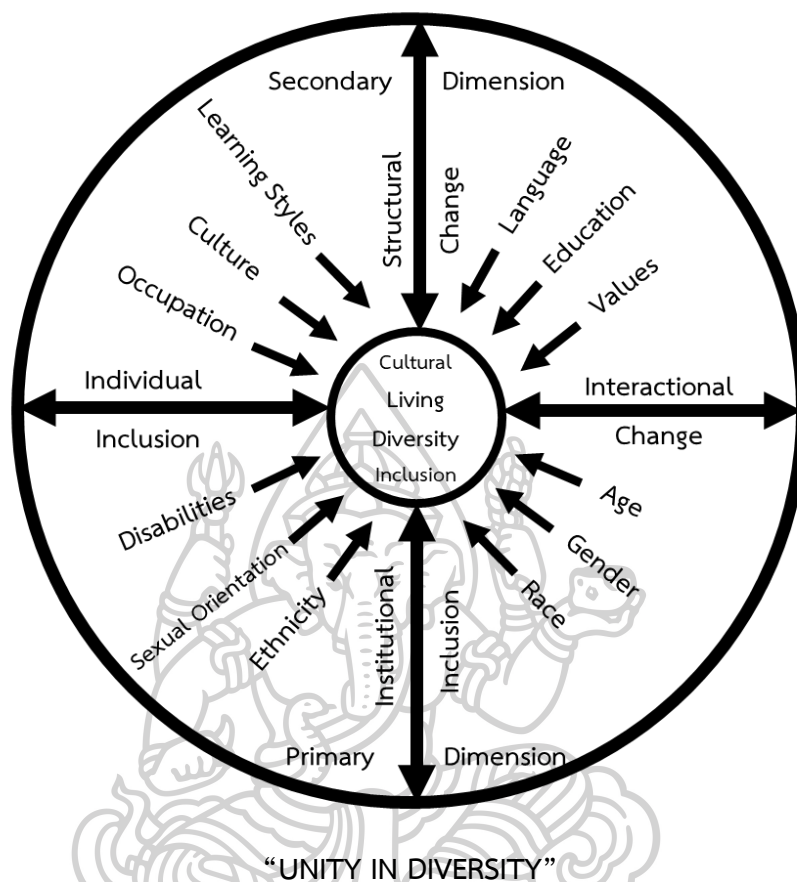
ที่มา: Richard L. Daft, **New Era of Management**, 2nd ed. (New York: South Western Publishing, 2008), 418.

โรซาโด (Rosado) กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) ของบุคลากรในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติปฐมภูมิ (Primary Dimensions) คือ ความหลากหลายที่ติดตัวมาของคนผู้นั้น ส่วนมิติทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) คือ ความหลากหลายที่เกิดจากการสั่งสมหรือการสร้างขึ้นมาจากบุคคลนั้น¹²⁶ ซึ่งมีความคล้ายกันกับการแบ่งประเภทความหลากหลายของดาฟท์ (Daft) ที่ได้แบ่งความหลากหลายของกำลังแรงงานไว้ 2 มิติ เช่นเดียวกัน¹²⁷

¹²⁶ Caleb Rosado, What Do We Mean By “Managing Diversity?,” **Workforce Diversity** 3 (Spring 2008): 1-16.

¹²⁷ Richard L. Daft, **New Era of Management**, 2nd ed. (New York: South Western Publishing, 2008), 418.

A HOLISTIC MODEL OF TOTAL QUALITY DIVERSITY

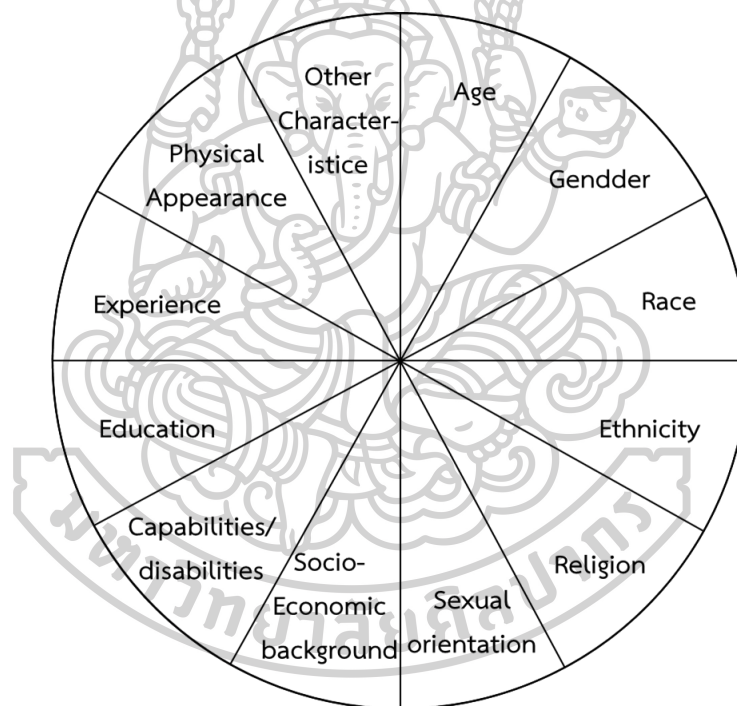


แผนภาพที่ 3 มิติความหลากหลายของโรซาโด (Rosado)

ที่มา: Caleb Rosado, “What do we mean by ‘Managing Diversity?’,” *Workforce Diversity* 3 (Spring, 2008): 7.

แกเรธ และ จอร์จ (Gareth and George) กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) คือ ความแตกต่างกัน หรือผู้ที่อยู่ในกลุ่มวัฒนธรรมที่ต่างกักันนั้นจะนำไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องการให้ความสำคัญมานานกว่า 30 ปี และเป็นประเด็นสำคัญมากขึ้นทุกปี ซึ่งมีสาเหตุดังนี้ 1) เป็นกฎที่สำคัญทางจริยธรรม (Ethical Imperative) ในหลายสังคมที่คนที่มีความหลากหลายจะต้องได้รับโอกาสและได้รับการดูแลด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม หากมีปฏิบัติตามจะเป็นสิ่งผิดกฎหมาย 2) เป็นผลจากความหลากหลายที่ได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งผลถึงประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารที่สามารถจัดการกับความหลากหลายได้ เขาเหล่านั้นไม่เพียงแต่เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารอื่น ๆ ทำตามแล้ว หากแต่นำพามาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอีกด้วย 3) ค่อนข้างจะมีหลักฐานในเชิงวิจัยที่ทำให้เห็นว่า

ปัจเจกชนที่มีความหลากหลายนั้น มักได้รับประสบการณ์ในองค์การถึงความลำเอียง (Biases) ความถูกมองว่าเป็นแบบเดียวกัน (Stereotypes) และการถูกรังเกียจหรือกีดกันอย่างเปิดเผย (Overt Discrimination) และจากสาเหตุดังกล่าว การ์ริช และ จอร์จ (Gareth and George) ได้เสนอมิติความหลากหลายของบุคลากรในองค์การไว้ 12 ด้าน ได้แก่ 1) อายุ (Age) 2) เพศ (Gender) 3) เชื้อชาติ (Race) 4) ชาติพันธุ์ (Ethnicity) 5) ศาสนา (Religion) 6) วิถีทางเพศ (Sexual Orientation) 7) พื้นฐานทางเศรษฐกิจสังคม (Socio – Economic Background) 8) สมรรถภาพหรือความบกพร่อง/ไร้ความสามารถ (Capabilities/ Disabilities) 9) การศึกษา (Education) 10) ประสบการณ์ (Experience) 11) รูปร่างหน้าตา (Physical Appearance) และ 12) มิติความหลากหลายอื่น ๆ (Other Characteristics) ที่ใช้ศึกษาความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ¹²⁸ ดังแผนภาพที่ 4

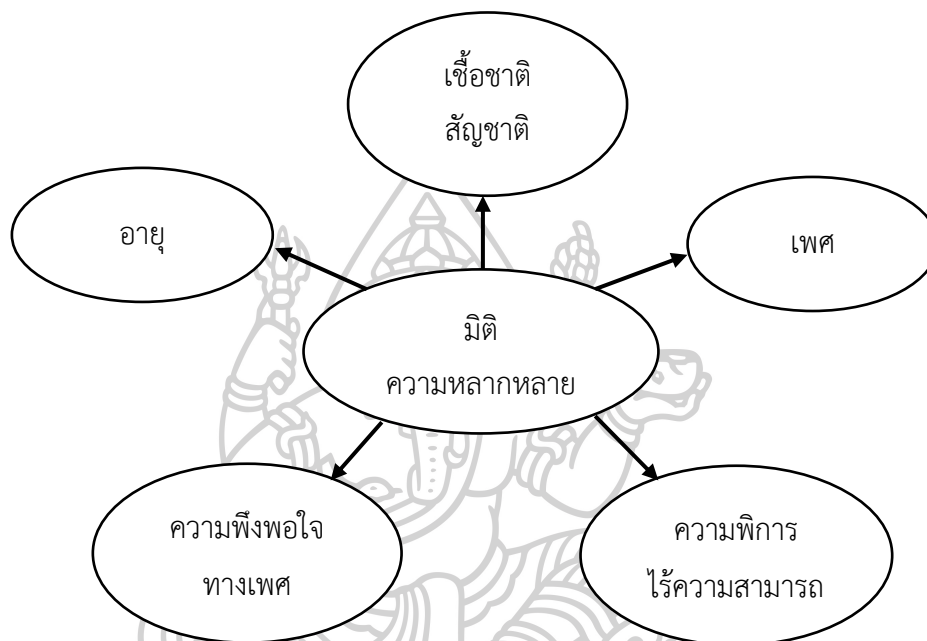


แผนภาพที่ 4 ตัวแบบมิติความหลากหลาย

ที่มา: Jones R. Gareth and Jennifer M. George, **Contemporary Management**, 6th ed. (McGraw-Hill Irwin, 2009), 151-158.

¹²⁸ Jones R. Gareth and Jennifer M. George, **Contemporary Management**, 6th ed. (McGraw-Hill Irwin, 2009), 151-158.

มาธิส และ แจ็คสัน (Mathis and Jackson) กล่าวว่า มิติความหลากหลายของบุคลากรของการทำงานในองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องให้โอกาส เพื่อเป็นการแบ่งปันโอกาส สร้างความเจริญ และสร้างสรรค์สังคมแห่งความสุขอันเป็นเป้าหมายที่สมาชิกทุกคนในสังคมต้องการร่วมกัน โดยความหลากหลายของแรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นหมายรวมถึงแรงงานหญิง คนผิวสี คนสูงอายุ และอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ¹²⁹ ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่มา: Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 2nd ed. (Toronto: South-Western College Publishing, 2002), 119.

สรุปได้ว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) หมายถึง เป็นความแตกต่างของบุคลากรในองค์กรที่อยู่ร่วมกัน ซึ่งสามารถช่วยแยกให้เห็นถึงความสามารถหรือความแตกต่างของแต่ละบุคคล ซึ่งมิติที่แสดงถึงความแตกต่างของบุคคลที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ และลักษณะทางกายภาพ ส่วนมิติที่แสดงถึงความแตกต่างของบุคคลที่ยากแก่การมองเห็นได้อย่างชัดเจนจะเป็นลักษณะของความแตกต่างที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การศึกษา รายได้ ความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งบุคคลที่รับเข้ามามีการปรับเปลี่ยน ลดทอน เพื่อเป้าประสงค์อย่างไร้ความหมายหนึ่ง ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

¹²⁹ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 2nd ed. (Toronto: South-Western College Publishing, 2002), 119.

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร

การจัดการองค์การในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างไปจากยุคสมัยดั้งเดิมอย่างมากมาย อันเกิดจากบริบทขององค์การที่มีการเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ทั้งในด้านของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร รวมไปถึงความร่วมมือกันทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมของกลุ่มประเทศต่าง ๆ จนนำมาสู่การบัญญัติกฎระเบียบ ในทางสากลที่ทุกประเทศต้องนำมาใช้ แม้แต่ทางด้านการจัดการองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด สิ่งหนึ่งที่ทุกองค์การยังคงให้ความสนใจเป็นลำดับแรก ๆ คือ การจัดการคน (Man) หรือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เนื่องจากคนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจัดการองค์การ และเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การได้กำหนดไว้ หากองค์การได้มีการให้ความสำคัญกับการออกแบบ และการจัดการบุคลากร (Personnel Management) ที่มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ ย่อมจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อคู่แข่งอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

ความหมายของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร

การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การเป็นทั้งโอกาสและความท้าทาย ผู้บริหารขององค์การ จึงต้องมีการเรียนรู้เรื่องการจัดการความหลากหลายของบุคลากรและปรับวิธีการจัดการโดยนำปัจจัยความหลากหลายของบุคลากรเข้ามาประกอบในการตัดสินใจในการจัดการความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ทรรศนะของความหมายของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรไว้ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร (Managing Diversity) หมายถึง การจำแนกลักษณะทั่วไปทางด้านวัฒนธรรม เชื้อชาติ เพศ อายุ หรือความพึงพอใจ ผู้นำต้องมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการมอบหมายอำนาจในงานให้กับบุคคลด้วยความเท่าเทียมกัน จัดให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่¹³⁰ ส่วน สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวัน กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร (Managing Diversity) หมายถึง การจัดการบุคลากรที่มีภูมิหลังหลากหลายทางวัฒนธรรม (Culturally Diverse Workforce) โดยตระหนักและการยอมรับถึงความแตกต่างของบุคลากร เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความสำเร็จและการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรอื่น

¹³⁰ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, การจัดการสมัยใหม่ (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2559), 73.

และนำความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ¹³¹ ในขณะที่ วิเชียร วิทยอดม กล่าวว่าการจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง วิธีการบริหารความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่ส่งผลให้คนที่มีลักษณะเหมือนกันรวมตัวกันไปพร้อม ๆ กับการแบ่งกลุ่มอื่นเนื่องมาจากความแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ ¹³² ส่วน สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิมปนนาคทอง กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในแวดวงของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารความหลากหลายของกำลังแรงงาน (Workforce Diversity) หรือ ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Diversity) ซึ่งถือได้ว่าเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงลักษณะทางประชากรศาสตร์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลต่อการเข้าสู่ตลาดแรงงาน เช่น การที่มีผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานมากกว่าอดีต การมีอายุของคนแต่ละรุ่น (Generation) ที่แตกต่างกันในองค์การ เป็นต้น¹³³ ส่วน สุรพงษ์ มาลี กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การนำคุณค่าความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในองค์การนำมาสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความหลากหลายเป็นความท้าทายในรูปแบบหนึ่ง¹³⁴ ในขณะที่ โสพิศ หมัดป้องตัว กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความเข้าใจและการยอมรับความหลากหลายของลูกจ้างที่จะสร้างองค์การที่มีผลกำไร และมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าหรือการเกี่ยวข้องกับการรับสมัคร การฝึกอบรม การสนับสนุน และการใช้ความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลจากพื้นฐานความเชื่อ ความสามารถ และวัฒนธรรมที่ต่างกันอย่าง เป็นต้น¹³⁵ ส่วน ฉายา อินทร์รักษ์ กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การวางแผนและปรับใช้แนวปฏิบัติและระบบขององค์การในอันที่จะจัดการคนในองค์การเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุด

¹³¹ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิววัน, **การจัดการและพฤติกรรมมองค์การ: เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันเอาไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน** (กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์, 2554), 571.

¹³² วิเชียร วิทยอดม, **ทฤษฎีองค์การ** (กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2554), 122.

¹³³ สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิมปนนาคทอง, **การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของกลุ่มเพศและกลุ่มเชื้อชาติในองค์การ** (กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2561), 1632.

¹³⁴ สุรพงษ์ มาลี, **การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล: HR Diversity Management**, เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <http://www.hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf>

¹³⁵ โสพิศ หมัดป้องตัว, **Workshop on Diversity Management and Human Capital Strategy** (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2558), 7.

จากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการสร้างสรรค์อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร¹³⁶ ส่วน บาร์ทซ์ และคณะ (Bartz et al.) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความเข้าใจในความแตกต่างของพนักงาน โดยหากมีการจัดการที่เหมาะสม ความแตกต่างนี้จะเป็นสินทรัพย์ต่อการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น¹³⁷ ในขณะที่ บัตเลอร์ (Butler) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง วิธีการจัดการลักษณะที่แตกต่างกันของตัวบุคคล หรือสิ่งที่ทำให้คน ๆ นั้นแตกต่างไปจากบุคคลคนอื่น ๆ ¹³⁸ ส่วน โลดเดน และ โรซีเนอร์ (Loden and Rosener) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การจัดการความเป็นสิ่งอื่นหรือความเป็นตัวตนของมนุษย์คนอื่น ๆ ที่แตกต่างจากเราหรือแตกต่างจากกลุ่มที่เราเป็นสมาชิก โดยเป็นการแสดงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอื่นที่แตกต่างออกไป หรือแสดงถึงความเป็นกลุ่มอื่นที่แตกต่างออกไป ทั้งนี้จะหมายรวมทั้ง อายุ ชาติพันธุ์ บรรพบุรุษ เพศ ความสามารถทางด้านร่างกาย สติปัญญา บัณฑิตหลังการศึกษ ความเชื่อทางศาสนา สถานภาพการเป็นบิดามารดา และประสบการณ์การทำงาน¹³⁹ ส่วน คอกซ์ และ เบลค (Cox and Blake) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การวางแผนและการดำเนินการขององค์กรในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย และลดข้อเสียเปรียบที่เกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด¹⁴⁰ ในทำนองเดียวกัน เลสลีย์ และ ลอยด์ (Leslie and Loyd) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง วิธีการดำเนินการโดยบริษัทผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ ในการรวมเอาความหลากหลายของแรงงาน

¹³⁶ ฉายา อินทร์ักษ์, **การบริหารทรัพยากรบุคคลบนความหลากหลาย (Diversity Management)** (นครศรีธรรมราช: สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 11 จังหวัดนครศรีธรรมราช, 2559), 2.

¹³⁷ David E. Bartz and others, “A model for managing workforce diversity,” **Management Education and Development** 21, 4 (1990): 321-326.

¹³⁸ Judith Butler, **Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity** (New York: Rout ledge, 1990), 10.

¹³⁹ Marilyn Loden and Judy B. Rosener, **Workforce America: Managing Employee** (New York: IRWIN Porofessional Publishing, 1990), 77.

¹⁴⁰ Taylor H. Cox and Stacy Blake, “Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness,” **The Executive** 5, 3 (1991), 45-56.

เพื่อกระตุ้น ชี้นำและแนวทางการจัดการ วางแผนและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น จากภาพรวมนี้ผู้นำหรือผู้บริหารต้องหลีกเลี่ยงออกจากวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจ้างพนักงานหรือ ลูกจ้างในรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วคนทุกคนล้วนแล้วแต่มีความแตกต่างในตนเองเสมอ¹⁴¹ ส่วน โชนเน่ (Shone) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง จุดเริ่มของการสร้างความตระหนักถึง การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การตลอดจนนำไปสู่การเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์ความคิดต่าง ๆ การจัดการความหลากหลายมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการเพิ่มระดับความหลากหลายในองค์การ ตลอดจนนำไปสู่การเพิ่มความสามารถที่โดดเด่นที่สุดในองค์การนั้น ๆ ในส่วนของกระบวนการจัดการความหลากหลายข้างต้น สามารถดำเนินการได้โดยสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรรวมทั้งเปิดรับและเห็นคุณค่า ความสามารถ ตลอดจนการร่วมมือของบุคลากรในองค์การซึ่งมีความหลากหลายด้านที่มา ด้านประสบการณ์และด้านทัศนคติ¹⁴² ในขณะที่ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรหมายถึง การจำแนกลักษณะทั่วไปทางด้านวัฒนธรรม เชื้อชาติ เพศ อายุ ความพึงพอใจด้านเพศ ในขณะเดียวกันได้ดำเนินการไปตามลักษณะของพนักงานที่มีลักษณะเหล่านี้เกี่ยวข้องกันโดยเฉพาะ หรือเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งยอมให้พนักงานทุกคน ประสบความสำเร็จเต็มตามศักยภาพของตนเอง ซึ่งต้องการจะให้ประสบความสำเร็จในงานอย่างเต็มที่¹⁴³ ส่วน ร็อบบินส์ และ จัดจ์ (Robbins and Judge) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การจัดการความผสมผสานของผู้คนที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ ศาสนา และรสนิยมทางเพศ¹⁴⁴ ในขณะที่ คัมมิงส์ และ วอร์เลย์ (Cummings and Worley) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง วิธีการหรือแนวทางปฏิบัติในการดึงดูด แข็งจากลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานออกมาใช้ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย จะทำให้เกิดการดึงดูดคนเก่งเข้ามาทำงาน ช่วยรักษาและสร้างความผูกพัน และเพื่อสร้างความสามารถ

¹⁴¹ Rue W. Leslie and Byars L. Loyd, **Management skills and application**, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 1995), 439.

¹⁴² J. Shone, **Managing diversity: Managing diversity in the department of education skills and application** (Adelaide, Australia: Bowden, 1999), 2.

¹⁴³ John R. Schermerhorn, **Management**, 8th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2005), 104.

¹⁴⁴ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, **Essentials of organizational behavior**, 10th ed. (Upper Saddle, NJ: Prentice Hall, 2009), 5.

ในการแข่งขันให้กับองค์กร¹⁴⁵ ส่วน ดาฟท์ (Daft) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง วิธีการบริหารความแตกต่างของตัวบุคคลเองภายใต้มิติ เชื้อชาติ อายุ เผ่าพันธุ์ เพศ หรือ พื้นฐานทางสังคม¹⁴⁶ ในขณะที่ คอกซ์ (Cox) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การผสมผสานความแตกต่างและความเหมือนของคนในองค์กร ความหลากหลาย เปรียบเสมือนสินทรัพย์ขององค์กร โดยมองว่า ความหลากหลายของคนในองค์กรช่วยสร้าง ผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเดิม โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของคนที่มีความแตกต่างกัน ทำให้เกิด แนวทางในการตัดสินใจมากขึ้น และองค์กรมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน¹⁴⁷ ในขณะที่ เทอเรซ่า (Tereza) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง วิธีการบริหารที่จำเป็นที่มีส่วน ช่วยในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานทุกคนสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล โดยสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจโดยรวม¹⁴⁸ ในทำนองเดียวกับ โรซาโด (Rosado) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง วิธีการในการบริหารความสามารถของบุคลากร ซึ่งนำติดตัวมาในองค์กรนั้น จึงถือเป็นกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงพรสวรรค์ และความสามารถที่ หลากหลายของสมาชิกขององค์กรที่มีการแสดงและกระทำต่อองค์กร ชุมชน หรือสังคมนั้น อันนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพและประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ชุมชน และสังคมได้ด้วย¹⁴⁹ ส่วน นอย์ และคณะ (Noe et al.) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การพิจารณาถึง ความแตกต่างของคนคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ซึ่งมีความแตกต่างและหลากหลายมากมาย เช่น อายุ กลุ่มชาติพันธุ์ การศึกษา รสนิยมทางเพศ ลักษณะการทำงาน เชื้อชาติ เพศสภาพ และอื่น ๆ ¹⁵⁰

¹⁴⁵ Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, **Organization development and change**, 9th ed. (Manson, OH: South-Western Cengage Learning, 2008), 45.

¹⁴⁶ Richard L. Daft, **New ERA of Management**, 8th ed. (USA: Thomson South-western, 2008), 418.

¹⁴⁷ Taylor H. Cox, **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice** (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1994), 246.

¹⁴⁸ Maria L. T. Tereza, “The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies,” **Industrial Management & Data Systems** 99, 3 (1999): 109-114.

¹⁴⁹ Caleb Rosado, What Do We Mean By “Managing Diversity?,” **Workforce Diversity** 3 (Spring 2008), 5.

¹⁵⁰ Raymond Noe and others, **Human Resource Management**, 9th ed. (USA: McGraw-Hill, 2012), 405.

ในขณะที่ เทย์เลอร์ (Taylor) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การวางแผน และปรับใช้แนวปฏิบัติและระบบขององค์การในอันที่จะบริหารจัดการคนในองค์การ เพื่อให้เกิด ข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลาย ให้เหลือน้อยที่สุด การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ องค์การมีความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการสร้างสรรค์อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วย เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ¹⁵¹ ในทำนองเดียวกับ ไอแวนเชวิช และกิลเบิร์ต (Ivancevich and Gilbert) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง แนวทาง ในการวางแผนและการปฏิบัติตามระบบขององค์การรวมถึงแนวปฏิบัติในอันที่จะจัดการกับ ความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ ทั้งในส่วนของ การสรรหา การรักษาไว้ การให้รางวัล และ การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อก่อให้เกิดศักยภาพของความได้เปรียบที่มาจากความแตกต่างหลากหลาย¹⁵² ส่วน อีวอห์ (Ewoh) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การใช้ทักษะของ องค์การในด้านความไวต่อความรู้สึกของคนต่าง ๆ ความอดทน ความสามารถในการยืดหยุ่น และ การฝึกอบรม เพื่อใช้จัดการความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ขององค์การ¹⁵³ ในขณะที่ โทมัส (Thomas) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง แนวทางในการจัดการความหลากหลาย เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นในองค์กรและสร้างความได้เปรียบจาก ความแตกต่าง อันจะนำไปสู่การบรรลุถึงศักยภาพและการมีส่วนร่วมสูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร¹⁵⁴ ในทำนองเดียวกับ คอร์เนเลียส กูช และ ทอดด์ (Cornelius Gooch and Todd) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การจัดการขององค์กรเพื่อลด ความไม่เท่าเทียมกันหรือขจัดความไม่เท่าเทียมกันในองค์กรให้เหลือน้อยที่สุด องค์กรจะมีความ ได้เปรียบในการแข่งขันจากการที่มีความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้เพราะความ หลากหลายของบุคลากรดังกล่าวจะสร้างโอกาสให้กับองค์กรในเรื่องของการพัฒนาทักษะ

¹⁵¹ Marcia Taylor and Dori Finley, “Strategic Human Resource Management in US Luxury Resorts-A Case Study,” **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism** 8, 1 (2015): 82-95.

¹⁵² John M. Ivancevich and Jacqueline A. Gilbert, “Diversity management time for a new approach,” **Public personnel management** 29, 1 (2000): 77.

¹⁵³ Andrew IE. Ewoh, “Managing and Valuing Diversity: Challenge to Public Managers in the 21st Century,” **Public Personnel Management** 42, 2 (2013): 107-122.

¹⁵⁴ Roosevelt R. Thomas, “From affirmative action to affirming diversity,” **Harvard Business Review** (2000): 107-117.

ในการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงโอกาสในการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมในทุก ๆ ด้าน เช่น การสรรหา การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบให้องค์กรจากความหลากหลายเหล่านั้น¹⁵⁵ ส่วน บาร์โบซา และ แคบรอล – คาร์โดโซ่ (Barbosa and Cabral – Cardoso) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง แนวการปฏิบัติตามระบบขององค์กรในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร¹⁵⁶ ในทำนองเดียวกับ เรนเนอร์ส (Reiners) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความพยายามของผู้นำในองค์กรในการจ้างพนักงานที่มีความสามารถหลากหลาย สนับสนุน ปกป้องและเคารพความแตกต่างของพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน¹⁵⁷ ในขณะที่ แอคเคอร์ (Acker) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง การบริหารความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ หรือเสียเปรียบในการแข่งขัน และเป็นกระบวนการในการจัดการความหลากหลาย เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นในองค์กร จะสร้างโอกาสให้กับองค์กรในเรื่องของการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การพัฒนากิจกรรมและบริการที่มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการของชุมชนมากยิ่งขึ้น¹⁵⁸ และแพทริค และ कुमार (Patrick and Kumar) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง กระบวนการสร้างและรักษาบรรยากาศการทำงานให้เหมาะสม โดยให้คุณค่าทั้งความเหมือนและความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร¹⁵⁹

¹⁵⁵ N. Cornelius, L. Gooch, and S. Todd “Managers Leading Diversity for Business Excellence,” *Journal of General Management* 25, 3 (2000): 67-78.

¹⁵⁶ Iris Barbosa and C. Cabral-Cardoso, “Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture,” *Women in Management Review* 22, 4 (2007): 274-288.

¹⁵⁷ Bailey Reiners, *Workplace Diversity: Meaning and Challenges of Workplace Diversity*. Accessed April 14, 2019 Available from <https://builtin.com/diversity-inclusion/diversity-in-the-workplace>

¹⁵⁸ Joan Acker, “Theorizing gender, race, and class in organizations,” In E. Jeanes, D. Knights and P. Y. Martin, *Handbook of Gender, Work and Organization* Chichester: Wiley (2011): 65-80.

¹⁵⁹ Harold A. Patrick and Vincent R. Kumar, “Managing workplace diversity: Issues and challenges,” *SAGE Open* (April-June 2012): 1-15.

สรุปได้ว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง วิธีการจัดการความแตกต่างของบุคลากรแต่ละบุคคลในองค์กร อันได้แก่ อายุ เพศ เชื้อชาติ ประสบการณ์การทำงาน การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การจัดการความหลากหลายของบุคลากร

การจัดการความหลากหลายของบุคลากร เป็นการวางแผนและปรับใช้แนวปฏิบัติตามระบบขององค์กรในอันที่จะจัดการบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและมีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรไว้ ดังนี้

ภิราช รัตนันต์ กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในองค์กร (Diversity of Human Resource Management in Workplace) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยม และจากการศึกษาแนวคิดนี้ที่ได้รับผลกระทบมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเนื่องมาจากโลกาภิวัตน์ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้นผู้บริหารต้องบริหารจัดการอย่างเหมาะสมมีอยู่หลายด้านด้วยกัน เช่น เชื้อชาติ ซึ่งเป็นลักษณะทางกายภาพที่เห็นได้ชัด ได้แก่ สีผิว สีตา ลักษณะเส้นผม หรือแม้แต่ชาติพันธุ์อันเป็นความแตกต่างทางขนบธรรมเนียมประเพณี ภาษา และวัฒนธรรม โดยการสืบทอดมาจากบรรพบุรุษ ซึ่งจะเห็นได้จากองค์กรในปัจจุบันที่จ้างคนต่างชาติต่างภาษาเข้ามาทำงานในองค์กร นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างทางเพศ ความแตกต่างด้านอายุ เช่น พนักงาน Gen-X เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965 - ค.ศ. 1980 พนักงาน Gen-Y เกิดหลังปี ค.ศ. 1980 และพนักงานที่เป็น Gen-Z ซึ่งเป็นช่วงอายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมาก เป็นความท้าทายที่ผู้บริหารองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องรักษาบุคลากรเหล่านี้เอาไว้เพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไป¹⁶⁰

¹⁶⁰ ภิราช รัตนันต์, “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร,” วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น 1, 1 (กุมภาพันธ์ – เมษายน 2560): 30.

โสพิศ หมัดป้องตัว กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำและมีความมุ่งมั่นหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะต้องให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการปลูกฝังแนวความคิด โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรมี 5 ประการ ดังนี้ 1) การรักษาและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 2) ประเมินความก้าวหน้าขององค์กรจากเป้าหมายที่บรรลุผลสำเร็จ 3) พยายามจูงใจลูกจ้างในองค์กร 4) ฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายในองค์กรให้กับลูกจ้าง 5) รักษาลูกจ้างที่มีความคิดที่ดีเกี่ยวกับความหลากหลายไว้ในองค์กร นอกจากนี้การจัดการความหลากหลายของบุคลากร จำเป็นต้องมีการจัดการตามหลักของเหตุผลในบริบทต่าง ๆ ขององค์กร ดังนี้ 1) ค่าใช้จ่าย (Costs) ซึ่งมีประเด็นดังนี้ (1) เมื่อคนกลุ่มน้อยและกลุ่มที่ถูกเหยียดหยาม รู้สึกว่าไม่ได้รับการยอมรับหรือชื่นชม แรงจูงใจของลูกจ้าง หรือความพึงพอใจไม่เป็นผลดี ย่อมส่งผลต่อผลิตภาพและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นขององค์กร (2) การซึมซับความกดดันของคนกลุ่มน้อย จะทำให้พนักงานที่ควรจะถูกใช้ไปเพื่อการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานองค์กรลดลง และ (3) สถานการณ์ที่เลวร้าย หรือหนักที่สุดที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร คือ ความเจ็บป่วย หรือการลาป่วยบ่อยครั้ง รวมถึงอัตราการลาออกจากงานเพิ่มสูงขึ้น ทำให้องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายจากการพัฒนาบุคลากรและการรับสมัครบุคลากรใหม่ 2) การตลาด (Marketing) ซึ่งมีประเด็น ดังนี้ (1) บุคลากรหลากหลายประเภท จะสามารถปรับตัวเข้ากับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้ดีกว่า (2) สมาชิกของคนกลุ่มน้อยหลาย ๆ กลุ่มจะสามารถเข้าใจการตัดสินใจของลูกค้าบนพื้นฐานที่หลากหลายเช่นกันได้ดีกว่า (3) กลุ่มที่มีความหลากหลายที่ไม่ได้รับการยอมรับ มักชอบที่จะทำธุรกิจกับกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายเช่นกัน และ (4) ความหลากหลายของลูกจ้างจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางด้านเศรษฐกิจ 3) การตลาดด้านบุคลากร (Personnel Marketing) ซึ่งมีประเด็น ดังนี้ (1) บริษัทที่มีความคล่องแคล่วในการบูรณาการการจัดการความหลากหลาย มักจะเป็นนายจ้างที่มีชื่อเสียงท่ามกลางคนกลุ่มน้อยหลาย ๆ กลุ่ม (2) การจัดการความหลากหลายจะเปิดใจกว้างสำหรับคนหนุ่มสาวรุ่นใหม่ (3) การจัดการความหลากหลายจะสร้างชื่อเสียงในทางที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อต้องการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานในองค์กร และ (4) ลูกจ้างผู้ได้รับการสนับสนุนและปลูกเร้าจากนายจ้าง จะเป็นผู้ภักดีต่อองค์กร และมีจำนวนน้อยมากที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ซึ่งมีประเด็น ดังนี้ (1) บริษัทที่มีความเหมือน ๆ กัน มักเพ้อฝันและยึดติดกับแผนธุรกิจและไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ (2) ความมีเหตุผลจะกลายเป็นความกดดันที่มีมาตรฐานสูงภายในคณะกรรมการบริษัทที่มีความเหมือน ๆ กัน (3) บริษัทที่มีโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่น ยากที่จะปรับเปลี่ยนได้ (4) การจัดการความหลากหลายจะช่วยสนับสนุนการพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย รวมถึงความอดทนและความยืดหยุ่น และ (5) บริษัทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จะสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่มั่นคงได้ดีกว่า และ 5) การสร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งมีประเด็น ดังนี้

- (1) หลักฐานการวิจัยทางจิตวิทยา กล่าวว่า ความหลากหลายของสถานที่ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่มนวัตกรรม ด้วยเหตุที่พวกเขาจะบูรณาการทางเลือกที่ไม่ปกติเข้ามาไว้ด้วยเสมอ
- (2) กรอบวัฒนธรรมเดียวกันจะจำกัดลูกจ้างที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ไม่ได้รับการยอมรับ¹⁶¹

วิรัช สงวนวงษ์วาน กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่สำคัญมี 2 ประเด็น คือ ความลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล (Personal Bias) และ อุปสรรคที่มองไม่เห็น (Glass Ceiling) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ความลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล (Personal Bias) หมายถึง ความรู้สึกเอนเอียงในความชอบใจหรือความพอใจต่อบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความรู้สึกลำเอียงของผู้บริหารต่อพนักงานย่อมมีผลต่อการประเมินตัวพนักงานหรือการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เมื่อผู้บริหารมีอคติต่อพนักงานก็จะมี ความลำเอียงตามมา กล่าวคือ ความเชื่อลวงหน้าต่อพนักงานคนนั้นหรือ การปฏิบัติงานของพนักงานคนนั้น และตัดสินใจพนักงานคนนั้นด้วยความเชื่อดังกล่าว ความลำเอียงที่ผู้บริหารมักใช้เสมอ คือ การตัดสินใจแบบเหมารวม คือ การตัดสินใจพนักงานคนนั้นโดยดูจากกลุ่มที่พนักงานนั้นร่วมอยู่ความลำเอียงและการตัดสินใจแบบเหมารวมดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารเกิดการเลือกปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มอย่างไม่เท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติของผู้บริหารต่อพนักงาน จะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ก็จะไปสู่ผลกระทบในทางลบต่อองค์กรในที่สุด ซึ่งสามารถแบ่งแยกความลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคลในองค์กรได้ ดังนี้ (1) นโยบายการเลือกปฏิบัติหรือการปฏิบัติ (Discriminatory Policies or Practice) คือ การปฏิบัติของผู้บริหารองค์กรต่อพนักงานอย่างไม่เท่าเทียมกันในการให้โอกาสการทำงานและการให้รางวัลของการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานสูงวัยที่มีเงินเดือนและสิทธิประโยชน์มากอาจเป็นเป้าหมายกดดันให้ถูกออกจากงานโดยถูกเลือกปฏิบัติ (2) การล่วงละเมิดหรือการคุกคามทางเพศ (Sexual Harassment) คือ การใช้วาจาหรือการกระทำที่ส่งไปในความรู้สึกเรื่องเพศ ซึ่งมีผลต่อพนักงานหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น พนักงานชายของบริษัทแห่งหนึ่งใช้เงินของบริษัทจัดการฉลองการเลื่อนตำแหน่งในบริษัท โดยนำสาวเดินระบำเปลื้องผ้ามาแสดงในงาน สร้างความรู้สึกอับอายแก่พนักงานหญิง (3) การข่มขู่หรือขู่เชิญ (Intimidation) คือ การข่มขู่หรือขู่เชิญต่อพนักงานบางคนหรือบางกลุ่ม เช่น พนักงานผิวสีของบริษัทแห่งหนึ่งถูกขู่ว่าจะถูกจับแขวนคอในโรงงาน (4) การล้อเลียนและดูหมิ่น (Mockery and Insults) คือ การล้อเลียนและใช้คำพาดพิงเพื่อความสนุกสนาน (Hate Speech) ของผู้พูดต่อพนักงานบางคน หรือบางกลุ่ม บางครั้งก็ไปไกลจนเกิดปัญหาตามมา เช่น พนักงานที่มาจากตะวันออกกลาง มักถูกล้อเลียนว่านำระเบิดติดตัวมาด้วยหรือเปล่า หรือเป็นพวกกลุ่มผู้ก่อการร้ายหรือเปล่า (5) การยกเว้น (Exclusion)

¹⁶¹ โสพิศ หมัดป้องตัว, Workshop on Diversity Management and Human Capital Strategy (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2558), 8-10.

หมายถึง การกีดกันหรือกีดกันพนักงานบางคน หรือบางกลุ่มไม่ได้รับโอกาสหรือไม่ให้เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร เช่น พนักงานหญิงในแผนกการเงิน ถูกหว่าทำงานสบาย ๆ ไม่สมควรได้รับการเลื่อนเงินเดือน และ (6) ความไม่สุภาพ (Incivility) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมหยาบคาย ก้าวร้าว ไม่รับฟังความคิดเห็น เช่น นักกฎหมายสตรีมีกร้องเรียนว่า ทนายความเพศชายในสำนักงานจะไม่รับฟังความคิดเห็นของพนักงานหญิงในสำนักงานเลย และ 2) อุปสรรคที่มองไม่เห็น (Glass Ceiling) คือ อุปสรรคที่ไม่สามารถมองเห็นที่แบ่งแยกผู้หญิงและคนกลุ่มน้อยบางกลุ่มไม่ได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยคำว่า “Glass Ceiling” แปลตรงตัวว่า “เพดานกระจก” ถูกใช้ครั้งแรกใน Wall Street Journal ตั้งแต่ปี ค.ศ.1980 Ceiling หรือเพดาน มีความหมายถึง สิ่งกีดกันไม่ให้สามารถเคลื่อนที่สูงขึ้นกว่านี้ ส่วนคำว่า Glass หรือกระจก หมายความว่า เพดานหรือสิ่งกีดกันนั้นไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนในทันทีทันใด และจากรายงานการวิจัยพบว่า องค์กรจำนวนมากมีความลำเอียง หรืออคติที่จะกีดกันเพศหญิงไม่ได้รับความก้าวหน้าเท่าเทียมเพศชาย ในขณะที่มีหลายความเห็นแย้งว่าเหตุผลที่ไม่ค่อยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้หญิงมากนัก เพราะผู้หญิงจำนวนมากปฏิเสธไม่ต้องการเป็นผู้บริหารระดับสูง ข้อเท็จจริงจะเป็นอย่างไรนั้น แต่ถึงเวลาที่จะต้องทุบกระจกให้แตกได้แล้ว และให้โอกาสผู้หญิงที่จะใช้ทักษะและความสามารถไต่เต้าขึ้นไปสู่ความเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร นอกจากนี้การจัดการความหลากหลายของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีกฎหมายที่เป็นส่วนสำคัญในการจัดการความหลากหลายให้ดำเนินไปได้ตรงทิศทาง โดยเปิดโอกาสในการทำงานได้อย่างเท่าเทียมกัน นอกเหนือจากความเข้าใจในกฎหมายแล้ว องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการปฏิบัติอีก 4 ประการ ดังนี้ 1) ความมุ่งมั่นของการจัดการ (Management Commitment) กล่าวคือ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลาย จะต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารขององค์กรกำหนดและผูกมัดการดำเนินงานกับความหลากหลายในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร การจัดการความหลากหลายจะต้องบูรณาการร่วมกันในทุกหน่วยงานขององค์กรและนอกองค์กร ตั้งแต่พนักงานขององค์กร ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และชุมชนต่าง ๆ การมุ่งความหลากหลายยังคงควรต้องกำหนดไว้ในวัฒนธรรมองค์กรด้วย 2) การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ (Mentoring) กล่าวคือ ผู้บริหารองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลาย ควรจัดให้มีโปรแกรมที่ให้พนักงานหรือผู้บริหารที่มีประสบการณ์เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงานที่มีประสบการณ์น้อย ทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านสังคม 3) การฝึกอบรมทักษะความหลากหลาย (Diversity Skills Training) กล่าวคือ โดยธรรมชาติ มนุษย์เรามากไม่ยอมรับสิ่งที่แตกต่างจากตัวเรา แต่ในเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมาทำงานร่วมกัน ผู้บริหารองค์กรจึงต้องให้พนักงานทั้งหลายรับรู้และยอมรับคบหาสมาคมกัน หลังจากนั้นก็ต้องจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้ความรู้และความสำคัญของความแตกต่าง ขจัดความรู้สึกลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล และการเลือกปฏิบัติต่าง ๆ ให้หมดสิ้น และต่อเนื่องด้วย

การฝึกอบรมทักษะการทำงานให้พนักงานทั้งหลายสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) การรวมกลุ่มของพนักงาน (Employee Resource Groups) กล่าวคือ การรวมกลุ่มกันของพนักงานที่มีความสนใจหรือจุดร่วม ร่วมกันเพื่อทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน โดยผู้บริหารองค์การรับรู้และให้การสนับสนุนในแต่ละกลุ่ม กิจกรรมมักมีความหลากหลายของพนักงาน เช่น กลุ่ม Woman of Kellogg ประกอบด้วย พนักงานหญิงจากหลายฝ่ายหลายแผนก หลายวัย หลายเชื้อชาติและชาติพันธุ์ หลายศาสนา ฯลฯ การรวมกลุ่มกันของพนักงาน ทำให้พนักงานทั้งหลายได้มีโอกาสมีปฏิสัมพันธ์กัน สามารถแสดงความคิดเห็นผ่านกลุ่ม และมีความรู้สึกว่าคุณค่าตนมิได้แตกต่างกับคนอื่น และมีได้โดดเด่นไปอีกต่อไป¹⁶²

สุรพงษ์ มาลี กล่าวว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรเป็นแนวทางในการดึงดูดเชิงจากลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานออกมาใช้ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ และต้องมีเป้าประสงค์ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ดังนี้ 1) เพื่อให้ตระหนักถึงผลกระทบต่อความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งมีผลต่อการบริหารงานของหน่วยงาน 2) เพื่อให้เข้าใจแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์และการทรัพยากรบุคคลบนความหลากหลาย และ 3) มีประเด็นท้าทายและมาตรการรองรับเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร อันประกอบไปด้วย (1) การบริหารคนหลายช่วงอายุ (Generation Management) (2) การวางแผนความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Planning and Management) (3) การบริหารกำลังคนที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Talent and Strategic Workforce) (4) การบริหารวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ (Management of organizational culture and leadership) และได้เสนอการบริหารความหลากหลายของบุคลากรกับมาตรการห้ามการกีดกันไว้ ดังนี้ 1) การกระทำที่ยืนยัน (Affirmative Action) กล่าวคือ ห้ามตั้งเงื่อนไขหรือใช้มาตรการกีดกันโดยอ้างเพศ ชนกลุ่มน้อย เชื้อชาติ อายุ หรือความพิการ (Nondiscrimination) เป็นเงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย 2) ความหลากหลาย (Diversity) กล่าวคือ เป็นการมองภาพรวม ภาพใหญ่ ให้มีความสำคัญกับทุกเรื่องที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีลักษณะเฉพาะ อาจไม่ได้กำหนดเป็นกฎหมาย

จากประเด็นดังกล่าว จะเห็นว่าองค์กรจึงควรที่จะเริ่มดำเนินการในการบริหารความหลากหลายของบุคลากร โดยการคำนึงถึงหลักการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ดังนี้ 1) เป้าหมายมิติของความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของท่าน มีอะไรบ้าง 2) ทำไมหน่วยงานของท่านจึงสนใจหรือให้ความสำคัญต่อความหลากหลาย 3) ความหลากหลายมีประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานในองค์กรอย่างไร นอกจากมีมาตรการบริหาร

¹⁶² วิรัช สงวนวงศ์วาน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อปจำกัด, 2559), 74-78.

ทรัพยากรบุคคลบนความหลากหลายเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กรไว้ ดังนี้ (1) ปรับปรุงขวัญกำลังใจ (2) รักษาเจ้าหน้าที่ไว้ (3) สรรหาบุคลากรได้ง่าย (4) ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม (5) รักษาลูกค้าไว้ได้ (6) เพิ่มผลผลิต (7) เพิ่มกำไร/ ช่วยให้บรรลุ (8) ลดข้อร้องเรียน/ การฟ้องร้อง (9) ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ง่าย (10) สร้างภาพลักษณ์ให้เด่นชัด และ (11) เพิ่มความคิดสร้างสรรค์ โดยมีการกำหนดกลยุทธ์และมาตรการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของความหลากหลายไว้ ดังนี้ 1) การบริหารกำลังคนตามช่วงอายุ 2) การวางแผนสร้างความต่อเนื่อง 3) การบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ 4) วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ 5) การเจ้าหน้าที่สัมพันธ์และคุณภาพชีวิต นอกจากนี้ได้เสนอแนวทางในการบริหารความแตกต่างของช่วงอายุของบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรไว้ดังนี้ 1) สร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 2) ทราบอย่างชัดเจนว่าแต่ละกลุ่มมีความคาดหวังอะไร 3) เคารพและยอมรับซึ่งกันและกัน 4) มีระบบการให้รางวัลตอบแทนที่ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม 5) สร้างวัฒนธรรมร่วมขององค์กร 6) พัฒนากลยุทธ์ในการสร้างความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร และ 7) ความเสมอภาคในการเรียนรู้ การอบรมและการพัฒนา จากการบริหารความหลากหลายของบุคลากรโดยภาพรวมแล้ว สามารถจำแนกหลักการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยหลักการบริหาร 7 ด้าน ดังนี้ (1) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ (2) การพัฒนาวิธีการทำงานให้รองรับกำลังคนที่มีความยืดหยุ่น (3) การออกแบบและวิเคราะห์งานใหม่ (4) การเป็นพี่เลี้ยงให้กับคนที่มีประสบการณ์น้อย (5) การลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำและผู้บริหาร (6) การสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน และ (7) การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือ¹⁶³

ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในการทำงานจะมีความเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน โดยผ่านการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม รวมทั้งมีความเกี่ยวข้องกับความสามัคคีภายในกลุ่ม โดยมีหลักการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การเป็นเรื่องราวลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1) อายุของบุคลากรที่แตกต่างกันหรือที่เรียกว่า “ต่างวัย” (Generation Diversity) กล่าวคือ บุคลากรแต่ละช่วงวัยจะมีวิถีชีวิตที่แตกต่างกันในขณะที่เด็กรุ่นใหม่มีลักษณะ “ไฟแรง” เด็ดขาดเร็ว เป็นกลุ่มคนเก่ง (Talent) ของหน่วยงานในขณะที่คนรุ่นเก่า (บางส่วน) เริ่ม “หมดไฟ” ปัญหาชีวิตก็มากมายกลายเป็นสิ่งรบกวนหรืออุปสรรค

¹⁶³ สุรพงษ์ มาลี, การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล: HR Diversity Management, เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <http://www.hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf>

หรือมีข้อจำกัดในศักยภาพ และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งกลายเป็นปัญหาความไม่พอใจต่อนโยบายของผู้บริหาร การเลื่อนตำแหน่งงานโดยไม่คำนึงหลักอาวุโส ชำมหัวกัน แม้จะเป็นไปตามหลักผลงานหรือศักยภาพแต่บางครั้งก็ยากที่จะทำได้ ลองพิจารณาว่าบริษัทมีปัญหาช่องว่างระหว่างวัย โดยมีพนักงานที่อายุสูง เช่น 50 ปีขึ้นไป มากกว่าร้อยละ 50 และกลุ่มที่เป็นวัยรุ่นอายุ 20-30 ปีอีกร้อยละ 40 จึงขาดบุคลากร ช่วงวัย 35-40 ปี เพราะบริษัทไม่เคยรับพนักงานใหม่ ๆ มาเป็นเวลานาน การทำงานก็จะขาดช่วงคนรุ่นกลาง การพัฒนาบุคคลขึ้นทดแทนกันจึงกลายเป็นปัญหาขององค์กร

2) ความแตกต่างของเพศ (Gender Diversity) กล่าวคือ ความแตกต่างของเพศดูจะไม่ค่อยเป็นปัญหามากนัก แต่ก็อาจจะเป็นได้หากบริษัทใดที่มีพนักงานจำนวนมากในเพศใดเพศหนึ่งเกินกว่าครึ่งหรือเกือบทั้งหมด ผู้ชายหรือหญิงมากกว่าหรือพฤติกรรมเบี่ยงเบนในทางเพศหรือไม่ใช่ชายจริงหญิงแท้จะเป็นประเด็นที่ต้องมีการบริหารจัดการเช่นกัน โดยรูปแบบการพูดคุย การสื่อสาร การให้ความสำคัญกับพนักงานที่คนเพศเดียวกันและเป็นกลุ่มใหญ่ของหน่วยงาน และละเอียดต่อความรู้สึกนึกคิดของคนต่างเพศ ก็กลายเป็นปัญหาความไม่พอใจของคนส่วนน้อยด้วยเช่นกัน

3) สถาบันการศึกษา (Educational Institution) กล่าวคือ สถาบันการศึกษาที่หล่อหลอมความคิดของบุคลากรที่แตกต่างกัน การปกป้องสถาบันของตนเอง ความรู้สึกว่าเป็น “สถาบันนิยม” เป็นรุ่นพี่รุ่นน้องจนกลายเป็นการกีดกันของผู้ที่ไม่ได้จบจากสถาบันเดียวกัน แต่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ก็จะรู้สึกว่าได้ได้รับความสำคัญหรือเข้ากลุ่มไม่ได้

4) ความเป็นภูมิภาคนิยมหรือจังหวัดนิยม (Popular Regions or Popular Provinces) กล่าวคือ การเป็นคนภูมิภาคนิยมหรือจังหวัดนิยม เปรียบเสมือนคำกล่าวที่ว่า “พูดภาษาเดียวกัน คนบ้านเดียวกัน” อาจจะมีปัญหาเรื่องการเลือกปฏิบัติ ลำเอียงหรืออคติ เช่น เมื่อมีการกระทำผิดระเบียบวินัย อาจจะมีการลดหย่อนผ่อนปรนหรือการให้ความดีความชอบเป็นพิเศษสำหรับคนใกล้ชิดย่อมจะเป็นปัญหาเช่นเดียวกัน

5) ความเป็นลูกหม้อหรือคนเก่าคนแก่ (Old People) กล่าวคือ โดยธรรมชาติของพนักงานที่ทำงานด้วยกัน มักจะจับกลุ่มก้อนกัน ประเภทที่เรียกว่า “ลูกหม้อ” หรือ “คนเก่าคนแก่” ที่อยู่กันมานาน มักจะมีการกีดกันผู้ที่ย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่มาเติบโตหรือเป็น “เสือข้ามหัว” หรือประเภทกลุ่มที่เคยร่วมงานกันมาจากสถานที่ทำงานเก่า มารวมกันเป็นพวกจะมีกิจกรรมภายในกลุ่มหรือรูปแบบการทำงานต่างกัน หรือคนที่เคยทำงานกับบริษัทฝรั่งหรือบริษัทในแถบตะวันตก กับบริษัทญี่ปุ่นหรือบริษัทแบบไทย-จีน ก็มีรูปแบบความคิดที่ต่างกัน มุมมองของปัญหาจะแตกต่างกันหรือพนักงานที่เคยทำงานที่เดียวกัน เมื่อได้งานใหม่ก็ดึงคนใหม่จากที่ทำงานเก่าเข้ามาทำงาน เพื่อจะได้ทำงานด้วยกันแบบเข้าใจตรงกันหรือเรียกว่า “เข้าขา” กันได้กลายเป็น “กลุ่มก้อน” หรือ “ก๊ก” หรือ “ก๊วน” ทำให้คนที่อยู่นอกกลุ่มหรือเข้ามาใหม่ก็ต้องปรับตัวให้ได้

6) การสื่อสารและความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม (Communication and Different Cultures) กล่าวคือ บริษัทลงทุนข้ามชาติที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย พนักงานชาวไทยก็ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างประเทศ หรือร่วมงานกับชาวต่างประเทศที่มีจำนวนน้อยกว่า มักเกิดปัญหาเรื่องอุปสรรค

ด้านการสื่อสารหรือสื่อความหมายให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน หรือความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม หากมีการประพฤติปฏิบัติที่อีกฝ่ายหนึ่งยังไม่เข้าใจหรือยอมรับไม่ได้ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่พอใจ หรือไม่มีการให้ความร่วมมือกัน 7) การจ้างแรงงานต่างชาติ (Foreign Employment) กล่าวคือ แรงงานต่างชาติที่เข้ามาทำงานจำนวนมาก ๆ ในบางธุรกิจ เช่น ด้านการประมง การเกษตร แรงงานต่างชาติเข้ามาทำงาน จะมีความแตกต่างทั้งด้านภาษา วัฒนธรรม ไม่สามารถกลมกลืนได้อย่างแนบเนียนกับคนไทย แต่เป็นกลุ่มที่มีพลังเจียวหรือมีอาชญากรรมที่น่ากลัวได้ในอนาคต หากไม่สามารถจัดการหรือสร้างความกลมกลืนกันได้ 8) ลักษณะของกลุ่มอาชีพ (Characteristics of A Career Group) กล่าวคือ ลักษณะของกลุ่มอาชีพแต่ละกลุ่มที่ทำงานในองค์กรเดียวกันมักจะมียุทธศาสตร์ความรู้ที่แตกต่างกัน เชี่ยวชาญกันคนละอย่าง หรือมีความมั่นใจหรือมีอัตตาในตนเองสูงมาก เช่น แพทย์ วิศวกร หรือนักวิชาการ หากบริหารงานโดยไม่สนใจความรู้สึกของคนต่างอาชีพหรือสายงานจะเกิดปัญหาได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น ความก้าวหน้าในองค์กรสูง ตำแหน่งผู้บริหารจะมีแต่เฉพาะในสายงานหลักหรือผูกขาดแต่บางอาชีพเท่านั้น 9) รูปแบบการจ้างงานพนักงานที่ต่างกัน (Different Forms of Employment for Employees) กล่าวคือ การทำงานในหน่วยงานเดียวกัน เช่น การเป็นพนักงานประจำ พนักงานของผู้รับเหมา หรือพนักงานสัญญาจ้าง โดยมีสิทธิผลประโยชน์ที่ต่างกัน พนักงานต่างกลุ่มมักจะเปรียบเทียบถึงความแตกต่าง โดยสามารถสังเกตถึงความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีต่อองค์กร หรือทุ่มเทในการทำงานในลักษณะที่ต่างกัน 10) การเปลี่ยนแปลงของบริษัท (Company Change) กล่าวคือ โครงสร้างของการบริหารของบริษัทมีการเปลี่ยนแปลง เช่น พนักงานของบริษัทในเครือพนักงานที่มาร่วมกันเพราะการควบรวมกิจการการยุบรวมบริษัท การเปลี่ยนตัวนายจ้าง สภาพการจ้างของพนักงานที่ต่างกันเหล่านี้ หากแตกต่างกันมากก็จะกลายเป็นความแตกแยกได้ 11) การเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน (Member of the trade union) กล่าวคือ ความแตกต่างของพนักงานที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน และไม่เป็นสมาชิกชีวิตในการทำงาน อาจจะขาดความสุข การจะพูดคุยหรือสื่อสารอะไร จะต้องระมัดระวังตัวแทบจะทุกคำพูดหรือไม่มี ความไว้วางใจกันซึ่งกันและกัน 12) บุคลากรมีความขัดแย้ง (Personnel have conflicts) กล่าวคือ ลักษณะของหน่วยงานหรือองค์กรที่มีบุคลากรมีความขัดแย้ง การแข่งขันกันเอง หรือกลายเป็นปัญหาการเมืองภายใน แยกพวกออกเป็นก๊กหรือก๊วนหรือกลุ่มก้อน โดยพวกของใครหรือเด็กของใคร มีการกีดกันและรังเกียจคนต่างกลุ่ม 13) ความแตกต่างกันของฐานะทางสังคม (Social Differences) กล่าวคือ กลุ่มที่เป็นพนักงานที่มีความแตกต่างกันด้านฐานะตระกูล ค่านิยม รสนิยม โดยบางกลุ่มมาจากตระกูลชนชั้นสูงหรือเรียกว่า “ไอโซ” เป็นคนกรุงใช้ชีวิตแบบหรูหรา ฟุ่มเฟือย แต่ในขณะที่อีกกลุ่มมาจากต่างจังหวัด แต่ต้องมาทำงานในองค์กรเดียวกันหรือกลุ่มที่จบการศึกษาสูง-ต่ำ หรือจบจากสถาบันในประเทศหรือต่างประเทศ ย่อมเกิดปัญหาการไม่ยอมรับหรือการดูถูกดูแคลนกัน 14) ลักษณะการทำงานหรือฐานะตำแหน่ง (Different Working Behaviors) กล่าวคือ ลักษณะ

การทำงานหรือฐานะตำแหน่ง รายได้ที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปพนักงานจะถูกแบ่งแยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ใช้แรงงานหรือในโรงงาน (Blue Collar) และกลุ่มที่ทำงานในสำนักงานหรือต้องใช้สมองมากกว่าร่างกาย (White collar) หากเกิดความรู้สึกถึงการปฏิบัติที่ต่างกัน ย่อมก่อให้เกิดปัญหาความเข้าใจหรือทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน และ 15) พนักงานที่มีสภาพร่างกายผิดปกติ (Disabled Employees) กล่าวคือ พนักงานที่มีสุขภาพร่างกายปกติกับพนักงานที่เป็นคนพิการ หากทำงานในองค์กรเดียวกัน ย่อมจะรู้สึกความแตกต่างการปฏิบัติที่อาจจะไม่เสมอภาคในโอกาส เช่น การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ โอกาสจำกัดในหน้าที่การงานหรือความก้าวหน้าหรือสิทธิประโยชน์การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการได้รับการยอมรับเห็นใจ หรือแสดงกิริยาที่เป็นการซ้ำเติม¹⁶⁴

ธาดา รัตชกิจ กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร หรือพนักงานในองค์กร หรือในตลาดแรงงานนั้นมีมากมายหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบต่างมีข้อดีกับองค์กรที่แตกต่างกัน ออกไป จึงมีมุมมองในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1) ความหลากหลายของบุคลากรไม่ใช่ปัญหาในการบริหาร แต่ในอีกมุมหนึ่งของความแตกต่างของทักษะความสามารถ ตลอดจนความคิดเห็นในหลายแง่มุมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ 2) องค์กรที่มีพนักงานหลากหลายทางเชื้อชาติเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในยุคปัจจุบันมากขึ้น เพราะธุรกิจในยุคนี้ทำการตลาดแบบทั่วโลกมากขึ้น ทำให้องค์กรเข้าใจลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 3) ยุคนี้กระแสการยอมรับความหลากหลายทางเพศกำลังเป็นกระแสที่มาแรงมาก ทั้งในการยอมรับความหลากหลายทางเพศในสังคม ไปจนถึงการยอมรับความหลากหลายทางเพศในการทำงานอย่างยุติธรรม ซึ่งความสามารถไม่ควรมองจากเรื่องเพศเป็นหลัก และ 4) การจัดการความหลากหลายอีกอย่างในองค์กรที่เจอกันประจำก็คือเรื่องของอายุ แต่อาจน่าข้อได้เปรียบของแต่ละอายุมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์ เช่น ใช้ความสามารถทางเทคโนโลยีของคนรุ่นใหม่ ทำงานกับการตลาดที่เข้าใจผู้บริโภคจากประสบการณ์ที่มากมายของผู้อาวุโสที่มีประสบการณ์

จากประเด็นสำคัญที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าการจัดการความหลากหลายของบุคลากรหรือพนักงานในองค์กร (Workforce Diversity) สามารถแยกแนวคิดในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรบนความหลากหลายในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้ 1) การจัดการความหลากหลายทางเพศของบุคลากร (Personnel Gender Diversity Management) กล่าวคือ ถ้าหากพูดถึงเรื่องความหลากหลายทางเพศในยุคปัจจุบันนี้ไม่ใช่มีแค่เพศชายหรือหญิงเท่านั้น การที่ทั่วโลกเริ่มรณรงค์ให้เปิดกว้างและยอมรับเพศทางเลือกที่แตกต่าง โดยเฉพาะในกลุ่ม LGBT ทั้งการยอมรับในสังคมทั่วไป ไปจนถึงสังคมแห่งการทำงาน เพื่อให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันอย่างแท้จริง และมีโอกาส

¹⁶⁴ ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร,” วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี 5, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 1-12.

ก้าวหน้าในการทำงานที่วัดจากความสามารถไม่ได้วัดจากเรื่องเพศ การเปิดรับเพศทางเลือกอื่น ๆ เข้ามาทำงานในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ในยุคนี้ เพราะเรื่องนี้ค่อย ๆ มีการยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ มานานแล้ว โดยเฉพาะในแวดวงแฟชั่นไปจนถึงอุตสาหกรรมบันเทิงที่เพศทางเลือกนั้นกลับสามารถใช้พรสวรรค์ของตนในการทำงานด้านนี้ได้ดีเป็นพิเศษอีกด้วย แต่สำหรับในยุคนี้มีหลายองค์กรต่างก็ใช้โอกาสการมีเพศทางเลือกให้เป็นประโยชน์มากขึ้น อย่างเช่น บริษัทที่ทำสินค้าต่าง ๆ ทั้งหลายต่างเริ่มสร้างตลาดใหม่เป็นเพศทางเลือกมากขึ้นเรื่อย ๆ และการรับพนักงานที่มีความหลากหลายนี้นอกจากจะทำให้พวกเขาเหล่านั้นเข้าใจในตลาดที่ตนเองอยู่ จนสามารถทำการตลาดได้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นได้แล้ว ยังทำให้องค์กรมีการแสดงความคิดที่หลากหลายมุมมองมากขึ้น นำไปเป็นประโยชน์กับธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ได้มากขึ้นอีกด้วย รวมถึงสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้ด้วยเช่นกัน 2) การจัดการความหลากหลายทางตำแหน่งงานของบุคลากร (Personnel Position Diversity Management) กล่าวคือ องค์กรที่แบ่งตำแหน่งงานให้ละเอียดและหลากหลายขึ้น ถึงแม้จะทำให้การบริหารจัดการยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น แต่การแบ่งงานไปหลากหลายลักษณะนั้นจะทำให้เกิดความหลากหลายในงาน ตลอดจนเกิดการแข่งขันการทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้เช่นกัน การแบ่งหน่วยย่อยยังช่วยให้เกิดการแสดงความคิดเห็นของหลายหน่วยมากขึ้นด้วย หากไม่มีการแบ่งหน่วยย่อยของตำแหน่งต่าง ๆ โดยให้ขึ้นรวมต่อตำแหน่งเดียวก็อาจจะไม่เกิดการเสนอความคิดเห็นใด ๆ เพราะคิดว่าความคิดหลักของทีมน่าจะมีอย่างเดียวหรือไม่ก็เห็นไปตาม ๆ กันเพื่อตัดปัญหาความเห็นขัดแย้งและการถกเถียง ตัวอย่างของการแบ่งความหลากหลายของตำแหน่งที่เห็นภาพได้ดีและชัดเจนที่สุด อาทิเช่น แผนก Marketing and Sales ที่เมื่อก่อนเราอาจจะเห็นการตั้งแผนกเป็นแผนกเดียวแล้วก็มีลูกน้องประจำแผนกไปโดยตรง แต่ปัจจุบันจะมีการแบ่งแผนกย่อยตามขนาดขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีหลากหลายผลิตภัณฑ์หรือการมีหลากหลายกลุ่มเป้าหมาย จะทำให้เกิดแผนก Marketing and Sales แยกย่อยออกไปภาพรวมอาจจะทำงานลักษณะเดียวกัน แต่รายละเอียดของการทำงานแต่กลุ่มเป้าหมายหรือสินค้านั้นจะแตกต่างกันไป นอกจากจะเกิดการแข่งขันในองค์กรเพื่อกระตุ้นการทำงานในองค์กรรวมทั้งดีขึ้นแล้วยังทำให้เกิดความเห็นที่หลากหลาย องค์กรมีข้อมูลละเอียดตามกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนประเภทสินค้า และเกิดการทำการตลาดหลากหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างความสำเร็จได้หลากหลายวิธี หรือสามารถทำให้เราเห็นได้ว่าวิธีไหนจะมีศักยภาพมากที่สุดได้ด้วย ความหลากหลายของตำแหน่งนั้นยังรวมไปถึงความหลากหลายของระดับบริหาร เพื่อการบริหารงานและบริหารอำนาจการจัดการได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น บางองค์กรอาจจะมีหลักการในการบริหารในแนวระนาบ คือทุกคนเท่ากันหมด ไม่มีใครเป็นหัวหน้าใคร ทำงานกันเหมือนเพื่อน ซึ่งอาจจะมีประโยชน์หากทุกคนมีเป้าหมายและความสามารถตลอดจนมีความขยันในการทำงานในระดับเดียวกัน แต่หากไม่ใช่ก็อาจเกิดการบริหารงานได้ยาก เพราะไม่มีใครฟังใครหรือบังคับใครได้ ฉะนั้นการบริหารในแนวตั้งที่มี

ความหลากหลายทางระดับตำแหน่ง ระดับการใช้อำนาจ ก็จะทำให้เกิดการบริหารจัดการที่ง่ายขึ้น รวมถึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบความรับผิดชอบได้ รวมถึงสามารถจับผิดหรือลงโทษในการไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ได้เช่นกัน ซึ่งจะทำให้กระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้นได้ 3) การจัดการความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมของบุคลากร (Personnel Race and Culture Diversity Management) กล่าวคือ ความหลากหลายทางชาติพันธุ์ในองค์กรวมนั้นอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ เชื้อชาติตะวันตกและเชื้อชาติตะวันออก แล้วในแต่ละกลุ่มต่างมีเชื้อชาติย่อย ๆ ตามท้องถิ่นต่าง ๆ อีกมากมาย แล้วในยุคปัจจุบันที่โลกไร้พรมแดน การผสมผสานของเชื้อชาติข้ามไปข้ามมามากขึ้น เริ่มมีลูกผสมไปจนถึงเลือดแท้แต่อยู่ต่างภูมิภาค ความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นมักตามมาจากองค์กรที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ แต่ถึงอย่างนั้น ชนชาติเดียวกัน เชื้อชาติเดียวกัน ต่างมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเช่นกัน ซึ่งประโยชน์ต่าง ๆ อาจจะเหมือนกับลักษณะของความหลากหลายทางเชื้อชาติ แต่ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะละเอียดอ่อนกว่า ข้อดีของการมีคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่ด้วยกันอีกอย่าง คือ การฝึกการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรมกันและจะยิ่งช่วยสร้างการเคารพซึ่งกันและกันได้ดียิ่งขึ้นด้วย รวมถึงเสริมสร้างความสามัคคีในการทำงานได้ดีขึ้นจากการทำงานร่วมกันกับคนต่างวัฒนธรรมที่ตนคุ้นเคย 4) การจัดการความหลากหลายทางอายุของบุคลากร (Personnel Age Diversity Management) กล่าวคือ ความหลากหลายทางด้านอายุจะเป็นเรื่องความหลากหลายพื้นฐานที่รองลงมาจากร่องเพลงจากเรื่องเพศ องค์กรที่มีความหลากหลายทางด้านอายุจะมีมุมมองหลากหลายรูปแบบทั้งจากคนอายุน้อยไปจนถึงคนที่มีประสบการณ์ในชีวิตและการทำงานมานาน ซึ่งจะมีมุมมองที่แตกต่างกันเสมอ และองค์กรเองจะสามารถนำสิ่งที่ดีที่สุดมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดได้เช่นกัน อายุยังสะท้อนลักษณะการทำงาน ตลอดจนความละเอียดรอบคอบ รวมถึงประสบการณ์การทำงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย แต่ถึงอย่างไร แต่ละอายุต่างมีคุณสมบัติที่ดีต่อการทำงานแตกต่างกันด้วยเช่นกัน คนรุ่นใหม่ที่ยุ่่น้อยอาจจะมีข้อดีในการเก่งทางด้านเทคโนโลยี รู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์จากงานมากกว่าคนที่มียุ่่นมาก ๆ ในขณะที่คนที่มีอายุมาก ๆ อาจจะมีลูกล่อลูกชน ตลอดจนกลวิธีในการทำงานที่หลากหลายรูปแบบกว่า เข้าใจผู้บริโภคมากกว่า และมีมุมมองในการแก้ไขปัญหาที่มองรอบด้านและเข้าใจชัดเจนกว่า อย่างไรก็ตามหากคนต่างวัยมาทำงานร่วมกันได้อย่างดีเยี่ยม นำเอาข้อดีของแต่ละวัยมาใช้ประโยชน์ให้เกิดกับการทำงาน องค์กรก็จะประสบความสำเร็จมากที่สุดได้เช่นกัน การที่องค์กรมีความหลากหลายทางอายุนั้นยังช่วยให้สามารถส่งผ่านถ่ายทอดงานให้องค์กรยืนหยัดในระยะยาวได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย และประสบการณ์ที่หลากหลายต่างก็มีประโยชน์ต่อองค์กรรวมถึงการจัดการงาน ไปจนกระทั่งการทำการตลาดที่เหมาะสมในแต่ละยุคสมัยและกลุ่มเป้าหมายอีกด้วย 5) การจัดการความหลากหลายทางสถาบันของบุคลากร (Personnel Institute Diversity Management) กล่าวคือ หลายองค์กรมักเลือกพนักงานจากสถาบันเดียวกันเพื่อสร้างเครือข่ายและความสามัคคี บางครั้งอาจเป็นการดีที่พนักงานมีลักษณะ

และสังคมที่คล้ายกัน แต่บางครั้งสิ่งนี้กลับทำให้ขาดความหลากหลายทางแนวความคิดและวิธีการทำงาน ซึ่งแต่ละสถาบันต่างมีการเรียนการสอนรวมถึงการปลูกฝังให้กับศิษย์ที่ต่างกัน การที่เรามีบุคลากรจากหลากหลายสถาบันนั้นย่อมทำให้เรามีองค์ความรู้ที่หลากหลายรูปแบบมาแชร์กัน ตลอดจนวิธีการคิด แนวความคิด รวมถึงการแสดงความคิดเห็นที่มาจากต่างพื้นฐานกัน ย่อมทำให้เกิดความหลากหลายในมุมมองและความคิดเห็นได้การที่ได้คนลักษณะคล้าย ๆ กันมาทำงานตลอดจนมาจากสถาบันเดียวกันนั้นบางครั้งจะส่งผลทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดอาการพวกมากลากไป หรือจดแสดงความคิดเห็นเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกันภายในกลุ่มสถาบัน ตลอดจนหว่านล้อมให้เกิดความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความเป็นกลุ่มก้อน ซึ่งนั่นอาจจะไม่เกิดผลดีได้เช่นกัน การมีความคิดเห็นที่หลากหลายรูปแบบและมุมมองย่อมเป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากกว่า 6) การจัดการความหลากหลายทางความสามารถและทักษะวิชาชีพของบุคลากร (Personnel Skills Diversity Management) กล่าวคือ องค์กรขนาดใหญ่ที่มีหลากหลายแผนกหลายส่วนงานย่อมเกิดความหลากหลายทางวิชาชีพตลอดจนทักษะในการทำงานที่แตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละวิชาชีพต่างถูกปูพื้นฐานความรู้ ตลอดจนความคิดเห็นในลักษณะที่แตกต่างกันอีกด้วย ดังนั้น องค์กรขนาดใหญ่จึงมีความหลากหลายทางความคิด การแสดงความคิดเห็น วิธีการจัดการ ตลอดจนความสามารถที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทำให้องค์กรเคลื่อนที่ไปได้อย่างสมบูรณ์ด้วยงานหลากหลายลักษณะ และ 7) การจัดการความหลากหลายทางด้านความสนใจของบุคลากร (Personnel Interest Diversity Management) กล่าวคือ ความสนใจของคนมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่บางครั้งอาจเกิดการรวมกลุ่มความสนใจที่คล้าย ๆ กัน ในองค์กรเองอาจมีความหลากหลายทางความสนใจเช่นกัน ซึ่งความสนใจนี้อาจไม่เกี่ยวกับทักษะวิชาชีพ หรือการเรียน แต่เป็นความสนใจส่วนบุคคล ความสนใจเป็นอดิเรก หรือความสนใจจากความชอบส่วนตัว การมีคนที่มีความหลากหลายทางความสนใจมาร่วมกัน ย่อมทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิด การแสดงความคิดเห็น ตลอดจนความหลากหลายในเรื่องราวที่เกิดขึ้น ความหลากหลายนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ด้วยเช่นกัน หรือบางครั้งก็สามารถช่วยแก้ปัญหาได้หากความสนใจของบุคลากรอยู่ในขอบข่ายเดียวกันกับปัญหาที่เกิดขึ้น¹⁶⁵

นอกจากแนวคิดในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรบนความหลากหลายในรูปแบบต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีหลักการจัดการความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากร โดยความหลากหลายของความแตกต่างนั้นเกิดจากความหลากหลายของบุคลากรที่มีลักษณะต่าง ๆ กันไป การที่องค์กรมีความหลากหลายมากนั้นย่อมต้องมีหลักการในการจัดการความหลากหลาย

¹⁶⁵ ธาดา รัตชกิจ, ความหลากหลายของพนักงานในองค์กร (Workforce Diversity), เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2562, เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/19082-0-workforce-diversity/>

ให้เกิดความเหมาะสม เพื่อให้ความหลากหลายที่รวมตัวกันนั้นสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข และองค์กรก็สามารถได้รับประโยชน์จากความหลากหลายดังกล่าวได้ด้วย ซึ่งหลักการในการจัดการความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้นมี ดังนี้ 1) การให้ความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม กล่าวคือ องค์กรควรเคารพในความหลากหลายของบุคลากรและให้ความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม ไม่มีใครได้สิทธิประโยชน์เหนือกว่าใคร หรือไม่มีการขัดแย้งบาดหมางระหว่างกลุ่มที่แตกต่างกัน หากองค์กรละเลยในความเท่าเทียมกันนี้ ก็จะเกิดปัญหาขึ้นได้ เกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย หรือการทะเลาะเบาะแว้ง และอาจลามไปถึงการลาออกได้เช่นกัน นั้นย่อมเกิดผลเสียกับองค์กรในที่สุด 2) การให้โอกาสที่เหมาะสมกับความสามารถ กล่าวคือ องค์กรควรสนับสนุนและให้โอกาสกับทุกคนอย่างเท่าเทียม โดยวัดที่ความสามารถเป็นหลัก หากใครมีศักยภาพก็ส่งเสริมให้เหมาะสม และส่งเสริมกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมด้วย ทุกคนมีสิทธิ์คว้าโอกาสนั้นได้หากมีความสามารถ ไม่ใช่เพราะเส้นสายหรือแบ่งแยกกลุ่ม แบ่งแยกเพศ ตลอดจนแบ่งแยกสถาบัน 3) การรับฟังและเคารพความคิดเห็นของทุกคน กล่าวคือ ความคิดเห็นของทุกคนมีคุณค่าในตัวของมันเอง องค์กรที่มีบุคลากรที่หลากหลายควรเคารพการเสนอความคิดเห็นตลอดจนวิธีการทำงานที่แตกต่างกันด้วย หากมีการถกเถียงกันให้ยึดอยู่บนหลักเหตุและผล ไม่ใช่ไม่เคารพความคิดเห็นหรือดูถูกดูแคลนไปจนถึงละเลยกับความคิดเห็นที่ไม่ใช่ทิศทางเดียวกับตน หรือดูถูกความคิดเห็นโดยเกิดจากการแบ่งแยกเชื้อชาติ หรือไม่ฟังความคิดเห็นเพราะรังเกียจเพศสภาพ เป็นต้น ควรมองที่ความคิดเห็นเป็นหลัก และนำมาวิเคราะห์แยกแยะให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน 4) การเปิดกว้างสำหรับตำแหน่งและทักษะในการทำงาน กล่าวคือ ยุคนี้ทุกคนต่างมีความหลากหลายและแสดงออกซึ่งความสามารถได้ทุกรูปแบบ อย่าปิดกั้นหรือสร้างกรอบคุณลักษณะ (Stereotype) ไปก่อน โดยเฉพาะกับเรื่องตำแหน่งและอาชีพในการทำงาน อย่างเช่นวิศวกรในยุคนี้ต่างเป็นผู้หญิงได้ ไม่ใช่ผู้ชายเพียงอย่างเดียว เพศที่สามต่างก็สามารถเป็นครูและสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่แพ้ครูเพศปกติ หรือแม้แต่พนักงานการตลาดที่เก่งฉกาจก็ไม่จำเป็นต้องจบมาจากสถาบันดังเสมอไป ซึ่งทุกคนสามารถฝึกฝนตนเองให้เก่งได้หากมีความสนใจและความมุ่งมั่น เป็นต้น 5) การไม่พยายามสร้างกลุ่มหรือหมู่ในองค์กรแบบเป็นทางการ กล่าวคือ การสร้างกลุ่มหรือหมู่ในองค์กรทำให้เกิดการแบ่งแยกกัน ซึ่งบางครั้งบางองค์กรอาจจะมีการสร้างกลุ่มหรือเครือข่ายการทำงานขึ้น อาจเป็นการรวมตัวของคนสถาบันเดียวกัน หรือรวมตัวจากคนที่มาจากองค์กรเก่าเดียวกัน หากเกิดการรวมตัวโดยที่บริษัทไม่ใส่ใจก็อาจเกิดการแบ่งแยกได้เช่นกัน หรือทำให้คนที่ไม่มีกลุ่มจะไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ องค์กรควรละลายพฤติกรรมให้ได้มากที่สุด และหลอมรวมการทำงานแบบระบบทีมโดยที่ไม่มีการแบ่งแยกให้มากที่สุดด้วย 6) การไม่สื่อสารกับคนเฉพาะกลุ่มจนเกินไป กล่าวคือ การสื่อสารภายในองค์กรนั้นมีความละเอียดอ่อนค่อนข้างสูง การใช้คำตลอดจนการสื่อสารแบบแฝงอคติ รวมไปถึงการจงใจสื่อสารเฉพาะกลุ่มอาจทำให้เกิดความแบ่งแยก หรือสร้างความแตกต่างระหว่างกันได้ ดังนั้น จึงควรสื่อสารให้เป็นกลาง ครอบคลุมความเข้าใจกับทุกฝ่าย

หรือไม่สื่อสารใด ๆ ที่ทำให้เกิดความรู้สึกแสบกับคนบางคนหรือบางลักษณะขึ้นหรือสื่อสารเฉพาะกลุ่ม จนเกิดการไม่ยอมรับระหว่างกัน 7) การเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างกัน กล่าวคือ องค์กรยังมี บุคลากรที่หลากหลายย่อมต้องหาวิธีเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากรเพื่อให้ทุกคนเข้าใจซึ่งกัน และกันและทำงานตลอดจนอยู่ในสังคมร่วมกันได้อย่างมีความสุข จะเห็นได้ว่าหลายองค์กรอาจมี การนำเอากีฬาเข้ามาเชื่อมความสัมพันธ์กลุ่ม จัดกิจกรรมสัมพันธ์ ตลอดจนการสนทนาการต่าง ๆ เพื่อละลายพฤติกรรมระหว่างกัน หรือการจัดปาร์ตี้หรือท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดการรู้จักและสร้างความ สนิทสนมกันให้มากขึ้น เหล่านี้ล้วนเชื่อมความผูกพัน สร้างความสามัคคี และทำให้ความหลากหลาย แตกต่างอยู่ร่วมกันได้อย่างไม่มีปัญหาในองค์กร และ 8) การใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์ กล่าวคือ องค์กรที่มีบุคลากรที่แตกต่างกันควรหยิบเอาความแตกต่างเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับ การทำงานตลอดจนการประกอบธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้กับความแตกต่างไปในตัวด้วย และทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าขององค์กรที่เคารพและส่งเสริมความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ อย่างเช่น องค์กรที่รับบุคลากรจากชาติตะวันตกเข้ามาทำงานด้วย อาจจ้างบุคลากรเพิ่มเติมในการสอน ภาษาอังกฤษให้กับพนักงานคนอื่น ๆ องค์กรที่มีหลากหลายด้านเชื้อชาติและต้องทำการตลาดแบบ ทั่วโลก อาจเรียกทุกคนมาแชร์องค์ความรู้ตลอดจนคุณลักษณะของคนในชาติของตนเพื่อให้ทำ การตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือองค์กรที่มีคนที่ชอบดนตรีอาจส่งเสริมให้มีการนำเอา เพลงมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ หรือองค์กรที่มีคนมาจากหลากหลายศาสนาอาจแชร์ความรู้ ความสนใจระหว่างกันเพื่อเพิ่มประสบการณ์ตลอดจนองค์ความรู้ระหว่างกันในองค์กรให้เพิ่มขึ้น¹⁶⁶

ปีติเทพ อยู่ยีนยง กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐควรมีการกำหนดแนวทางในการจัดระเบียบให้ผู้ที่มาจากหลากหลายความเป็นมาและผู้คนที่มีความแตกต่างสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข โดยการจัดระเบียบดังกล่าวต้องอยู่บนพื้นฐาน แห่งการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมจาก การทำงาน การเข้ารับบริการทางการศึกษาและการอยู่ร่วมสังคมมหาวิทยาลัย การส่งเสริม ความเท่าเทียม (Equality) ในสถาบันการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงอย่างยิ่งในสังคมมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่สามารถทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยสามารถทำงาน เรียนหนังสือ และประกอบกิจกรรม ต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย โดยมีหลักประกันว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่อาจเป็นหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ดังนั้น การสร้างหลักเกณฑ์และการกำหนด วิธีการในการจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียมในมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างเป็นรูปธรรม จึงกลายมาเป็นสิ่งจำเป็นในสังคมมหาวิทยาลัย ซึ่งในหลายประเทศที่ดำเนินบริการสาธารณะ ด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา จึงได้พัฒนาแนวทางและวิธีการในการจัดการความหลากหลายและ

¹⁶⁶ เรื่องเดียวกัน, 66.

ความเท่าเทียม (Managing Equality and Diversity) ขึ้น เพื่อจัดการผู้คนที่เกี่ยวข้องกับสังคม อุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ อันประกอบด้วย ผู้คนที่มีอายุ ความพิการทางกาย การแปลงเพศ การแต่งงาน และการใช้ชีวิตคู่ การตั้งครรรค์และการคลอดบุตร สีมิว ศาสนาและความเชื่อ เพศ และ รสนิยมทางเพศที่แตกต่างกันออกไป โดยการจัดการดังกล่าว ต้องคำนึงถึงองคาพยพหรือบริบทต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความหลากหลายและความแตกต่างของผู้คนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในมหาวิทยาลัยของรัฐได้ เช่น นโยบายทางสังคมของรัฐที่เกี่ยวข้องกับกิจการอุดมศึกษา วัฒนธรรม องค์การนักศึกษา การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย การโยกย้ายถิ่นฐานจากชนบทสู่เมืองเพื่อ การศึกษา และเพศวิถีในสังคมมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นต้น ซึ่งการจัดการความหลากหลายและ ความเท่าเทียมในมหาวิทยาลัยของรัฐ อาจจำแนกออกเป็น 2 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง แนวทาง ในการสร้างโอกาสที่เท่าเทียม (Equal Opportunities Approach) หรือแนวทางสนับสนุนให้บุคลากร ประเภทต่าง ๆ และนักศึกษา รวมไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยของรัฐได้รับการปฏิบัติหรือได้รับ การเข้าถึงบริการด้านต่าง ๆ ทั้งในเรื่องของการทำงาน โอกาสในเรื่องของงานกับการศึกษา การรับบริการ ด้านการศึกษาหรือบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกิจการของมหาวิทยาลัยและการรับบริการด้านสินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์ของทางมหาวิทยาลัย แนวทางในการสร้างโอกาสอาจเป็นแนวทางในรูปแบบต่าง ๆ อันสามารถลดหรือขจัดอุปสรรคต่าง ๆ (Barriers) ที่กระทบต่อความเป็นธรรมหรือความเท่าเทียม ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกปฏิบัติโดยตรงจากการปฏิบัติต่อผู้ที่มีความแตกต่างกัน ด้านอายุ ความพิการทางกาย การแปลงเพศ การแต่งงานและการใช้ชีวิตคู่ การตั้งครรรค์และการคลอด บุตร สีมิว ศาสนาและความเชื่อ เพศ และรสนิยมทางเพศในแบบมาตรฐานที่แตกต่างกันหรือการเลือก ปฏิบัติโดยอ้อมจากขั้นตอน กระบวนการ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่ก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติ หรือกีดกันอันไม่เป็นธรรม และประการที่สอง แนวทางการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management Approach) หรือแนวทางการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อต่อต้านการเลือกปฏิบัติ รวมไปถึง การบูรณาการความหลากหลายของบุคลากรและนักศึกษาให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมของ มหาวิทยาลัย การประกอบธุรกิจของมหาวิทยาลัย และการบริการสาธารณะด้านการศึกษาของ มหาวิทยาลัย เช่น นโยบายการเปิดหลักสูตรนานาชาติที่ไม่เพียงดึงดูดนักศึกษานานาชาติให้เข้ามา ศึกษาในมหาวิทยาลัยเท่านั้น หากแต่ยังสามารถทำให้นักศึกษาที่เป็นคนท้องถิ่นสามารถเรียนรู้ วัฒนธรรมจากนักศึกษานานาชาติ ผู้มีภูมิหลัง ภาษา วัฒนธรรมและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ออกไปอีกด้วย เป็นต้น

การจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียมในมหาวิทยาลัยของรัฐโดยทั่วไปนั้น อาจกระทำได้โดยผ่านกลไกของการบริหารงานมหาวิทยาลัย และกลไกการตรวจสอบความเท่าเทียม ในมหาวิทยาลัยเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) การจัดการความเท่าเทียมผ่านหน่วยงานหรือคณะกรรมการ ที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นมาเป็นการเฉพาะ (Equality Governing Bodies) ได้แก่ คณะกรรมการส่งเสริม

ความหลากหลายและความเท่าเทียม (Equality and Diversity Committee) ที่มหาวิทยาลัยได้ใช้อำนาจตามกฎหมายจัดตั้งคณะกรรมการหรือหน่วยงานภายในให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจัดการความหลากหลาย และการส่งเสริมการสร้างโอกาสที่เท่าเทียมโดยปราศจากการกีดกันหรือการเลือกปฏิบัติในมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยอาจกำหนดกลไกของมหาวิทยาลัย (University's Mechanism) เป็นการเฉพาะ เพื่อให้กำหนดหน้าที่หรือมอบอำนาจแก่คณะกรรมการชุดนี้ในการกำกับ ดูแล วินิจฉัยหรือปรึกษาหารือร่วมกัน ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความเท่าเทียม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยอาจตั้งหน่วยงานสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความเท่าเทียมเป็นการเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะภารกิจ เช่น การตั้งหน่วยงานสำหรับส่งเสริมความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย การตั้งหน่วยงานสำหรับให้คำแนะนำหรือสนับสนุนนักศึกษาที่มีกายพิการหรือทุพพลภาพ เป็นต้น 2) การประเมินผลกระทบด้านความเท่าเทียม (EqIA: Equality Impact Assessment) ได้แก่ กระบวนการประเมินนโยบาย โครงการและระเบียบต่าง ๆ ภายใต้หลักการสำคัญที่ว่านโยบาย โครงการและระเบียบเหล่านั้นจะไม่ก่อให้เกิด หรือนำไปสู่การเลือกปฏิบัติจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ การดำเนินโครงการและการบังคับใช้ระเบียบข้อบังคับ รวมไปถึงกระบวนการประเมินอื่น ๆ ที่นำไปสู่การจัดการเลือกปฏิบัติที่ทำให้ผู้กำหนดนโยบายหรือประชาคมมหาวิทยาลัยสามารถทราบถึงเหตุแห่งการเลือกปฏิบัติอื่น ๆ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการออกระเบียบข้อบังคับภายในเพื่อแก้ปัญหา และอุปสรรคอันอาจเกิดจากการเลือกปฏิบัติภายในมหาวิทยาลัยของรัฐ 3) การเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายและความเท่าเทียมในมหาวิทยาลัย (Information on Equality and Diversity) กล่าวคือ มหาวิทยาลัยต้องมีหน้าที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการกีดกัน หรือการเลือกปฏิบัติอันอยู่ในความครอบครองหรือควบคุมดูแลของตน ไม่ว่าจะเป็ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหรือข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเอกชนที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมมหาวิทยาลัย รวมไปถึงข้อมูลเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมของนักศึกษา นอกจากนี้มหาวิทยาลัยของรัฐยังควรมีหน้าที่ในการจัดทำรายงานเกี่ยวกับความหลากหลายในมหาวิทยาลัย (Equality and Diversity Report) เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยและสังคมทั่วไปได้ทราบถึงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการจัดการความหลากหลาย และมีการต่อต้านในการเลือกปฏิบัติในกรณีต่าง ๆ และ 4) การปฏิบัติตามแนวทางของกฎหมายเพื่อส่งเสริมความเท่าเทียมของรัฐ (Equality legislation) หรือการที่มหาวิทยาลัยดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ขัดหรือแย้งกับบทบัญญัติแห่งกฎหมายพื้นฐานของรัฐและกฎหมายอื่น ๆ ที่กำหนดแนวทางในการควบคุมไม่ให้เกิดการเลือกปฏิบัติในสังคมหรือส่งเสริมความเท่าเทียมระหว่างบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะตนที่แตกต่างกัน เช่น การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยและกิจกรรมของนักศึกษาต้องไม่ขัดหรือแย้งกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 อันเป็นกฎหมายพื้นฐานแห่งรัฐที่ส่งเสริมสิทธิเบื้องต้นของประชาชน เป็นต้น

การจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียมรูปแบบต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่เพียงส่งเสริมความเท่าเทียมระหว่างบุคลากรประเภทต่าง ๆ หรือระหว่างนักศึกษาด้วยกัน หากแต่ยังส่งเสริมกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมมหาวิทยาลัยอีกด้วย ตัวอย่างเช่น การจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียมในมหาวิทยาลัยของรัฐ ย่อมทำให้สามารถทราบทิศทางในการจัดการการศึกษาในหลักสูตรนานาชาติหรือทิศทางในการรับนักศึกษานานาชาติ เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ที่ไม่เพียงแต่จะต้องคำนึงถึงการรองรับบริการด้านการศึกษาต่อนักศึกษานานาชาติเท่านั้น หากแต่จะต้องคำนึงถึงความหลากหลายของนักศึกษาอาเซียนจากประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาค ที่จะก้าวเข้ามาสู่ร่วมมหาวิทยาลัยของรัฐอีกด้วย จึงถือเป็นการส่งเสริมธรรมาภิบาลในสถาบันการศึกษา ที่ทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย บุคลากรมหาวิทยาลัยและนักศึกษา รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินกิจกรรมของมหาวิทยาลัยได้ทราบทิศทางในการส่งเสริมความเท่าเทียมและทิศทางในการต่อต้านการเลือกปฏิบัติระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในอนาคต นอกจากนี้ การพัฒนาโลกที่ส่งเสริมความเท่าเทียมย่อมเป็นการสร้างสังคมมหาวิทยาลัยให้มีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การเรียนและการใช้บริการต่าง ๆ โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติอันเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ในสังคมอุดมศึกษาของรัฐ¹⁶⁷

จิระประภา อัครบวร กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งโดยทั่วไปความหลากหลายของบุคลากรในองค์การที่ผู้บริหารต้องบริหารจัดการอย่างเหมาะสม อีกหลายด้าน อาทิเช่น ด้านเชื้อชาติ (Race) ซึ่งเป็นลักษณะทางกายภาพที่เห็นได้ชัด เช่น สีผิวน สีผิว สีตา ลักษณะเส้นผม เป็นต้น หรือชาติพันธุ์ (Ethnicity) อันเป็นความแตกต่างทางขนบธรรมเนียมประเพณี ภาษา และวัฒนธรรม โดยการสืบทอดมาจากบรรพบุรุษ ในปัจจุบันหลายองค์การมีการจ้างงานคนเอเชียหลากหลายประเทศ อาทิเช่น เขมร พม่า ลาว เวียดนาม ซึ่งมีความแตกต่างกับคนไทยเรื่องภาษาและค่านิยมที่มีผลต่อการสื่อสารและการทำงาน หรือความแตกต่างด้านรสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) ปัจจุบันทุกองค์การมีบุคลากรที่เป็นชาย หญิง เกย์ เลสเบียน ฯลฯ ตัวอย่างเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีเกย์และเลสเบียนประมาณ 2 - 10% ของประชากรที่เป็นแรงงาน และมีการศึกษาวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับสูงที่เป็นเกย์ในสหรัฐอเมริกา มากกว่า 3,000 คน มีคุณลักษณะพิเศษที่ดีต่อการจัดการหลายประการ อาทิเช่น การมีสัญชาตญาณ และความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น ดังนั้นองค์การควรจะรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ นอกจากนี้ ยังมีความหลากหลายด้านรูปแบบการจ้างงานที่ต่างกัน แต่ทำงานในหน่วยงานหรือองค์การเดียวกัน อาทิเช่น การเป็นพนักงานประจำ พนักงานสัญญาจ้าง หรือพนักงานของบริษัท ผู้รับเหมาภายนอก (Outsourcing) ซึ่งได้รับสิทธิประโยชน์

¹⁶⁷ ปิติเทพ อยู่ยั้ง, “การจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียมในมหาวิทยาลัยของรัฐ” **ประชาไท** (13 กรกฎาคม 2556): 3-6.

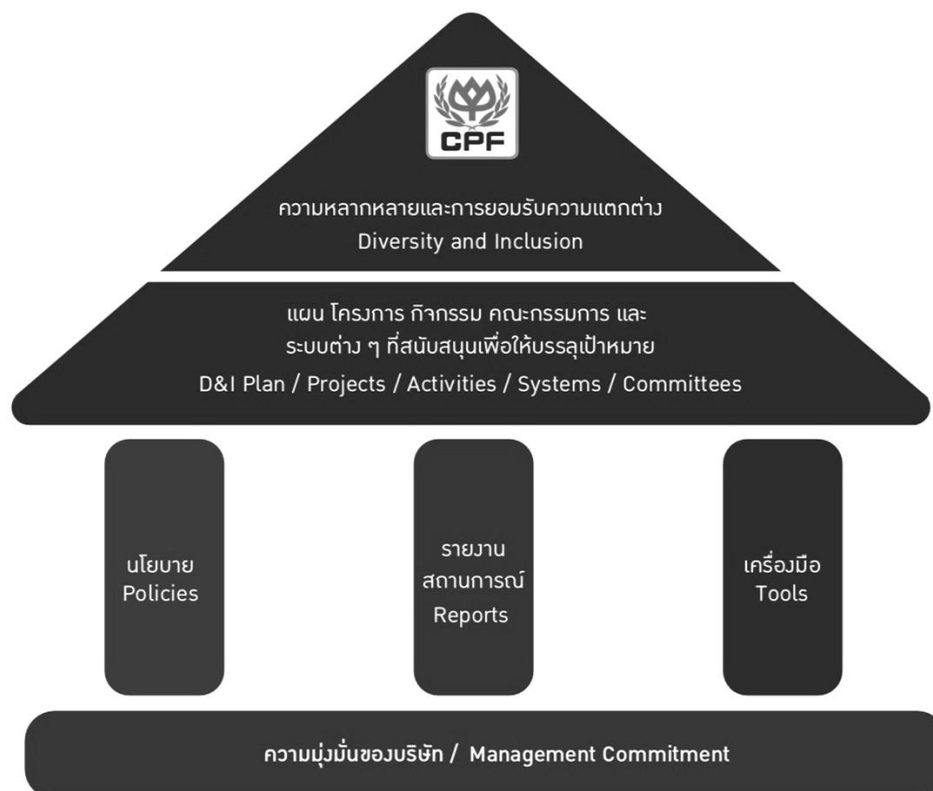
ที่ต่างกันและเกิดการเปรียบเทียบถึงความแตกต่างกัน อันส่งผลต่อความรับผิดชอบ ความจงรักภักดี และความกระตือรือร้นหรือความทุ่มเทในการทำงานในลักษณะที่ต่างกัน¹⁶⁸

บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การหรือการบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างมี ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายด้านการบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมถึงให้แต่ละหน่วยธุรกิจในแต่ละประเทศจัดทำแผนดำเนินการประจำปีให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจ 2) การสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้พนักงานจะได้แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ การให้และรับฟังความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ รวมทั้งการรายงานการกระทำที่ไม่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถปรับปรุงการทำงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา 3) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้เป็นองค์กรที่ให้ความเคารพและให้คุณค่าในความหลากหลายของพนักงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะโดยความชื่นชอบส่วนตัว บุคลิกลักษณะ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา สีผิว เพศ วัย สถานภาพสมรส และให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายที่บัญญัติไว้ในแต่ละประเทศ 4) ความเสมอภาคในโอกาสในการสรรหาคะลากรเข้าร่วมงาน และโอกาสในความเจริญก้าวหน้าในอาชีพตามผลการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถ และการเจริญเติบโตของธุรกิจ และ 5) ให้การยกย่องชมเชยพนักงานอย่างเหมาะสมต่อการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม การปรับปรุง การทำงานและความสำเร็จขององค์กร¹⁶⁹ ดังแผนภาพที่ 6

¹⁶⁸ จิระประภา อัครบวร, “การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ,” ใน **การสัมมนาผลงานทางวิชาการเรื่อง Leveraging People Diversity to Creative Economy** (กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2553), 11.

¹⁶⁹ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน), **นโยบายการบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง** (กรุงเทพฯ: บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน), 2559), 7-9.

โครงสร้างการบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง Diversity and Inclusion Framework



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างการบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง
ที่มา: บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน), **นโยบายการบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่าง** (กรุงเทพฯ: บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน), 2559), 6.

กฤษฎา กุณฑล กล่าวไว้ว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ จะทำให้เข้าใจมุมมองของศักยภาพความท้าทายในการกำหนดนโยบายการศึกษา และการนำนโยบายไปใช้ปฏิบัติในประเทศที่มีประชากรหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และภูมิหลังทางวัฒนธรรม ท่ามกลางความขัดแย้ง การปราบปราม การมีสภาพภูมิศาสตร์ที่หลากหลาย บางประเทศมีความพยายามอย่างมากเพื่อแก้ไขปัญหาของการอยู่ร่วมกันผ่านนโยบายทางการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืนต่อไป ซึ่งได้เสนอแนวคิดเพื่อส่งเสริมการจัดการความหลากหลายในการอยู่ร่วมกันบนสังคมที่มีความหลากหลายของประเทศต่าง ๆ ได้ 7 ประการ ดังนี้ 1) การให้ความสำคัญกับนโยบายการศึกษาเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการพัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ในสังคมที่หลากหลาย 2) การจัดการศึกษาที่ตอบสนองความหลากหลายทางวัฒนธรรมและพหุนิยม โดยมีการนำไปใช้ใน

การออกแบบหลักสูตรเพื่อจัดการศึกษาระดับชาติและระดับจังหวัด 3) การศึกษาเพื่อส่งเสริมการพึ่งพาซึ่งกันและกัน และการสร้างความร่วมมือกันระหว่างชุมชน 4) การสร้างความใกล้ชิดกันของนักเรียนที่มีกลุ่มชาติพันธุ์แตกต่างกัน และการจัดกิจกรรมระหว่างโรงเรียนที่จะส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความเป็นเอกภาพแห่งชาติ 5) การส่งเสริมความสามัคคี ความสมานฉันท์ การเข้าใจวัฒนธรรมและการเคารพซึ่งกันและกัน 6) การใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาระบบการศึกษาและการทำงานร่วมกันของครู ผู้ปกครองเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน และ 7) สร้างความเสมอภาค และโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับเด็กทุกคน รวมทั้งสนับสนุนการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความหลากหลาย¹⁷⁰

จิวาพร นักปราชญ์ กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนต้องมีการจัดการความหลากหลาย ดังนี้ 1) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ 2) การพัฒนาวิธีการทำงานให้รองรับบุคลากรที่มีความยืดหยุ่น 3) การออกแบบและวิเคราะห์งานใหม่ 4) การเป็นพี่เลี้ยงให้กับคนที่มีประสบการณ์น้อย 5) การลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำและผู้บริหาร 6) การสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน และ 7) การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือ ซึ่งแนวทางการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เหมาะสมกับช่วงวัยมี ดังนี้ (1) เจเนอเรชั่น เบบี บูมเมอร์ส (Generation Baby Boomers) ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงานหรือตามภารกิจของโรงเรียนโดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน แต่งตั้งเป็นผู้นำทีมงานและมอบหมายงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ นำจุดเด่นที่เป็นที่ยอมรับมาเป็นแบบอย่างหรือเป็นที่ปรึกษาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นพี่เลี้ยงสอนงานแก่บุคลากรรุ่นน้อง นิเทศ กำกับติดตามสร้างขวัญกำลังใจด้วยการยกย่องเพื่อเป็นการสร้างเสริมพลังใจ (2) เจเนอเรชั่น เอ็กซ์ (Generation X) ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงานหรือตามภารกิจของโรงเรียนโดยมอบหมายให้หัวหน้าทีมในการทำงานส่งเสริมการศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้นในสาขาวิชาที่จบมาและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีมในการทำงานพาคิดพาทำเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยเสนอรายชื่อบุคลากร Generation X ที่มีผลงานดีเป็นที่ยอมรับเพื่อพิจารณาคัดเลือกให้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสำคัญมากขึ้นหรือเป็นผู้ประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย (3) เจเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงานหรือตามภารกิจของโรงเรียนโดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ให้โอกาส

¹⁷⁰ กฤษณา กุณทล, แนวคิดการจัดการศึกษาในสังคมที่มีความหลากหลายของต่างประเทศ, เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/545057>

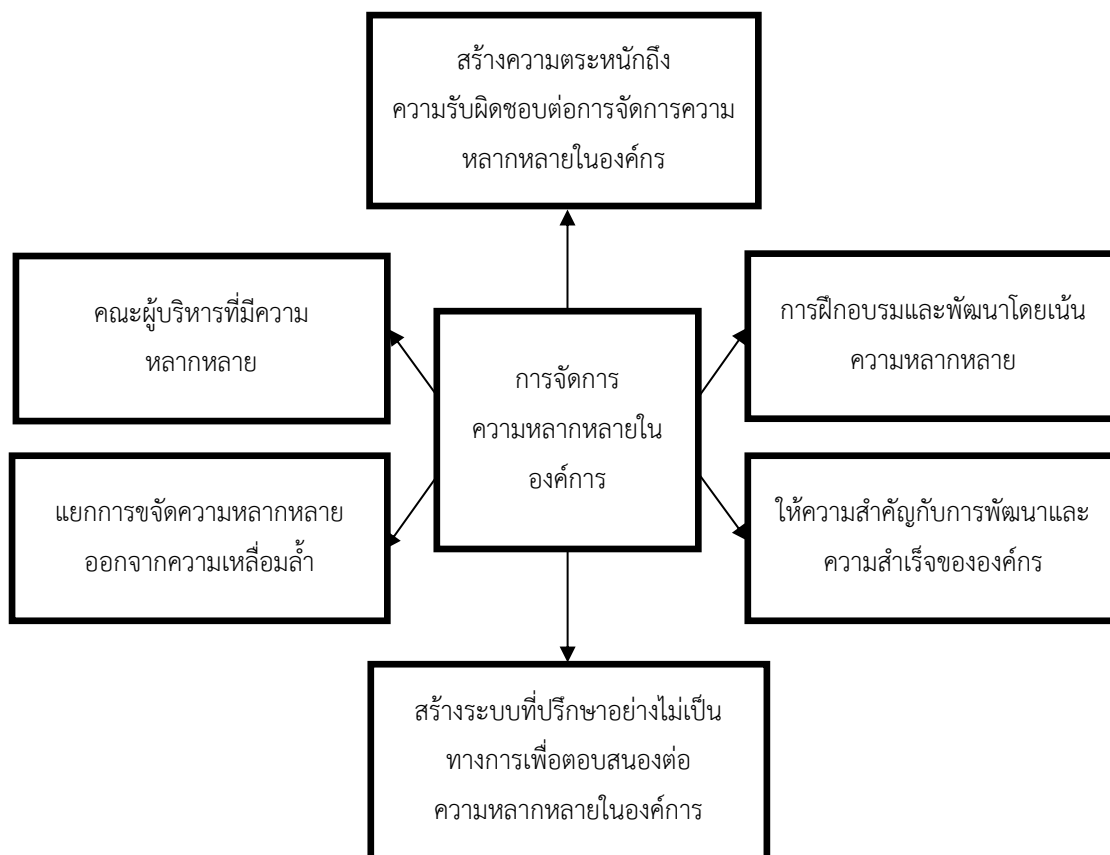
การเปลี่ยนสายงานที่สอดคล้องกับความต้องการ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนหรือศึกษานิเทศก์ โดยผู้บริหารให้แนวคิดและเป็นหัวหน้าทีมในการทำงาน และ (4) เจเนอเรชัน เอ็ม (Generation M) ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงานหรือตามภารกิจของโรงเรียนโดยมอบหมายให้เป็นคณะทำงานที่เกี่ยวกับเอกสารการใช้สื่อและเทคโนโลยีส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจัดให้มีพี่เลี้ยงดูแลเป็นพิเศษผู้บริหารพาทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ นอกจากนี้สำหรับทุกช่วงวัย (Generation) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีมีภาวะผู้นำมีการวิเคราะห์ลักษณะการทำงานของบุคลากรแต่ละช่วงวัย จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมีคุณภาพ ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการบริหาร ความหลากหลายของบุคลากร ใช้เทคนิคหลากหลายทั้งพระเดชและพระคุณในการบริหารบุคลากรทุกช่วงวัยให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น¹⁷¹

มาธิส และ แจ็คสัน (Mathis and Jackson) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร จะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายในองค์กร ได้แก่ มีคณะกรรมการที่มีความหลากหลาย ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและความสำเร็จขององค์กรในมุมมองที่หลากหลาย สร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อการจัดการความหลากหลาย สร้างระบบที่ปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายในองค์กร รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาโดยมุ่งเน้นความหลากหลายในองค์กร และได้เสนอวิธีการในการจัดการความหลากหลายให้ประสบความสำเร็จได้นำเสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายในองค์กร¹⁷² ดังแผนภาพที่ 7



¹⁷¹ จีราพร นักปราชญ์, “การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน” วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 6, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม, 2559): 2-3.

¹⁷² Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Personnel: Contemporary Perspectives and Applications**, 5th ed. (St. Paul, Minn: West Publishing, 1992), 119.



แผนภาพที่ 7 องค์กรประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความหลากหลายในองค์กร

ที่มา: Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 2nd ed. (Toronto: South-Western College Publishing, 2002), 155.

ไอย์เทมิซ (Aytemiz) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรจะเป็นกลยุทธ์ที่สามารถยกระดับความสุขในมิติทางสังคมต่อพนักงานในองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวคิดการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในการทำงานมี 2 ประการ ดังนี้ ประการแรก คือ การมีนโยบายด้านการจัดการความหลากหลายที่ชัดเจน (Diversity Management Policy) ซึ่งเป็นความจำเป็นต่อทิศทางการจัดการสำหรับองค์กรที่มีความหลากหลาย โดยองค์กรจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญต่อการจัดการความหลากหลายในองค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลายที่มีในองค์กร ซึ่งการตระหนักและรับรู้คุณค่าของความแตกต่างเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการจัดการความหลากหลายในองค์กร โดยนโยบายด้านความหลากหลายดังกล่าวนั้น แสดงออกมาในรูปของแนวปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมยอมรับในความหลากหลาย ไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มต่าง ๆ ในที่ทำงาน และ ประการที่สอง คือ การจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายในองค์กร (Activities to Promote for Diversity in Organization)

โดยจะมีกิจกรรมที่ครอบคลุมความหลากหลายในองค์การอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ การสรรหามบุคลากร (Recruit) การรักษามบุคลากร (Retain) และการพัฒนามบุคลากร (Develop) โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา และคัดเลือกพนักงานที่มีความหลากหลาย มีการสื่อสารถึงนโยบายและความสำเร็จในการจัดการ ความหลากหลายในองค์การ และการฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในความหลากหลายของบุคลากร ในองค์การ การให้ความรู้กับบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายเป็นสิ่งสำคัญในการสร้าง ผลงาน และช่วยให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น การจัดกิจกรรมต้องมีความ หลากหลายให้กับทุกกลุ่มในองค์การ เช่น กลุ่มเพศหญิง กลุ่มเพศชาย กลุ่มคนข้ามเพศ กลุ่มต่างเชื้อ ชาติ และกลุ่มผู้บกพร่องทางร่างกาย เป็นต้น ทั้งนี้ในการจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลาย ในองค์การดังกล่าวต้องอยู่บนฐานของความยุติธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยเช่นกัน¹⁷³

เบิร์นส์ และคณะ (Berns et al.) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร มีการศึกษานโยบายเพื่อส่งเสริมการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายของประเทศต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปแนวความคิดการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่สำคัญได้ 7 ประการ ดังนี้ 1) การให้ความสำคัญกับนโยบายการศึกษาเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการพัฒนาครูให้มีความสามารถ ในการจัดการเรียนรู้ในสังคมที่หลากหลาย 2) การจัดการศึกษาที่ตอบสนองความหลากหลายทาง วัฒนธรรมและพหุนิยม 3) การศึกษาเพื่อส่งเสริมการพึ่งพาอาศัยกัน และการสร้างความร่วมมือกัน ระหว่างชุมชน 4) การสร้างความใกล้ชิดกันของนักเรียนที่มีกลุ่มชาติพันธุ์แตกต่างกันและการจัด กิจกรรมระหว่างโรงเรียนที่จะส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความเป็นเอกภาพแห่งชาติ 5) การส่งเสริมความ สามัคคี ความสมานฉันท์ การเข้าใจถึงวัฒนธรรมและการเคารพซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง 6) การใช้ ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาระบบการศึกษาและการทำงานร่วมกันของครู ผู้ปกครองเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาของผู้เรียน และ 7) การสร้างความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ สำหรับเด็กทุกคน รวมทั้งสนับสนุนการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความแตกต่างทางวัฒนธรรมและ ความหลากหลาย¹⁷⁴

¹⁷³ Seymen O. Aytemiz, "The cultural diversity phenomenon in organiza tions and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review," *Cross Cultural Management: An International Journal* 13, 4 (2006): 296-315.

¹⁷⁴ Jessica Berns and others, *Education Policy in Multi-Ethnic Societies: A Review of National Policies that Promote Coexistence and Social Inclusion*, accessed December 20, 2019, available form <http://www.brandeis.edu/ethics/pdfs/publications /EducationPolicy.pdf>.

เทคซ์ (Tech) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรนั้น มีนโยบายการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความหลากหลายทางวัฒนธรรมของมณฑลแมนิโทบา (Manitoba) ซึ่งได้กำหนดนโยบายการศึกษาที่สำคัญไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) ประการที่หนึ่ง การศึกษาเพื่อการมีส่วนร่วมในสังคมอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งจะช่วยนักเรียนทุกคนโดยไม่คำนึงถึงสีผิว เพศ ภาษา มรดกทางวัฒนธรรม ศาสนา เชื้อชาติ ความสามารถหรือศักยภาพทางปัญญา 2) ประการที่สอง การศึกษาเพื่อการพัฒนาทางวัฒนธรรมและภาษา คณะกรรมการจัดการศึกษามีเป้าหมายในการส่งเสริมความเป็นพหุนิยมทางวัฒนธรรม และช่วยให้นักเรียนที่มาจากวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันได้รับการพัฒนาทางการศึกษารวมทั้งได้สัมผัสถึงความเข้มแข็งของการมีอัตลักษณ์ในรูปแบบต่าง ๆ และ 3) ประการที่สาม การศึกษาเพื่อช่วยให้นักเรียนมีความเข้าใจในการพัฒนาความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-Esteem) รวมทั้งความภาคภูมิใจในมรดกทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ของตนเอง¹⁷⁵

เฮวิตท์ และคณะ (Hewitt et al.) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรเป็นความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาองค์การของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR) ความหลากหลาย (Diversity) ได้อยู่คู่กับองค์การมาเป็นเวลานานแล้ว โดยปรากฏเป็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ควรใช้กลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีความหลากหลายในการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) เพื่อแปลงความหลากหลายของบุคลากรให้เป็นคุณค่าขององค์การในเชิงการสร้างนวัตกรรมขององค์การ เชื่อมโยงนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการมายังระบบงานทรัพยากรมนุษย์ และเป็นศูนย์รวมพลังใจของบุคลากรให้ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์การให้สำเร็จ สร้างการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้เป็นทีมด้วยความไว้วางใจกัน นำพาองค์การไปสู่ความเจริญอย่างยั่งยืนได้ และกล่าวต่ออีกว่า นอกจากนี้การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่ยอดเยี่ยมของโลกนั้นได้บูรณาการจากการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาใช้ในการจัดการความหลากหลายในทางปฏิบัติ ดังนี้ 1) ผู้นำมีความยึดมั่นผูกพันสูง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ของความหลากหลายมีความยึดมั่นผูกพันสูงกับความหลากหลาย แสดงความรู้สึกและสื่อสารไปทั่วทั้งองค์การ 2) นำความหลากหลายมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์การ กลยุทธ์ความหลากหลายและแผนงานการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นแนวทางเดียวกันกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ 3) เชื่อมโยงความหลากหลายมาสู่ผลการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจความหลากหลายตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถขยายผลผลิต และช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร 4) การวัดผล มีการวัดผล

¹⁷⁵ Virginia Tech, **Growing and Sustaining a Diverse and Inclusive Environment: The 2010 - 2013 Virginia Tech Diversity Strategic Plan**, accessed December 20, 2019, available from <http://www.vt.edu/diversity/diversity-strategic-plan.pdf>.

ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีผลกระทบต่อความผันแปรของโครงการ แผนงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย 5) ความรับผิดชอบ ผู้นำมีความแน่วแน่ และแสดงความรับผิดชอบต่อความหลากหลายโดยเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่นำไปสู่ความก้าวหน้าของการจัดการความหลากหลาย 6) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีกระบวนการเชิงกลยุทธ์สำหรับระบุและพัฒนาความหลากหลายของคนเก่งคนดีให้มีศักยภาพเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต 7) การสรรหาบุคลากร มีกระบวนการของการดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติดีเด่นหลากหลาย 8) การมีส่วนร่วมของบุคลากรให้การสนับสนุนบุคลากรทุกระดับในการขับเคลื่อนความหลากหลายทั้งองค์กรโดยทุกคนได้โอกาสที่เท่าเทียมกัน 9) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นความหลากหลายในองค์กร ผู้นำองค์กรต้องมีความมุ่งมั่น การแจ้งให้ทราบและให้ความรู้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความหลากหลาย และ 10) มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายจัดกิจกรรมโดยเชื่อมโยงเรื่องความสุขในการทำงานให้กับทุกกลุ่ม เช่น กลุ่มเพศหญิง กลุ่มเพศชาย กลุ่มคนข้ามเพศ กลุ่มต่างเชื้อชาติ และกลุ่มผู้บกพร่องทางร่างกาย เป็นต้น¹⁷⁶

เซอร์โต (Certo) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร เป็นกระบวนการในการวางแผนและการวางแผนแนวทางในการปฏิบัติตามระบบขององค์กรที่จะช่วยจัดการกับความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดศักยภาพและความได้เปรียบที่มาจากความหลากหลายและเป็นโอกาสที่จะหาทางขจัดปัญหา หรือลดข้อเสียเปรียบขององค์กรให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งในการที่องค์กรจะจัดการกับความหลากหลายของแรงงานในองค์กรได้เป็นอย่างดีนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจธรรมชาติความหลากหลายอย่างถูกต้อง มีทักษะและทัศนคติที่ดีในการจัดการความหลากหลาย รวมถึงพัฒนาและสนับสนุนคนกลุ่มน้อยหรือผู้ซึ่งขาดโอกาสในองค์กรให้มีสิทธิเท่าเทียมกับบุคลากรส่วนใหญ่ ในปัจจุบันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรจึงกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญประการหนึ่งที่จะนำมาซึ่งการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรไม่ควรละเลยในการบริหารงานซึ่งสามารถสรุปเป็นขั้นตอนการจัดการความหลากหลายได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การตระหนักถึงลักษณะของพฤติกรรมที่หลากหลาย กล่าวคือ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีการตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการจัดการความหลากหลายในองค์กร รวมทั้งยังต้องเข้าใจธรรมชาติของความแตกต่างในแต่ละบุคคลโดยไม่มีอคติหรือความลำเอียงต่อบุคลากรที่มีไม่เหมือนตนเอง 2) การยอมรับอคติและการคิดแบบเหมารวมของบุคลากร กล่าวคือ เมื่อมีการสร้างการรับรู้ตระหนักถึงสถานการณ์ความหลากหลายที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ถูกต้องแล้ว จึงต้องอธิบายให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับบุคคลอื่นที่แตกต่างจาก

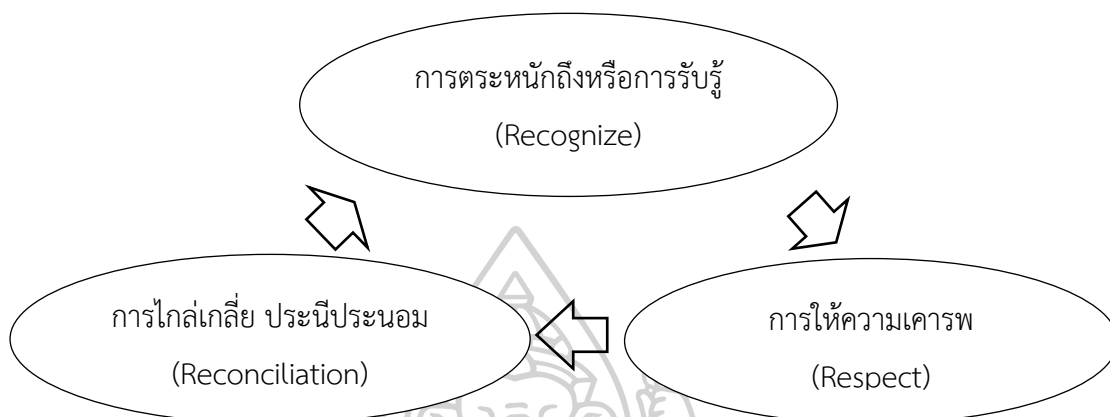
¹⁷⁶ Sylvia A. Hewitt and others, *Innovation Diversity and Market Growth* (New York: Center for Talent Innovation, 2013), 65-80.

ตนเอง โดยไม่มีอคติและเข้าใจมุมมองในอดีตของตนเองที่ไม่ถูกต้องให้เกิดความเข้าใจในความแตกต่างที่เกิดขึ้น 3) การมุ่งเน้นที่จะพัฒนาผลการทำงานที่ดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อมีการรับรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องแล้วจึงร่วมกันวางกระบวนการทำงาน หรือรับฟังข้อเสนอความคิดเห็นจากบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันคือ พัฒนาศักยภาพการทำงานของทีมงานได้ดียิ่งขึ้น และมีมาตรฐาน 4) หลีกเลี่ยงการตั้งข้อสมมติฐาน กล่าวคือ ไม่พึงพาการคาดเดาหรือปล่อยปละละเลยการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์รวมทั้งไม่ละเลยประเด็นเล็กน้อยที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานที่อาจมีความสำคัญผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นได้ และ 5) การปรับนโยบายองค์กรและพัฒนาคู่มือการจัดการความหลากหลาย กล่าวคือ การกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กรถึงแม้จะมีความหลากหลาย แต่สามารถทำงานร่วมกันได้ และมีความสุขในสิ่งคัมการทำงานร่วมกัน และสามารถจัดทำเป็นคู่มือในการนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกส่วนงานขององค์กร¹⁷⁷

ทროมพานาร์ส และ วูล์ลิมาส (Trompenaars and Woollimas) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรนั้นต้องทำ 3Rs ได้แก่ การตระหนักถึงหรือการรับรู้ (Recognize) การให้ความเคารพ (Respect) และการไกล่เกลี่ยประนีประนอม (Reconciliation) ซึ่งมีรายละเอียดของ 3Rs ดังนี้ 1) การตระหนักถึงหรือการรับรู้ (Recognize) กล่าวคือ ในขณะที่เราสามารถยอมรับและเห็นถึงคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรมปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน (Explicit and Overt Culture) ได้อย่างง่ายดาย สิ่งที่เราอาจไม่ได้ตระหนักถึง คือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ซ่อนเร้นแอบแฝงเอาไว้ หรือไม่ปรากฏให้เห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถอธิบายถึงการตรวจสอบเชิงวัฒนธรรม (Cultural Due Diligence) ที่มีจะขาดหายไปจากประเด็นที่สำคัญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งขาดหายไปจากตัวแบบกรอบคิด และเครื่องมือด้านทรัพยากรมนุษย์ดั้งเดิม (Classic HR) ดังนี้ขั้นแรก คือ “การยอมรับและให้คุณค่า” ว่ามีความแตกต่างมากมายในเรื่องค่านิยม มีการให้ความหมายที่แตกต่างกันไประหว่างบุคคลต่อสิ่ง ๆ หนึ่ง 2) การให้ความเคารพ (Respect) กล่าวคือ การระบุตัวตนที่แตกต่างกันไประหว่างบุคคลต่าง ๆ นั้น “ถูก” หรือ “ผิด” ไม่ใช่ประเด็นสำคัญ เพราะนั่นคือความแตกต่างซึ่งง่ายเกินไปที่จะตัดสินบุคคลและสังคมที่ให้คุณค่าและความหมายต่อความเป็นไปของโลกแตกต่างจากเรา ดังนั้น ขั้นต่อไป คือ “การเคารพ” ความแตกต่างเหล่านี้และยอมรับในสิทธิของพนักงานและลูกค้าในการตีความโลกใบนี้ (รวมถึงสินค้าและบริการของเราด้วย) ในวิธีการของเขาเอง และ 3) การไกล่เกลี่ยประนีประนอม (Reconciliation) กล่าวคือ จากมุมมองต่อโลกที่แตกต่างเหล่านี้เอง จึงเกิดความตึงเครียดอันเนื่องมาจากระบบค่านิยมที่แตกต่าง และหรือความขัดแย้งระหว่างวิธีการปฏิบัติในปัจจุบันและพฤติกรรมในอดีต งานของผู้ชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ อำนวยให้

¹⁷⁷ Samuel C. Certo and Trevis S. Certo, **Modern Management: Concepts and Skills**, 13th ed. London: Pearson, 2013.

เกิดการใกล้เคียงประนีประนอมระหว่างความแตกต่างที่ขัดแย้งกันทั้งภายในหน่วยงานและรวมไปถึง
สร้างองค์การที่มีความปรองดองกัน (Reconciliation Organization)¹⁷⁸ และสามารถสรุปได้ดัง
แผนภาพที่ 8 การจัดการกับความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ



แผนภาพที่ 8 การจัดการกับความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ

ที่มา: Fon Trompenaars and Peter Woollimas, อ้างถึงใน ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, “การจัดการ
ความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ,” วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี 5, 2
(กรกฎาคม - ธันวาคม, 2559): 1-12.

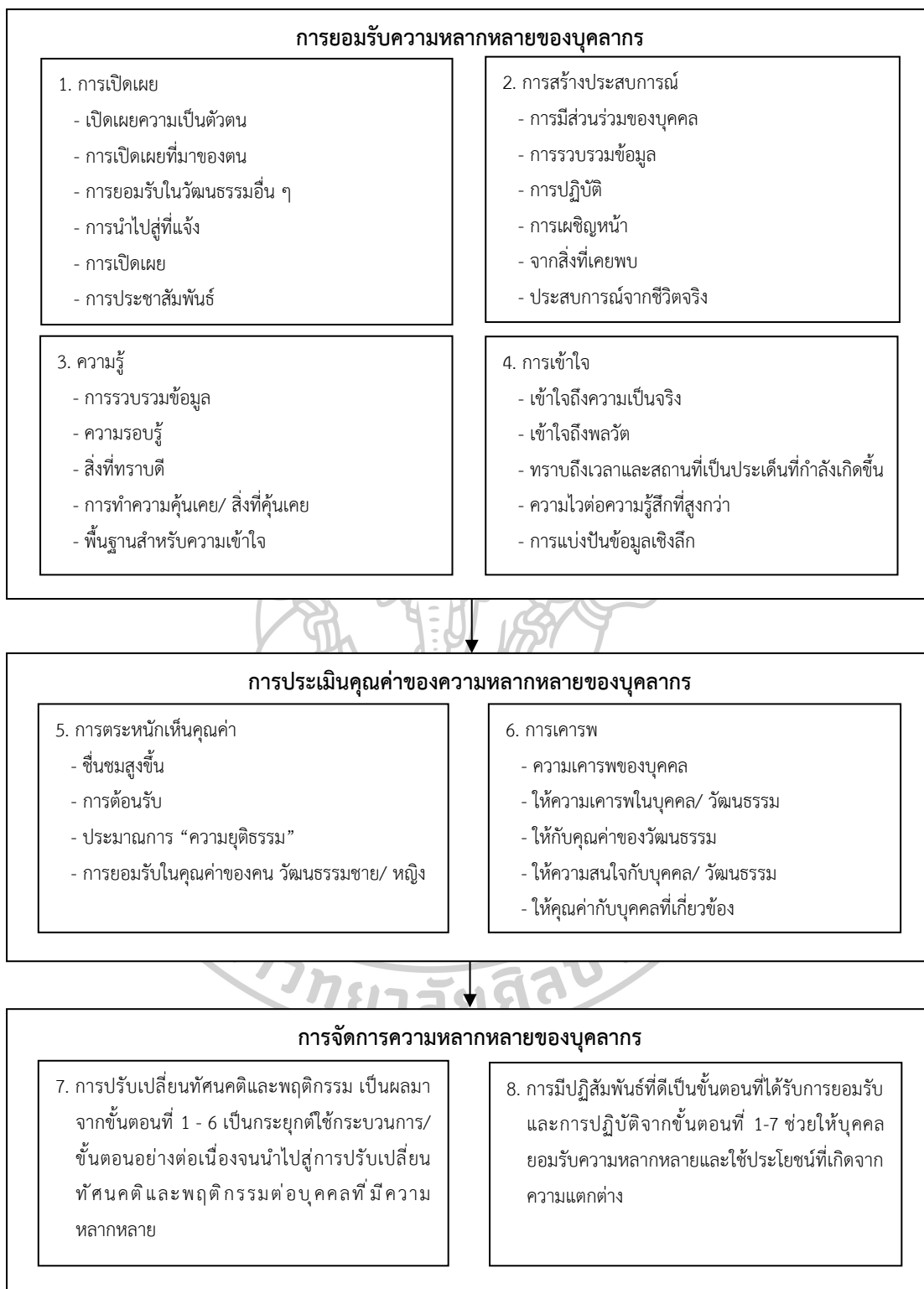
ฟรายด์เดย์ และ ฟรายด์เดย์ (Friday and Friday) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลาย
ของบุคลากรหรือกระบวนการจัดการความหลากหลายมี 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเปิดเผย คือ
การแสดงออกของแต่ละบุคคลซึ่งสะท้อนได้จากการเปิดเผยความเป็นตัวตน การเปิดเผยที่มาของตน
ตลอดจนการยอมรับในวัฒนธรรมอื่น ๆ 2) การสร้างประสบการณ์ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล
ซึ่งได้มาจากการมีส่วนร่วมในสิ่งต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่นกัน 3) ความรู้ คือ
การเรียนรู้จากกระบวนการข้างต้น จะส่งผลให้เกิดประสบการณ์ในวัฒนธรรมนั้น ๆ จนรู้สึกมี
ความคุ้นเคยและเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 4) การเข้าใจ คือ เมื่อเกิดความเข้าใจในความ
แตกต่างของวัฒนธรรม โดยผ่านการสัมผัสในบริบทจริง จะนำไปสู่ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และเกิด
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมนั้น 5) การตระหนักเห็นคุณค่า คือ การยอมรับในคุณค่าของ
ความแตกต่างทางวัฒนธรรม และคุณค่าของวัฒนธรรม ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้เกิด

¹⁷⁸ Fon Trompenaars and Peter Woollimas, อ้างถึงใน ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์,
“การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ,” วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ธนบุรี 5, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม, 2559): 1-12.

การยอมรับและเคารพในวัฒนธรรมที่แตกต่างนั้นได้ 6) การเคารพ คือ การให้ความสนใจเคารพและแสดงความชื่นชมคุณค่าในความแตกต่างทางวัฒนธรรม อันจะนำไปสู่การพิจารณาในความแตกต่างของบุคคลซึ่งมาจากต่างวัฒนธรรมอีกด้วย 7) การปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและการปฏิบัติของบุคคล ซึ่งสามารถดำเนินไปสู่ปฏิสัมพันธ์ที่ดีขึ้น และ 8) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี คือ องค์ประกอบสุดท้ายที่เป็นกระบวนการยอมรับที่ต่อเนื่องนับตั้งแต่องค์ประกอบที่ 1-7 และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการรับฟังความคิดเห็นระหว่างกัน ดังนั้นถือได้ว่ากระบวนการนี้เป็นพลวัต และสามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 9 กระบวนการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง¹⁷⁹



¹⁷⁹ E. Friday and S. Friday, “Managing diversity using a strategic planned change approach,” *The Journal of Management Development* 22, 10 (2003): 875.



แผนภาพที่ 9 กระบวนการจัดการความหลากหลายของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: E. Friday and S. Friday, “Managing Diversity Using a Strategic Planned Change Approach,” *The Journal of Management Development* 22, 10 (2003): 874.

สรุปได้ว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากร เป็นวิธีการหรือแนวทางแนวทางการวางแผนการจัดการกับบุคลากรที่มีความหลากหลายในตัวบุคคลเกี่ยวกับอายุ เพศ รสนิยมทางเพศ การศึกษา วัฒนธรรม ภาษา เชื้อชาติ ศาสนา และอื่น ๆ โดยการจัดการความหลากหลายของบุคลากร จะประสบความสำเร็จในปัจจุบันนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสม เช่น การสร้างความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม การเปิดโอกาสที่เหมาะสมกับความสามารถ การรับฟังความคิดเห็น การเปิดกว้างสำหรับตำแหน่งงาน การสื่อสารที่ประนีประนอมกัน การเสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กร และการใช้ความหลากหลายของบุคลากรแต่ละบุคคลในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันและการเจริญเติบโตขององค์กรที่มีคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร

ความหลากหลายของบุคลากรมีความสำคัญและคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความหลากหลาย ซึ่งบุคลากรล้วนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันและมีความคิดที่หลากหลาย สามารถนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ ทำให้ในปัจจุบันจึงต้องมีการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความรู้ ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรไว้ดังนี้

วิรัช สงวนวงศ์วาน กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรนั้นสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประการ ดังนี้ 1) การจัดการบุคคล (People Management) กล่าวคือ การบริหารคนในองค์กรที่มีความหลากหลาย ผู้บริหารสามารถนำความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์จากผู้ปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างหลากหลายมาใช้ประโยชน์กับองค์กรได้มากขึ้น การแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดที่แตกต่างกัน จะทำให้สามารถเพิ่มคุณภาพของทีมงานในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การเปิดรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย ยังทำให้พนักงานมีความพอใจ ไว้วางใจ และอยู่ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานาน 2) ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) กล่าวคือ องค์กรที่มีความหลากหลายในด้านบุคลากรจะสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้จากการที่พนักงานมีอัตราการลาออกลดลง การขาดงานของพนักงานลดลงไปจนถึงการฟ้องร้องคดีความเกี่ยวกับพนักงานลดลง รวมทั้งการลดต้นทุนจากการร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น และ 3) กลยุทธ์ (Strategic) กล่าวคือ การเปิดรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย จะทำให้องค์กรมีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน และบุคลากรที่มีความหลากหลายเหล่านั้นจะมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมเดียวกันกับตนเอง เช่น บุคลากรกลุ่มที่มาจากประเทศที่ใช้

ภาษาสเปน (Hispanic) ก็จะช่วยเพิ่มส่วนพื้นที่ในการครองการตลาดของลูกค้ากลุ่มเดียวกันกับตนเอง ได้มาก บุคลากรที่มีความหลากหลายเหล่านั้น ยังสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างดีในการซื้อวัตถุดิบ หรือสินค้าจากผู้ขายจากประเทศต่าง ๆ ที่เคยเป็นประเทศแม่ของตนเอง องค์การที่รับบุคลากรที่มีความหลากหลายโดยไม่เลือกปฏิบัติยังได้รับการยกย่องว่ามีจริยธรรมและมีภาพลักษณ์ที่ดี¹⁸⁰

คอกซ์ และ เบลค (Cox and Blake) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในด้านการลดต้นทุนลง และสามารถดึงดูดคนที่มีศักยภาพให้มาทำงานกับองค์กรได้¹⁸¹

โทมัส (Thomas) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร จะเป็นแนวทางการปฏิบัติทางสังคม และความเชื่อในความไม่เท่าเทียมกันระหว่างเพศชายและเพศหญิง ส่งผลให้มีการปฏิบัติที่แตกต่างกันที่ฝังรากลึกอยู่ในสังคมและอุดมการณ์ของมนุษย์ ลำดับชั้นในองค์กร และกระบวนการเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างด้านเพศสภาพและเชื้อชาติ ความแตกต่างเหล่านี้ ก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันทั้งในด้านการปฏิบัติทางสังคม การเข้าถึงอำนาจพื้นฐานขององค์กรและการจัดลำดับทางสังคม¹⁸²

มิลเลอร์ (Miller) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรนั้น มุ่งเน้นไปที่การเข้าถึงและความชอบธรรมและความเหมาะสมกับลักษณะความแตกต่างทางกายภาพของมนุษย์¹⁸³

คาโดรैन (Cadrain) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร จะช่วยรักษาพนักงานไว้กับองค์กร และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่สามารถเข้าใจวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างหลากหลายและลึกซึ้ง จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต่าง ๆ ต้องสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการยอมรับความหลากหลายของบุคลากรและมองเห็นคุณค่าในความหลากหลายนั้น¹⁸⁴

¹⁸⁰ วิรัช สงวนวงศวาน, *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ท้อป จำกัด, 2559), 67-71.

¹⁸¹ Taylor H. Cox and Stacy Blake, "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness," *The Executive* 5, 3 (1991): 45-56.

¹⁸² Roosevelt R. Thomas, "From affirmative action to affirming diversity," *Harvard Business Review* (1996): 107-117.

¹⁸³ Frederick A. Miller, "Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion," *Public Personnel Management* 27, 2 (1998): 151-160.

¹⁸⁴ Diane Cadrain, "Sexual equity in the workplace" *HR Magazine* 53, 9 (2008): 50.

แอคเคอร์ (Acker) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรนั้น จะมุ่งเน้นความเท่าเทียมกันด้านเพศสภาพให้ได้รับความสนใจมากขึ้นเพื่อผลประโยชน์ต่อ ตลาดแรงงาน¹⁸⁵

บรูไนลา และ โยลสตาลอ (Brunila and Ylostalo) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการ ความหลากหลายของบุคลากร จะมุ่งเน้นมนุษย์ที่มีความแตกต่างด้านเพศสภาพและพื้นฐานทาง วัฒนธรรม ซึ่งที่จริงแล้วไม่ได้มีผลต่อการรับรู้หน้าที่และการทำงาน แต่ถึงแม้ว่าจะมีผลในบางครั้ง บางคราวแต่จะไม่ได้มีผลกระทบมาก อีกทั้งยังเป็นโอกาสให้องค์กรได้ออกแบบงานให้เหมาะสมกับ ความแตกต่างนั้น นอกจากนี้การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมยังจะเป็นการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กร แห่งความยุติธรรมที่คนในองค์กรไม่คำนึงถึงเพศสภาพ พื้นฐานวัฒนธรรม ศาสนา รสนิยมทางเพศ หรือสีผิว เป็นต้น¹⁸⁶

ซับฮาร์วอล (Sabharwal) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายของ บุคลากรที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการ ความหลากหลาย โดยมีนโยบายที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร ส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการทำงาน และสร้างความรู้สึกต่อพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร¹⁸⁷

เอสฟาฮาไน และ ฮัสเซมิ (Esfahani and Hashemi) กล่าวว่า ความสำคัญ ของ การจัดการความหลากหลายของบุคลากร จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขของพนักงาน และ การปรับปรุงระบบการจัดการความหลากหลายส่งผลต่อความสุขระหว่างพนักงานด้วยเช่นกัน¹⁸⁸

¹⁸⁵ Joan Acker, “Theorizing gender, race, and class in organizations,” In E. Jeanes, D. Knights and P.Y. Martin, *Handbook of Gender, Work and Organization* (Chichester: Wiley, 2011), 65-80.

¹⁸⁶ Kristiima Brunila and Hanna Ylostalo, “Challenging gender inequalities in education and in working life – a mission possible?,” *Journal of Education and Work* 28, 5 (2015): 443-460.

¹⁸⁷ Meghna Sabharwal, “Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance,” *Public Personnel Management* 43, 2 (2014): 197-217.

¹⁸⁸ Ali Nasr Esfahani and Sahar Hashemi, “The Effect of Diversity Management on the Employees Happiness (The Case of Yaran Paper Company),” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 4, 5 (2014): 168-176.

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง จำเป็นต้องดำเนินการจัดการอย่างมาก เพราะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพให้มาทำงาน เพิ่มศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร ทำให้การจัดการความหลากหลายของบุคลากร จึงจำเป็นต้องเอาใจใส่กับลักษณะโดยรวมของกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกัน มีการจัดการที่มีความยุติธรรมกับบุคลากรในองค์กร ครอบคลุมเน้นกลุ่มเป้าหมายของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน โดยไม่คำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากร อันได้แก่ อายุ เพศ รสนิยมทางเพศ อายุ ภาษา การศึกษา วัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว และอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และสร้างความรู้สึที่ดีต่อบุคลากรในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้ส่งผลที่ดีต่อการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร

การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร ดังนี้

โสพิศ หมัดป้องตัว กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร มีอยู่ 2 ประการ คือ 1) การปลูกเร้าสมรรถนะและความหลากหลายของลูกจ้าง (Encouragement of employee competencies and diversity) และ 2) ความพยายามเสาะแสวงหากลยุทธ์ ในการใช้ความโดดเด่นที่หลากหลายของลูกจ้าง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมและภูมิหลังทางสังคมที่แตกต่างกัน เพื่อเพิ่มความสำเร็จให้กับผู้ประกอบการและความสำเร็จขององค์กร¹⁸⁹

พิชิต ทิพย์วรรณ กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรหรือกำลังแรงงานหรือบุคลากรในองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้ 1) การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือในโครงการสำหรับคนที่หลากหลายเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะลดการต่อต้าน หากสถานการณ์เอื้ออำนวยผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้การสนับสนุนทางการเงิน หรือให้การยอมรับการมีส่วนร่วมในโครงการ และถ้าหากมีการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักทั่วไปก็จะช่วยลดการวิพากษ์วิจารณ์ และเพิ่มการยอมรับทั้งสมาชิกและผู้บริหารได้ 2) การติดต่อสื่อสารและให้การศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้การต่อต้านลดลงได้โดยการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ การขาดข้อมูลที่น่าเชื่อถือจะนำไปสู่ข่าวลือและความไม่แน่นอนของข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับโครงการสำหรับกำลังแรงงานหรือ

¹⁸⁹ เรืองเดียวกัน, 9.

บุคลากรที่หลากหลายจึงควรให้สมาชิกในองค์กรทุกคนรู้และเข้าใจ เมื่อสมาชิกได้รับรู้โครงการต่าง ๆ อย่างชัดเจน และรู้ว่าตนเองจะได้ประโยชน์ตลอดจนรับรู้ว่ามีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง จะสามารถลดลงได้ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยผู้บริหารที่มีผลต่อ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจำเป็นจะต้องเข้ามามีส่วนสนับสนุน หลายองค์การจัดให้มีการสัมมนาด้ว การพัฒนาการบริหาร เพื่อให้ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารทุกระดับคาดหวังที่จะชักจูง พนักงานได้ราบรื่น เพื่อความสามารถพิเศษและดึงความคิดต่าง ๆ ออกมาโดยเฉพาะภาวะผู้นำที่เป็น ทางการที่สำคัญ ส่วนภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการก็มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน ที่จะสามารถสนับสนุน และมีส่วนร่วมให้โครงการสำหรับบุคลากรที่หลากหลายบรรลุผลสำเร็จ 4) เพิ่มการยอมรับในความ หลากหลายของบุคลากรด้วยการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนในกระบวนการตัดสินใจมากกว่าการบังคับ ย่อมเป็นไปได้ที่จะยอมรับโครงการต่าง ๆ และเกิดความสนใจตลอดจนความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ จึงยอมนำไปสู่การตั้งใจและความเข้าใจ และหากมีสภาพแรงงานอยู่ในองค์กร จำเป็นจะต้องสอบสวน ให้เข้ามามีส่วนในโครงการด้วยเช่นเดียวกัน 5) การเจรจาและการตกลง การเจรจากับผู้ต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงและทำข้อตกลงกับผู้นำของกลุ่มแรงงานหรือสหภาพแรงงาน จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ให้เป็นผลดีต่อองค์กรได้ 6) ความยืดหยุ่นในระบบการให้รางวัลตามความแตกต่างของบุคคล สามารถช่วยให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การร่วมในผลกำไรเงินเพิ่มพิเศษ การแจกจ่ายความรู้ ทักษะและแผนการเข้าเป็นเจ้าของร่วม เหล่านี้เป็นที่ยืดหยุ่นของระบบการให้รางวัล 7) การบังคับขู่ เชิญ ผู้บริหารอาจบีบบังคับพนักงานให้ปฏิบัติตามโครงการสำหรับในงานที่หลากหลาย ซึ่งจะมีผลต่อ องค์กร ผู้ที่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงอาจต้องออกจากงาน หรือไม่ได้รับการพิจารณาความก้าวหน้า หรือจะถูกโยกย้าย วิธีการเช่นนี้ย่อมเป็นการเสี่ยงและทำให้เกิดความยุ่งยากที่จะได้รับการสนับสนุน จากพนักงานในโครงการสำหรับบุคลากรที่หลากหลายองค์การส่วนมากจึงทำงานเป็นทีม โดยให้ โอกาสแก่บุคลากรที่จะทำงานอย่างอิสระกับบุคคลอื่น และ 8) สร้างบรรยากาศในการสื่อสาร ด้วยการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมให้ทุกคนมีอิสระและไม่เป็นการบังคับให้ติดต่อสื่อสารกัน เพื่อช่วย ลดการต่อต้านในระยะยาวได้ และถ้าทัศนคติ ความเข้าใจ และการสื่อสารที่เป็นที่ยอมรับ จะช่วยขจัด การคุกคามซึ่งกันและกันอีกด้วย¹⁹⁰

ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ และคณะ กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลาย ของบุคลากรทางด้านเชื้อชาติที่ได้จากการศึกษาได้มีการสรุปแนวทางดูแลพนักงานที่มีความหลากหลาย ของกำลังแรงงานทางเชื้อชาติในองค์กร หรือพนักงานต่างชาติไว้ 4 ประการที่สำคัญ ได้แก่ 1) ประการที่ 1 การดูแลพนักงานต่างชาติหรือพนักงานที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติอย่างเท่าเทียม

¹⁹⁰ พิชิต เทพวรรณ, เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2555), 178-180.

กับพนักงานคนไทย กล่าวคือ องค์การดำเนินการจ้างพนักงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและจัดสวัสดิการแก่พนักงานต่างชาติเท่ากับพนักงานคนไทย ทั้งในด้านของค่าตอบแทน สวัสดิการอาหารและที่อยู่อาศัย สวัสดิการด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาล ตลอดจนโอกาสในการเติบโตทางสายอาชีพ ซึ่งหมายถึงพนักงานต่างชาติสามารถได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งได้เท่าเทียมกับพนักงานคนไทย 2) ประการที่ 2 การจัดตั้งทีมพี่เลี้ยงหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลือพนักงานต่างชาติ กล่าวคือ การให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลือพนักงานเพื่อรับฟังความคิดเห็น และสามารถช่วยถ่ายทอดนโยบายหรือสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานรวมทั้งเพื่อช่วยแก้ปัญหาของพนักงานต่างชาติ 3) ประการที่ 3 การเรียนรู้วัฒนธรรมของพนักงานแต่ละเชื้อชาติ กล่าวคือ ศึกษารูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงานของพนักงาน เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้ทำกิจกรรมที่ตนเองชอบ พร้อมทั้งถ่ายทอดความเชื่อและแนวทางปฏิบัติงานร่วมกันให้แก่พนักงานคนไทย ตลอดจนให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และ 4) ประการที่ 4 การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบพี่น้องด้วยการมีพี่เลี้ยง กล่าวคือ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน สามารถกระทำได้โดยการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นกันเองของผู้บริหารและวัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้อง¹⁹¹

มาลินี ศรีไมตรี กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การจัดการความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งมีดังนี้ 1) กลุ่มดาวเด่น กล่าวคือ กลยุทธ์ที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ มีการใช้กลยุทธ์การมอบหมายงานเพื่อพัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้นด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ กลยุทธ์ระบบพี่เลี้ยงเป็นการถ่ายทอดความรู้ การสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และกลยุทธ์การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อใช้เป็นหลักประกันการปฏิบัติงานที่มั่นคง และมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องและยืนยาว 2) กลุ่มม้างาน กล่าวคือ กลยุทธ์ที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ มีการใช้กลยุทธ์การสอนงาน การสาธิต การให้ลองปฏิบัติและการให้ทำงานจริง กลยุทธ์การฝึกอบรม เฉพาะในงานเป็นการฝึกอบรมให้ทราบถึงสภาพการทำงานที่ต้องปฏิบัติจริง โดยการเรียนรู้ด้วยการลงมือหรือลงแรงกระทำ และกลยุทธ์การให้คำปรึกษาเป็นการกระตุ้นจิตใจ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) กลุ่มเด็กมีปัญหา กล่าวคือ กลยุทธ์ที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ มีการใช้กลยุทธ์การมอบหมายงาน กลยุทธ์การให้คำปรึกษาหารือ และกระบวนการสอนงานแบบโค้ช เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยการให้คำแนะนำ คำชี้แนะ วิชาทฤษฎีวิจารณ์อย่างใกล้ชิด กลยุทธ์การหมุนเวียน เปลี่ยนงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีในส่วนงานต่าง ๆ และกลยุทธ์การติดตามควบคุมคุณภาพ ใช้กิจกรรมกลุ่ม QCC เป็นการสร้างผลงานให้ได้คุณภาพตาม

¹⁹¹ ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ และคณะ, **องค์กรแห่งความสุขท่ามกลางความหลากหลาย** (กรุงเทพฯ: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2559), 1-7, 79-82.

เป้าหมาย โดยการค้นหาจุดอ่อนและหาสาเหตุแห่งปัญหาแล้ววางแผนคุณภาพอย่างเป็นระบบ และใช้ระบบควบคุมคุณภาพโดยอาศัยหลักการของวงจรเดมिंग (PDCA) เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า ตลอดจนเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน และ 4) กลุ่มต่อไม่ตายซาก กล่าวคือ กลยุทธ์ที่ใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ คือ มีการใช้กลยุทธ์การสั่งงานด้วยวิธีมอบหมาย ภาระหน้าที่และติดตามตรวจสอบ และประเมินผล ทางบวกอย่างสร้างสรรค์ กลยุทธ์การฝึกอบรมเฉพาะในงาน เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาการทำงานที่ต้องปฏิบัติจริงหรือใกล้เคียงกับสภาพการณ์ที่ทำงานจริงเป็นแนวทางที่แก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำหรือลงแรงกระทำ และกลยุทธ์ระบบที่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ ถือเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด¹⁹²

นพดล เดชประเสริฐ กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การมี ดังนี้ 1) การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนในองค์การรับรู้ก่อนว่าองค์การต้องการจะเป็นอะไร หรือมีเป้าหมายอะไร เพราะการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความหลากหลายต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจเชิงกลยุทธ์ 2) ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกัน องค์การจะดึงศักยภาพด้านใดของบุคลากรแต่ละคนให้ปลดปล่อยออกมาเป็นประโยชน์ต่อองค์การ 3) ผู้บริหารควรประเมินศักยภาพของบุคลากร ในองค์การก่อนที่จะบริหารความหลากหลายของบุคลากรโดยทำความเข้าใจก่อนว่าคนที่องค์การมีอยู่เป็นใคร พวกเขามีความเชื่อ (Belief) ค่านิยม (Value) รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) อย่างไร และวิธีการใดเหมาะสมกับการสื่อสารและจูงใจงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ 4) องค์การต้องให้หลักประกันความเท่าเทียมกันในเบื้องต้นก่อนเพื่อความหลากหลายจะได้ก่อผลประโยชน์ต่อองค์การ การจัดการบุคลากรขององค์การด้วยความเป็นธรรม ยุติธรรม ถูกกฎหมาย และไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจและสบายใจในการปฏิบัติและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การในการจัดการความหลากหลาย และ 5) องค์การต้องมีการยืดหยุ่นและปรับปรุงประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเลิกบทบาทเก่าของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR) ปรับเปลี่ยนไปให้มีบทบาทการทำงานในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น¹⁹³

¹⁹² มาลินี ศรีไมตรี, กลยุทธ์การบริหารความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การ (อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2560): 286-287.

¹⁹³ นพดล เดชประเสริฐ, “การจัดการจัดการความหลากหลายขององค์กร ตามช่วงวัยที่ต่างกัน,” วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์ 13, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม, 2561): 123-124.

เดนิสัน (Denison) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรนี้เป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่หลากหลายขององค์การและประสิทธิผลขององค์การพบว่า วัฒนธรรมที่หลากหลายขององค์การ จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมาก แต่จะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้ 1) การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ 2) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ 3) การประพฤติปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอคงเส้นคงวา (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ 4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสมทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยปัจจัยทั้ง 4 องค์ประกอบนี้จะทำให้องค์การสามารถบรรลุประสิทธิผล (Effectiveness) บทบาทหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การทางวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล¹⁹⁴

อูชิ และ วิลเลียม (Ouchi and William) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร ในที่นี้จะเน้นปัจจัยทางวัฒนธรรมที่หลากหลายขององค์การสู่ความสำเร็จจะพบว่า บทบาทของวัฒนธรรมที่หลากหลายขององค์การมีผลกระทบต่อสมาชิกหลากหลายลักษณะ ความล้มเหลวหรือความมีประสิทธิภาพขององค์การล้วนเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมของบุคคลในองค์การทั้งสิ้น บทบาทและหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสอดคล้องกับการแสดงออกของสมาชิกขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้ 1) การแสดงเอกลักษณ์ที่แตกต่างวัฒนธรรม กล่าวคือ องค์การเป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์ที่แตกต่างของแต่ละองค์การ ด้วยบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันทางวัฒนธรรมของแต่ละองค์การจะถูกกำหนดด้วยความพร้อมในเชิงบริหารทรัพยากร ภารกิจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของแต่ละองค์การทำให้เกิดเอกลักษณ์ทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละองค์การอย่างชัดเจน 2) ความผูกพันร่วมมีวัฒนธรรม กล่าวคือ องค์การมีบทบาทหน้าที่ให้สมาชิกขององค์การ มีความผูกพันร่วมมีเป็นหนึ่งเดียวโดยสมาชิกเกิดความเชื่อในค่านิยม บรรทัดฐาน แนวทางการปฏิบัติในลักษณะเดียวกัน ลดความขัดแย้งภาพรวมของสมาชิก จึงเกิดความผูกพันมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในระดับสูง มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ 3) การจัดระบบสังคมในองค์การวัฒนธรรม กล่าวคือ องค์การมีส่วนสำคัญในการจัดระบบสังคมขององค์การให้เกิดความมั่นคงตามบริบทของสมาชิก เพื่อให้เกิดกฎระเบียบซึ่งเป็นเครื่องมือในการกำหนดกรอบแนวปฏิบัติโดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด และยอมรับเพื่อเป็นบรรทัดฐานโดยรวมทั้งองค์การ สังคมองค์การจึงอยู่อย่างมีความสุข และ 4) การปรับสภาพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ เป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงของ

¹⁹⁴ William G. Ouchi and Alan L. William, "Organizational Culture," *Annual Review of Sociology* 11, 1 (1985): 457-483.

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรในด้านการปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งงานต่าง ๆ กฎกติกาใหม่ที่เกิดขึ้น วัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่ซึมซับให้สมาชิกตระหนักเตรียมพร้อมเกิดความเข้าใจ ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น¹⁹⁵

แฮมมิลล์ (Hammill) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ทุกแห่งจะปรากฏความหลากหลายที่เด่นชัดของบุคลากรในองค์การทางด้านอายุ (Age) หรือช่วงอายุ (Generation) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 รุ่น ได้แก่ Baby Boomers (คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1946 - 1964) Generation X คนที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1965 - 1980) Generation Y (คนที่เกิดหลัง ค.ศ. 1980) คนแต่ละช่วงอายุย่อมมีคุณลักษณะทัศนคติ ค่านิยมรูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงาน ตลอดจนความต้องการที่แตกต่าง ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจและบริหารจัดการคนแต่ละรุ่นในลักษณะที่แตกต่างกัน จึงจะสามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผนึกพลังการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะการทำงานของคนต่างรุ่น

ปัจจัย	ลักษณะการทำงาน		
	Gen - BB (เกิด ค.ศ. 1946-1964)	Gen - X (เกิด ค.ศ. 1965-1980)	Gen - Y (เกิดหลัง ปี 1980)
ค่านิยม จริยธรรม ในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - บ้างงาน - ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ - ยึดความเพียรทำให้เกิดความสำเร็จ - มุ่งคุณภาพงาน - ไม่เน้นการใช้อำนาจที่เป็นทางการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ทำงานเพื่อให้หมดภาระ - เน้นการพึ่งตนเอง - ต้องการคำสั่งและทิศทางที่ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - ใจร้อน อยากรู้อยากเห็น - ทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน - มีความต้องการเป็นผู้ประกอบการ
งาน	<ul style="list-style-type: none"> - สิ่งที่น่าตื่นเต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ความท้าทาย - มีภาระผูกพันที่ต้องกระทำ 	<ul style="list-style-type: none"> - วิธีการตอบสนองความต้องการในส่วนของตนเอง

¹⁹⁵ D. R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: John Wiley & Sons, 1990), 253-255.

ตารางที่ 1 ลักษณะการทำงานของคนต่างรุ่น (ต่อ)

ปัจจัย	ลักษณะการทำงาน		
	Gen – BB (เกิด ค.ศ. 1946-1964)	Gen – X (เกิด ค.ศ. 1965-1980)	Gen – Y (เกิดหลัง ปี 1980)
รูปแบบ ความเป็นผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - อาศัยความเห็นพ้องของสมาชิกในทีมงาน - ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> - ทุกคนมีสามารถเป็นผู้นำได้ - มีความเชื่อมั่นในส่วนตัวสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่สามารถสรุปได้เนื่องจากเพิ่งเข้ามาในการทำงานในองค์กร
รูปแบบ การปฏิสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> - ชอบการทำงานเป็นทีม - ชอบการเข้าประชุม 	<ul style="list-style-type: none"> - ชอบการทำงานเป็นอิสระ - ชอบการทำงานเดี่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> - ชอบการมีส่วนร่วมในการทำงาน - ชอบให้มีการสอนงานมากกว่าสั่งงานแบบเจ้านาย
งานและชีวิต ครอบครัว	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีจุดสมดุล - การใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่กับการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสมดุลในการใช้ชีวิตและการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ชีวิตให้มีความสุขไปพร้อม ๆ กับทำงาน - การมีสมดุลระหว่างการงานและการมีชีวิตส่วนตัว
การติดต่อสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> - ติดต่อพบหากันโดยการพบกันเป็นส่วนตัว - ติดต่อแบบพบหน้ากัน - เข้ามาติดต่อกันด้วยความเคารพต่อความสำเร็จของคนรุ่นนี้ - คาดหวังความสนใจอย่างเต็มที่จากผู้อื่น - มีสื่อในการรับรู้ของข้อมูลข่าวสาร คือ โทรทัศน์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ติดต่อสื่อสารทันที เช่น โทรศัพท์ E-mail เป็นต้น - มีความถนัดในการใช้ Personal computer Cable TV, Video Games, Cell Phones 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการแสดงความคิดเห็นและได้รับการรับฟัง - ต้องการได้รับข้อมูลอยู่เสมอ - เป็นผู้ที่รู้ดีในเรื่องเทคโนโลยีและชอบใช้ในการติดต่อสื่อสาร เช่น Facebook E-mail Line ฯลฯ

ตารางที่ 1 ลักษณะการทำงานของคนต่างรุ่น (ต่อ)

ปัจจัย	ลักษณะการทำงาน		
	Gen – BB (เกิด ค.ศ. 1946-1964)	Gen – X (เกิด ค.ศ. 1965-1980)	Gen – Y (เกิดหลัง ปี 1980)
ปฏิภิกิริย่าย้อนกลับ และการให้รางวัล	<ul style="list-style-type: none"> - การตอบแทนเป็นเงิน - การได้ความยอมรับนับถือ - มีความช่วยเหลือในการวางแผนเกษียณ - การฝึกอบรมความรู้ใหม่ ๆ - การให้ลาพักผ่อน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นอิสระ - การพัฒนาทักษะในการทำงาน - การได้รับผลภิกิริย่าย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง - การจัดสภาพการทำงานที่ยืดหยุ่น และมีการทำงานเชิงบวก 	<ul style="list-style-type: none"> - การได้ผลภิกิริย่าย้อนกลับและรางวัลอย่างรวดเร็วทันใจ - การได้ทำงานที่มีความหมาย - การได้รับโอกาสในการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
คำพูดที่จะจูงใจได้	<ul style="list-style-type: none"> - คุณเป็นคนมีคุณค่า - คุณเป็นที่ต้องการ 	<ul style="list-style-type: none"> - จงมีการทำมันตามวิธีของคุณ - จงลืมนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - คุณจะทำงานกับคนที่ฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์

ที่มา: Greg Hammill, “Mixing and managing four generations of employees” **FDU Magazine Online**, accessed December 20, 2019, available from <http://portal.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่ต่างรุ่นกันนั้นต้องการการจัดการอย่างเหมาะสม กล่าวคือ บุคคลประเภท “Baby Boomers” ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานควรใช้การพูดคุยแบบตัวต่อตัว การให้เกียรติและตระหนักถึงคุณค่าของประสบการณ์ทำงานที่เขาได้สั่งสมมาเป็นเวลานาน เช่น ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงานหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่วัยรุ่นที่เป็น Generation Y บริษัทที่เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องนี้ คือ บริษัท SCG ซึ่งมีระบบการพัฒนาผู้บังคับบัญชาด้านการสอนงานและการให้คำปรึกษา (Coaching & Counseling) เพื่อฝึกให้ผู้บังคับบัญชา “ฟัง” ผู้อื่นมากขึ้น และสอนงานในลักษณะให้คำปรึกษาแนะนำมากกว่าการสั่งงาน ด้านการพัฒนาองค์การควรเน้นการฝึกอบรมความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่คนรุ่นนี้อย่างสม่ำเสมอ ควรจูงใจด้วยการชื่นชมยกย่อง มีการมอบรางวัลแก่บุคคลที่จงรักภักดีต่อองค์การและมีประสิทธิภาพสูงในการทำงาน องค์การควรให้การดูแลที่ดีก่อนจะเกษียณอายุ และให้รางวัลเป็นเงินเพื่อการออมสำหรับความมั่นคงในชีวิตภายหลังเกษียณ สำหรับ

บุคลากรประเภท “Generation X” นั้นผู้บริหารควรบอกให้เข้าใจเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน และให้ทำงานแบบอิสระ (Independent) มีการมอบอำนาจในการทำงาน (Empowerment) ให้แก่พวกเขา จัดสภาพการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น ให้เวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Time) หรือให้ทำงานที่บ้านได้ เป็นต้น มีการพัฒนาทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถทำผลงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร มุ่งเน้นการประเมินที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่าพฤติกรรมการทำงาน และเชื่อมโยงผลลัพธ์กับการให้รางวัลในลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) อย่างสมเหตุสมผลเพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนบุคลากรประเภท “Generation Y” ควรบริหารโดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาคนรุ่นใหม่ ในองค์การ การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ การติดตามงาน (Monitoring) และสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง (Coaching) โดยให้พวก Baby Boomers ที่เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำ จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีซึ่งเอื้ออำนวยต่อการทำงาน และรูปแบบการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ดังตัวอย่างเช่น บริษัท SCG มีระบบ Intranet, WIFI Internet, E-learning, Sport Facilities, Healthy Center และมี “Career Click” ซึ่งเป็นการประกาศรับสมัครงานภายในบริษัท (Job Posting) ทางระบบ Intranet เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้เปลี่ยนไปทำงานในหน้าที่ใหม่ ๆ ตามที่เขาสนใจได้ หรือบริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ตัน คอมโพนেন্ট(ประเทศไทย) จำกัด (NOK) ซึ่งมีการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานด้วยหลักการ “Happy Workplace” โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องซึ่งแผ่กระจายเกี่ยวกับงานและความสนุกสนานควบคู่กันไป เป็นต้น นอกจากนี้ควรจูงใจด้วยการให้รางวัลจากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และพัฒนาด้วยการให้ทุนศึกษาต่อยังมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ บริษัทในเครือซีพี ที่พัฒนาคนรุ่นใหม่ด้วยการให้ศึกษาใน CPCU (Chareon Phokaphan Corporate University) และยังมี “Leadership Center” สำหรับการพัฒนาคนรุ่นใหม่ด้านภาวะผู้นำ หรือบริษัท SCG ซึ่งปัจจุบันมีบุคลากรประเภท Generation Y อยู่ถึง 60% ของทั้งหมด และเป็นกลุ่มที่มีการลาออกสูง บริษัทจึงมีระบบการจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อรักษาคนเก่งไว้กับบริษัท โดยนอกจากจะให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถและให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วแล้ว และพัฒนาคนเก่ง (Talent) ด้วยการให้ทุนศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับ TOP 10 ของโลกอีกด้วย ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงตลอดจนเป็นการสร้างเครือข่ายทางสังคมเพื่อผลดีต่อการทำงานให้กับบริษัทด้วย¹⁹⁶

¹⁹⁶ Greg Hammill, “Mixing and managing four generations of employees,” **FDU Magazine Online**, accessed December 20, 2019, available from <http://portal.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>

เลสลี่ และลอยด์ (Leslie and Lloyd) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นในส่วนของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ 2) การหลีกเลี่ยงมุมมองที่เหมารวม โดยผู้บริหารควรใช้การเรียกชื่อที่เฉพาะเจาะจงของพนักงานหรือลูกจ้าง ถึงแม้ว่าการกระทำดังกล่าวอาจจะยากลำบาก แต่เป็นวิธีการที่จะหลีกเลี่ยงการเหมารวมได้ 3) การประเมินความรู้และการรับรู้ โดยผู้บริหารควรที่จะมองภาพรวมของเนื้อหาหรือผลของเนื้อหาเป็นหลัก 4) การไม่สร้างมาตรฐานในสิ่งที่ไม่จำเป็น โดยงานบางประเภทอาจจะสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าประสงค์ได้ในหลากหลายวิธี ไม่มีความจำเป็นต้องสร้างมาตรฐาน 5) การสะท้อนผลการดำเนินงานโดยอิงตามการสังเกตการณ์ กล่าวคือ ควรมีการสะท้อนภาพรวมผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในองค์กร หากบุคลากรในองค์กรไม่เข้าใจในหลักการดำเนินงานตามเจตนาของผู้บริหาร ควรให้สิ่งสะท้อนภาพรวมของการดำเนินงานเป็นตัวชี้แนะแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงต่อไป และ 6) หลีกเลี่ยงข้อสมมุติฐานที่ไม่อยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรม โดยผู้บริหารต้องพิจารณาผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรหรือขอบเขตภาพรวมขององค์กร¹⁹⁷

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร เป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยปัจจัยส่งผลต่อการจัดการ เช่น การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพิ่มการยอมรับในความหลากหลายของกำลังแรงงาน การเจรจาและการตกลง ความยืดหยุ่นในระบบการให้รางวัลตามความแตกต่างของบุคคล การบังคับขู่เข็ญ สร้างบรรยากาศในการสื่อสาร การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ การพัฒนาวิธีการทำงานให้รองรับกำลังคนที่มีความยืดหยุ่น การออกแบบและวิเคราะห์งานใหม่ การเป็นพี่เลี้ยงให้กับคนที่มีประสบการณ์น้อย การลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำและผู้บริหาร การสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือ

องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร

องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร คือ สิ่งต่าง ๆ ที่นำมาใช้ประกอบเข้าเป็นองค์รวม ส่วนสิ่งต่าง ๆ ที่นำมาประกอบกันจะทำให้เกิดเป็นรูปแบบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรขึ้นใหม่ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร ดังนี้

¹⁹⁷ Rue W. Leslie and Byars L. Lloyd, *Management skills and application*, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 1995), 439.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวัน กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรนั้น องค์การจะเป็นผู้สร้างค่านิยมที่ยอมรับความหลากหลาย การวางแผนค่านิยมที่ยอมรับความหลากหลายและกลายเป็นองค์การนานาชาติวัฒนธรรม (Multicultural Organization) ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักประกันจากภาวะผู้นำและค่านิยมสัญญาของผู้บริหารระดับสูง กล่าวคือ สิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของโปรแกรมความหลากหลาย วิธีการหนึ่งที่จะสื่อสารให้พนักงานทราบว่าผู้บริหารระดับสูงมีค่านิยมสัญญาต่อความหลากหลาย คือ การประสานทัศนคติขององค์การต่อความหลากหลายเข้าเป็นคำประกาศ พันธกิจและแผนกลยุทธ์ การจัดค่าตอบแทนต้องประสานโดยตรงเข้ากับการบรรลุเป้าหมายบนความหลากหลาย เงินทุนต้องได้รับการจัดสรรในการปฏิบัติ 2) การประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ กล่าวคือ การจัดสร้างการประเมินองค์การที่เกี่ยวกับความหลากหลายในเรื่องพนักงาน วัฒนธรรม นโยบาย และการปฏิบัติการ ส่วนในการสรรหา ส่งเสริมผลประโยชน์ตอบแทน และการจ่ายค่าตอบแทน ในการประเมินผู้จัดการอาจจะประเมินว่าการสรรหาผู้สมัครที่มีภูมิหลังหลากหลายแตกต่างกันเป็นสัดส่วนเท่าใด นอกจากนี้ ควรจะมีการตรวจสอบวัฒนธรรมปฏิบัติการ ค่านิยม ว่าสอดคล้องกับการจัดการความหลากหลายหรือไม่ และถ้าจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง 3) การดึงดูดพนักงาน กล่าวคือ บริษัทสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความหลากหลาย มีคุณภาพโดยใช้การสรรหาที่มีประสิทธิภาพ เสนอทางเลือกการทำงานและกำหนดการทำงาน เช่น เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Work Schedules) มาทำงานเวลาใดก็ได้ โดยแต่ต้องทำงานวันละ 8 ชั่วโมง และการเลือกทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน แต่วันละ 10 ชั่วโมงแทนที่จะเป็นสัปดาห์ละ 5 วัน วันละ 8 ชั่วโมงเรียกว่า การนับเวลาการทำงานรวมต่อสัปดาห์ให้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ (Compressed Work Weeks) นอกจากนี้ บริษัทอาจอนุญาตให้พนักงานทำงานล่วงเวลา (Part Time) สองคนร่วมกันทำงานที่เป็นเต็มเวลา (Full Time) ได้ เรียกว่า ร่วมกันทำงานได้ (Job Sharing) การเตรียมการทางเลือกการทำงานอื่น ๆ (Alternative Work Arrangement) ได้แก่ การอนุญาตให้พนักงานที่ทุพพลภาพทำงานที่บ้านได้ (Teleworking) และการทำงานที่บ้านโดยผ่านคอมพิวเตอร์ (Telecommuting) และ 4) การฝึกอบรมพนักงานในเรื่องโปรแกรมการฝึกอบรมความหลากหลาย (Diversity Training Programs) พยายามที่จะบรรลุและลดความมีอคติและพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการจัดการพนักงานที่มีภูมิหลังที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปการฝึกอบรมความหลากหลายมี 2 ส่วนประกอบ ได้แก่ การสร้างความตระหนัก (Awareness Building) และการสร้างทักษะ (Skill Building) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (1) การสร้างความตระหนัก กล่าวคือ การออกแบบมาเพื่อเพิ่มความตระหนักถึงความหมายและความสำคัญของคุณค่าความหลากหลาย จุดมุ่งหมายไม่ใช่การสร้างทักษะที่เฉพาะเจาะจง แต่สร้างสำนึกพนักงานในการสร้างสมมติฐานที่มีต่อผู้อื่น และวิธีการสมมติฐานเหล่านี้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการตัดสินใจและดุลพินิจของเขา (2) การสร้างทักษะ กล่าวคือ การออกแบบมาเพื่ออนุญาตให้พนักงานและผู้จัดการทุกคนสามารถ

พัฒนาทักษะที่จะเป็นไปได้ในการติดต่อสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับผู้อื่นหรือกับลูกค้าในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย ซึ่งได้แก่ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ การรับฟังอย่างตั้งใจ การโค้ชชิ่ง และการให้ปฏิกิริยาป้อนกลับ และ (3) การรักษาพนักงาน กล่าวคือ การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ และประสบการณ์มาทดแทนพนักงาน เป็นการยากมากกว่าและมีต้นทุนที่สูงกว่าการรักษาพนักงานที่ดีไว้และได้กลายเป็นสิ่งสำคัญมาก ๆ โดยมีนโยบายและกลยุทธ์ที่สามารถใช้สำหรับการรักษาพนักงานทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรผู้ซึ่งมีความแตกต่างที่เหนือกว่าผู้อื่น¹⁹⁸

โฮล์เมส (Holmes) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (Effective Diversity Respondent-EDR) นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) เข้าใจความหมายของความหลากหลาย 2) เข้าใจถึงการจัดการความหลากหลาย 3) มีส่วนประกอบที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการจัดการความหลากหลาย 4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการจัดการความหลากหลาย 5) มีแบบทดสอบเพื่อการปรับใช้ให้เหมาะสมในระดับบุคคล และ 6) มีการนำเสนอแผนกลยุทธ์ตามพัฒนาการของการจัดการความหลากหลาย โดยมีรูปแบบการตอบสนองความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพ¹⁹⁹

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรมีอยู่หลากหลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ โดยมีกรอบของการจัดการความหลากหลายว่าจะมุ่งมั่นในระดับองค์กรหรือในระดับบุคคล ซึ่งการจัดการความหลากหลายจะสามารถนำมาใช้ได้ตามความเหมาะสมและตามความจำเป็นของแต่ละองค์กร

ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร

ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรจะก่อให้เกิดการยอมรับและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการและเสริมสร้างให้บุคคลมีทัศนคติต่อความหลากหลายในเชิงบวก (Value - Diversity Perspectives) และสามารถมองเห็นโอกาสต่าง ๆ โดยใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากร เพื่อให้มีการออกแบบทางกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับประเด็นของความหลากหลายของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงประโยชน์ของความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรไว้ ดังนี้

¹⁹⁸ สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิวิน, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันเอาไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน (กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์, 2554), 575-577.

¹⁹⁹ M. E. Holmes, "Diversity at work: Using action learning to develop diversity management capability," *Dissertation Abstracts International* 65, 6 (2004): 332.

วิเชียร วิทย์อุดม กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร ในองค์การมีมากมาย ซึ่งสามารถแยกได้อย่างน้อย 4 ประการ อันได้แก่ 1) การเข้าถึงตลาดที่ดีขึ้น กล่าวคือ พื้นฐานของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ทำให้บริษัทได้ใช้ความหลากหลายของบุคลากรที่มีอยู่เป็นช่องทางการเข้าสู่ตลาดนั้น ๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ในวงการเครื่องสำอาง ที่สร้างกำไรอย่างมหาศาลกับตลาดของหญิงผิวสี โดย เอวอน (Avon) ได้เริ่มเปิดตัวขึ้นในปี ค.ศ. 1999 นั้น โดยมีการบริหารงานของบริษัทโดยผู้บริหารหญิงชาวแอฟริกัน - อเมริกัน และที่บริษัทอเมริกัน เอ็กซ์เพรส กับบริษัทเมอร์ริลลินซ์ ได้บริหารโดยผู้บริหารหญิงชาวแอฟริกัน - อเมริกันเช่นกัน ได้พยายามที่จะดึงดูดนักลงทุนผิวดำด้วยกัน โดยการจัดตั้งร้านค้าต่าง ๆ และสร้างเป็นเครือข่ายของสินค้า ภายใน 2 ปีของการเริ่มโปรแกรมนี้เป็นผลทำให้ 68 เปอร์เซ็นต์ของธุรกิจใหม่ล้วนได้มาจากลูกค้าที่เป็นชาวแอฟริกัน - อเมริกันแทบทั้งสิ้น 2) การแข่งขันในตลาดโลก กล่าวคือ ความสำเร็จของธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับความหลากหลายของบริษัทในการแข่งขันบนเวทีในระดับนานาชาติมากยิ่งขึ้น จำนวนบริษัทที่เพิ่มมากขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งก่อตั้งขึ้นโดยมีบริษัทที่เป็นหุ้นส่วนกับบริษัทต่างชาติ เป็นผลทำให้บุคลากรมากมายถูกจ้างโดยบริษัทต่างชาติและทำงานให้กับผู้จัดการชาวต่างชาติ ทำให้ต้องมีการปรับตัวในด้านของภาษาและวัฒนธรรมให้เข้าไปในแนวเดียวกันของการปฏิบัติงานในองค์การ ความหลากหลายของบุคลากรในการปฏิบัติงานนั้น มักจะมีแนวโน้มมากกว่าที่จะได้รับความอ่อนไหวทางด้านวัฒนธรรมความเข้าใจและความตื่นตัวที่จะช่วยให้พวกเขาประสบความสำเร็จในการแข่งขันในระดับโลก ถึงกับมีนักสังเกตการณ์ได้ให้ข้อคิดเห็นในเรื่องนี้ไว้ว่า “การที่ผู้จัดการเป็นชาวอเมริกันนั้นสามารถที่จะมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้ดีกว่าผู้จัดการประเทศอื่น ๆ นั้น เป็นเพราะว่าผู้จัดการชาวอเมริกันมีการเติบโตขึ้นและเป็นผู้นำในด้านแรงงานที่มีความหลากหลายภายในประเทศอยู่แล้ว” 3) การมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น กล่าวคือ บริษัทที่มีความหลากหลายบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ จะเป็นการเพิ่มจำนวนของแนวความคิดของบุคลากรที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน และสามารถที่จะนำเอาความหลากหลายของประสบการณ์ทักษะ ความสามารถและข้อมูลที่มีอยู่เพื่อมารับมือกับชิ้นงานที่กำลังกระทำอยู่ ทำให้สามารถตรวจสอบถึงข้อผิดพลาดและปัญหาที่ได้จากหลากหลายในมุมมองต่าง ๆ ซึ่งมีงานวิจัยเกี่ยวกับความหลากหลาย และได้สรุปไว้ว่า กลุ่มที่มีสมาชิกจากภูมิหลังที่มีความหลากหลายมีแนวโน้มที่จะมีความคิดและการแก้ไขปัญหาได้มากกว่ากลุ่มที่มีสมาชิกเหมือน ๆ กัน ความหลากหลาย คือ แหล่งสำคัญของนวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มพลังความคิดสร้างสรรค์และสามารถที่จะพัฒนาตำแหน่งการแข่งขันของบริษัทในทางการตลาดได้ และการจัดการที่มีประสิทธิภาพในความหลากหลายนั้นยังช่วยเหลือบริษัทเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในความพยายามทางด้านนวัตกรรม และ 4) การบรรลุผลในการทำงานกลุ่มที่ดีขึ้น กล่าวคือ กลุ่มที่มีการรวบรวมผสมผสานเต็มไปด้วยบุคลากรที่มีลักษณะหลากหลายของแนวความคิด เชื้อชาติ และเพศ นั้นยังมีการตัดสินใจที่ดีกว่าด้วยกลุ่มที่มีความหลากหลาย

อาจจะสามารถที่จะคิดข้อแก้ไขได้ดีกว่า เนื่องจากลักษณะขั้นตอนความคิดที่หลากหลายของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน ความหลากหลายนั้นช่วยลดปรากฏการณ์ ที่เรียกว่าความคิดกลุ่ม (Groupthink) ซึ่งกลุ่มที่มีความเหมือนกันนั้นล้วนมีความคิดเห็นพ้องต้องกันในการแก้ไขปัญหาที่ผิด ๆ เพราะสมาชิกได้แบ่งปันความคิดที่มักจะคล้ายคลึงกัน แต่ถ้าเป็นกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน สมาชิกของกลุ่มก็จะมีมุมมองปัญหาที่แตกต่างกัน อาจจะมีการกระตุ้นให้ผู้อื่นในทีมให้มีการค้นพบและมีการเข้าหาถึงสิ่งที่แปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่พวกเขาอาจจะยังไม่ได้พิจารณา ดังนั้นจึงนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่า ยิ่งไปกว่านี้ สมาชิกของกลุ่มที่ต่างกันอาจจะได้มีการเรียนรู้และลอกเลียนแบบอย่างที่ดีของการมีความคิดสร้างสรรค์ และเท่ากับเป็นการยกระดับความแข็งแกร่งของสมาชิกอื่น ๆ ให้มีการกระทำที่เป็นสากล ซึ่งจะเป็นผลทำให้กลุ่มนั้นมีความเข้าใจปัญหาในรูปแบบที่มีความครอบคลุมได้มากกว่าเดิมและเป็น การหลีกเลี่ยงวิธีการแก้ปัญหาแบบขอไปทีที่อาจจะเป็นสิ่งที่ยืดเยื้อถึงความล้มเหลวได้²⁰⁰

สมุทพร ชำนาญ กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร สามารถประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นต่อลูกค้า คือ การจัดการนำความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเพื่อตอบสนองความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าซึ่งในส่วนนี้จะสามารถนำไปสู่การตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย 2) กระบวนการทางธุรกิจ คือ การรับบุคลากรที่มีความสามารถหลากหลายเข้าทำงานจะนำมาซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ ที่ท้าทายต่อองค์กร 3) นวัตกรรม คือ ความยืดหยุ่นของความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสิ่งเดิมที่มีอยู่ในองค์กรอันจะนำไปสู่การคิดนอกกรอบ และ 4) การเรียนรู้ คือ กระบวนการนำเอาความรู้ความสามารถที่สำคัญของบุคลากรในองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาปรับปรุงด้านความพึงพอใจของลูกค้าตามหลักบูรณาการทำงานร่วมกันในองค์กร ตลอดจนบำรุงรักษาความสามารถต่าง ๆ ช่างต้นให้คงอยู่ในองค์กรและธุรกิจ²⁰¹

พิริยะ ผลพิรุฬห์ กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร เพื่อให้ เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้นมีดังนี้ 1) จากการเพิ่มกำลังแรงงานที่มีความหลากหลาย จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความคิด สร้างสรรค์ใหม่ ๆ (Idea Origination) ที่จะทำให้เกิดการผสมผสาน และสร้างโอกาสต่อยอดไปสู่การพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ รวมไปถึงยังเป็นการสร้างผู้ประกอบการใหม่ ๆ 2) จากการส่งเสริมความหลากหลาย จึงเป็นกุญแจสำคัญต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคบริการและสร้างโอกาสให้ภาคบริการได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการลดความเสี่ยงจากผลกระทบของวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจต่าง ๆ 3) จากความหลากหลายทางวัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่ จะสามารถยกระดับมาสู่

²⁰⁰ วิเชียร วิทยอุดม, *การจัดการสมัยใหม่* (กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์, 2554), 2-3.

²⁰¹ สมุทพร ชำนาญ, “การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม,” *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา* 6, 1 (กรกฎาคม - ธันวาคม, 2554), 1-14.

การสร้างนวัตกรรมท้องถิ่น (Rural Innovation) ที่จะทำให้แต่ละพื้นที่มีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะนำมาสู่ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชนในท้องถิ่น และ 4) จากการให้ความสำคัญกับทักษะที่หลากหลาย (Diversified Skills) มากกว่าทักษะเฉพาะด้านอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงมีความสำคัญอย่างมาก เพื่อทำให้เกิดการบูรณาการในศาสตร์ต่าง ๆ ให้มากขึ้น²⁰²

โรซาโด (Rosado) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานในองค์กร ได้แก่ 1) ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย (Cost) กล่าวคือ การที่องค์กรเปิดรับประเด็นความหลากหลายของกำลังแรงงาน ทำให้องค์กรมีการรับบุคลากร โดยมีการคำนึงถึงความหลากหลายในมิติต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ย่อมจะทำให้มีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการจัดการขององค์กร 2) การสร้างแรงดึงดูดให้พนักงานเข้ามาทำงานกับองค์กร และรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร (Employee Attraction and Retention) กล่าวคือ องค์กรใดที่มีการจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร เพราะองค์กรเปิดกว้าง ทำให้คนมีความต้องการจะเข้ามาเป็นสมาชิกหรือเป็นพนักงานขององค์กร พร้อมกับความหลากหลายที่มีอยู่ในตัวของบุคคลผู้นั้น 3) การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) กล่าวคือ ในกรณีขององค์กรข้ามชาติ การมีพนักงานหรือสมาชิกขององค์กรที่มาจากหลากหลายเชื้อชาติ ภาษา สังคม และวัฒนธรรม มาจากหลากหลายภูมิภาค หรือหลากหลายท้องถิ่น ย่อมกลายเป็นโอกาสขององค์กรที่จะขยายช่องทางในการขยายตลาดของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้มากยิ่งขึ้น 4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) กล่าวคือ การที่บุคคลมีทักษะที่หลากหลายแตกต่างกัน ย่อมนำไปสู่การเปิดกว้างและกระตุ้นให้บุคคลคิดต่าง มีความคิดที่หลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ หากมีการจัดการที่เหมาะสมและสนับสนุนอย่างเป็นระบบ 5) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) กล่าวคือ ความแตกต่างในความคิด หรือการหาคำตอบหาทางออกของปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ ย่อมจะช่วยให้องค์กรได้คำตอบที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุดจากตัวเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา และ 6) ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ (Flexibility) กล่าวคือ องค์กรที่มีความหลากหลายของกำลังแรงงานมาก ย่อมจะเพิ่มขีดความสามารถและความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว²⁰³

²⁰² พิริยะ ผลพิรุฬห์, **สรรค์สร้าง “ความหลากหลาย” เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน**, เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <http://piriya-pholpirul.blogspot.com/2015/06/blog-post.html>

²⁰³ Caleb Rosado, What Do We Mean By “Managing Diversity?” *Workforce Diversity* 3 (Spring 2008), 1-16.

เซอร์โต (Certo) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรหรือข้อได้เปรียบนั้น ผู้บริหารหรือผู้จัดการสามารถมองหาบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นได้มากขึ้นในองค์กรที่มีบุคลากรที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยให้ได้รับข้อมูลที่กว้างขวางมากขึ้นในการตัดสินใจระบบงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพที่ดีดังต่อไปนี้ 1) การดึงดูดและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์กรธุรกิจ เนื่องจากผู้บริหารในปัจจุบันต้องมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีความหลากหลายมากขึ้นซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องมีการตัดสินใจในการบริหารงานต่าง ๆ อย่างรอบคอบ และตอบใจห้กลุ่มเป้าหมายในปัจจุบันที่มีความหลากหลายและแตกต่าง ซึ่งองค์กรที่มีการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มาจากหลากหลายเชื้อชาติ จะช่วยให้ได้รับข้อมูลที่แปลกใหม่ช่วยในการตัดสินใจในการบริหารงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจทั้งในส่วนของการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมทักษะแก่บุคลากร เพื่อให้มีทักษะความรู้ สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากประสบการณ์ของบุคลากรที่มาจากหลายเชื้อชาติมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน 3) การเพิ่มประสิทธิภาพผลการผลิตและนวัตกรรมใหม่ ๆ อันเนื่องมาจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ประสบการณ์และทักษะต่าง ๆ จากหลากหลายพื้นที่ที่มีความแตกต่างเพื่อมาประยุกต์ใช้กับระบบการทำงานขององค์กร อีกทั้งยังสามารถร่วมกันคิดค้นพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อตอบใจห้ความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น และ 4) ระบบการจัดการที่มีคุณภาพขององค์กรที่ดีมากขึ้น เพราะในองค์กรที่มีบุคลากรเป็นบุคลากรชาติเดียวกันทั้งหมด มักมีระบบการจัดการแบบดั้งเดิมที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมา แต่ในองค์กรที่มีบุคลากรหลากหลายประสบการณ์ ความรู้ และทักษะ จะช่วยให้องค์กรปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนการทำงานให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น²⁰⁴

คลิค และ เนลสัน (Quick and Nelson) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประการ ดังนี้ 1) องค์กรสามารถจ้างงานบุคลากรที่มีความสามารถสูงสุดได้โดยไม่ต้องจำกัดเพศอายุ ศาสนา และเชื้อชาติ ทำให้สามารถหาบุคลากรที่มีคุณภาพได้เพิ่มขึ้น 2) องค์กรสามารถเข้าใจตลาดที่หลากหลายได้มากขึ้น เช่น ตลาดสินค้ากลุ่มผู้หญิง ตลาดสินค้ากลุ่มวัยรุ่น ตลาดสินค้ากลุ่มวัยสูงอายุ ตลาดสินค้าสำหรับกลุ่มผู้นับถืออิสลาม เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรที่มีความหลากหลายจะมีบุคลากรที่มีมุมมองที่แตกต่างกัน 3) องค์กรสามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรได้ เนื่องจากองค์กรที่มีความหลากหลายจะมีบุคลากรที่มีความคิดที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดใหม่ ๆ สามารถเกิดขึ้นได้มากกว่ากลุ่มประกอบไปด้วยบุคลากร

²⁰⁴ Samuel Certo, "Modern Management: Prentice Hall Professional Technical Reference," *An International Journal* 30 (1996): 58-60.

ที่มีลักษณะเหมือน ๆ กัน 4) องค์กรสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า เนื่องจากมีความคิดที่หลากหลายทำให้มีการเลือกแนวทางการแก้ปัญหาจากตัวเลือกหลาย ๆ ทางทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และ 5) องค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เนื่องจากองค์กรที่มีความหลากหลายมักจะไม่งานเพียงในทิศทางใดทิศทางหนึ่งโดยไม่มองหทางอื่นในการพัฒนาองค์กรซึ่งทำให้องค์กรหยุดอยู่กับที่และเปลี่ยนแปลงไม่ทันโลกในยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปได้²⁰⁵

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรนั้น เป็นสิ่งที่ส่งผลทางด้านดีที่เอื้อต่อการจัดการในองค์กรในหลาย ๆ ด้าน เช่น การสร้างแรงดึงดูดให้พนักงานเข้ามาทำงานกับองค์กร การรักษานักงานให้อยู่กับองค์กร การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายขององค์กร ความได้เปรียบในเชิงแข่งขันและสามารถจ้างงานบุคลากรที่มีความสามารถสูงสุดได้โดยไม่ต้องจำกัดเพศอายุ ศาสนา และเชื้อชาติ ทำให้สามารถหาบุคลากรที่มีคุณภาพได้เพิ่มขึ้นขององค์กร การเสริมสร้างความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กร สามารถสร้างความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กร และเกิดแนวคิดที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น รวมทั้งเกิดการคัดเลือกและการคัดสรรรูปแบบที่ดีที่สุดสำหรับการจัดการในองค์กรนั้น ๆ สามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า อันเนื่องมาจากองค์กรมีความคิดที่หลากหลายของบุคลากร ทำให้มีการเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาจากตัวเลือกหลาย ๆ ทางทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดอันเกิดจากความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น ตลอดจนส่งผลทางด้านที่ดีต่อการทำงานของบุคลากรปกติและบุคลากรที่มีความหลากหลายในลักษณะต่าง ๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

²⁰⁵ James C. Quick and Debra L. Nelson, **Principles of organizational behavior: Realities and challenges**, 7th ed. (China: South-Western, Cengage Learning, 2011), 75.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เจษฎา นกน้อย ศึกษาการจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ ผลการศึกษา พบว่า 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อาชีพ การแสดงออก และการรับรู้ของบุคคลอื่นว่าเป็นผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ 2) การจัดการความหลากหลายในองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการจัดการองค์กร มีความหลากหลาย การฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ การมีที่ปรึกษา/ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการให้คำแนะนำ และนโยบายการไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มใด ๆ และ 3) บริบทอื่น ๆ ได้แก่ บรรทัดฐานของสังคมและกฎหมาย สำหรับผลกระทบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากการที่ผู้เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญต่อผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ ในองค์กรนั้น เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่รู้สึกว่าตนเองถูกเลือกปฏิบัติ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจึงมีขวัญกำลังใจในการทำงานดี มีความรักและความผูกพันต่อองค์กร สามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี และมีความสุขในการทำงาน สำหรับนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น กลุ่มตัวอย่างประมาณ 1 ใน 3 องค์กรที่ทำงานอยู่มีคณะกรรมการจัดการองค์กรที่มีความหลากหลาย ขณะที่ไม่มีกลุ่มตัวอย่างแม้แต่เพียงรายเดียวที่องค์กรที่ทำงานอยู่มีการจัดฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่นเดียวกับประเด็นเรื่องของการกำหนดนโยบายการไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มใด ๆ ในสถานที่ทำงาน และการแยกการจัดการความหลากหลายของบุคลากรของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรออกจากการจัดความไม่เท่าเทียม ขณะที่กลุ่มตัวอย่างประมาณ 1 ใน 4 องค์กรที่ทำงานอยู่มีกลุ่มที่ไม่เป็นทางการคอยให้คำแนะนำในประเด็นทางด้านความหลากหลายของบุคลากรของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ข้อเสนอแนะเพื่อความเท่าเทียมของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ คือ 1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องสร้างความตระหนักในความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน 2) รัฐบาลจะต้องบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นทางการ 3) ควรมีการออกกฎหมายที่เอื้อให้กลุ่มผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศได้ใช้สิทธิของตนอย่างเต็มที่ 4) ผู้เกี่ยวข้องควรทำความเข้าใจ ยอมรับ และเล็งเห็นความสำคัญของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ 5) หน่วยงานที่รับผิดชอบทางการศึกษาควรผลักดันให้มีการเรียนรู้ และทำความเข้าใจเรื่องอัตลักษณ์ทางเพศอย่างเป็นทางการ 6) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความรู้เรื่องบทบาททางเพศแก่ผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง 7) ผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศควรมุ่งมั่น ตั้งใจ และพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ 8) ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศได้แข่งขันกับชายหญิงทั่วไปอย่างเท่าเทียม เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่ง

คณะกรรมการจัดการองค์กร 9) ผู้บริหารองค์กรควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนที่ระบุถึงการมีอยู่ของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ รวมถึงการให้ความคุ้มครองผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในประเด็นต่าง ๆ ²⁰⁶

สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง ศึกษาการจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของกลุ่มเพศและกลุ่มเชื้อชาติในองค์กร ผลจากการศึกษาพบว่า การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของกลุ่มเพศในองค์กรนั้น มีความเหมือนกับการจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของกลุ่มเชื้อชาติในองค์กร โดยการออกแบบและการนำระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาปฏิบัติด้วยความยุติธรรมความเสมอภาค และการไม่มีการเลือกปฏิบัติของเพศหรือเชื้อชาติที่มีความแตกต่างกันในองค์กร นอกจากนี้ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเพิ่มเติมในการจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของกลุ่มเพศและกลุ่มเชื้อชาตินั้น คือ วัฒนธรรมความเชื่อ ค่านิยม ของแต่ละพื้นที่ด้วย²⁰⁷

กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์ ศึกษาการจัดการความหลากหลายในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่าทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของความหลากหลายและกระบวนการจัดการความหลากหลายผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถทำได้โดยการสร้างความเสมอภาคทางโอกาสทั้งสำหรับบุคคลภายนอกที่อยากร่วมงานกับองค์กรและสำหรับพนักงานในองค์กร องค์กรต้องสร้างกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความยุติธรรม โปร่งใสและไม่ก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นในทุกกระบวนการ²⁰⁸

สมพร ปานยินดี ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย ผลวิจัยพบว่า 1) ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการจัดการงานที่แตกต่างการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานความสามารถ

²⁰⁶ เจษฎา นกน้อย, **การจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 288-298.

²⁰⁷ สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง, “การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของกลุ่มเพศและกลุ่มเชื้อชาติในองค์กร” (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2555), บทคัดย่อ.

²⁰⁸ กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์, “การบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558), บทคัดย่อ.

ในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์ขององค์กร 2) ความสามารถในการจัดการความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นการจัดการงานที่แตกต่าง ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน 3) การสร้างสรรค์ขององค์กร และความเป็นเลิศในการดำเนินงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานองค์กร 4) ความรุนแรงทางการแข่งขันไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์ขององค์กร ความเป็นเลิศในการดำเนินงานกับผลดำเนินงานองค์กร 5) ประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กรและความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความหลากหลาย และสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพประโยชน์จากงานวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้ประกอบการในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยตระหนักถึงการจัดการงานบนพื้นฐานของคุณค่าความหลากหลาย เกิดการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ พัฒนากระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐาน ปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายต่อไป²⁰⁹

วิเชศ คำบุญรัตน์ ศึกษาการบริหารความหลากหลายช่วงอายุในองค์กรแห่งยุคการตลาด 3.0 พบว่า ผู้บริหารถึงร้อยละ 71 เห็นว่าปัจจัยหลักที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน คือ ทักษะมนุษย์ที่จะพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร โดยองค์กรส่วนใหญ่มีบุคลากรมากถึง 3 ช่วงอายุอยู่ในที่ทำงานเดียวกัน และมีความหลากหลายของช่วงอายุ องค์กรจึงต้องมีแนวทางในการบริหารบุคลากรในช่วงอายุที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ด้านนโยบายขององค์กร ด้านความคาดหวังของแต่ละช่วงอายุในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน ด้านสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านระบบการบริหารผลงานและการจูงใจด้านกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และด้านช่องทางการสื่อสาร อีกทั้งการที่บุคลากรช่วงอายุ Generation Y มีจำนวนมากในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินธุรกิจด้วยความมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรในยุคการตลาด 3.0 พร้อมกับการปรับองค์การให้บุคลากรช่วงอายุนี้สนใจทำงานมากขึ้น²¹⁰

²⁰⁹ สมพร ปานยินดี, “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

²¹⁰ วิเชศ คำบุญรัตน์, “ศึกษาการบริหารความหลากหลายช่วงอายุในองค์กรแห่งยุคการตลาด 3.0” วารสารปัญญาภิวัฒน์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ 35, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2558), 3.

พิมลพรรณ อิศรภักดี ศึกษาความต่างของวัยกับทัศนคติที่มีต่อความหลากหลายของบุคลากรในสังคมไทย โดยการเปรียบเทียบทัศนคติของคนวัยต่าง ๆ ต่อผู้มีความหลากหลายของบุคลากรในปี 2551 และ 2554 พบว่า รุ่นวัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับการยอมรับความหลากหลายของบุคลากร กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างที่อายุน้อยกว่า ได้แก่ วัยหนุ่มสาว (Gen Y) และในวัยทำงาน (Gen X) มีโอกาสยอมรับความหลากหลายของบุคลากรได้มากกว่าเมื่อเทียบกับกลุ่มอายุมาก คือ วัยที่กำลังจะเป็นผู้สูงอายุ (Baby Boomer) และวัยผู้สูงอายุ (Silent Gen) และการยอมรับของกลุ่มตัวอย่างที่อายุน้อยมีแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตามจากการสำรวจในทุกรุ่นวัย มีเพียงส่วนน้อยที่ตอบว่า “ยอมรับได้” ในขณะที่ส่วนใหญ่ยัง “ยอมรับไม่ได้” รวมทั้งมีประมาณ 1 ใน 5 ที่ตอบว่า รู้สึกเฉย ๆ ไม่มีความคิดเห็นกับบุคคลที่มีความหลากหลายของบุคลากร จึงอาจกล่าวได้ว่า สังคมไทยมีทัศนคติต่อความหลากหลายของบุคลากรแบบที่นักวิชาการต่างประเทศวิเคราะห์ว่าเป็นลักษณะของการ “ทนได้ แต่ยอมรับไม่ได้” ถึงกระนั้นงานวิจัยก็ช่วยให้สามารถอนุมานแนวโน้มของการยอมรับที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นในอนาคต จากการสังเกตเห็นว่าสังคมไทยเองก็มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางบวกและยอมรับความหลากหลายของบุคลากรมากขึ้น อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของการสื่อสาร และสื่อต่าง ๆ จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติของคนในสังคม²¹¹

จิราพร นักปราชญ์ ศึกษาการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การออกแบบและวิเคราะห์งานใหม่ และ 2) แนวทางการบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เหมาะสมกับช่วงวัย ดังนี้ 2.1) Generation Baby Boomers ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงาน ตามโครงสร้างการบริหารงาน หรือตามภารกิจของโรงเรียน โดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างาน แต่งตั้งเป็นผู้นำทีมงาน และมอบหมายงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ นำจุดเด่นที่เป็นที่ยอมรับมาเป็นแบบอย่างหรือเป็นที่ปรึกษา ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นที่เลี้ยงสอนงานแก่บุคลากรรุ่นน้อง นิเทศกำกับติดตาม สร้างขวัญกำลังใจด้วยการยกย่อง เพื่อเป็นการสร้างเสริมพลังใจไม่ทำให้รู้สึกโดดเดี่ยว ส่งเสริมการฝึกอบรม ศึกษาดูงานให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี เช่น การทำงานเป็นทีม ที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายช่วงวัย การจัดกิจกรรม

²¹¹ พิมลพรรณ อิศรภักดี, **ต่างวัยต่างทัศนคติต่อความหลากหลายทางเพศในสังคมไทย. ความหลากหลายทางประชากรและสังคมในประเทศไทย ณ ปี 2558** (นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2558), 55.

เพื่อสร้างความคุ้นเคยระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย สร้างความท้าทายให้สนใจใคร่รู้ และกล้าถาม ในสิ่งที่สงสัยจากบุคลากร Generation X, Generation Y และ Generation M ที่มีความรู้ความสามารถ ด้านการใช้สื่อเทคโนโลยีสูง 2.2) Generation X ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงานตามโครงสร้าง การบริหารงาน หรือตามภารกิจของโรงเรียน โดยมอบหมายให้เป็นหัวหน้าทีมในการทำงาน ส่งเสริม การศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้นในสาขาวิชาที่จบมา และพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารเป็น หัวหน้าทีมในการทำงาน พาคิด พาทำ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกช่วงวัยเสนอรายชื่อบุคลากร Generation X ที่มีผลงานดีเป็นที่ยอมรับ เพื่อพิจารณาคัดเลือกให้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสำคัญมากขึ้น หรือเป็นผู้ประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย 2.3) Generation Y ผู้บริหารพิจารณา จัดกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงาน หรือตามภารกิจของโรงเรียน โดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ ท้าทายความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ ให้โอกาสการเปลี่ยนสายงานที่สอดคล้องกับ ความต้องการ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนหรือศึกษานิเทศก์โดยผู้บริหารให้แนวคิดและเป็นหัวหน้าทีม ในการทำงาน และ 2.4) Generation M ผู้บริหารพิจารณาจัดกลุ่มงาน ตามโครงสร้างการบริหารงาน หรือตามภารกิจของโรงเรียน โดยมอบหมายให้เป็นคณะทำงานที่เกี่ยวกับเอกสาร การใช้สื่อและ เทคโนโลยีส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดให้มีพี่เลี้ยงดูแลเป็นพิเศษ ผู้บริหารพาทำงานที่มี ความท้าทายความสามารถ²¹²

ทิวาวัฒน์ ธนาสนะ ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของ บุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลาย เชิงพหุวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การวิจัยเอกสารที่มี ความเชื่อมโยงด้านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพ ในงานของบุคลากรรุ่นใหม่มีความสอดคล้อง สามารถนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้ง ในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมและใช้เทคนิคการวิจัยในอนาคต EDFR โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 17 คน พบว่าองค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ การปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบแบบเชิงยืนยัน CFA ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มี ความสอดคล้องและเหมาะสม สามารถนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทาง ธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม และตอนที่ 3 จัดทำแผนปฏิบัติงานโดยผู้วิจัยมีส่วนร่วม PAR ผลการวิจัยพบว่า แผนกิจกรรมของการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของ

²¹² จีราพร นักปราชญ์, “การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25,” วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 6, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม, 2559),

บุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทขององค์การ²¹³

ปาริชาติ เยพิทักษ์ ศึกษาการพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อจัดทำนโยบายเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรในองค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบการวัดของตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปรมีความตรงสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีวัดความกลมกลืนอยู่ในเกณฑ์ดีทุกตัวแบบ โดยสังเกตได้จากค่า χ^2 ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวแบบ โดยมีค่าความน่าจะเป็น (p) อยู่ระหว่าง .04 - .21 ค่า CFI อยู่ระหว่าง .96 - 1.00 ค่า GFI = .92 - .99 ค่า AGFI = .93 - .98 ค่า RMSEA = .00 - .07 ค่า SRMR = .01 - .05 และมีตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทั้งหมด จากการศึกษาเปรียบเทียบตัวแบบลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุ พบว่า ตัวแบบของกลุ่มเจเนอเรชันบีปี มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแบบของกลุ่มเจเนอเรชันเอ็กซ์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และกลุ่มเจเนอเรชันวาย นั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นกัน ซึ่งค่าสถิติทุกค่ามีความสอดคล้องกันและดัชนีเข้าเกณฑ์การวัดทุกเกณฑ์และตัวแปรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งกันและกัน แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้ง 3 กลุ่มเจเนอเรชัน จึงสามารถนำมาพัฒนาเป็นนโยบายการสร้างความผาสุกของบุคลากรในองค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล คือ การพัฒนาบุคลากรในองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการส่งเสริมบุคลากรให้มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการสร้างกลไกการรับรู้ความยุติธรรมภายในองค์การอย่างเท่าเทียมกันทั้งองค์การ รวมถึงการสานสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนรณรงค์การลดความขัดแย้งในองค์การและร่วมสร้างความผาสุกในองค์การอย่างยั่งยืน²¹⁴

ณัชชามน เปรมลี้ม ศึกษาการจัดการความหลากหลายในองค์การ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า บทวิเคราะห์กรณีศึกษาข้างต้นมิติของความหลากหลายที่สำคัญในระดับประเทศ ที่ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อเป็นการเตรียมตัวในการดำเนินการขององค์การ

²¹³ ทิวาวัดน์ ธนาสนะ, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

²¹⁴ ปาริชาติ เยพิทักษ์, “การพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อจัดทำนโยบายเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรในองค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), บทคัดย่อ.

ต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจ เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีระหว่างกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนด้วยกัน เป็นลำดับแรก ลำดับถัดมาก็คือ ภาษาและวัฒนธรรม โดยมีการวางแผนในเรื่องบุคลากรโดยจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมด้านภาษาวัฒนธรรม มารยาทและบุคลิกภาพ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศที่องค์กรต้องมีการติดต่อกับ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจในภาษาและวัฒนธรรมแต่ละประเทศ ช่วยสร้างความเข้าใจในมิติทางวัฒนธรรมการจัดการที่แตกต่างและหลากหลาย นอกจากนี้ยังเป็นส่งเสริมการมีทัศนคติที่ดีต่อวัฒนธรรมของตนเอง และวัฒนธรรมของชาติอื่น ๆ ถ้าสามารถจดจำคำทักทาย มารยาทของแต่ละประเทศที่ไปพบปะด้วยก็จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลต่อความร่วมมือในการทำงาน อีกทั้งการฝึกให้เป็นบุคคลมีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งบุคลิกภาพภายนอกและภายใน และมีความเป็นมิตรกับทุกคนอย่างจริงใจมีนิสัยที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ ก็จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์อันสูงสุดจากการจัดการความหลากหลายของแรงประชาคมอาเซียนได้อย่างยั่งยืน²¹⁵

จรรยาลักษณ์ รัตนมงคลศักดิ์ ศึกษาการบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กรในไทย จากกรณีศึกษา ยัม ประเทศไทย บริหารงานโดยบริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด การศึกษาครั้งนี้พบว่า ยัม ประเทศไทย มีความหลากหลายของพนักงานในเรื่อง วัฒนธรรม เพศ การศึกษา สถานภาพในงาน และความบกพร่องของความสามารถทางกายของพนักงาน การศึกษาครั้งนี้จึงได้อธิบายการบริหารจัดการความหลากหลายของพนักงาน การสนับสนุนพนักงาน และการธำรงรักษาศักยภาพขององค์กรในธุรกิจการให้บริการอาหารจากทิศทางขององค์กรที่เป็นหนึ่งเดียว ตลอดจนความพยายามที่จะทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากงานบริการด้วย²¹⁶

เถลิงศักดิ์ กลางสาทร ศึกษาความแตกต่างทางเจเนอเรชันที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายของบริษัท ทีบีเคเค (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ และปัจจัยสภาพแวดล้อม ด้านประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ และปัจจัยความแตกต่างของเจเนอเรชัน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการตระหนักต่อสังคม ส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ และข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์สรุปได้ ดังนี้ (1) ด้านการจัดการ

²¹⁵ ณัชชามน เปรมปลื้ม, “การจัดการความหลากหลายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน,” *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ* 35, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 111.

²¹⁶ จรรยาลักษณ์ รัตนมงคลศักดิ์, “ศึกษาการบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กรในไทย จากกรณีศึกษา ยัมประเทศไทย,” *วารสารจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ* 7, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560): 177.

เปลี่ยนแปลง โดยการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management) มีความจำเป็นต่อการบริหาร ความหลากหลายในสภาวะปัจจุบัน (2) ด้านบริหารความขัดแย้ง การบริหารความหลากหลาย ในองค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์กร (3) ด้านการสร้าง ความไว้วางใจ การสร้างความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อทางด้านจิตวิทยาของพนักงานทำให้ การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ เกิดความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือ (4) ด้านการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความคิดที่หลากหลายที่นำไปใช้ประโยชน์ต่อการทำงานจึงจะทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจ²¹⁷

กฤษณะโชติ บัวหล้า ศึกษาการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านทรัพยากร บุคคลขององค์การเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ เป็นงานวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการรวบรวมข้อมูลโดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ผู้บริหารขององค์การ 3 คน ฝ่ายทรัพยากร บุคคลขององค์การ 3 คน ฝ่ายนโยบายและแผนขององค์การ 3 คน บุคลากรทั่วไปในองค์การ 3 คน และผู้ใช้บริการของโรงพยาบาล 3 คน รวมเป็นจำนวน 15 คน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านบุคคล ได้แก่ ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และทัศนคติ ของบุคคลการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของทรัพยากรบุคคลในองค์การ คือ หลักการ สร้างความเท่าเทียมท่ามกลางความหลากหลาย และส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ ผลลัพธ์ ของการจัดการ คือ บุคลากรในองค์การความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานที่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ และศาสนา ประสิทธิภาพขององค์การสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ มีแนวทางในการจัดการความ หลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์การ ลักษณะของการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า แนวทางในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่สามารถ จัดการได้คือ การสร้างความเท่าเทียมท่ามกลางความแตกต่าง ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะอยู่ในลักษณะของ นโยบายขององค์การโดยการกำหนดความเท่าเทียมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายทาง วัฒนธรรมในองค์การ เริ่มจากกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคลมีแนวทางดังนี้ 1) กระบวนการ คัดเลือกบุคคลหรือการสมัครงานด้วยการไม่ระบุข้อจำกัดหรือคุณสมบัติที่ไม่จำเป็น ยึดมั่นในหลักของ สิทธิมนุษยชนตระหนักถึงโอกาสที่เท่าเทียมกัน และยึดมั่นในความสามารถเป็นหลัก 2) มีการกำหนด โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม องค์กรมีการกำหนด

²¹⁷ เกลิงศักดิ์ กลางสาทร, “ความแตกต่างทางเจเนอเรชันที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลาย ของบริษัท ทีบีเคเค (ประเทศไทย) จำกัด” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), บทคัดย่อ.

ความเท่าเทียมด้วยการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการที่พึงพอใจ โดยการกำหนดให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นมาตรฐานเดียวกัน 3) การจัดการสภาพแวดล้อมในองค์กรนอกจากจะอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ใช้บริการ แล้วองค์กรยังมีการจัดสถานที่หรือสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวก เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม เช่น สถานที่ประกอบพิธีกรรมทางศาสนาสำหรับมุสลิม (ห้องละหมาด) มีอาหารที่หลากหลายเหมาะสม สำหรับแต่ละบุคคลสถานที่ทำงานมีความพร้อมทางเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย 4) การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคคล เช่น รวมทั้งมีการฝึกอบรมทางวัฒนธรรม (Cultural Training) ทั้งในแง่มุมมองของกฎหมายวัฒนธรรมและการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคลากรกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ได้แก่ กิจกรรม CSR Activity ขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังพยายามอบรม (Training) ให้ผู้บริหารระดับกลางกล้าตัดสินใจในขอบเขตงานตนรับผิดชอบโดยไม่ต้องรอการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา เพราะวิธีการนี้จะทำให้การทำงานไหลลื่นไม่ติดขัด 5) ทำให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความตั้งใจที่จะทำให้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรนั้นหลอมรวมกันเป็นหนึ่งเดียวภายใต้วัฒนธรรมองค์กร (Unite the cultural diversity as an organization culture) ซึ่งกระบวนการนี้จะเป็นการปรับทัศนคติของบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายแต่เมื่อเข้ามาอยู่องค์กรแล้วให้ยึดมั่นวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักมากกว่าการยึดมั่นในอัตลักษณ์ส่วนตัว อีกทั้งเป็นการสร้างความผูกพันกับองค์กร (Organization Commitment) ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเป็นหนึ่งเดียวภายใต้กรอบของวัฒนธรรมองค์กร²¹⁸

ณัฐพร ไทยจงรักษ์ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการประยุกต์นโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า นโยบายที่ช่วยส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมประกอบด้วยหลักสูตรอาเซียน การเรียนภาษาอังกฤษ พหุวัฒนธรรม ภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียนและเทคโนโลยี ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินนโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของอาเซียนและการประยุกต์ใช้ของครุมีดังนี้ คือ หลักการและแนวทฤษฎีของวิชาที่สอน วิธีการสอน เทคนิคการสอน หลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน แนวทางในการที่จะทำให้การประยุกต์นโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมในด้านการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาประสบความสำเร็จ ครูจะต้องเป็นผู้ที่เฝ้าหาความรู้ มีการบูรณาการเนื้อหาเกี่ยวกับเชื้อชาติหรือวัฒนธรรม

²¹⁸ กฤษณะโชติ บัวหล้า, “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเอกชนในอุตสาหกรรมบริการ” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2560), บทคัดย่อ.

ในวิชาต่าง ๆ มีการสร้างความรู้ใหม่ ลดอคติ สอนโดยยึดหลักความยุติธรรมและการจัดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้เหมาะสม²¹⁹

พนิดา นิลอรุณ ศึกษาการจัดการความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจัดการความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน ดังนี้ 1) การเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Shared Leadership) ทีมงานซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมความเชี่ยวชาญของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกันออกไป ทำให้สมาชิกในทีมแต่ละตำแหน่งต้องอาศัยความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีม ดังนั้น การใช้รูปแบบภาวะผู้นำร่วมกันในการจัดการงานกล่าวคือ มีการจัดการงานแบบมอบอำนาจความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม รวมไปถึงการให้ความสำคัญในตำแหน่งงานซึ่งกันและกันนั้น ย่อมส่งผลดีต่อการทำงานเป็นทีมอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของทีมงานได้ 2) การสนับสนุนขององค์กร (Organization Support) นอกจากการกระจายงานและมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับทีมแล้ว องค์กรต้องมีความพร้อมในการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของทีม โดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและมีประโยชน์ตามที่ทีมงานต้องการ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและไม่เกิดปัญหาอันจะส่งผลให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมาย 3) การสร้างปฏิสัมพันธ์ในทีม (Interaction Team) ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายในความเชี่ยวชาญแตกต่างกันออกไป การสร้างปฏิสัมพันธ์ให้กับสมาชิกในทีมให้มีความสัมพันธ์อันดี ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงานเช่นกัน ดังนั้น หากสมาชิกในทีมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันก็จะทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานได้ 4) การสร้างความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความหลากหลายของสมาชิกในทีมทำให้ความต้องการของแต่ละคนแตกต่างกันออกไป การจัดการทีมงานจึงต้องสร้างความพึงพอใจในงานของสมาชิกทุกคนภายในทีมให้ได้ เมื่อสมาชิกมีความพึงพอใจในงานที่ตนได้รับแล้วนั้นก็ส่งผลให้มีการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจจนประสบผลสำเร็จแก่ทีมงานได้ 5) การสร้างบรรยากาศในทีม (Climate Team) การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในทีม บรรยากาศในการร่วมมือกันทำงานจึงเป็นเรื่องที่ควรตระหนักถึงอย่างยิ่ง เพราะมีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสมาชิกภายในทีมที่สามารถกำหนดความมีประสิทธิภาพของทีมงานได้ ผู้บริหารจึงควรสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิก โดยแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จเมื่อมีการทำงานร่วมกัน เน้นบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัวหรือความรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าขององค์กร เพื่อสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกในทีม และ 6) การจัดการ

²¹⁹ ณัฐพร ไทยจงรักษ์, “ปัจจัยที่มีผลต่อการประยุกต์นโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมของอาเซียน,” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 8, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2560): 85.

ความขัดแย้ง (Conflict Management) ความหลากหลายของสมาชิกในทีมมักจะเป็นที่มาของความ คิดเห็นและการรับรู้ของสมาชิกที่แตกต่างกัน ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงรูปแบบการทำงานที่เป็นตัวของตัวเอง การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นจึงย่อมเกิดความคิดที่ไม่ตรงกันจนอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีม ได้ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยและให้ความสำคัญกับ การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เน้นย้ำให้สมาชิกในทีมคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของทีมมากกว่า ส่วนตัว ในปัจจุบันองค์กรมักเน้นการทำงานเป็นทีมมากขึ้น โดยในทีมงานต่างก็ประกอบไปด้วยสมาชิก ที่มีความหลากหลายกันออกไป ดังนั้น การจัดการงานในองค์กรจึงต้องเข้าใจและตระหนักถึง ความแตกต่างของสมาชิกในทีมที่มีความต้องการ และความเชื่อแตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ วัฒนธรรมหรือภูมิหลังของแต่ละคน ซึ่งแนวทางดังกล่าวอาจเหมาะสมต่อการจัดการความหลากหลาย ในองค์กรที่ส่งผลให้ทีมงานมีประสิทธิภาพอย่างไร นั้นย่อมขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร²²⁰

พฤกษ์ สุพรรณนาลัย ศึกษาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลต่อ ความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแปรทุกกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก 2) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ วัฒนธรรม องค์กรที่สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ และการจัดการความหลากหลาย ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ การจัดการคนเก่งและองค์กรประสิทธิภาพสูง และโมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์ (Chi-square =123.418, Chi-square/ df = 2.683, df = 46, p = .000, GFI = .972, TLI = .964, CFI = .984, NFI = .975, RMSEA = .055) 3) ตัวแปรแฝงภายนอกมีอิทธิพลเชิงบวก ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรแฝงภายใน การจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์กร ประสิทธิภาพสูง และเป็นตัวแปรกลางระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับองค์กรประสิทธิภาพสูง และ 4) การจัดการคนเก่งสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงประกอบด้วย การจัดหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษาคคนเก่ง การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งคนเก่งและการใช้ระบบสารสนเทศในการจัดการทุน มนุษย์ ประโยชน์จากงานวิจัยนี้ก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งขององค์กร ประสิทธิภาพสูงในประเทศไทยและนำไปเป็นแนวทางเพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กรในอนาคต²²¹

²²⁰ พนิดา นิลอรุณ, “การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2560), 243-244.

²²¹ พฤกษ์ สุพรรณนาลัย, “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่ สร้างสรรค์ การจัดการสรรกรงใจ การจัดการความหลากหลายและการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความ ความเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), บทคัดย่อ.

เรณู เหมือนจันทร์เชย ศึกษาการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม : กรณีศึกษา วัฒนธรรมการทำงานของแรงงานพม่าในบริษัทไทยในประเทศไทย พบว่า ลักษณะการจัดการ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมการทำงานของแรงงานพม่าในบริษัทไทยที่เกิดขึ้น เป็นอยู่ในพื้นที่ ศึกษา เจื่อนไซและเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่เกิดขึ้นเป็นไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่เคลื่อนผ่าน สังคมพม่าและสังคมไทย ทำให้เกิดการแตกหัก ขาดตอนทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมขึ้น ชาวพม่าส่วนหนึ่งอพยพสู่ประเทศไทยเพื่อแสวงหาโอกาสทางเศรษฐกิจที่ดีกว่า ส่วนคนไทยด้วยภาวะ ของกระแสโลกาภิวัตน์ได้กระตุ้นให้ดิ้นรน ขวนขวาย เพื่อเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจ จึงดึงดูดแรงงาน ข้ามชาติชาวพม่าเข้ามา นำไปสู่ปัญหาการจัดการวัฒนธรรมการทำงานของแรงงานพม่าที่เกิดขึ้นใน พื้นที่ศึกษา ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ลักษณะการจัดการแรงงานที่เกิดขึ้นปราศจากการเรียนรู้ เพื่อการเรียนรู้ - รู้เราที่นำไปสู่การอยู่ร่วมกัน มีแต่การจัดการเรียนรู้เพื่อเข้าถึงประโยชน์ของตน ลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้น เป็นอยู่ทุกขั้นตอนในการจัดการวัฒนธรรมการทำงานของแรงงานข้ามชาติ ชาวพม่า ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายแรงงานข้ามชาติ เริ่มตั้งแต่เมื่อแรงงานเข้าเมืองมาจะต้องจ่ายค่า ผ่านทางอย่างซ้ำซ้อน ไปจนกระทั่งทำงานกับนายจ้างที่จ่ายค่าจ้างถูก แต่ต้องการผลงานมาก ไม่มีสวัสดิการ เป็นต้น นอกจากนี้ กระบวนการศึกษาภาคสนามตามแนวคิดดังกล่าว เปิดโอกาส ให้กลุ่มเป้าหมายใช้กระบวนการเรียนรู้รูปแบบที่เหมาะสม ร่วมสร้างสรรค์ความรู้ที่นำไปสู่ การรู้เรา - รู้เราได้มากขึ้น²²²

วสันต์ ขวลิตวรกุล ศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi - Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านของบุคลิก (Personality) ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติส่วนบุคคล และ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย เมื่อนำปัจจัยทั้งสามมาทดสอบ สมมติฐานโดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ พบว่า ค่าอิทธิพลของปัจจัยทั้งสามยังคงมีผลต่อ การนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการสัมภาษณ์ตัวแทนของผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลที่มี

²²² เรณู เหมือนจันทร์เชย, “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษา วัฒนธรรมการทำงานของแรงงานพม่าในบริษัทไทยในประเทศไทย,” วารสารภาษาและวัฒนธรรม 36, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2560): 49.

มุมมองว่า วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ งานที่ได้รับมอบหมายและทัศนคติเชิงบวกเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยทางด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลในการขับเคลื่อนองค์กร²²³

นพดล เดชประเสริฐ ศึกษาการบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กร ตามช่วงวัยที่ต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า จริยธรรมในการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ใสใจเรื่องรูปแบบจริยธรรมในการปฏิบัติงานในองค์กร องค์กรควรมีการกำหนดแบบแผนมาตรฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ควรมีการจัดอบรมหลักจริยธรรมในการทำงาน ควรมีการสนับสนุนบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมหลักจริยธรรมในองค์กร ส่วนความคาดหวังกับรางวัล ความคาดหวังงานกับชีวิตครอบครัว พนักงานต้องการการรับฟังความต้องการในการพัฒนาสายงานของบุคลากรให้มีแบบการสื่อสารเรื่องนโยบายและแนวปฏิบัติทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงมีการรับข้อมูลใหม่หรือแนวคิดใหม่ ๆ จากบุคลากร รูปแบบการจัดการความหลากหลายในองค์กรของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ องค์กรมีสื่อต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การแจ้ง E-mail และประกาศที่บอร์ด เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการยอมรับในความแตกต่างในที่ทำงานทั้งเรื่อง เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ เป็นต้น รองลงมาองค์กรมีเครือข่ายที่กว้างขวางในการดึงดูดผู้สมัครงานที่หลากหลาย มีวิธีการคิดและสื่อสารที่หลากหลาย และทุกคนได้รับการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น มีความหลากหลายปรากฏให้เห็นในทุกระดับขององค์กร มีสภาพแวดล้อมการทำงาน ความเป็นมิตร และให้การต้อนรับทุกคน รวมทั้งพนักงานใหม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการใช้ทรัพยากรระหว่างพนักงานจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง และน้อยที่สุดองค์กรมีสื่อต่าง ๆ สู่ภายนอกองค์กร เช่น ข้อความการรับพนักงานบนเว็บไซต์ของบริษัทที่สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรมีการยอมรับความแตกต่างในที่ทำงานทั้งเรื่อง เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ เป็นต้น²²⁴

อนันต์ สุนทรามาธากุล ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) การศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า องค์ประกอบที่จำเป็นของการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานีมีจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ

²²³ วสันต์ ขวลิตรกุล, “การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi - Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย” (การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2560), บทคัดย่อ.

²²⁴ นพดล เดชประเสริฐ, “การบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กร ตามช่วงวัยที่ต่างกัน,” วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์ 13, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561): 122.

1.1) การเคารพและเห็นคุณค่า 1.2) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี 1.3) การแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าใจ 1.4) การปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม และ 1.5) การเปิดเผย 2) การสร้างโปรแกรมฝึกอบรมการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ในจังหวัดอุบลราชธานีพบว่า โครงร่างโปรแกรมฝึกอบรมมีความเหมาะสมมากถึงมากที่สุด ($\bar{X} = 4.40 - 4.80$) และมีความสอดคล้องกันทุกองค์ประกอบปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาโครงร่างโปรแกรมฝึกอบรมก่อนนำไปทดลองใช้เพื่อประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรกับพนักงานโรงแรม 3) ประเมินโปรแกรมฝึกอบรมการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการทดลอง พบว่า 1) ความสามารถในการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานีหลังการทดลองมีคะแนนสูงกว่าก่อนการทดลองในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในภาพรวมและทุกหน่วยการฝึกอบรม 2) ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ($\bar{X} = 4.38 - 4.81$) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนั้นมีประสิทธิผลเหมาะสมในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานีได้²²⁵

งานวิจัยต่างประเทศ

ลัวร์ริง และ เซลเมอร์ (Lauring and Selmer) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาษาการแบ่งปันความรู้ และผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากองค์กรต่าง ๆ ด้านการเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรมในประเทศเดนมาร์ก ผลการศึกษาพบว่า การจัดการด้านภาษาในกรณีนี้ที่ศึกษาในภาษาอังกฤษที่ถูกนำมาเป็นภาษาหลักที่ใช้สื่อสารระหว่างพนักงานที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อตัวแปรด้านการแบ่งปันความรู้ และตัวแปรผลการปฏิบัติงานแต่การสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษไม่ใช่ตัวแปรเดียวที่มีผลต่อสองตัวแปรดังกล่าวยังพบอีกว่า ความถี่ของการสื่อสารเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้และผลการปฏิบัติงานอีกด้วย²²⁶

²²⁵ อนันต์ สุนทรามธากุล, “การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี,” *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพนธ์* 13, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2561): 168.

²²⁶ Jakob Lauring and Jan Selmer, “Multicultural organizations: common language, knowledge sharing and performance,” *Personnel Review* 40, 3 (2011): 324-343.

ลูเซมอร์ (Loosemore et al.) ศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ และกลุ่มระดับผู้จัดการที่มีต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานที่ก่อสร้างในประเทศ ออสเตรเลีย รวมถึงศึกษาการจัดการความหลากหลายในองค์กรที่ทำการศึกษาผลการศึกษพบว่า ภาพรวมทั้ง 2 กลุ่มมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายในการทำงานและพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่ที่เป็นชาวต่างชาติยอมรับว่า เขามีความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน หากไม่สามารถสื่อสารกันเข้าใจทั้งหมด รวมถึงปัญหาด้านการเหยียดสีผิว การล้อเลียน และการเลือกปฏิบัติในองค์กรพวกเขา ไม่มีความพยายามจะติดต่อกันร่วมกับคนต่างชาติ นอกจากการมีปฏิสัมพันธ์ ร่วมกันในส่วนของการงานเท่านั้น อีกทั้งกลุ่มของผู้จัดการส่วนใหญ่เห็นเฉยต่อนโยบายการจัดการ ความหลากหลายในองค์กร และมีทัศนคติว่าควรมีการแยกกลุ่มแรงงานในการทำงานตามเชื้อชาติ จะเป็นเรื่องที่ดี และช่วยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งซึ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความเฉยเมยต่อการให้ความสำคัญกับการจัดการวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างในองค์กร²²⁷

ชาร์เบล และคณะ (Charbel et al.) ศึกษาการจัดการความหลากหลาย: ความท้าทาย ผลประโยชน์และบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรบราซิล เพื่อให้เกิดการรวมเป็น หนึ่งเดียวกัน พบว่าจากทั้งหมด 15 องค์กรในประเทศบราซิล มีผู้บริหารเพียง 4 องค์กรที่ผู้บริหาร ระดับสูงเห็นความสำคัญ และนำการจัดการความหลากหลายมาปฏิบัติจริง อีกทั้งยังพบว่าคนกลุ่ม น้อยหรือผู้พิการที่ขาดโอกาสด้านการศึกษา และประสบการณ์ได้เข้าทำงานเพราะองค์กรส่วนใหญ่ ไม่มีนโยบายที่จะจ้างงานคนพิการและไม่มีตำแหน่งงานที่รองรับกับความสามารถของคนเหล่านี้ ดังนั้น จึงพบว่ามีบางองค์กรที่สร้างตำแหน่งงานให้คนกลุ่มนี้โดยไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่ของงานเป็นอันดับแรก เพื่อตอบสนองต่อนโยบายทางกฎหมายเท่านั้น ในขณะที่ในองค์กรส่วนที่เหลือนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ส่วนใหญ่มีการตระหนักถึงความสำคัญ และมีความตั้งใจที่จะแก้ปัญหา รวมถึงมีแนวความคิดที่ จะบูรณาการทฤษฎีด้านความหลากหลายมาสู่กิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้จริงในการอยู่ร่วมเป็นสังคม เดียวกันในที่ทำงาน แต่ด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารหรือการไม่ให้ความร่วมมือ ของแรงงานทำให้โครงการหรือนโยบายยังไม่มีหรือนำมาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง²²⁸

²²⁷ Martin Loosemore and others, “The politics of sameness in the Australian construction industry: Comparing operative and manager attitudes towards cultural diversity,” *Engineering, Construction and Architectural Management* 18, 4 (2011): 363-380.

²²⁸ Jabbour Charbel, Jose Chiappetta, and others, “Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations,” *Diversity and Inclusion: An International Journal* 30, 1 (2011): 58-74.

แมนแมน และคณะ (Mamman et al.) ศึกษาความหลากหลายของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร: แนวปฏิบัติในองค์กร ผลวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญโดยทั่วไปสามารถยอมรับว่าความหลากหลายของบุคลากรสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กรได้ แต่ตามหลักฐานการวิจัยครั้งนี้บ่งชี้ว่า ความหลากหลายของบุคลากรสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ในองค์กรได้เช่นกัน จุดมุ่งหมายหลักของงานวิจัยนี้คือ การเสนอกรอบแนวคิดและการวิเคราะห์ที่สามารถอธิบายการรับรู้ของบุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับล่าง ซึ่งอาจไม่ได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์เสมอไป โดยจากทฤษฎีต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความยุติธรรมในองค์กร สถานะภาพของบุคลากร และจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถูกนำมาใช้สรุปการทำวิจัยในครั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าเหตุใดบุคลากรจึงตอบสนองต่อการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่การลดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และการลดพฤติกรรมการเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรของบุคลากร²²⁹

โครบอท – มาสัน และ เอราโมวิช (Chrobot - Mason and Aramovich) ศึกษาทัศนคติและการรับรู้ของพนักงานทางด้านการให้ความเท่าเทียมด้านเพศสภาพ ผลวิจัยพบว่า พนักงานจะมีความรู้สึกด้านบวกกับองค์กรที่ไม่เลือกปฏิบัติด้านเพศสภาพและพนักงานจะร่วมกันสร้างบรรยากาศขององค์กรให้ดีขึ้น²³⁰

อชิคาลิ (Ashikali) ศึกษาการจัดการความหลากหลายในองค์กรสาธารณะและผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อพนักงาน: บทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการผนวกของวัฒนธรรมมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความหลากหลายในองค์กรภาครัฐ และความมุ่งมั่นทางอารมณ์ของพนักงานโดยการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับบทบาทใกล้เคียงของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรแบบรวม โดยการรวมทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพ เข้ากับทฤษฎีเกี่ยวกับความหลากหลายและความล้มร้ายคล้ายคลึงกันโมเดลเชิงทฤษฎีถูกสร้างขึ้น เพื่ออธิบายว่าเมื่อใด และทำไม การจัดการความหลากหลายควรมีผลกระทบเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน ข้อมูลการสำรวจจากตัวอย่างตัวแทน 10,976 พนักงานภาครัฐชาวต่างชาติถูกนำมาใช้ในการทดสอบสมมติฐานของเรา โดยใช้เทคนิคการสร้าง

²²⁹ Aminu Mamman, Ken Kamoche, and Rhoda Bakuwa, “Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework, ” *Human Resource Management Review* 22 (2012): 285–302.

²³⁰ Donna Chrobot-Mason and Nicholas P. Aramovich, “The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity,” *Group Organizations Management* 38, 6 (2013): 659-689.

แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผลกระทบของการจัดการความหลากหลาย ต่อความมุ่งมั่นทางอารมณ์ของพนักงานสามารถอธิบายได้บางส่วน จากผลกระทบที่มีต่อการผนวก วัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ผลกระทบยังได้รับอิทธิพลจากความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงโดย หัวหน้างานซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ดำเนินการจัดการความหลากหลายและเป็นตัวแทนในการสร้างความ ละม้ายคล้ายคลึงกัน ความหมายสำหรับการวิจัยและการจัดการในอนาคตจะกล่าวถึงต่อไป²³¹

กอตซีส และ กรอเตไซ (Gotsis and Kortezi) ศึกษากระบวนการทัศนทางจริยธรรมที่เป็น รากฐานสำคัญของการจัดการความหลากหลายในองค์กรธุรกิจ ผลการศึกษาทฤษฎีกรณจริยธรรม ของอิมมานูเอล แคนท (Immanuel Kant) ทฤษฎีจริยศาสตร์คุณธรรมของอริสโตเติล (Aristotle) และ ทฤษฎีจริยศาสตร์แห่งความอาทร พบว่า (1) จากทฤษฎีของอิมมานูเอล แคนท (Immanuel Kant) การประพฤติปฏิบัติควรจะต้องสอดคล้องกับข้อปฏิบัติหลักที่มุ่งเน้นความถูกต้องทางศีลธรรม เจตนาธรรม ที่เน้นหนักในความตั้งใจที่ดีของผลพวงที่ตามมา (2) ทฤษฎีจริยศาสตร์คุณธรรมของอริสโตเติล (Aristotle) มุ่งเน้นการยอมรับความเท่าเทียมจากความหลากหลายเป็นที่สิ่งสำคัญสำหรับองค์กร และ (3) ทฤษฎีจริยธรรมแห่งความอาทร เน้นเรื่องการรังสรรค์ และการบำรุงรักษาของความสัมพันธ์ ที่ยั่งยืน รับรู้ได้โดยความอาทรที่แท้จริงสำหรับสายใยที่ผูกพันและเชื่อมโยงเรากับบุคคลอื่น ความสัมพันธ์ของความหวังใยเป็นการแลกเปลี่ยนกันอย่างหนึ่งที่ประคับประคองการเอาใจใส่และ ความอาทรให้เป็นความต้องการที่เป็นรูปธรรม²³²

เอ็นเดนจี (Ndiang'ui) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการความหลากหลาย และผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมในรัฐฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่า จำนวนประชากรที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสหรัฐอเมริกาเช่นเดียวกับสิทธิของพลเมืองที่มากขึ้นในช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้โรงเรียนมีการบูรณาการจัดการความหลากหลาย โดยมีการสื่อสาร ระหว่างบุคลากร การลดความขัดแย้งและการเพิ่มประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์กร โดยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐฟลอริดา ประเทศสหรัฐอเมริกา มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรเป็น อย่างมาก การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งอีเมลแบบสำรวจไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐฟลอริดา

²³¹ Tanachia Ashikali and Sandra Groeneveld, "Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture," *Journal of Psychology* 14, 2 (November 2013): 226-227.

²³² George Gotsis and Zoe Kortezi, "Ethical paradigms as potential foundations of diversity management initiatives in business organizations," *Journal of Organizational Change Management* 26, 6 (2013): 948-976.

จำนวน 200 แห่ง โดยใช้วิธีการทางสถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมานหลายวิธีในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลลัพธ์จากสถิติเชิงอนุมานไม่ได้แสดงผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญ แต่ทิศทางขึ้นอยู่กับวิธีการวรรณกรรม และผลการตอบของคำถามปลายเปิดระบุว่าโรงเรียนนั้นมีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์การจัดการความหลากหลายเชิงตอบสนองหรือการจัดการความหลากหลายเชิงรุกที่ต้องอาศัยประสบการณ์มากกว่า ส่วนผลลัพธ์ขององค์กรในเชิงบวกมีมากกว่าที่ใช้กลยุทธ์การจัดการความหลากหลาย ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ส่วนคำตอบของคำถามปลายเปิด และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนที่ใช้กลยุทธ์การจัดการความหลากหลายเชิงรุกสร้างขึ้น ทำให้ต้องตระหนักถึงผลกระทบเชิงบวกของความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์เชิงอนุมานชี้ให้เห็นว่าประเภทของกลยุทธ์การจัดการความหลากหลายมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของโรงเรียน²³³

เคนิปเพนเบิร์ก และคณะ (Knippenberg et al.) ศึกษาความคิดที่หลากหลายของบุคลากรและประสิทธิภาพของทีมที่หลากหลาย ผลการศึกษาพบว่า ความหลากหลายสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมได้ โดยความเชื่อและสภาพแวดล้อมที่หลากหลายอาจมีบทบาทสำคัญในผลกระทบของการจัดการในองค์กร ดังนั้นจึงมีการส่งเสริมความหลากหลายในเชิงบวก โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจ การแสดงความคิดเห็น และการรับรู้เกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากรในทีม เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้²³⁴

มิลเนา (Milena) ศึกษาการเป็นผู้นำในอนาคตที่มีศักยภาพและยอมรับความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาในประเด็นของความหลากหลาย การแบ่งแยก และการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการจัดการองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นของความหลากหลายที่เป็นการนำเสนอนวัตกรรมที่เป็นไปได้ในด้านการจัดการและวงการธุรกิจ โดยองค์กรที่ดูแลความยุติธรรมและสนับสนุนความหลากหลายในการจ้างงานในองค์กรจะปรากฏในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทางธุรกิจด้วย สถานการณ์ของตลาดแรงงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและนำมาซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ แต่ยักรวมถึงความท้าทายใหม่ ๆ โดยโอกาสสำหรับบริษัทต่าง ๆ และผู้บริหารในองค์กรต้องมีการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแข่งขันต่าง ๆ ซึ่งจุดมุ่งหมาย

²³³ Peter Ndiang’ui, “The relationship between diversity management strategies and organizational performance of Florida public high schools” (Ph.D. Dissertation presented to The Faculty of the College of Education, Florida Gulf Coast University, 2013), Abstract.

²³⁴ Daan van Knippenberg, Wendy P. van Ginkel, and Astrid C. Homan, “Diversity mindsets and the performance of diverse teams,” *Diversity mindsets and the performance of diverse teams journal* 121 (2013): 183–193.

หลักของงานวิจัยนี้คือ เพื่ออธิบายความคิดเห็นเกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากร ทักษะที่มีอิทธิพลต่ออนาคตขององค์กร สภาพของการจัดการความหลากหลายและการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมกับบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กร งานวิจัยนี้ใช้วิธีการทบทวนจากรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องแบบสอบถามเพื่อสำรวจเปรียบเทียบตัวแปรของงานวิจัย ส่วนสถิติที่ใช้ คือ ความถี่ การทดสอบไคสแควร์และการทดสอบแมนน์ - วิทนีย ซึ่งการจัดการความหลากหลายของบุคลากรนี้เป็นประโยชน์อย่างมากในการเลือกปฏิบัติของคนในประเทศสาธารณรัฐเช็ก²³⁵

คินยานจูย (Kinyanjui) ศึกษากลยุทธ์เชิงนวัตกรรมสำหรับการจัดการความหลากหลายของแรงงานในประเทศเคนยา ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความหลากหลายของกำลังคนเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบริษัทต่าง ๆ ความหลากหลายที่มีการจัดการที่ไม่ถูกต้องอาจเป็นอันตรายต่อความพึงพอใจและประสิทธิผลของพนักงาน พนักงานที่รู้สึกว่ามีคุณค่ามากกว่าในขณะที่ทำงานหนักแต่บางคนอาจคิดว่าตัวเองมีค่าน้อยกว่าในขณะที่ทำงานหนักเช่นเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง โดยข้อค้นพบการใช้กลยุทธ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่สำหรับการจัดการความหลากหลายของแรงงานในบริษัทชั้นนำของประเทศเคนยานั้นเป็นกลยุทธ์การจัดการประสิทธิภาพของบริษัท ซึ่งเกิดจากการริเริ่มความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบร่วมกันของพนักงานในบริษัทของประเทศเคนยา²³⁶

คูลิค (Kulik) ศึกษาการทำงานระดับล่างและบน: ช่องว่างของการจัดการความหลากหลาย ผลการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะความแตกต่างระหว่างการวิจัยการจัดการความหลากหลายระดับบุคลากร (เบื้องหลัง) กับการวิจัยแผนการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นทางการ (เบื้องหน้า) โดยระบบการจัดการความหลากหลายเบื้องหลังมีองค์ประกอบ คือ การดำเนินงานและประสบการณ์เกี่ยวกับแผนการปฏิบัติงานของการจัดการความหลากหลายขององค์กร ระดับบุคลากรและความเข้าใจเกี่ยวกับการร่วมกันแลกเปลี่ยน ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของกระบวนการที่สนับสนุน นโยบายและแผนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และระบบการจัดการความหลากหลายเบื้องต้น มีองค์ประกอบคือ กระบวนการที่สนับสนุนของความหลากหลาย นโยบายความหลากหลายและแผนการจัดการความหลากหลาย 2) จุดที่ทำให้เกิดช่องโหว่ของการปฏิบัติงานวิจัยในการจัดการความหลากหลายของ

²³⁵ Jirincová Milena, “ Potential Future Managers and Their Opinion on the Issue of Diversity, Inclusion and Their Possible Use in Management,” **Journal of Competitiveness** 5, 2 (June 2013): 37-50.

²³⁶ Solomon Kinyanjui, “ Innovative Strategies for Managing Workforce Diversity in Kenyan Leading Corporations in Present Global Scenario,” **International Journal of Business and Management** 8, 15 (2013): 5-25.

บุคลากรในองค์กร คือ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ในส่วนของเบื้องต้นนั้นยังขาดแคลนอย่างเห็นได้ชัดและนักวิจัยให้ความสำคัญกับแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่เป็นตัวบุคคลเกือบจะเป็นจุดเดียวกัน และทำให้แหล่งข้อมูลที่สำคัญอื่น ๆ ถูกมองข้ามไป 3) สิ่งที่ต้องศึกษาในส่วนของเบื้องต้น ได้แก่ (1) แผนการจัดการความหลากหลายต่าง ๆ ไม่ใช่แค่การฝึกปฏิบัติ (2) ศึกษาแผนการปฏิบัติการของกลุ่มต่าง ๆ (3) เปรียบเทียบและเทียบเคียงแผนการต่าง ๆ (4) เปรียบเทียบและเทียบเคียงแผนการจัดการความหลากหลายของบุคลากรและการจัดการบุคลากรแบบปกติ และ (5) ให้ความสำคัญกับผลระดับมหภาคมากขึ้น 4) สิ่งที่ต้องมีการศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจง ได้แก่ (1) งานวิจัยเกี่ยวกับการสอบถามผู้เชี่ยวชาญการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรว่า องค์กรมีการจัดการความหลากหลายของบุคลากรอย่างไร (2) งานวิจัยที่เป็นการวิเคราะห์กิจกรรมของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่ได้รับความนิยมน้อย (3) งานวิจัยที่เป็นการผสมผสานบริบทต่าง ๆ ระดับองค์กร เช่น อุตสาหกรรมขององค์กร ขนาดขององค์กร และงบประมาณขององค์กร (4) งานวิจัยที่เป็นการผสมผสานการให้ความสำคัญอย่างครอบคลุม ดังนั้นจะทำให้สามารถทราบว่าการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเกิดผลที่ดีขึ้นหรือแย่ลงในระยะเวลาต่อมา และ (5) งานวิจัยที่เป็นการผสมผสานผลลัพธ์ระดับองค์กร เช่น อัตราหมุนเวียนของผลประกอบการและการทำงานของบุคลากร (และงานวิจัยที่เน้นเฉพาะผลลัพธ์น้อยลง)²³⁷

มุนเยก้า (Munyeka) ศึกษาการจัดการความหลากหลายขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนต่าง ๆ ของความหลากหลายประกอบด้วย เพศ การศึกษาค่านิยมทางเพศชาติพันธุ์ เชื้อชาติ วัฒนธรรม ความรู้ทางวัฒนธรรม ความพิการ และอายุ โดยระดับความพึงพอใจโดยรวมหรือเฉพาะด้านแต่ละด้านของงานของมนุษย์นั้น อาจจะได้รับผลกระทบจากประสบการณ์ของลักษณะงานที่ทำหรือได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยเรื่องเพศชาติพันธุ์หรือเชื้อชาติของบุคลากรในองค์กร ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องนี้จะเป็นการศึกษาที่ถูกต้องที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและปัจจัยเรื่องเพศ ชาติพันธุ์หรือเชื้อชาติ เพราะสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาก่อนองค์กร ซึ่งมีบางงานวิจัยที่ค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยเรื่องเพศ ชาติพันธุ์หรือเชื้อชาติกับความพึงพอใจในงานในขณะที่งานวิจัยที่ดีอื่น ๆ

²³⁷ Carol T. Kulik, "Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management," *Human Resource Management Journal* 24, 2 (2014): 129-144.

ที่พิจารณาความแตกต่างขององค์การ อาจจะพบความสัมพันธ์บางอย่างระหว่างปัจจัยเรื่องเพศชาติพันธุ์หรือเชื้อชาติ และความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ²³⁸

ฟิลลิปส์ (Phillips) ศึกษาวัฒนธรรมและเพศวิถี เป็นการศึกษาด้านมานุษยวิทยา พบว่าทัศนคติทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมากเกี่ยวกับเรื่องทางเพศและพฤติกรรม โดยมีความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ทางเพศและพฤติกรรมทางเพศ ซึ่งความสำคัญของความสัมพันธ์ทางเพศในวัฒนธรรมของมนุษย์มุ่งเน้นที่เรื่องเพศในองค์กรทางสังคม เช่น อัตลักษณ์ทางเพศที่แตกต่างความคิดเห็นทางด้านการเมือง วัฒนธรรม ทัศนคติ ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานั้นส่งผลต่อการอยู่ร่วมในความหลากหลาย และควรมีการทำความเข้าใจในเรื่องเพศวิถีที่มีผลต่อการอยู่ร่วมกันในหลายวัฒนธรรม²³⁹

เชน และคณะ (Shen et al.) ศึกษาการวิเคราะห์ห้ทุกระดับของผลกระทบของการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรบุคคลต่อการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน: กรณีของพนักงานชาวจีน ผลการศึกษาพบว่า 1) การฝึกปฏิบัติการจัดการความหลากหลายของบุคลากรระดับองค์กร ได้อธิบายความแปรปรวนอย่างมีนัยสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร 2) การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร เป็นความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรนั้นได้รับการยืนยันว่าหลังจากใส่ตัวแปรควบคุมแล้ว พบว่า การฝึกปฏิบัติการจัดการความหลากหลายของบุคลากรระดับองค์กรมีความเกี่ยวข้องกันอย่างมีนัยสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับบุคคล 3) ความเชื่อมั่นในองค์กร เป็นตัวแปรสอดแทรกเพียงบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรนั้น ได้รับการยืนยันบางส่วน การฝึกปฏิบัติการจัดการความหลากหลายของบุคลากรเป็นความสัมพันธ์ทางบวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายของบุคลากรและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร จึงมีตัวแปรสอดแทรกโดยความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อองค์กร 4) บรรทัดฐานความร่วมมือระดับองค์กรเป็นตัวแปรรองของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความหลากหลายระดับองค์กรและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับบุคคลนั้น ไม่ได้ได้รับการสนับสนุน การปฏิสัมพันธ์ของการจัดการความหลากหลายและบรรทัดฐานความร่วมมือ ไม่ได้ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าประหลาดใจ ที่การทดสอบได้ให้ตัวแปรสอดแทรก คือ

²³⁸ Wiza Munyeka, "Organizational diversity management and job satisfaction among public servants," *Journal of Economics and Behavioral Studies* 6, 6 (2014): 438-451.

²³⁹ Stevens Jr. Phillips, "The International Encyclopedia of Human Sexuality Culture and sexuality," *Journal of College Student Development* 35, 10 (2014): 225-226.

ความเชื่อมั่นในองค์การระหว่างการจัดการความหลากหลายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 5) บรรทัดฐานความร่วมมือเป็นตัวแปรรองของความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในองค์การและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรนั้น ได้รับการสนับสนุน ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในองค์การเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีตัวแปรรอง คือ บรรทัดฐานของความร่วมมือ²⁴⁰

เมอร์ริค (Meric) ศึกษาการจัดการความหลากหลายในระดับอุดมศึกษา: กรณี กองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา องค์การทุกวันนี้ได้รับผลกระทบอย่างมากจากโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของสังคม ตั้งแต่เพศ เผ่าพันธุ์ และความหลากหลายทางชาติพันธุ์ขององค์กรนั้นกว้างกว่าในอดีต ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกเท่ากัน องค์กรที่แบ่งปันภูมิหลังและค่านิยมที่แตกต่างกันได้เพิ่มขึ้นในระดับที่ดี นอกจากนี้การพัฒนาอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยีไม่เพียงแต่จะทำให้เกิดการฝึกอบรมและแรงงานที่มีทักษะมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังจำเป็นต้องเพิ่มทักษะการทำงานร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมอีกด้วย ในองค์กรที่จัดการแรงงานที่หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นสามารถเพิ่มนวัตกรรมขององค์กรได้ และความคิดสร้างสรรค์เข้าถึงผู้คนและลูกค้ามากขึ้น ดังนั้นองค์กรเหล่านั้นที่มีความหลากหลายจึงได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มผลกำไร สถาบันการศึกษาที่มุ่งเน้นไปที่ความหลากหลาย สามารถมีพนักงานที่จบการศึกษาที่มีความสามารถ การจัดการความหลากหลายและการแก้ไขความขัดแย้งในที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย ดังนั้น เมื่อความต้องการขององค์กรเพิ่มขึ้น การจัดการความหลากหลายในสถาบันอุดมศึกษา และจบการศึกษาของกำลังแรงงานที่มีทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและพนักงานตระหนักถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากในการปรับปรุงประสิทธิภาพของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นหนึ่งในสถาบันการทหารที่ใหญ่ที่สุดในโลกได้วางรูปแบบในการจัดการความหลากหลายด้วยนโยบาย และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักสูตรของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ได้รับการปรับให้สอดคล้องกับจำนวนนักเรียนที่มาสมัครนายร้อยประมาณ 4,000 คน ที่แตกต่างกันในด้านความสามารถ ความสนใจ ในโรงเรียนนายร้อยของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา สนับสนุนผู้สมัครนักเรียนนายร้อยจากส่วนที่ด้อยโอกาสของสังคมด้วยการมอบโปรแกรมหนึ่งปี เพื่อเพิ่มความพร้อมสำหรับกองทัพอากาศสหรัฐฯ และช่วยให้พวกเขาเพิ่มศักยภาพสูงสุดของตนเอง นอกจากนี้กองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ยังช่วยให้นักเรียนนายร้อยทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนผ่านเทคนิคนวัตกรรมต่าง ๆ จุดโฟกัส

²⁴⁰ Jie Shen, Ningyu Tang, and Brian D'Netto, "A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: The case of Chinese employees," *The International Journal of Human Resource Management* 25, 12 (2014): 1720-1738.

ของการศึกษานี้คือ กองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา และการศึกษาจะอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับนวัตกรรมนโยบายของกองทัพอากาศสหรัฐฯ เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในสถาบันอุดมศึกษา²⁴¹

แองโกรี (Angouri) ศึกษาสารานุกรมระหว่างประเทศเกี่ยวกับเพศชายที่มีเอกลักษณ์ทางเพศในที่ทำงาน ซึ่งกลุ่มผู้ม้อัตลักษณ์ทางเพศเป็นกลุ่มบุคคลที่มีจำนวนน้อยในที่ทำงาน แต่การทำงานในองค์กรสมัยใหม่นั้น การให้ความสำคัญกับบุคคลกลุ่มนี้มีความสำคัญ การปรับทัศนคติในการยอมรับกลุ่มบุคคลที่มีอัตลักษณ์ทางเพศ การให้โอกาสในการพัฒนาที่มีความแตกต่างทางเพศ ซึ่งทำให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งต่อองค์กร และการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการคิดที่สร้างสรรค์ รวมไปถึงการไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มบุคคลที่มีอัตลักษณ์ทางเพศ มีนโยบายที่สร้างความสามารถนำศักยภาพของกลุ่มบุคคลเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพภายในที่ทำงาน จากการศึกษาดังกล่าวนี้ การที่องค์กรมีนโยบายที่ไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มที่มีอัตลักษณ์ทางเพศภายในที่ทำงาน จะทำให้กลุ่มเหล่านี้มีความรู้สึกว่าองค์กรไม่มีการกีดกันความคิด ทำให้เกิดความรู้สึกในการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรและมีความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันในการทำงานให้กับองค์กร และการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับในความคิดที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน²⁴²

เดลตัน และคณะ (Dalton et al.) ศึกษารูปแบบจำลองสมรรถนะการจัดการความหลากหลายเพื่อจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการความหลากหลายอย่างมีสมรรถนะ ได้แก่ 1) การรับรู้ตนเอง เป็นความสามารถในการตรวจสอบการตอบสนองต่อความหลากหลายและผลกระทบต่อบุคคลอื่นทำให้เกิดความพยายามเพื่อที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับผู้ที่มีความแตกต่างกัน การที่เป็นบุคคลที่เปิดเผยตัวตนก่อนต่อบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นขั้นตอนในการปรับปรุงของตนเอง ความรู้และการตระหนักถึงความหลากหลายของทัศนคติส่วนตัวและความเชื่อเกี่ยวของสมาชิกในสังคม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความฉลาดทางวัฒนธรรม คือ ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และทำงานในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่แท้จริงและความเชื่อมั่นในความสามารถของตัวเองที่จะจัดการกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง การเรียนรู้ในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งในสมรรถนะ 2) การรับรู้ข้ามวัฒนธรรม ประกอบไปด้วย (1) อภิปัญญาอัจฉริยะ (Metacognitive Intelligence) เป็นความสามารถในการรับรู้วัฒนธรรมยอมรับสมมติฐานทางวัฒนธรรม เข้าใจบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมและรับรู้อื่น ๆ ลักษณะวัฒนธรรม

²⁴¹ Ismail Meric, “Managing Diversity in Higher Education: USAFA Case” (Istanbul University, 2015), Abstract.

²⁴² Jo Angouri, “The International Encyclopedia of Human Sexuality Sexual identities in the workplace,” *Journal of College Student Development* 41, 7 (2015): 335-336.

ก่อนและระหว่างการปฏิสัมพันธ์ ในทำนองเดียวกัน (2) องค์ความรู้อัจฉริยะ (Cognitive Intelligence) เป็นความรู้ด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย ค่านิยม และระบบสังคมในวัฒนธรรมที่แตกต่าง และวัฒนธรรมรอง และ (3) ปัญญาพฤติกรรม (Behavioral Intelligence) เป็นความสามารถในการแสดงการกระทำทาง วาจาและที่ไม่ใช่คำพูด ที่เหมาะสมตามสถานการณ์ รวมทั้งคำพูด น้ำเสียง ท่าทาง และการแสดงออก ทางสีหน้า เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง ความสามารถในการเข้าใจวัฒนธรรม สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้จัดการในการเข้าถึงผู้ได้บังคับบัญชา ที่มาจากเชื้อชาติแตกต่างกัน 3) การจัดการความหลากหลายไม่เพียงแต่รู้จัก แต่รู้ถึงคุณค่าและประโยชน์ของพนักงานที่มีความ ต่างต่าง เพื่อให้ความสามารถแต่ละบุคคลถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายขององค์การ ประการแรก การจัดการความหลากหลายพยายามที่จะเอาชนะการแบ่งแยกตลาดแรงงานผ่านความ ไม่เท่าเทียมกันที่อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างของแต่ละบุคคล ประการสอง การจัดการความ หลากหลายเน้นคุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพของ พวกเขาซึ่งนอกเหนือความเท่าเทียมกันในโอกาสการจ้างงานตามกฎหมาย ผู้บริหารต้องตระหนักว่า การจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความสอดคล้องกับกฎหมายและคุณค่าของ ความหลากหลายเพื่อให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย ผู้จัดการควรรู้ว่าวัตถุประสงค์ ของการจัดการความหลากหลาย รวมถึงความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น แรงจูงใจ การรักษาพนักงาน และการตลาด ความสามารถที่ดีขึ้น ผ่านการจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานที่มี ความหลากหลาย มีจุดมุ่งหมายที่จะบรรลุเป้าหมายทางนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ที่ดีขึ้น เพื่อที่จะมีการทำงานที่กลุ่มเป็นเนื้อเดียวกัน การวิเคราะห์ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลมี ความหลากหลายในปัจจุบัน 4) การดำเนินงานการจัดการความหลากหลาย บุคลากรควรมีความรู้ เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติในการจัดการความหลากหลาย ซึ่งเป็นความรู้ความสามารถที่จำเป็นต้อง ดำเนินกลยุทธ์การจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพหนึ่งในความสามารถเหล่านี้ คือ ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งในความแตกต่างมีการสันนิษฐานว่า การปะทะกันของ วัฒนธรรมอาจเป็นสาเหตุของความล้มเหลวขององค์การ การฝึกอบรมความหลากหลายที่มีคุณภาพสูง เป็นหนึ่งในหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยเพิ่มการทำงานแบบบูรณาการอย่างมี ประสิทธิภาพของสมาชิกในกลุ่มที่มีความหลากหลาย การฝึกอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจร่วมกัน ถึงคุณค่าของความหลากหลายในสังคม ช่วยสร้างความสามัคคีเพื่อที่จะปรับปรุงผลลัพธ์ของบุคคล และองค์การ²⁴³

²⁴³ Linda Dalton, Brian D'Netto, and Ramudu Bhanugopan, "Using the diversity management competencies model to manage diversity effectively," *World Journal of Management* 6, 1 (2015): 75-89.

ออร์ดู (Ordu) ศึกษาผลของการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของครู ในการวิจัยนี้มีการตรวจสอบผลกระทบของการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพวกเขาและการปฏิบัติงานรายบุคคล ครูที่ทำงานในโรงเรียนมัธยมของรัฐในช่วงปีการศึกษา 2557 ถึง 2558 ประกอบด้วยกลุ่มการศึกษาวิจัยข้อมูลของการวิจัยที่ใช้วิธีการเชิงปริมาณถูกรวบรวมไว้ ได้แก่ มาตรการจัดการความหลากหลาย แบบสอบถามความพึงพอใจของมินนิโซตา และมาตรวัดสมรรถนะบุคคลที่รายงานด้วยตนเอง จากการวิเคราะห์เสถียรภาพพบว่า มีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างการจัดการความหลากหลายและความพึงพอใจในงาน และระหว่างการจัดการความหลากหลายและประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่า มิติย่อยของการจัดการความหลากหลายเป็นทัศนคติและพฤติกรรมส่วนบุคคล ค่านิยมองค์กรและบรรทัดฐานการบริหารและนโยบายร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ²⁴⁴

ซายลิก และคณะ (Saylik et al.) ศึกษาการจัดการความหลากหลายและการเคารพต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละบุคคลมีทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกต่อความหลากหลาย บรรทัดฐานและค่านิยมของผู้บริหารโรงเรียนและครูในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายเป็นไปในเชิงบวก นโยบายการบริหารงานมีความเกี่ยวข้องกับความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน จึงสรุปได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ของการจัดการความหลากหลายและการเคารพต่อความหลากหลายของบุคลากรเป็นไปในเชิงบวก²⁴⁵

อคินนุไซ และคณะ (Akinnsusi et al.) ศึกษาการส่งเสริมการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในองค์กรของประเทศไนจีเรีย: ความท้าทายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า การมีความเข้าใจในแนวคิดและการให้ความสำคัญต่อความหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความหลากหลายของบุคลากรในสถานที่ทำงานของประเทศไนจีเรีย ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่สามารถแยกออกจากสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมายของประเทศชาติได้ แต่ประเทศไนจีเรียเป็นประเทศหนึ่งในทวีปแอฟริกาที่มีประชากร

²⁴⁴ Aydan Ordu, "The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers," *Academic Journals* 11, 3 (10 February, 2016): 105-112.

²⁴⁵ Ahmet Saylik, Mahmut Polatcan, and Numan Saylik, "Diversity Management and Respect for Diversity at Schools," *International Journal of Progressive Education* 12, 1 (2016): 51-63.

ประมาณ 180 ล้านคน ซึ่งประมาณครึ่งหนึ่งของประชากรอยู่ในวัยทำงาน ดังนั้นประเทศไนจีเรียจึงเป็นตลาดที่น่าสนใจสำหรับบริษัทข้ามชาติจากทั่วทุกมุมโลก และกลายเป็นแหล่งหลอมรวมของวัฒนธรรม และเป็นประเทศที่มีธุรกิจต่าง ๆ ควรเฟื่องฟูอย่างรวดเร็วในเวลาเดียวกัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผิดเป้าหมาย การทุจริต และการมีผู้นำที่ไม่เหมาะสม จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของประเทศไนจีเรีย โดยงานวิจัยนี้ได้ผลสรุปการจัดการความหลากหลายของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์บนกรอบแนวคิดแบบบูรณาการในการจัดการความหลากหลายในสถานที่ทำงานในไนจีเรีย จึงทำให้ได้รับการกล่าวถึงงานวิจัยเชิงอนาคตนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในองค์กรของประเทศไนจีเรียต่อไป²⁴⁶

นัวโมวิทช และคณะ (Naumovitch et al.) ศึกษากลยุทธ์การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนที่สูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมของโรงเรียนมุ่งให้ความสำคัญทางสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมบนพื้นฐานของการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ เน้นการศึกษาเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม การศึกษาเชิงประจักษ์ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติระดับภูมิภาคและเอกสารที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจผ่านการนำเสนอวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับระบบการจัดการองค์กร และมาตรการการจัดการเรียนการสอนโดยมุ่งเป้าไปที่การบูรณาการนักศึกษาที่ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางการศึกษาต่าง ๆ ในโรงเรียน และการเปิดกว้างทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร²⁴⁷

เนซิร์ (Nazir) ศึกษาการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานที่ทำงาน โดยความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในสถานที่ทำงานมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งมีองค์กรจำนวนมากมายที่ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในที่มงานทั่วโลก โดยมีผลกระทบบางอย่างได้รับการเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานตามบทวิจารณ์นี้ ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและมีผลการวิจัยเป็นที่ประจักษ์ กล่าวคือ พนักงานมีการรับรู้ถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม

²⁴⁶ David M. Akinnusi, Olubukunola O. Sonubi, and Adebukola E. Oyewunmi, “Fostering Effective Workforce Diversity Management in Nigerian Organizations: The Challenge of Human Resource Management,” **International Review of Management and Marketing** 7, 2 (2017): 108-116.

²⁴⁷ Mikhail Naumovitch, Rosa Moiseevna, and Irina Anatolievna, “Concepts and strategies of cultural diversity management at higher school,” **Revista ESPACIOS** 38, 50 (2017): 29.

การจัดการในสถานที่ทำงานตามวิธีการปฏิบัติของการอยู่ร่วมกัน และมีนโยบายการปฏิบัติต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรในสถานที่ทำงาน ผลการสัมภาษณ์การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในรูปแบบต่าง ๆ ได้ถูกเปิดเผยว่าพนักงานไม่ได้รับรู้ในลักษณะเดียวกันกับที่ถูกส่งไปให้ โดยฝ่ายบริหาร ประเด็นและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม คือ ผู้บริหารไม่ได้ดำเนินการจัดการไว้ทั้งหมดภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของสถานที่ทำงาน จึงต้องจัดการด้านโครงสร้างการสื่อสารในสายงานต่าง ๆ ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น²⁴⁸

อัลไดเบท และคณะ (Aldaibat et al.) ศึกษาการดำเนินการจัดการความหลากหลายและความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์กร: กรณีศึกษาของประเทศจอร์แดน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์เป็นไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อพนักงานที่มีความหลากหลายในประเทศส่วนใหญ่ แม้ว่าจะมีการยอมรับถึงความสำคัญของการจัดการความหลากหลาย แต่งานวิจัยนี้ได้ตรวจสอบเชิงประจักษ์ถึงผลกระทบของการจัดการความหลากหลายต่อความยุติธรรมในองค์กรของประเทศจอร์แดน ซึ่งการศึกษาในปัจจุบันมีการสำรวจผลกระทบของการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความเท่าเทียมกันขององค์กร กลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้ประกอบด้วย 320 ตัวอย่าง ซึ่งจะช่วยตอบคำถามและสมมติฐานของการศึกษา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามโดยมีเป้าหมายเพื่อวัดนโยบายการจัดการความหลากหลายและความยุติธรรมในองค์กร การสื่อสารด้วยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคนิคทางสถิติในการทดสอบสมมติฐานและตอบคำถามของการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า นโยบายการจัดการความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมการรับรู้ความหลากหลาย ระบบการจ่ายเงินและผลตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อความยุติธรรมขององค์กร ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าการจัดการความหลากหลายในฐานะตัวแปรอิสระ และมีความแปรปรวนสะสมเท่ากับร้อยละ 54.8% จากความยุติธรรมในองค์กร²⁴⁹

เออแบนโควา และคณะ (Urbanová et al.) ศึกษาการจัดการความหลากหลายในฐานะเครื่องมือแห่งความยั่งยืนของความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าความหลากหลายเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในทุกด้านของ

²⁴⁸ Imran Nazir, "Managing Cultural Diversity at Workplace," (Bachelor thesis within: Business Administration, Marketing Management, Jonkoping University, May 2018), Abstract.

²⁴⁹ Bassam F. Aldaibat, Ziad Ali Eid Alshawabkeh, and Feras Suliman Al-Shalabi "Implementation of Diversity Management and its Relationship with Organizational Justice: Case of Jordan," **Academy of Strategic Management Journal** 18, 3 (2019): 16-31.

กิจกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงตลาดแรงงานและการทำงานเป็น การจัดการจึงเป็น ปัจจัยของความยั่งยืนของความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการวิเคราะห์เบื้องต้นโดยการสำรวจและ ศึกษาความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร แล้วส่งแบบสอบถามไปที่บริษัทในประเทศเช็กเกีย จำนวน 549 แห่ง ผลลัพธ์ทางสถิติที่ได้บ่งชี้ว่า การประยุกต์ใช้การจัดการความหลากหลายในภาค การค้าที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการและขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน และองค์กรได้ระบุว่า ผลประโยชน์ที่สำคัญที่สุดในการประยุกต์ใช้การจัดการความหลากหลายมีดังนี้ 1) การรักษาพนักงาน หลักให้อยู่กับองค์กร (43.9%) 2) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีอยู่ (39.3%) และ 3) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้เข้ากับบรรยากาศจริงในสถานที่ทำงาน (33.9%) ข้อเสนอแนะอีกอย่างหนึ่งสำหรับองค์กรคือ การขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากขึ้น จำเป็นต้องให้ความสนใจกับกลุ่มคนงานที่มีศักยภาพ ในการปฏิบัติงาน ทำให้การประยุกต์ใช้การจัดการความหลากหลายจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันและได้เปรียบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้²⁵⁰

อินเนกปีเดียน และคณะ (Inegbedion et al.) ศึกษาการจัดการความหลากหลายเพื่อ ประสิทธิภาพขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ขององค์กรผ่านการจัดการความขัดแย้งเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม การรับรู้ต่อความ หลากหลายของพนักงาน การทำงานเป็นทีมและการมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงานของพนักงาน จากกลุ่มตัวอย่าง 178 คนในบริษัทข้ามชาติ 9 แห่งในประเทศไนจีเรียทางตอนใต้ การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างโดยมีการจัดการความหลากหลายและประสิทธิภาพของ องค์กรเป็นตัวแปรแฝง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม การรับรู้ ของพนักงานและความขัดแย้งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการความหลากหลาย นอกจากนี้ การจัดการความหลากหลายและการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร²⁵¹

²⁵⁰ Hana Urbanová, Monika Hudáková, and Adéla Fajčíková, “Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage,” *Journal Sustainability* (June 2020): 1-16.

²⁵¹ Henry Inegbedion, Eze Sunday, and Abiola Asaleye, “Managing Diversity for Organizational Efficiency,” *SAGE Journal Author Gateway* (January 10, 2020): 1-10.

สรุป

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา การบริหารโรงเรียนจะส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ซึ่งความสำเร็จในการบริหารจัดการนั้นต้องอาศัยหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเป็นกรอบในการดำเนินงาน อาศัยความร่วมมือร่วมของผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับนโยบายและสภาพการณ์ที่ทำให้โรงเรียนเกิดการปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นโรงเรียนที่มีความเจริญก้าวหน้าและยั่งยืน ความหลากหลายของบุคลากรมีความสำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันและมีความคิดที่หลากหลาย นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันจึงต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ด้วยเป้าหมายสำคัญ คือ การดึงเอาจุดแข็งของความหลากหลายของบุคลากรมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างดี ทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้ ซึ่งทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เป็นโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งทำให้โรงเรียนสามารถเป็นแบบอย่างในการให้ความช่วยเหลือชุมชนและสถานศึกษาอื่นในชุมชนได้ ดังนั้น ในการวิจัยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ 1) แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากร 2) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 4) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีส่วนเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา” นี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research)²⁵² โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประชากรของการวิจัยคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,358 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 388 คน และเพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้วางแผนลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยการศึกษาวិเคราะห์ แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศจากสื่อหลากหลายทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นการรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและ

²⁵² Patricia M. Shields and Nandhini Rangarajan, *A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management* (Stillwater, OK: New Forums Press, 2013), 29.

สอบปกป้องโครงร่างการวิจัย โดยขั้นสุดท้ายนี้เป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย และขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อดำเนินการทำวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มืองค์ประกอบใดบ้าง” และข้อ 2 “ผลการยืนยันองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร” ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยดำเนินการวิจัยดังนี้

1.1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร

1.2 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการพิจารณาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้ 1.2.1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือ 1.2.2) เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรือ 1.2.3) มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์สูง และมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์หรือ 1.2.4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป

1.3 สรุปผลการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์ (Analysis) เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการนำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบโดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item – Objective Congruence)

ซึ่งพิจารณาข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป แล้วปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 2.2.1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือ 2.2.2) เป็นผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้เกี่ยวข้องทางด้านการบริหารการศึกษาหรือเป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษาหรือ 2.2.3) มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูง และมีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาโดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์

2.3 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวของการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 8 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 32 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)²⁵³ ผลการทดลองใช้ พบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.988

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 97 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 388 คน

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อรวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน วิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis: PCA) และการหมุนแกนแบบวาริแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

²⁵³ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, 4th ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1984), 164.

(Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)²⁵⁴

ขั้นที่ 4 การยืนยันผลการวิจัย

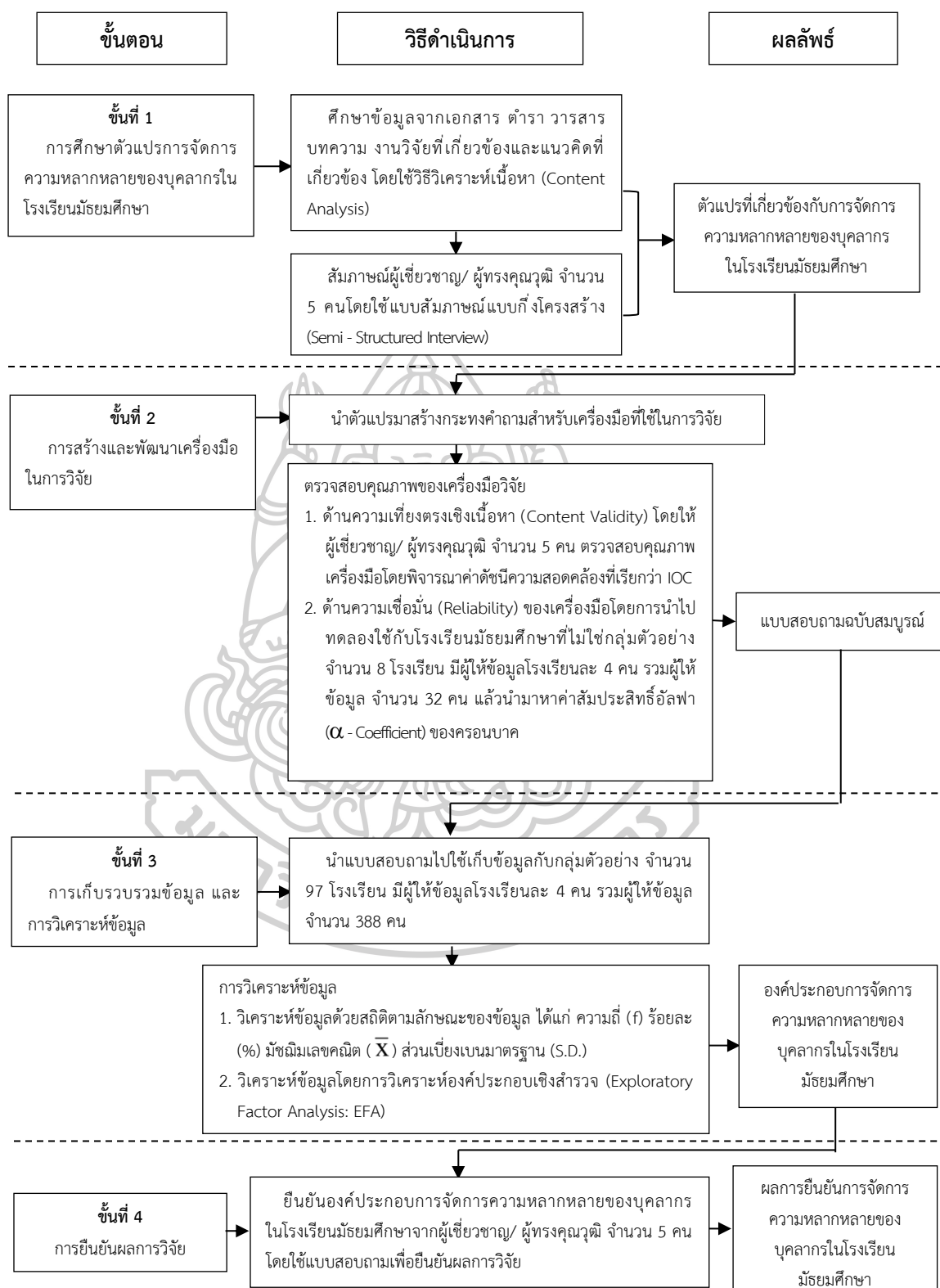
การยืนยันผลการวิจัยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย พิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 4.1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือ 4.2) เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรือ 4.3) มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูง และมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์หรือ 4.4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

²⁵⁴ Quoted Kaiser in Barbara G. Tabachnick, and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York Haper & Row, 1983), 411.

การดำเนินการวิจัย



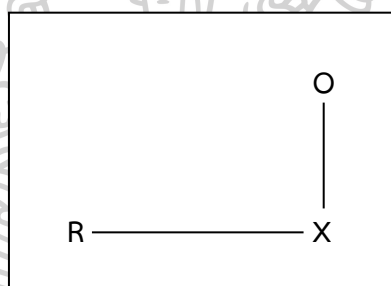
แผนภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยโดยประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งได้มีแผนแบบของการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว และมีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (The – One – Shot, Non – Experimental Case Study Design) เขียนเป็นแผนภูมิ (Diagram) ได้ดังแผนภูมิที่ 2



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

แผนภูมิที่ 2 แผนแบบการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวนโรงเรียน 2,358 โรงเรียน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2562)²⁵⁵

กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane)²⁵⁶ ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 โรงเรียน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ออกเป็น 5 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกและภาคใต้ จากนั้นเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกับประชากรในแต่ละภูมิภาค และกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ดังรายละเอียดตารางที่ 2

²⁵⁵ กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูล 10 มิถุนายน 2562, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2562, เข้าถึงได้จาก http://data.bopp-obec.info/emis/area_school.php

²⁵⁶ Taro Yamane, *Statistics, An introduction Analysis* (New York: Harper & Row, Publishing, 1967), 888.

ตารางที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ภาค	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)				รวม
			ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารงานบุคคล	หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้	ครูผู้สอน	
เหนือ	455	19	19	19	19	19	76
ตะวันออกเฉียงเหนือ	933	38	38	38	38	38	152
กลาง	485	20	20	20	20	20	80
ตะวันออก	151	6	6	6	6	6	24
ใต้	334	14	14	14	14	14	56
รวม	2,358	97	97	97	97	97	388

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ศึกษาวิจัย คือ ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่เกี่ยวข้องการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
2. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ประเภท 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ผู้วิจัยนำไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 1.1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือ 1.2) เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรือ

1.3) มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูง และมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์หรือ

1.4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยนำไปสอบถามความคิดเห็นจาก โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 388 คน ซึ่งแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน มัธยมศึกษา โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)²⁵⁷ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการความหลากหลายของ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการความหลากหลายของ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการความหลากหลายของ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการความหลากหลายของ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการความหลากหลายของ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย ผู้วิจัยนำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

²⁵⁷ Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: Mc Graw - Hill., 1961),

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยจำแนกตามประเภทของเครื่องมือวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ดำเนินการ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร เพื่อให้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview)

1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ที่จัดสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาแบบสอบถามเป็นลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 นำตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 นำเครื่องมือวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item - Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

2.3 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น โดยการทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 8 โรงเรียน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 32 คน มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)²⁵⁸ ผลการทดลองใช้ พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.988

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ และนำแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัยที่จัดสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ

²⁵⁸ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, 4th ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1984), 164.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน คือ

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแจ้งผู้เกี่ยวข้อง/ผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในทุกขั้นตอน

2. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ (Semi - Structured Interview) จากผู้เกี่ยวข้อง/ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

3. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) มีวิธีการดังนี้ 1) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ออกเป็น 5 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกและภาคใต้ 2) เก็บข้อมูลโดยมีผู้ช่วยวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และเจ้าหน้าที่ธุรการทุกโรงเรียนที่เก็บข้อมูล 3) เก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรงและเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นในแบบฟอร์มออนไลน์ (Google Form) ซึ่งผู้วิจัยมีขั้นตอนในการเก็บข้อมูล คือ จัดส่งหนังสือขอความร่วมมือการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศึกษาธิการจังหวัดและโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งแบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย โดยเอกสารประกอบด้วย คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม ซองปิดแสตมป์จำหน่ายซองถึงผู้วิจัย แล้วส่งถึงโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์หรือทางแบบฟอร์มออนไลน์ (Google Form)

4. การเก็บข้อมูลการสอบถามจากผู้เกี่ยวข้อง/ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อการยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร และจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง/ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้สถิติดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผล
การวิเคราะห์ข้อมูลกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์และคานท์ (Best and Kahn)²⁵⁹ ซึ่งมีรายละเอียด
ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการ
ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการ
ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการ
ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการ
ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการ
ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน
มัธยมศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดย
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser – Meyer – Olkin
Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์
องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis: PCA) และ
การหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ
พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนัก
องค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป
(Comrey and Lee)²⁶⁰ และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)²⁶¹

²⁵⁹ John W. Best and Jame V. Kahn, **Research in Education**, 10th ed.
(Massachusetts: Pearson Education Inc., 2006), 310-311.

²⁶⁰ Lee B. Howard and Andrew L. Comrey, **A first course in factor analysis**,
2nd ed. (Hillsdale: N. J. Lawrence Erlbaum Association, Publishers, 1998).

²⁶¹ Quoted Kaiser in Barbara G. Tabachink and Linda S. Fidell, **Using
Multivariate Statistics** (New York: Haper & Row, 1983), 411.

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จากแบบสอบถามเพื่อ ยืนยันผลการวิจัยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้สถิติพื้นฐาน ทั่วไป ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

สรุป

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา” นี้เป็น การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research)²⁶² มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการจัดการ ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการ ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยสามารถแบ่งได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ ข้อมูล ขั้นที่ 4 การยืนยันผลการวิจัยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประชากรของการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียน มัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 388 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถาม เพื่อยืนยันผลการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติต่อไปนี้ คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้ประสานงานและดำเนินการสัมภาษณ์ ด้วยตัวเอง แบบสอบถามความคิดเห็นใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลส่งทางไปรษณีย์โดยวิธีลงทะเบียน หรือทางแบบฟอร์มออนไลน์ (Google Form)

²⁶² Patricia M. Shields and Nandhini Rangarajan, **A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management** (Stillwater, OK: New Forums Press, 2013): 29.

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

- 1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร
- 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย
- 1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
- 1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์
- 1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 1.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา การยืนยันผลการวิจัยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) เพื่อยืนยันผลการวิจัยโดยพิจารณา 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 2.1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือ 2.2) เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์ที่สอนในระดับอุดมศึกษาที่มี เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาหรือ 2.3) มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงานสูง และ มีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือ ผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์ และ 2.4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งจากนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วนดังนี้ คือ 1.1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร 1.2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย 1.3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 1.4) สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 1.5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 1.6) ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 1.7) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ของนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อของนักวิชาการ ดังรายละเอียดด้านล่าง สามารถสรุปเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังตารางที่ 3

- 01: สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน (2554)
- 02: พิเชิต ทิพย์วรรณ (2555)
- 03: ปิติเทพ อยู่ยืนยง (2556)
- 04: โสพิศ หมัดป้องตัว (2558)
- 05: ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2559)
- 06: วิรัช สงวนวงศ์วาน (2559)
- 07: จีราพร นักปราชญ์ (2559)
- 08: บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน) (2559)
- 09: ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ และคณะ (2559)
- 10: มาลินี ศรีไมตรี (2560)
- 11: นพดล เดชประเสริฐ (2561)
- 12: สุรพงษ์ มาลี (2562)
- 13: ธาดา รัตชกิจ (2562)
- 14: กฤษฎา กุณพล (2562)
- 15: อุuchi และ วิลเลียม (Ouchi and William, 1985)

- 16: เดนิสัน (Denison, 1990)
- 17: มาธิส และ แจ็คสัน (Mathis and Jackson, 1992)
- 18: ฟรายด์เดย์ และ ฟรายด์เดย์ (Friday and Friday, 2003)
- 19: โฮล์มส์ (Holmes, 2004)
- 20: ไอย์เทมิซ (Aytemiz, 2006)
- 21: คาไดร์น (Cadrain, 2008)
- 22: ทรอมพานาร์ส และ วูล์ลิมาส (Trompenaars and Woollimas, 2009)
- 23: เบิร์นส์ และคณะ (Berns et al., 2010)
- 24: เทคซ์ (Tech, 2010)
- 25: เลสลีย์ และลloyd (Leslie and Lloyd, 2012)
- 26: เฮวิตท์ และ คณะ (Hewitt et al., 2013)
- 27: เซอร์โต (Certo, 2013)
- 28: ซับฮาร์วอล (Sabharwal, 2014)



ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
	ตัวแปร														
1	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	✓	✓		✓		✓					✓			
2	การให้หลักประกันและค่าจ้างของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	✓		✓						✓					✓
3	การสร้างความรู้ความตระหนักหรือการรับรู้ในความหลากหลายขององค์กร	✓				✓									
4	มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างชัดเจน	✓	✓		✓		✓				✓				
5	มีการประเมินศักยภาพของบุคลากรที่มีความหลากหลาย	✓	✓					✓			✓				
6	การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน	✓	✓			✓					✓		✓		
7	การดำเนินการจัดการความหลากหลายอย่างต่อเนื่อง	✓			✓		✓				✓		✓		✓
8	การให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากร	✓	✓		✓		✓				✓		✓		✓
9	การรักษาศูนย์กลางที่มีความคิดที่ดีเกี่ยวกับความหลากหลายไว้ในองค์กร	✓			✓								✓		
10	การจัดการบุคคลอย่างเสมอภาคก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อองค์กร	✓				✓					✓				✓
11	มีการใช้กลยุทธ์ในการจัดการความหลากหลายอย่างชัดเจน	✓			✓		✓				✓		✓		
12	การพัฒนาวิธีการทำงานให้รองรับบุคลากรที่มีความยืดหยุ่น	✓											✓		
13	การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน	✓											✓		

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
	ตัวแปร														
14	ส่งเสริมการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร	✓	✓		✓				✓			✓			
15	การเสริมสร้างและจัดบรรยากาศการทำงานแบบพี่น้องที่มุ่งเน้นความร่วมมือ	✓	✓		✓			✓	✓						
16	การสรรหาบุคลากรโดยมุ่งเน้นที่คุณภาพงาน	✓	✓		✓						✓				
17	การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	✓	✓		✓				✓			✓			✓
18	มีการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กร	✓	✓		✓									✓	
19	สร้างความเข้าใจและมีมุมมองที่ดีต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย	✓	✓		✓				✓						
20	มีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความหลากหลายที่ชัดเจน	✓	✓		✓					✓					✓
21	การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการยอมรับความหลากหลายของบุคลากร	✓	✓		✓							✓			
22	การประเมินความรู้และการรับรู้ในความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร	✓	✓		✓										
23	การยอมรับในศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกันของบุคลากร		✓		✓					✓					✓
24	การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร		✓		✓						✓				
25	การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือต่อบุคลากร		✓		✓					✓					
26	มีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน		✓												

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
	ตัวแปร														
27	การสร้างบรรยากาศการสื่อสารของบุคลากรในเชิงบวก	✓			✓									✓	
28	การปฏิบัติต่อกันด้วยความไม่ลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล	✓	✓	✓		✓									
29	การลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในองค์กร	✓				✓							✓		
30	การจัดการวัฒนธรรมองค์กรโดยประสานความร่วมมือของบุคลากรที่มีความหลากหลาย	✓	✓	✓								✓			
31	การส่งเสริมความผูกพันในการมีส่วนร่วมของบุคลากร	✓				✓								✓	
32	การสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากรในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	✓													
33	การสร้างโอกาสที่เท่าเทียมอย่างยุติธรรมแก่บุคลากรในองค์กร			✓					✓			✓			✓
34	มีการจัดการความหลากหลายที่ลดพฤติกรรมการเลือกปฏิบัติระหว่างบุคลากร			✓			✓				✓		✓		
35	มีการกำหนดแนวทางในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรโดยกรม กำหนดกลไกของการบริหารและการตรวจสอบความเท่าเทียม			✓			✓							✓	
36	มีการกำหนดแนวทางในการจัดการความแตกต่างของช่วงอายุของบุคลากร ในองค์กร			✓			✓						✓		
37	การนำความหลากหลายด้านความสนใจของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ใน การปฏิบัติงานขององค์กร			✓						✓					✓

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
	ตัวแปร														
38	การเปิดกว้างสำหรับตำแหน่งงานและทักษะการทำงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	
39	การกำหนดแนวทางในการจัดการความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมในองค์กร		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓
40	การสร้างวัฒนธรรมที่ถึงเสมอภาคของบุคลากรที่มีความหลากหลาย		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓
41	มีการประเมินวิธีการในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
42	การจัดการความสามารที่หลากหลายในทักษะวิชาชีพของบุคลากร			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	
43	มีการนำความหลากหลายของบุคลากรมาใช้วางแผนกลยุทธ์ขององค์กร			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			
44	มีการเชื่อมโยงความหลากหลายของบุคลากรในการปฏิบัติงานขององค์กร			✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	
45	การปลูกฝังสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความหลากหลาย			✓	✓	✓	✓	✓	✓						
46	มีการแสวงหากลยุทธ์ในการจัดการความโดดเด่นของบุคลากรในองค์กร			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			
47	มีการปรับแผนกลยุทธ์การจัดการความหลากหลาย			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			
48	มีแนวทางในการจัดการความหลากหลายทางเชื้อชาติของบุคลากรในองค์กร			✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	
49	มีการกำหนดกระบวนการในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรเชิงกลยุทธ์			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
	ตัวแปร														
50	การบริหารกำลังคนให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร				✓	✓							✓		
51	มีการสร้างความตระหนักเห็นคุณค่าในความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในองค์กร				✓				✓					✓	
52	การสร้างโอกาสเสมอภาคของโอกาสในการสรรหาบุคลากรที่มีความหลากหลายเข้าร่วมงานในองค์กร				✓	✓			✓						
53	มีการสร้างความตระหนักในการปรับตัวของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสม				✓	✓			✓						
54	มีการผสมผสานการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร				✓	✓			✓						
55	การให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะต่อบุคลากร				✓	✓			✓	✓					
56	การนำศักยภาพที่โดดเด่นจากความร่วมมือของบุคลากรที่มีความหลากหลายมาพัฒนาองค์กร				✓	✓			✓					✓	
57	การจัดตั้งทีมที่เสี่ยงหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในองค์กร				✓	✓			✓	✓			✓		
58	การรับฟังและเคารพความคิดเห็นของทุกคน				✓	✓			✓				✓		
59	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในองค์กร				✓	✓			✓	✓					

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

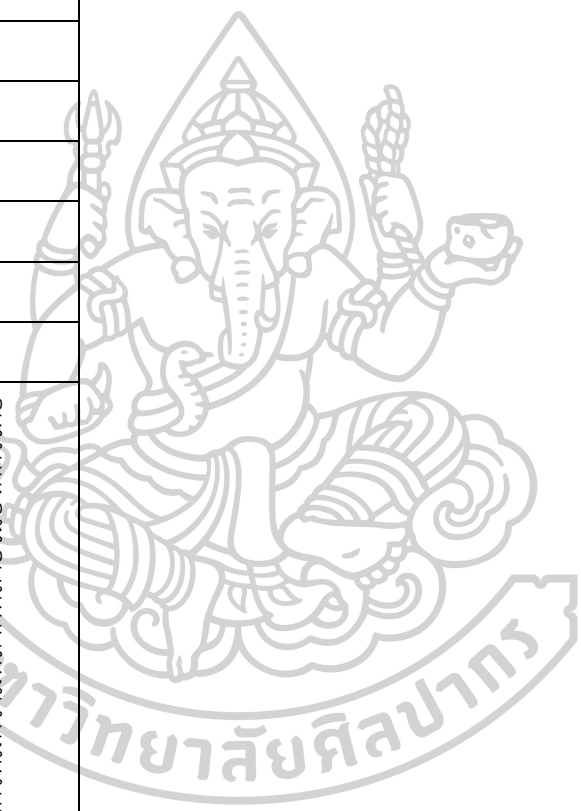
ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
	ตัวแปร														
60	การจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร				✓				✓						
61	มีการสร้างความตระหนักในการหลีกเลี่ยงมุมมองที่เหมารวมต่อบุคลากรที่หลากหลายในองค์กร				✓										
62	การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการจัดการความรู้					✓						✓			
63	มีการยกย่องชมเชยบุคลากรอย่างเหมาะสม					✓			✓						
64	การปรับนโยบายการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร					✓									
65	การพัฒนาคู่มือการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร					✓									
66	การให้โอกาสที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร								✓					✓	
67	การส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเชิงบวกในความหลากหลายของวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร								✓					✓	✓
68	การสร้างความตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างกัน								✓					✓	
69	การส่งเสริมการพึ่งพาช่วยกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร									✓					✓
70	การส่งเสริมบุคลากรที่สามารถแสดงเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างเสรี									✓					
71	มีการวางแผนความต่อเนื่องในการบริหารราชการ										✓				✓

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
	ตัวแปร														
72	การมุ่งเน้นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น										✓				
73	การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลายของบุคลากร												✓		
74	การจัดการความคิดที่หลากหลายของบุคลากรที่หล่อหลอมจากสถาบันที่แตกต่างกัน													✓	
75	การสร้างความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากร														✓
76	การสร้างคามใกล้ชิดกันของบุคลากร														✓
77	การส่งเสริมกิจกรรมระหว่างโรงเรียนที่จะส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความเป็นเอกภาพ														✓
78	การแสดงความรับผิดชอบต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร														
79	การวางแผนสี่ทอต่อต้านภัยสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร														
80	การตระหนักถึงลักษณะของพฤติกรรมที่หลากหลายของบุคลากร														
81	การปรับสภาพแวดล้อมและบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร														
82	ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมต่อความหลากหลายของบุคลากร														

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
	ตัวแปร														
83	การพัฒนาความภาคภูมิใจในตนเองของบุคลากรที่มีความหลากหลาย														
84	การสะท้อนผลการดำเนินงานของบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กรโดยอิงตามการสังเกตการณ์														



ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
	ตัวแปร														
1	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร													✓	
2	การให้หลักประกันและค้ำประกันสัญญาของผู้บริหารต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร														
3	การสร้างความตระหนักหรือการรับรู้ในความหลากหลายขององค์กร			✓					✓				✓		
4	มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างชัดเจน		✓										✓		
5	มีการประเมินศักยภาพของบุคลากรที่มีความหลากหลาย					✓						✓			
6	การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน												✓		
7	การดำเนินการจัดการความหลากหลายอย่างต่อเนื่อง			✓											
8	การให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากร												✓		
9	การรักษาศูนย์กลางที่มีความคิดที่ดีเกี่ยวกับความหลากหลายไว้ในองค์กร														
10	การจัดการบุคคลอย่างเสมอภาคก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อองค์กร		✓										✓		
11	มีการใช้กลยุทธ์ในการจัดการความหลากหลายอย่างชัดเจน												✓		
12	การพัฒนาวิธีการทำงานให้รองรับบุคลากรที่มีความยืดหยุ่น														
13	การกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จอย่างชัดเจน														

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
	ตัวแปร														
14	ส่งเสริมการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร												✓		
15	การเสริมสร้างและจัดบรรยากาศการทำงานแบบพี่น้องที่มุ่งเน้นความร่วมมือ													✓	
16	การสรรหาบุคลากรโดยมุ่งเน้นที่คุณภาพงาน						✓						✓		
17	การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง			✓			✓						✓		
18	มีการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กร														✓
19	สร้างความเข้าใจและมีมุมมองที่ดีต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย														
20	มีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความหลากหลายที่ชัดเจน									✓			✓		
21	การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการยอมรับความหลากหลายของบุคลากร								✓						
22	การประเมินความรู้และการรับรู้ในความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร											✓			
23	การยอมรับในศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกันของบุคลากร									✓				✓	
24	การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร														
25	การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือต่อบุคลากร												✓		
26	มีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน														✓

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
	ตัวแปร														
27	การสร้างบรรยากาศสื่อสารของบุคลากรในเชิงบวก														
28	การปฏิบัติต่อกันด้วยความไม่ลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล														
29	การลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในองค์กร											✓			
30	การจัดการวัฒนธรรมองค์กรโดยประสานความร่วมมือของบุคลากรที่มีความหลากหลาย														
31	การส่งเสริมความผูกพันในการมีส่วนร่วมของบุคลากร	✓	✓		✓								✓		✓
32	การสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากรในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร														
33	การสร้างโอกาสที่เท่าเทียมอย่างยุติธรรมแก่บุคลากรในองค์กร						✓						✓		✓
34	มีการจัดการความหลากหลายที่ลดพฤติกรรมการเลือกปฏิบัติระหว่างบุคลากร												✓		
35	มีการกำหนดแนวทางในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรโดยมีการกำหนดกลไกของการบริหารและการตรวจสอบความเท่าเทียม	✓					✓					✓			
36	มีการกำหนดแนวทางในการจัดการความแตกต่างของช่วงอายุของบุคลากรในองค์กร														
37	การนำความหลากหลายด้านความสนใจของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานขององค์กร														

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
	ตัวแปร														
38	การเปิดกว้างสำหรับตำแหน่งงานและทักษะการทำงาน												✓		
39	การกำหนดแนวทางในการจัดการความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมในองค์กร									✓					
40	การสร้างความตระหนักถึงเสมอภาคของบุคลากรที่มีความหลากหลาย								✓						
41	มีการประเมินวิธีการในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง					✓									
42	การจัดการความสามารรถที่หลากหลายในทักษะวิชาชีพของบุคลากร														
43	มีการนำความหลากหลายของบุคลากรมาใช้วางแผนกลยุทธ์ขององค์กร												✓		
44	มีการเชื่อมโยงความหลากหลายของบุคลากรในการปฏิบัติงานขององค์กร							✓					✓		
45	การปลูกฝังสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความหลากหลาย						✓								
46	มีการแสวงหากลยุทธ์ในการจัดการความโดดเด่นของบุคลากรในองค์กร						✓								
47	มีการปรับแผนกลยุทธ์การจัดการความหลากหลาย					✓									
48	มีแนวทางในการจัดการความหลากหลายทางเชื้อชาติของบุคลากรในองค์กร		✓								✓				
49	มีการกำหนดกระบวนการในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรเชิงกลยุทธ์												✓		

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
	ตัวแปร														
50	การบริหารกำลังคนให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร														
51	มีการสร้างความตระหนักเห็นคุณค่าในความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในองค์กร				✓		✓	✓							
52	การสร้างโอกาสเสมอภาคของโอกาสในการสรรหาบุคลากรที่มีความหลากหลายเข้าร่วมงานในองค์กร											✓			
53	มีการสร้างความตระหนักในการปรับตัวของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสม		✓												
54	มีการผสมผสานการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร												✓		
55	การให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะต่อบุคลากร														
56	การนำศักยภาพที่โดดเด่นจากความร่วมมือของบุคลากรที่มีความหลากหลายมาพัฒนาองค์กร														
57	การจัดตั้งทีมพี่เลี้ยงหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรในองค์กร			✓											
58	การรับฟังและเคารพความคิดเห็นของทุกคน				✓									✓	
59	การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในองค์กร				✓										✓

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
	ตัวแปร														
60	การจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร			✓								✓			
61	มีการสร้างความตระหนักในการหลีกเลี่ยงมุมมองที่เหมารวมต่อบุคลากรที่หลากหลายในองค์กร											✓			
62	การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการจัดการความรู้														
63	มีการยกย่องชมเชยบุคลากรอย่างเหมาะสม														
64	การปรับนโยบายการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร													✓	
65	การพัฒนาคู่มือการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร														
66	การให้โอกาสที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร														
67	การส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเชิงบวกในความหลากหลายของวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร		✓							✓					
68	การสร้างความตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างกัน				✓				✓						
69	การส่งเสริมการพึ่งพาระหว่างกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร									✓					
70	การส่งเสริมบุคลากรที่สามารถแสดงเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ อย่างเสรี		✓									✓			
71	มีการวางแผนความต่อเนื่องในการบริหารราชการ														

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
	ตัวแปร														
72	การมุ่งเน้นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น												✓		
73	การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างวัฒนธรรมที่หลากหลายของบุคลากร	✓								✓					
74	การจัดการความคิดที่หลากหลายของบุคลากรที่ไหลลอมจากสถาบันที่แตกต่างกัน				✓										
75	การสร้างความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากร									✓					
76	การสร้างคามใกล้ชิดกันของบุคลากร									✓					
77	การส่งเสริมกิจกรรมระหว่างโรงเรียนที่จะส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความเข้มแข็งเป็นเอกภาพ									✓					
78	การแสดงความรับผิดชอบต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร						✓						✓		
79	การวางแผนสี่ทอต่อต้านภัยคุกคามในการปฏิบัติงานขององค์กร												✓		
80	การตระหนักถึงลักษณะของพฤติกรรมที่หลากหลายของบุคลากร													✓	
81	การปรับสภาพแวดล้อมและบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร	✓													
82	ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมต่อความหลากหลายของบุคลากร				✓								✓		

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
	ตัวแปร														
83	การพัฒนาความภาคภูมิใจในตนเองของบุคลากรที่มีความหลากหลาย		✓								✓				
84	การสะท้อนผลการดำเนินงานของบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร โดยอิงตามการสังเกตการณ์											✓			

จากตารางที่ 3 พบว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารของนักวิชาการในประเทศไทยและนักวิชาการในต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 84 ข้อ

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อของนักวิชาการ ดังรายละเอียดด้านล่างและสามารถสรุปเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องตามตารางที่ 4

- 01: เจษฎา นกน้อย (2554)
- 02: สุชาติ เดชทองจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง (2555)
- 03: กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์ (2558)
- 04: สมพร ปานยินดี (2558)
- 05: วิเชศ คำบุญรัตน์ (2558)
- 06: จีราพร นักปราชญ์ (2559)
- 07: ปาริชาติ เยพิทักษ์ (2559)
- 08: ณัชชามน เปรมปลื้ม (2559)
- 09: เถลิงศักดิ์ กลางสาทร (2559)
- 10: กฤษณะโชติ บัวหล้า (2560)
- 11: ณัฐพร ไทยจงรักษ์ (2560)
- 12: พนิดา นิลอรุณ (2560)
- 13: พฤกษ์ สุพรรณนาลัย (2560)
- 14: วสันต์ ขวลิตรวกุล (2560)
- 15: นพดล เดชประเสริฐ (2561)
- 16: อนันต์ สุนทรามาธากุล (2561)
- 17: ลัวริง และ เซลเมอร์ (Lauring and Selmer, 2011)
- 18: โครบอท – มาสัน และ เอราโมวิช (Chrobot - Mason and Aramovich, 2013)
- 19: อชิคาลิ (Ashikali, 2013)
- 20: กอตซีส และ กรอเตไซ (Gotsis and Kortezi, 2013)
- 21: คูลิก (Kulik, 2014)
- 22: เซน และคณะ (Shen et al., 2014)
- 23: แองโกรี (Angouri, 2015)
- 24: เดลตัน และคณะ (Dalton et al., 2015)
- 25: ออร์ดุ (Ordu, 2016)
- 26: ซาย์ลิก และคณะ (Saylik et al., 2016)
- 27: นัวโมวิทช และคณะ (Naumovitch et al., 2017)
- 28: อคินนุไซ และคณะ (Akinnusi et al., 2017)

29: เนซีร์ (Nazir, 2018)

30: อัลไตเบท และคณะ (Aldaibat et al., 2019)

31: เออแบนโคว่า และคณะ (Urbanová et al., 2020)

32: อินเนกปีเตียน และคณะ (Inegbedion et al., 2020)



ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
	ตัวแปร																
1	การจัดการความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กรโดยยึดหลักความเสมอภาค	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	การรับรู้และยอมรับอัตลักษณ์ที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร	✓								✓				✓			
3	การพัฒนาและมีกรอบมบรมบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	มีกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร	✓			✓	✓					✓		✓				
5	การเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร	✓			✓												
6	การสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร	✓							✓								
7	การสร้างบรรยากาศเชิงบวกในทีมที่มีความหลากหลายของบุคลากร	✓			✓						✓		✓				
8	ส่งเสริมการปรับทัศนคติในการยอมรับความเท่าเทียมของบุคลากรที่มีความหลากหลาย	✓						✓			✓					✓	
9	ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรที่มีความหลากหลายอย่างเสมอภาค	✓					✓						✓				
10	การเปิดโอกาสในการพัฒนาตำแหน่งงานด้วยความสามารถของบุคลากรที่มีความแตกต่างทางเพศ	✓															✓

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
	ตัวแปร																
11	มีกลยุทธ์ในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร	✓									✓						
12	การสร้างควมตระหนักถึงความแตกต่างของวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมของบุคลากร		✓						✓		✓	✓	✓	✓			
13	การสร้างควมตระหนักถึงค่านิยมการจัดการเชิงบวกในการเห็นคุณค่าความหลากหลายของบุคลากร			✓													
14	การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลาย				✓				✓		✓		✓				✓
15	มีความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความหลากหลาย				✓												
16	มีการสร้างสรรค์การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในการดำเนินงานองค์กร				✓								✓				
17	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรโดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร				✓												
18	การจัดการควมพร้อมของทรัพยากรในองค์กรให้ส่งผลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน				✓								✓				

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
	ตัวแปร																
19	การจัดการที่มีคุณภาพหลายของบุคลากรโดยอาศัย ประสบการณ์จากการทำงาน			✓	✓	✓	✓			✓			✓				
20	การจัดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อต่อความ หลากหลายทางวัฒนธรรม			✓	✓	✓	✓			✓							
21	การส่งเสริมวัฒนธรรมที่หลากหลายในองค์กรอย่างสร้างสรรค์			✓	✓	✓	✓			✓			✓			✓	
22	มีนโยบายส่งเสริมความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็น รูปธรรม			✓	✓	✓	✓			✓							
23	มีแนวทางการจัดการบุคลากรในช่วงอายุที่หลากหลายซึ่งส่งผลเชิง บวกต่อองค์กร					✓											
24	มีการจัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างความคุ้นเคยระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย					✓	✓			✓			✓				
25	การสร้างสานสัมพันธ์ที่ดีซึ่งช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างมี ประสิทธิภาพ					✓	✓			✓			✓				✓
26	การสร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบหน้าที่แก่บุคลากรที่มี ความหลากหลาย					✓				✓			✓				
27	การสร้างแรงจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้เต็มที่ต้องค์กร					✓						✓					

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
	ตัวแปร																
28	มีแนวทางในการสนับสนุนบรรยากาศหรือวัฒนธรรมที่ส่งเสริมหลักจริยธรรมในองค์กร				✓											✓	
29	การสร้างข้อตกลงแก่บุคลากรที่มีความหลากหลาย				✓					✓							
30	การส่งเสริมความเข้าใจและลดช่องว่างระหว่างกันของบุคลากรที่มีความหลากหลาย โดยอาศัยการสื่อสารภายในองค์กร				✓	✓			✓				✓			✓	
31	ส่งเสริมศีลธรรมแก่บุคลากรในองค์กร				✓											✓	
32	มีการวางนโยบายร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร				✓												
33	การส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรในช่วงวัยต่าง ๆ ต่อการยอมรับความหลากหลายของบุคลากร				✓												
34	ส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน				✓				✓	✓			✓				
35	การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือ																
36	มีการจัดกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงาน หรือตามภารกิจของโรงเรียนให้เหมาะสมกับช่วงวัยที่แตกต่างกันของบุคลากร																

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
	ตัวแปร																
37	ส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถเป็นผู้ปฏิบัติงาน				✓								✓				
38	มีการนิเทศ กำกับและติดตามผลการดำเนินงานของบุคลากร				✓												
39	ส่งเสริมการศึกษาดูงานแก่บุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง				✓					✓						✓	✓
40	การสร้างกลไกการรับรู้ความยุติธรรมภายในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน							✓								✓	
41	ส่งเสริมการสร้างความรู้ความเข้าใจในองค์กรอย่างยั่งยืน							✓									
42	การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร							✓					✓				
43	การสร้างมาตรฐานขั้นต่ำในภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของบุคลากร							✓				✓					
44	ส่งเสริมการมีทัศนคติที่ดีเชิงบวกของบุคลากรต่อวัฒนธรรมของตนเอง และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน							✓			✓						
45	มีนโยบายที่ช่วยส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กร							✓				✓					

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
	ตัวแปร																
46	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่อาศัยการจัดการเปลี่ยนแปลง									✓							
47	ส่งเสริมการสร้างควมไว้วางใจแก่บุคลากรที่มีความหลากหลายซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความร่วมมือต่อองค์กร									✓							
48	ส่งเสริมค่านิยมที่ดีให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร									✓			✓				
49	ส่งเสริมความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรม									✓			✓				
50	การปรับทัศนคติของบุคลากรที่มีความหลากหลายโดยอาศัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก									✓					✓		
51	การจัดการทีมงานที่มีความหลากหลายของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพโดยอาศัยภาวะผู้นำแบบร่วมกัน												✓				
52	การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นขององค์กร ต่อการปฏิบัติงานของทีมงานที่มีความหลากหลายของบุคลากร												✓				
53	การเปิดโอกาสในการแสดงออกของบุคลากรที่มีความหลากหลายอย่างเปิดเผย												✓				

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

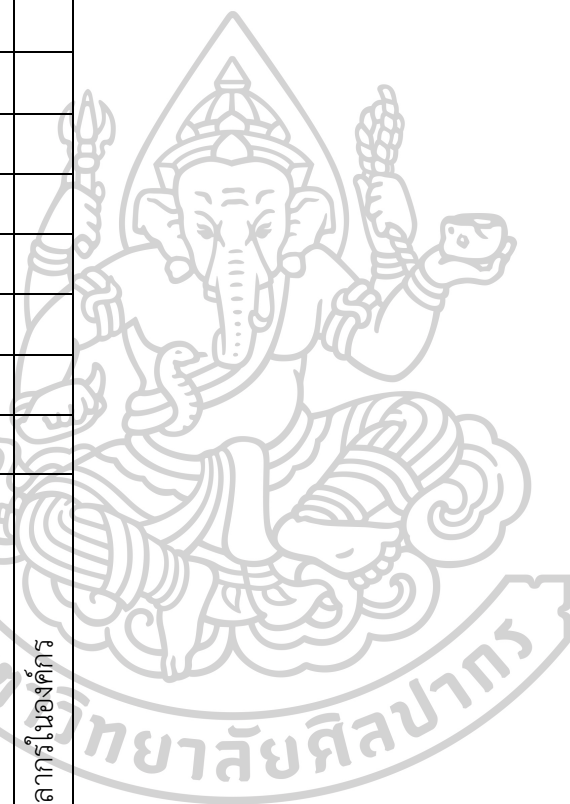
ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
	ตัวแปร																
54	การจัดการคนเก่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร													✓			
55	การจัดการคุณลักษณะของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ														✓		
56	การจัดการวัฒนธรรมในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ														✓		
57	การสร้างความตระหนักถึงการยอมรับความแตกต่างในสถานที่ทำงานของบุคลากรในองค์กร															✓	
58	การสร้างความตระหนักในการเคารพและเห็นคุณค่าของบุคลากรที่มีความหลากหลาย																✓
59	การส่งเสริมการฝึกอบรมการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของบุคลากร																✓
60	มีการออกแบบระบบที่ช่วยลดความแปลกแยกของบุคลากรในองค์กร																
61	มีการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร																
62	มีการบำรุงรักษาความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรที่ยั่งยืน																

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
	ตัวแปร																
63	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรโดยอาศัยบรรทัดฐานของความร่วมมือระดับองค์กร																
64	มีนโยบายที่เน้นการนำศักยภาพของบุคลากรที่หลากหลายมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร																
65	การสร้างความตระหนักถึงความหลากหลายของทัศนคติส่วนตัวและความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร																
66	มีการเพิ่มศักยภาพแก่บุคลากรโดยการเน้นคุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย																
67	มีบรรทัดฐานในการจัดการหรือนโยบายร่วมกันในการสร้างความพึงพอใจในองค์กร																
68	การกำกับดูแลบุคลากรที่หลากหลายในโรงเรียนด้วยรูปแบบการจัดการร่วมกัน																
69	วิธีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์																

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
70	ตัวแปร มีการสื่อสารข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงแบบตรงไปตรงมาของบุคลากร ในองค์กร																
71	มีการตรวจสอบความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร																



ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	ตัวแปร																
1	การจัดการความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กรโดยยึดหลักความเสมอภาค		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓				
2	การรับรู้และยอมรับอัตลักษณ์ที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร				✓												
3	การพัฒนาและมีกรอบมบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร				✓	✓	✓	✓	✓					✓			
4	มีกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร																
5	การเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร														✓		
6	การสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร		✓					✓			✓						
7	การสร้างบรรยากาศเชิงบวกในทีมที่มีความหลากหลายของบุคลากร		✓														✓
8	ส่งเสริมการปรับทัศนคติในการยอมรับความเท่าเทียมของบุคลากรที่มีความหลากหลาย		✓					✓									
9	ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรที่มีความหลากหลายอย่างเสมอภาค						✓										
10	การเปิดโอกาสในการพัฒนาตำแหน่งงานด้วยความสามารถของบุคลากรที่มีความแตกต่างทางเพศ							✓									

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	ตัวแปร																
11	มีกลยุทธ์ในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร								✓			✓					
12	การสร้างวัฒนธรรมหนึ่งถึงความแตกต่างของวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมของบุคลากร	✓		✓			✓		✓	✓		✓					✓
13	การสร้างวัฒนธรรมหนึ่งถึงค่านิยมการจัดการเชิงบวกในการเห็นคุณค่าความหลากหลายของบุคลากร				✓		✓	✓	✓								
14	การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลาย					✓			✓								
15	มีความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความหลากหลาย																
16	มีการสร้างสรรค์การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในการดำเนินงานองค์กร													✓			
17	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรโดยอาศัยประสบการณ์การเรียนรู้ขององค์กร																
18	การจัดการความพร้อมของทรัพยากรในองค์กรให้ส่งผลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน																

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
	ตัวแปร																	
19	การจัดการที่มีคุณภาพหลายของบุคลากรโดยอาศัยประสบการณ์จากการทำงาน				✓													
20	การจัดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม						✓					✓	✓	✓				✓
21	การส่งเสริมวัฒนธรรมที่หลากหลายในองค์กรอย่างสร้างสรรค์		✓									✓	✓	✓				✓
22	มีนโยบายส่งเสริมความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม					✓												
23	มีแนวทางการจัดการบุคลากรในช่วงอายุที่หลากหลายซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อองค์กร																	
24	มีการจัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างความคุ้นเคยระหว่างบุคลากรต่างช่วงวัย																	
25	การสร้างสานสัมพันธ์ที่ดีซึ่งช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ				✓													✓
26	การสร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่แก่บุคลากรที่มีความหลากหลาย																	
27	การสร้างแรงจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้เต็มที่ต้องค์กร								✓									✓

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	ตัวแปร																
28	มีแนวทางในการสนับสนุนบรรยากาศหรือวัฒนธรรมที่ส่งเสริมหลักจริยธรรมในองค์กร											✓		✓			
29	การสร้างข้อตกลงแก่บุคลากรที่มีความหลากหลาย						✓		✓								
30	การส่งเสริมความเข้าใจและลดช่องว่างระหว่างกันของบุคลากรที่มีความหลากหลาย โดยอาศัยการสื่อสารภายในองค์กร				✓												
31	ส่งเสริมศีลธรรมแก่บุคลากรในองค์กร			✓													
32	มีการวางนโยบายร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร									✓							
33	การส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรในช่วงวัยต่าง ๆ ต่อการยอมรับความหลากหลายของบุคลากร										✓						
34	ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงาน				✓										✓		
35	การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นความร่วมมือ	✓															
36	มีการจัดกลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารงาน หรือตามภารกิจของโรงเรียนให้เหมาะสมกับช่วงวัยที่แตกต่างกันของบุคลากร																✓

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	ตัวแปร																
37	ส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถเป็นผู้ปฏิบัติงาน																✓
38	มีการนิเทศ กำกับและติดตามผลการดำเนินงานของบุคลากร																
39	ส่งเสริมการศึกษาดูงานแก่บุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง																
40	การสร้างกลไกการรับรู้ความยุติธรรมภายในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน														✓		
41	ส่งเสริมการสร้างความรู้ความเข้าใจในองค์กรอย่างยั่งยืน		✓														
42	การจัดการความขัดแย้งของบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์กร																
43	การสร้างความตระหนักในภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของบุคลากร		✓						✓			✓		✓			
44	ส่งเสริมการมีทัศนคติที่ดีเชิงบวกของบุคลากรต่อวัฒนธรรมของตนเอง และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน								✓		✓	✓					✓
45	มีนโยบายที่ช่วยส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมภายในองค์กร																✓

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	ตัวแปร																
46	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่อาศัยการจัดการเปลี่ยนแปลง		✓										✓				
47	ส่งเสริมการสร้างควมไว้วางใจแก่บุคลากรที่มีความหลากหลายซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความร่วมมือต่อองค์กร					✓								✓			
48	ส่งเสริมค่านิยมที่ดีที่เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร		✓														
49	ส่งเสริมความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรม									✓							
50	การปรับทัศนคติของบุคลากรที่มีความหลากหลายโดยอาศัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก							✓									
51	การจัดการทีมงานที่มีความหลากหลายของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพโดยอาศัยภาวะผู้นำแบบร่วมกัน																
52	การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นขององค์กร ต่อการปฏิบัติงานของทีมงานที่มีความหลากหลายของบุคลากร						✓										
53	การเปิดโอกาสในการแสดงออกของบุคลากรที่มีความหลากหลายอย่างเปิดเผย								✓								

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	ตัวแปร				✓											✓	
54	การจัดการคนเก่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร																
55	การจัดการคุณลักษณะของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ																
56	การจัดการวัฒนธรรมในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ													✓			✓
57	การสร้างความตระหนักถึงการยอมรับความแตกต่างในสถานที่ทำงานของบุคลากรในองค์กร												✓				
58	การสร้างความตระหนักในการเคารพและเห็นคุณค่าของบุคลากรที่มีความหลากหลาย						✓					✓					
59	การส่งเสริมการฝึกอบรมการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของบุคลากร														✓		
60	มีการออกแบบระบบที่ช่วยลดความแปลกแยกของบุคลากรในองค์กร			✓													✓
61	มีการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร			✓													
62	มีการบำรุงรักษาความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรที่ยั่งยืน				✓												

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	ตัวแปร																
63	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรโดยอาศัยบรรทัดฐานของความร่วมมือระดับองค์กร					✓					✓						
64	มีนโยบายที่เน้นการนำศักยภาพของบุคลากรที่หลากหลายมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร						✓		✓		✓						
65	การสร้างความตระหนักถึงความหลากหลายของทัศนคติส่วนตัวและความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร								✓	✓	✓						
66	มีการเพิ่มศักยภาพแก่บุคลากรโดยการเน้นคุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย								✓								
67	มีบรรทัดฐานในการจัดการหรือนโยบายร่วมกันในการสร้างความพึงพอใจในองค์กร									✓	✓						
68	การกำกับดูแลบุคลากรที่หลากหลายในโรงเรียนด้วยรูปแบบการจัดการร่วมกัน										✓						
69	วิธีการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์																✓

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
	ตัวแปร																
70	มีการสื่อสารข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงแบบตรงไปตรงมาของบุคลากรในองค์กร														✓		
71	มีการตรวจสอบความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร																✓

จากตารางที่ 4 พบว่า จากการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาของนักวิชาการในประเทศไทย และนักวิชาการในต่างประเทศสามารถสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 71 ข้อ

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ				
		ดร.สุมนา ธิกุลวงษ์	ดร.วิชรพงษ์ แพทรหลาย	ดร.สมพงษ์ เตชรัตน์วรกุล	ดร.จนิษฐา พลายเพชร	รศ.ดร.ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ
1	มีการมอบหมายภาระงานโดยเน้นที่ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓
2	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยที่มีความหลากหลายของบุคลากร	✓		✓		
3	ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และแบ่งปันในด้านความสุขของบุคลากรที่มีความหลากหลาย	✓	✓			
4	ยอมรับความเห็นต่างของบุคลากรที่มีความหลากหลาย	✓			✓	
5	นำความหลากหลายของบุคลากรมาใช้ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	✓	✓	✓		
6	สร้างวัฒนธรรมที่เกื้อหนุนความหลากหลายของบุคลากร	✓			✓	✓
7	ใช้แนวทางที่หลากหลายวิธีในการสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน	✓		✓	✓	
8	สนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นหัวหน้างานในคณะกรรมการทำงานในโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	
9	ตระหนักเห็นถึงคุณค่าของความเท่าเทียมของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน	✓		✓		
10	สร้างความตระหนักแก่บุคลากรที่มีความหลากหลายในการให้ความเคารพระหว่างกันแบบพื่อแลนั่นเอง	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ				
		ดร.สุมนา ธิกุลวงษ์	ดร.วัชรพงษ์ แพทรหลาย	ดร.สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล	ดร.จนิษฐา พลายเพชร	รศ.ดร.ปิยะมาล บุญมีพิพิธ
11	การมอบหมายหน้าที่แก่บุคลากรที่มีความสามารถโดยมุ่งเน้นที่การจัดการอย่างต่อเนื่อง	✓				✓
12	ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ให้สามารถรังสรรค์เนื้องานแนวใหม่ได้อย่างอิสระ	✓		✓		
13	ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียนเชิงบวก	✓		✓		
14	สร้างความเสมอภาคแก่บุคลากรที่มีความหลากหลาย	✓		✓	✓	✓
15	ส่งเสริมการแสดงออกได้อย่างอิสระในการนับถือศาสนาของบุคลากร	✓		✓		
16	ลดอำนาจที่เป็นทางการต่อการจัดการบุคลากรที่มีความหลากหลาย	✓	✓	✓		
17	มีการการแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์การทำงานระหว่างบุคลากร	✓				✓
18	ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความหลากหลายทางสถาบันการศึกษามาปฏิบัติงานร่วมกัน	✓		✓	✓	✓
19	มีการส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงทางสังคมของบุคลากร	✓			✓	
20	ส่งเสริมการแสดงออกได้อย่างอิสระในการปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมและประเพณีของบุคลากร	✓			✓	✓
21	มอบหมายให้ผู้ที่มิประสบการณ์การทำงานสูงเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงแก่บุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน	✓	✓			✓
22	มีการถ่ายทอดประสบการณ์การปฏิบัติงานจากครูรุ่นพี่สู่ครูรุ่นน้องในโรงเรียน	✓	✓	✓		

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ				
		ดร.สุมนา ธิกุลวงษ์	ดร.วัชรพงษ์ แพทรหลาย	ดร.สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล	ดร.จนิษฐา พลายเพชร	รศ.ดร.ปิยะมาด บุญมีพิพิธ
23	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร	✓	✓	✓	✓	
24	มีการประยุกต์ใช้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลายในการปฏิบัติงาน	✓	✓			✓
25	มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรที่มีความหลากหลายอย่างรอบด้าน	✓	✓		✓	
26	ให้ความสำคัญต่อกิจกรรมในวันสำคัญทางศาสนาของบุคลากร	✓	✓		✓	
27	มีการจัดสถานที่ในการประกอบพิธีกรรมตามความเชื่อของแต่ละศาสนาแก่บุคลากร	✓	✓			✓
28	สร้างความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแก่บุคลากรที่มีความหลากหลาย	✓	✓	✓	✓	
29	มีการตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียม	✓	✓		✓	✓
30	สร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานทุกบริบทแก่บุคลากรที่มีความหลากหลาย	✓	✓		✓	
31	สร้างบรรยากาศเชิงบวกในโรงเรียนเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีความหลากหลาย		✓		✓	✓
32	สร้างความตระหนักในการรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับของบุคลากรที่มีความหลากหลาย		✓			✓
33	สร้างความศรัทธาหรือการยอมรับในความสามารถของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน		✓	✓	✓	✓
34	ให้บุคลากรแต่ละกลุ่มงานจัดการวางแผนการปฏิบัติงานของตนได้อย่างอิสระ		✓	✓	✓	

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ				
		ดร.สุมนา ธิกุลวงษ์	ดร.วัชรพงษ์ แพทรหลาย	ดร.สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล	ดร.จนิษฐา พลายเพชร	รศ.ดร.ปิยะมาดา บุญมีพิพิธ
35	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสมดุลในการใช้ชีวิตและการปฏิบัติงานในโรงเรียน		✓			✓
36	จัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานเชิงบวกต่อบุคลากร		✓		✓	✓
37	มีการประชุมหาข้อตกลง ข้อเสนอหรือการรับทราบนโยบายต่าง ๆ ร่วมกันเป็นประจำของบุคลากรในโรงเรียน		✓	✓	✓	
38	มีการจัดการความหลากหลายของบุคลากรตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน		✓			
39	มีการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในโรงเรียนอย่างสมเหตุสมผล		✓		✓	✓
40	มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียนเป็นสำคัญ		✓		✓	
41	มีการวิเคราะห์หาจุดเด่นจากความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน		✓	✓		
42	ส่งเสริมการปรับตัวของบุคลากรที่มีความหลากหลายให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน		✓	✓		
43	สร้างความตระหนักแก่บุคลากรให้มีความเข้าใจในบุคลากรที่มีความหลากหลาย		✓		✓	✓
44	ส่งเสริมความคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความหลากหลาย		✓			
45	มีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลายให้มีศักยภาพ		✓	✓		✓
46	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง		✓	✓		✓

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ				
		ดร.สุมนา ธิกุลวงษ์	ดร.วัชรพงษ์ แพทรทลาย	ดร.สมพงษ์ เตชะรัตนวรกุล	ดร.จนิษฐา พลายเพชร	รศ.ดร.ปิยะมาศ บุญมีพิพิธ
47	เปิดโอกาสให้บุคลากรโรงเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น		✓	✓	✓	✓
48	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน			✓		✓
49	มีการแสวงหาจุดร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความแตกต่างในโรงเรียน			✓		
50	มีการสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน			✓	✓	
51	มีการสร้างเครือข่ายจากองค์กรภายนอกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ			✓		✓
52	มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากรในโรงเรียน			✓		✓
53	มีการนำจุดเด่นจากบุคลากรที่หลากหลายมาเป็นแบบอย่างหรือเป็นที่ปรึกษาของบุคลากรในโรงเรียน			✓	✓	✓
54	มีระบบดูแลความปลอดภัยแก่บุคลากร			✓		✓
55	มีการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน			✓	✓	✓
56	มีวิธีการของการดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงานในโรงเรียน			✓		✓
57	ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความหลากหลายกล้าแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงาน			✓		
58	มีการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถขึ้นทดแทนในตำแหน่งงานในโรงเรียน			✓	✓	✓
59	มีการส่งเสริมการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร			✓		

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ	ดร.สุมนา ธิกุลวงษ์	ดร.วัชรพงษ์ แพทรหลาย	ดร.สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล	ดร.จนิษฐา พลายเพชร	รศ.ดร.ปิยะมาศ บุญมีพิพิธ
60	มีการพัฒนาวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความหลากหลายของบุคลากร					✓	✓
61	มีการส่งเสริมการสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนจากความหลากหลายของบุคลากร					✓	
62	มีการส่งเสริมการจัดการความหลากหลายของบุคลากรร่วมกันโดยบุคลากรทุกคน					✓	✓
63	บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับทุกบริบทของโรงเรียน					✓	
64	มีการละลายพฤติกรรมเพื่อหลอมรวมความหลากหลายของบุคลากรในการทำงานเป็นทีม					✓	
65	มีการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงความสุขในการปฏิบัติงานกับบุคลากรในโรงเรียน					✓	✓
66	มีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นแก่บุคลากร					✓	✓
67	มีการใช้ความหลากหลายของบุคลากรปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					✓	
68	มีการวิเคราะห์ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนโดยนำประโยชน์ไปใช้ในการพัฒนางาน					✓	✓
69	มีการส่งเสริมการปรับโครงสร้างการบริหารงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					✓	✓
70	มีการสงวนความแตกต่างหรือความหลากหลายของบุคลากร						✓
71	ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรรวมทั้งผลสัมฤทธิ์มากกว่าความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน						✓

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ				
		ดร.สุมนา ธิกุลวงษ์	ดร.วัชรพงษ์ แพทร์กลาง	ดร.สมพงษ์ เตชรัตนวรกุล	ดร.จนิษฐา พลายเพชร	รศ.ดร.ปิยะมาด บุญมีพิพิธ
72	มีการปรับนโยบายให้สอดคล้องกับความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนตลอดเวลา					✓
73	มีการส่งเสริมการวัดผลที่มีผลกระทบต่อความผันแปรของแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร					✓
74	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากความหลากหลายของบุคลากร					✓

จากตารางที่ 5 พบว่า จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 74 ข้อ

1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารของนักวิชาการในประเทศไทย และนักวิชาการในต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 84 ข้อ จากการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทย และงานวิจัยต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 71 ข้อ และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 74 ข้อ ดังนั้น จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้รวมทั้งสิ้นจำนวน 128 ข้อ และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 128 ข้อ มีค่า IOC (Index of Item – Objective Congruence) อยู่ระหว่าง

0.60 – 1.00 และผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะปรับตัวแปรบางข้อความ รายละเอียดดังตารางที่ 6 ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 8 โรงเรียน ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด จำนวน 32 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ผลการทดลองใช้พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.988

ตารางที่ 6 ตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 128 ข้อ

ข้อ	ตัวแปร
1	มีการสร้างความเข้าใจต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน
2	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน
3	มีการประเมินศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน
4	มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน
5	มีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในโรงเรียน
6	มีการให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับความหลากหลายของเพื่อนร่วมงาน
7	มีการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน
8	มีการกำหนดนโยบายที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน
9	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน
10	มีการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน
11	มีการแสดงออกต่อกันด้วยความไม่ลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล
12	มีการปลูกฝังสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง
13	มีการแสวงหากลยุทธ์ในการจัดการความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน
14	มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากร
15	มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน
16	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเคารพในความแตกต่างระหว่างกัน
17	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียนได้แสดงออกตามอัตลักษณ์ของตนเอง

ตารางที่ 6 ตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์
เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 128 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
18	มีการจัดการแนวความคิดที่มีต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นไปในเชิงบวก
19	มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับในอัตลักษณ์เฉพาะบุคคลของเพื่อนร่วมงาน
20	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการปฏิบัติงาน
21	มีการเปิดโอกาสในการเข้ารับตำแหน่งงานจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน
22	มีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน
23	มีการส่งเสริมหลักจริยธรรมแก่บุคลากรในโรงเรียน
24	มีการสร้างข้อตกลงเบื้องต้นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียน
25	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน
26	มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
27	มีการส่งเสริมการสัมมนาหรือการศึกษาดูงานแก่บุคลากรในโรงเรียน
28	มีนโยบายที่รองรับต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน
29	มีการให้ความเคารพในการปฏิบัติงานร่วมกันแบบพหุวัฒนธรรม
30	มีการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถรังสรรค์นวัตกรรมได้อย่างอิสระ
31	มีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน
32	มีการสื่อสารข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในการสร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากรในโรงเรียน
33	มีบรรทัดฐานในการจัดการนโยบายร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน
34	มีการจัดการบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน
35	มีการมอบหมายภาระงานในโรงเรียนโดยเน้นที่ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล
36	มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกัน
37	มีการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของโรงเรียน
38	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกในโรงเรียน
39	มีการประยุกต์ใช้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน
40	มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
41	มีการตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียม
42	มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

ตารางที่ 6 ตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์
เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 128 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
43	มีการสร้างความเท่าเทียมแก่บุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน
44	มีการให้ผู้ที่มิประสบความสำเร็จในการทำงานสูงเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงแก่บุคลากรในโรงเรียน
45	มีการถ่ายทอดประสบการณ์การปฏิบัติงานจากครูรุ่นพี่สู่ครูรุ่นน้องในโรงเรียน
46	มีการส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในโรงเรียน
47	มีการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในโรงเรียนอย่างสมเหตุสมผล
48	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
49	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการยอมรับต่อความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน
50	มีการให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับข้อตกลง ข้อสรุป หรือนโยบายของโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน
51	มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเสมอภาค
52	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง
53	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน
54	มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีศักยภาพ
55	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
56	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
57	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น
58	มีการจัดสวัสดิการภายในโรงเรียนที่เหมาะสมแก่บุคลากร
59	มีการมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้
60	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
61	มีการพยายามลดความขัดแย้งของบุคลากร
62	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง
63	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความหลากหลายในโรงเรียน
64	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานร่วมกัน
65	มีการเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากร
66	มีการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ปฏิบัติงานในโรงเรียน
67	มีการปรับตำแหน่งงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับความสามารถ
68	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง

ตารางที่ 6 ตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์
เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 128 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
69	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร
70	มีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการวางตัวให้เหมาะสม
71	มีการส่งเสริมความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน
72	มีการจัดระบบดูแลความปลอดภัยแก่บุคลากรในโรงเรียน
73	มีการให้ความสำคัญกับวันสำคัญทางศาสนาของบุคลากรในโรงเรียน
74	มีการอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมทางศาสนาแก่บุคลากร
75	มีการกระจายอำนาจการบริหารงานแก่บุคลากรในโรงเรียน
76	มีการแสวงหาจุดร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน
77	มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน
78	มีการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร
79	มีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชาในโรงเรียน
80	มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของบุคลากรในโรงเรียน
81	มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร
82	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในโรงเรียน
83	มีการส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน
84	มีการยึดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ
85	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในมุมมองทางการเมืองของเพื่อนร่วมงานที่ต่างกัน
86	มีการกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
87	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย
88	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองเกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย
89	มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกเกี่ยวกับความคิดเห็นทางการเมืองอย่างเหมาะสม
90	มีการเปิดโอกาสในการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค
91	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน
92	มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน
93	มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานของบุคลากรในโรงเรียน
94	มีการส่งเสริมให้บุคลากรหมุนเวียนการปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ
95	มีการสร้างความศรัทธาต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน

ตารางที่ 6 ตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์
เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 128 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
96	มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
97	มีการระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียน
98	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างเท่าเทียม
99	มีกิจกรรมกลุ่มในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน
100	มีการใช้หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการปฏิบัติงานของบุคลากร
101	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้
102	มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร
103	มีการตรวจสอบบุคลากรในข้อเท็จจริงจากเรื่องที่ร้องเรียนด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม
104	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นปัญหาของโรงเรียนคือปัญหาของตนเอง
105	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเสียสละและทุ่มเทต่อหน้าที่ที่ได้รับ
106	มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร
107	มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้วาจาศิลป์ในการพูดคุยระหว่างกันอย่างเป็นมิตร
108	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และพันธกิจของโรงเรียน
109	มีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน
110	มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ปริมาณงาน และคุณภาพของการปฏิบัติงาน
111	มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้
112	มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
113	มีการส่งเสริมการดูแลสุขภาพอนามัยแก่บุคลากร
114	มีการกำหนดระเบียบวินัยแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจน
115	มีการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงานในโรงเรียน
116	มีการส่งเสริมความเป็นมิตรและให้ความเป็นธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน
117	มีการหลีกเลี่ยงการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

ตารางที่ 6 ตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์
เอกสาร งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 128 ข้อ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร
118	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบ 360 องศา
119	มีการรักษาชื่อเสียงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของโรงเรียน
120	มีการดำเนินการทางวินัยของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และยุติธรรม
121	มีการติดตามผลการประเมินด้านการพัฒนาวินัย จริยธรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ
122	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบันอย่างเท่าเทียมกัน
123	มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน
124	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา
125	มีการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยมของบุคลากรในด้านความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
126	มีการนำความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับบุคลากรที่หลากหลายในโรงเรียน
127	มีการปฐมนิเทศเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานตามระเบียบแก่บุคลากรใหม่
128	มีการยกย่องบุคลากรดีเด่นประจำปีให้เป็นที่ยอมรับในโรงเรียน

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 388 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 388 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) รายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	103	26.55
	- หญิง	267	68.81
	- อื่น ๆ	18	4.64
	รวม	388	100.00
2	อายุ		
	- ต่ำกว่า 30 ปี	68	17.53
	- 31 - 40 ปี	128	32.99
	- 41 - 50 ปี	121	31.18
	- มากกว่า 51 ปี	71	18.30
	รวม	388	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	- ปริญญาตรี	91	23.46
	- ปริญญาโท	250	64.43
	- ปริญญาเอก	47	12.11
	รวม	388	100.00
4	ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน		
	- ผู้อำนวยการโรงเรียน	97	25.00
	- รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคลากร	97	25.00
	- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	97	25.00
	- ครูผู้สอน	97	25.00
	รวม	388	100.00

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
5	ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	- ต่ำกว่า 5 ปี	163	42.01
	- 6 – 10 ปี	102	26.29
	- 11 – 15 ปี	63	16.24
	- 16 – 20 ปี	46	11.86
	- 21 – 25 ปี	7	1.80
	- มากกว่า 25 ปี	7	1.80
	รวม	388	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 388 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 68.81 รองลงมาคือ เป็นเพศชาย จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 26.55 และเพศอื่น ๆ มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.64 ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 32.99 รองลงมาคือ อายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 31.18 และอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.53 ด้านระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีมากที่สุด จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 64.43 และรองลงมาคือ มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 23.46 และมีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 12.11 ด้านตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 เป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคลากร จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และครูผู้สอน จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และด้านประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ต่ำกว่า 5 ปี มีมากที่สุด จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 42.01 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6 – 10 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 26.29 มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11 – 15 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 16.24 และมีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 16 – 20 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.86 และมีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 21 – 25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80 และมีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มากกว่า 25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80 มีน้อยที่สุด

1.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา พิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) รายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=388)		
		\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
1	มีการสร้างความเข้าใจต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน	4.22	0.68	มาก
2	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน	4.48	0.63	มาก
3	มีการประเมินศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน	4.20	0.67	มาก
4	มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน	4.38	0.68	มาก
5	มีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.37	0.69	มาก
6	มีการให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับความหลากหลายของเพื่อนร่วมงาน	4.12	0.73	มาก
7	มีการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน	4.31	0.66	มาก
8	มีการกำหนดนโยบายที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	4.37	0.66	มาก
9	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน	4.31	0.71	มาก
10	มีการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.23	0.71	มาก
11	มีการแสดงออกต่อกันด้วยความไม่ลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล	4.23	0.73	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=388)		
		\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
12	มีการปลูกเร้าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง	4.17	0.68	มาก
13	มีการแสวงหากลยุทธ์ในการจัดการความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน	4.18	0.67	มาก
14	มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากร	4.28	0.68	มาก
15	มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน	4.21	0.70	มาก
16	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเคารพในความแตกต่างระหว่างกัน	4.31	0.66	มาก
17	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียนได้แสดงออกตามอัตลักษณ์ของตนเอง	4.29	0.63	มาก
18	มีการจัดการแนวความคิดที่มีต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นไปในเชิงบวก	4.28	0.65	มาก
19	มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับในอัตลักษณ์เฉพาะบุคคลของเพื่อนร่วมงาน	4.21	0.68	มาก
20	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการปฏิบัติงาน	4.39	0.65	มาก
21	มีการเปิดโอกาสในการเข้ารับตำแหน่งงานจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน	4.35	0.65	มาก
22	มีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน	4.23	0.67	มาก
23	มีการส่งเสริมหลักจริยธรรมแก่บุคลากรในโรงเรียน	4.47	0.64	มาก
24	มีการสร้างข้อตกลงเบื้องต้นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียน	4.46	0.66	มาก
25	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	4.42	0.63	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=388)		
		\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
26	มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.39	0.66	มาก
27	มีการส่งเสริมการสัมมนาหรือการศึกษาดูงานแก่บุคลากรในโรงเรียน	4.39	0.68	มาก
28	มีนโยบายที่รองรับต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน	4.22	0.66	มาก
29	มีการให้ความเคารพในการปฏิบัติงานร่วมกันแบบพืดูแลน้อง	4.49	0.64	มาก
30	มีการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถรังสรรค์นวัตกรรมได้อย่างอิสระ	4.41	0.64	มาก
31	มีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน	4.43	0.63	มาก
32	มีการสื่อสารข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในการสร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากรในโรงเรียน	4.35	0.65	มาก
33	มีบรรทัดฐานในการจัดการนโยบายร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน	4.30	0.64	มาก
34	มีการจัดการบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน	4.31	0.67	มาก
35	มีการมอบหมายภาระงานในโรงเรียนโดยเน้นที่ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	4.39	0.68	มาก
36	มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกัน	4.37	0.65	มาก
37	มีการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.41	0.69	มาก
38	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกในโรงเรียน	4.41	0.64	มาก
39	มีการประยุกต์ใช้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.33	0.63	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=388)		
		\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
40	มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.41	0.65	มาก
41	มีการตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียม	4.18	0.70	มาก
42	มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน	4.29	0.64	มาก
43	มีการสร้างความเท่าเทียมแก่บุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน	4.27	0.67	มาก
44	มีการให้ผู้ที่มิประสบความสำเร็จการทำงานสูงเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงแก่บุคลากรในโรงเรียน	4.37	0.65	มาก
45	มีการถ่ายทอดประสบการณ์การปฏิบัติงานจากครูรุ่นพี่สู่ครูรุ่นน้องในโรงเรียน	4.32	0.67	มาก
46	มีการส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	4.30	0.66	มาก
47	มีการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในโรงเรียนอย่างสมเหตุสมผล	4.26	0.67	มาก
48	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.44	0.62	มาก
49	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการยอมรับต่อความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	4.39	0.64	มาก
50	มีการให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับข้อตกลงข้อสรุป หรือนโยบายของโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน	4.44	0.62	มาก
51	มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเสมอภาค	4.29	0.71	มาก
52	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง	4.38	0.61	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=388)		
		\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
53	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.40	0.64	มาก
54	มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีศักยภาพ	4.38	0.63	มาก
55	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.32	0.65	มาก
56	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.62	มาก
57	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น	4.46	0.64	มาก
58	มีการจัดสวัสดิการภายในโรงเรียนที่เหมาะสมแก่บุคลากร	4.24	0.71	มาก
59	มีการมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้	4.31	0.66	มาก
60	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.35	0.65	มาก
61	มีการพยายามลดความขัดแย้งของบุคลากร	4.24	0.71	มาก
62	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง	4.27	0.70	มาก
63	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความหลากหลายในโรงเรียน	4.32	0.65	มาก
64	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานร่วมกัน	4.39	0.63	มาก
65	มีการเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากร	4.44	0.63	มาก
66	มีการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.36	0.65	มาก
67	มีการปรับตำแหน่งงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับความสามารถ	4.33	0.68	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=388)		
		\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
68	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง	4.42	0.64	มาก
69	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร	4.28	0.68	มาก
70	มีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการวางตัวให้เหมาะสม	4.40	0.63	มาก
71	มีการส่งเสริมความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	4.42	0.64	มาก
72	มีการจัดระบบดูแลความปลอดภัยแก่บุคลากรในโรงเรียน	4.35	0.69	มาก
73	มีการให้ความสำคัญกับวันสำคัญทางศาสนาของบุคลากรในโรงเรียน	4.45	0.64	มาก
74	มีการอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมทางศาสนาแก่บุคลากร	4.41	0.63	มาก
75	มีการกระจายอำนาจการบริหารงานแก่บุคลากรในโรงเรียน	4.36	0.64	มาก
76	มีการแสวงหาจุดรวมในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน	4.27	0.69	มาก
77	มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน	4.43	0.63	มาก
78	มีการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.30	0.68	มาก
79	มีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชาในโรงเรียน	4.32	0.66	มาก
80	มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของบุคลากรในโรงเรียน	4.37	0.65	มาก
81	มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร	4.18	0.71	มาก
82	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.30	0.66	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=388)		
		\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
83	มีการส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	4.24	0.66	มาก
84	มีการยึดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ	4.26	0.66	มาก
85	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในมุมมองทางการเมืองของเพื่อนร่วมงานที่ต่างกัน	4.21	0.67	มาก
86	มีการกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.24	0.68	มาก
87	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย	4.13	0.72	มาก
88	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองเกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย	4.09	0.72	มาก
89	มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกเกี่ยวกับความคิดเห็นทางการเมืองอย่างเหมาะสม	4.19	0.72	มาก
90	มีการเปิดโอกาสในการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค	4.26	0.71	มาก
91	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน	4.30	0.66	มาก
92	มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน	4.29	0.68	มาก
93	มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานของบุคลากรในโรงเรียน	4.24	0.67	มาก
94	มีการส่งเสริมให้บุคลากรหมุนเวียนการปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ	4.10	0.75	มาก
95	มีการสร้างความศรัทธาต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน	4.32	0.68	มาก
96	มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.34	0.63	มาก
97	มีการระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียน	4.37	0.64	มาก
98	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างเท่าเทียม	4.38	0.62	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=388)		
		\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
99	มีกิจกรรมกลุ่มในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน	4.32	0.66	มาก
100	มีการใช้หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.26	0.66	มาก
101	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้	4.30	0.69	มาก
102	มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร	4.09	0.72	มาก
103	มีการตรวจสอบบุคลากรในข้อเท็จจริงจากเรื่องที่ร้องเรียนด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม	4.28	0.72	มาก
104	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นปัญหาของโรงเรียนคือปัญหาของตนเอง	4.23	0.67	มาก
105	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเสียสละและทุ่มเทต่อหน้าที่ที่ได้รับ	4.37	0.65	มาก
106	มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร	4.20	0.68	มาก
107	มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้วาทศิลป์ในการพูดคุยระหว่างกันอย่างเป็นมิตร	4.27	0.68	มาก
108	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และพันธกิจของโรงเรียน	4.32	0.66	มาก
109	มีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน	4.33	0.67	มาก
110	มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ปริมาณงาน และคุณภาพของการปฏิบัติงาน	4.19	0.74	มาก
111	มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม และตรวจสอบได้	4.29	0.71	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=388)		
		\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
112	มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	4.31	0.69	มาก
113	มีการส่งเสริมการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยแก่บุคลากร	4.38	0.68	มาก
114	มีการกำหนดระเบียบวินัยแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.43	0.63	มาก
115	มีการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.31	0.68	มาก
116	มีการส่งเสริมความเป็นมิตรและให้ความเป็นธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน	4.39	0.66	มาก
117	มีการหลีกเลี่ยงการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	4.26	0.68	มาก
118	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบ 360 องศา	4.13	0.71	มาก
119	มีการรักษาชื่อเสียงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของโรงเรียน	4.39	0.65	มาก
120	มีการดำเนินการทางวินัยของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และยุติธรรม	4.36	0.64	มาก
121	มีการติดตามผลการประเมินด้านการพัฒนาวินัยจริยธรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	4.34	0.67	มาก
122	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบันอย่างเท่าเทียมกัน	4.40	0.62	มาก
123	มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน	4.39	0.63	มาก
124	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา	4.41	0.64	มาก
125	มีการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยมของบุคลากรในด้านความรับผิดชอบต่อส่วนรวม	4.42	0.63	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	(n=388)		
		\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
126	มีการนำความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับบุคลากรที่หลากหลายในโรงเรียน	4.29	0.67	มาก
127	มีการปฐมนิเทศเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานตามระเบียบแก่บุคลากรใหม่	4.34	0.68	มาก
128	มีการยกย่องบุคลากรดีเด่นประจำปีให้เป็นที่ยอมรับในโรงเรียน	4.36	0.68	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 4.09 – 4.49 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) อยู่ระหว่าง 0.61 – 0.75 ตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) สูงสุด คือ ข้อ 29 มีการให้ความเคารพในการปฏิบัติงานร่วมกันแบบพื่อแลน้อง ($\bar{X} = 4.49$, SD = 0.64) ส่วนตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ต่ำสุด มี 2 ข้อ คือ ข้อ 88 มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองเกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.09$, SD = 0.72) และ ข้อ 102 มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.09$, SD = 0.72) เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นด้วยว่าเป็นการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมาก มีจำนวน 128 ข้อ

1.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีข้อตกลงเบื้องต้น คือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถพิจารณาจากค่า KMO ที่มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Bartlett's Test เพื่อทดสอบสมมติฐาน

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ซึ่งผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลมีรายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.979
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	54240.037
	df	8128
	Sig.	0.000

จากตารางที่ 9 ผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล จากค่า KMO ของข้อมูล ตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.979 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 และมีค่าเข้าใกล้ 1.00 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไปได้ และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่า Chi-Square เท่ากับ 54240.04 และค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 หมายความว่า ตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์กัน และเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

การวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ แต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.50 ผลการสกัดองค์ประกอบนั้น พบว่า ได้จำนวนองค์ประกอบตามเงื่อนไขข้างต้น จำนวน 12 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าความแปรปรวนของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ (component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)
1*	71.663	55.987	55.987	18.097	14.138	14.138
2*	3.503	2.737	58.724	17.239	13.468	27.606
3*	3.019	2.358	61.082	16.352	12.775	40.381
4*	2.081	1.626	62.708	12.625	9.863	50.244
5*	1.682	1.314	64.022	10.268	8.022	58.266
6	1.411	1.103	65.125	4.466	3.489	61.755
7	1.309	1.022	66.147	2.793	2.182	63.937
8	1.231	0.962	67.109	2.302	1.799	65.735
9	1.149	0.898	68.007	1.641	1.282	67.017
10	1.103	0.862	68.868	1.622	1.267	68.284
11	1.054	0.823	69.692	1.581	1.235	69.519
12	1.025	0.801	70.493	1.246	0.974	70.493

* องค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปรบรรยายตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป

จากตารางที่ 10 พบว่า ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (Varimax Rotation) มีองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser จำนวน 12 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้ทั้งหมด

เท่ากับร้อยละ 70.493 และเมื่อพิจารณาความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ที่มากกว่า 1.00 ในการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามแนวคิดของ Kaiser และมีค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) ในแต่ละตัวแปรตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปนั้น พบว่า มีจำนวน 5 องค์ประกอบเท่านั้นที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา รายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุน

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)				
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5
C071	0.666				
C065	0.615				
C068	0.613				
C070	0.612				
C064	0.611				
C074	0.609				
C073	0.593				
C060	0.585				
C053	0.576				
C055	0.571				
C056	0.561				
C054	0.560				
C063	0.557				
C072	0.550				
C075	0.546				
C052	0.535				
C077	0.526				

ตารางที่ 11 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)				
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5
C061	0.509				
C059	0.503				
C057	0.500				
C123		0.657			
C114		0.643			
C119		0.634			
C122		0.634			
C120		0.626			
C113		0.625			
C105		0.614			
C109		0.608			
C115		0.607			
C124		0.595			
C125		0.593			
C121		0.588			
C116		0.570			
C108		0.568			
C112		0.559			
C110		0.534			
C107		0.530			
C111		0.523			
C101		0.520			

ตารางที่ 11 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)				
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5
C097		0.501			
C088			0.769		
C087			0.705		
C094			0.655		
C089			0.635		
C102			0.621		
C085			0.613		
C093			0.590		
C100			0.578		
C104			0.562		
C081			0.551		
C083			0.540		
C106			0.536		
C103			0.531		
C084			0.525		
C118			0.520		
C086			0.517		
C091			0.507		
C062			0.505		
C015				0.720	
C016				0.633	
C014				0.620	

ตารางที่ 11 ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบหลังจากการหมุน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading)				
	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5
C013				0.618	
C018				0.607	
C012				0.598	
C017				0.582	
C019				0.572	
C006				0.571	
C010				0.549	
C020				0.533	
C022				0.533	
C011				0.517	
C008				0.513	
C036					0.621
C035					0.589
C026					0.563
C025					0.557
C037					0.545
C038					0.545
C027					0.530
C024					0.525
รวมทั้งสิ้น	20 ตัวแปร	20 ตัวแปร	18 ตัวแปร	14 ตัวแปร	8 ตัวแปร

จากตารางที่ 11 พบว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 5 องค์ประกอบ จำนวน 80 ตัวแปร ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 18 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 14 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 5 จำนวน 8 ตัวแปร

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) จาก ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรที่เหลือตัวแปรที่สำคัญของปัจจัยด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) แล้วได้องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดของตัวแปร ดังตารางที่ 12 – 16

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C071	มีการส่งเสริมความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	0.666
C065	มีการเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากร	0.615
C068	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง	0.613
C070	มีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการวางตัวให้เหมาะสม	0.612
C064	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานร่วมกัน	0.611
C074	มีการอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมทางศาสนาแก่บุคลากร	0.609
C073	มีการให้ความสำคัญกับวันสำคัญทางศาสนาของบุคลากรในโรงเรียน	0.593
C060	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	0.585
C053	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน	0.576
C055	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	0.571
C056	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.561
C054	มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีศักยภาพ	0.560
C063	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความหลากหลายในโรงเรียน	0.557
C072	มีการจัดระบบดูแลความปลอดภัยแก่บุคลากรในโรงเรียน	0.550
C075	มีการกระจายอำนาจการบริหารงานแก่บุคลากรในโรงเรียน	0.546

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C052	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง	0.535
C077	มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน	0.526
C061	มีการพยายามลดความขัดแย้งของบุคลากร	0.509
C059	มีการมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้	0.503
C057	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น	0.500
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		18.097
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		14.138
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		14.138

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.500 – 0.666 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 18.097 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 14.138 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 14.138 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน”

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C123	มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน	0.657
C114	มีการกำหนดระเบียบวินัยแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจน	0.643
C119	มีการรักษาชื่อเสียงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของโรงเรียน	0.634
C122	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบันอย่างเท่าเทียมกัน	0.634

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C120	มีการดำเนินการทางวินัยของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และยุติธรรม	0.626
C113	มีการส่งเสริมการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยแก่บุคลากร	0.625
C105	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเสียสละและทุ่มเทต่อหน้าที่ที่ได้รับ	0.614
C109	มีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน	0.608
C115	มีการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงานในโรงเรียน	0.607
C124	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเอง อยู่ตลอดเวลา	0.595
C125	มีการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยมของบุคลากรในด้านความรับผิดชอบ ต่อส่วนรวม	0.593
C121	มีการติดตามผลการประเมินด้านการพัฒนาวินัย จริยธรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	0.588
C116	มีการส่งเสริมความเป็นมิตรและให้ความเป็นธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน	0.570
C108	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และพันธกิจของโรงเรียน	0.568
C112	มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	0.559
C110	มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ปริมาณงาน และคุณภาพของการปฏิบัติงาน	0.534
C107	มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้วาทศิลป์ในการพูดคุยระหว่างกันอย่างเป็นมิตร	0.530
C111	มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้	0.523
C101	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เพียงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้	0.520

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C097	มีการระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียน	0.501
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		17.239
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		13.468
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		27.606

จากตารางที่ 13 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.501 – 0.657 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 17.239 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 13.468 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 27.606 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C088	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองเกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย	0.769
C087	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย	0.705
C094	มีการส่งเสริมให้บุคลากรหมุนเวียนการปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ	0.655
C089	มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกเกี่ยวกับความคิดเห็นทางการเมืองอย่างเหมาะสม	0.635
C102	มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร	0.621
C085	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในมุมมองทางการเมืองของเพื่อนร่วมงานที่ต่างกัน	0.613
C093	มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานของบุคลากรในโรงเรียน	0.590
C100	มีการใช้หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการปฏิบัติงานของบุคลากร	0.578
C104	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นปัญหาของโรงเรียนคือปัญหาของตนเอง	0.562

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C081	มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร	0.551
C083	มีการส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	0.540
C106	มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร	0.536
C103	มีการตรวจสอบบุคลากรในข้อเท็จจริงจากเรื่องที่ร้องเรียนด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม	0.531
C084	มีการยึดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ	0.525
C118	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบ 360 องศา	0.520
C086	มีการกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	0.517
C091	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน	0.507
C062	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง	0.505
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		16.352
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		12.775
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		40.381

จากตารางที่ 14 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 18 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.505 – 0.769 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 16.352 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 12.775 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 40.381 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C015	มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน	0.720
C016	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเคารพในความแตกต่างระหว่างกัน	0.633
C014	มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากร	0.620
C013	มีการแสวงหากลยุทธ์ในการจัดการความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน	0.618
C018	มีการจัดการแนวความคิดที่มีต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นที่ไปในเชิงบวก	0.607
C012	มีการปลูกเร้าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง	0.598
C017	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียนได้แสดงออกตามอัตลักษณ์ของตนเอง	0.582
C019	มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับในอัตลักษณ์เฉพาะบุคคลของเพื่อนร่วมงาน	0.572
C006	มีการให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับความหลากหลายของเพื่อนร่วมงาน	0.571
C010	มีการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	0.549
C020	มีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน	0.533
C022	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการปฏิบัติงาน	0.533
C011	มีการแสดงออกต่อกันด้วยความไม่ลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล	0.517
C008	มีการกำหนดนโยบายที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	0.513
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		12.625
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		9.863
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		50.244

จากตารางที่ 15 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 14 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.513 – 0.720 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 12.625 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร

(Percent of Variance) เท่ากับ 9.863 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 50.244 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างโอกาสและความเสมอภาค”

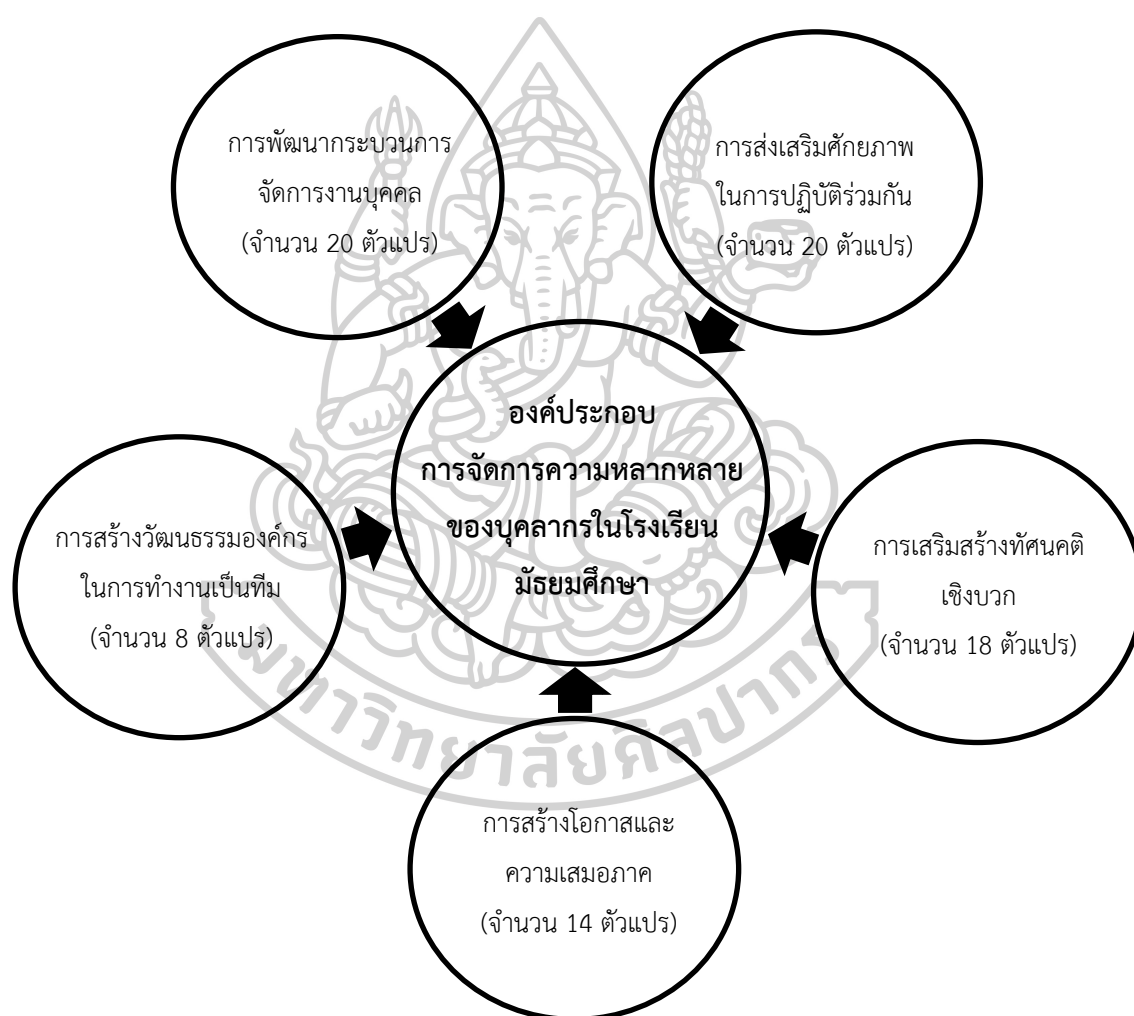
ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนักปัจจัย
C036	มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกัน	0.621
C035	มีการมอบหมายภาระงานในโรงเรียนโดยเน้นที่ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	0.589
C026	มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	0.563
C025	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	0.557
C037	มีการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	0.545
C038	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกในโรงเรียน	0.545
C027	มีการส่งเสริมการสัมมนาหรือการศึกษาดูงานแก่บุคลากรในโรงเรียน	0.530
C024	มีการสร้างข้อตกลงเบื้องต้นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียน	0.525
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		10.268
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)		8.022
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)		58.266*

* ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนจากองค์ประกอบที่ 5 ในตารางที่ 16

จากตารางที่ 16 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.525 – 0.621 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 10.268 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 8.022 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 58.266 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม”

จากการวิเคราะห์ตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 128 ตัวแปร ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) พบว่า องค์ประกอบที่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นแต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.50 และในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรอธิบายมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป ซึ่งสรุปได้ว่า ตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 128 ตัวแปร สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ 80 ตัวแปร ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แสดงองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากแผนภูมิที่ 3 ผลการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีจำนวน 5 องค์ประกอบ 80 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน จำนวน 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนากระบวนการจัดการงาน

บุคคล จำนวน 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก จำนวน 18 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาค จำนวน 14 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม จำนวน 8 ตัวแปร และสามารถอธิบายรายละเอียดขององค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 องค์ประกอบและจำนวนตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	จำนวนตัวแปร
1	การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน	20
2	การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล	20
3	การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก	18
4	การสร้างโอกาสและความเสมอภาค	14
5	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม	8
	รวม	80

ตอนที่ 2 ผลการยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการวิเคราะห์ สัมเคราะห์ ประมวลข้อค้นพบ คือ องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยได้นำมายืนยันองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 องค์ประกอบ โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ด้วยวิธีประเมินเพื่อยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง (Accurate) ความเหมาะสม (Appropriate) ความเป็นไปได้ (Possible) และความเป็นประโยชน์ (Useful) ซึ่งผลการยืนยันองค์ประกอบ ผู้วิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	องค์ประกอบ	ความคิดเห็น															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานความร่วมมือกัน	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
2	การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
3	การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
4	การสร้างโอกาสและความเสมอภาค	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
5	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเห็นตรงกันว่า องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 องค์ประกอบ มีความถูกต้อง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ความเหมาะสม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ความเป็นไปได้ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และความเห็นตรงกันว่า จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

จากการยื่นข้อเสนอประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมแล้วองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งในขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยได้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ด้วยการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เพื่อเก็บข้อมูล โดยนำแบบสอบถามความคิดเห็นให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพโดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item - Objective Congruence) จากนั้นนำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 8 โรงเรียน ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 4) ครูผู้สอน จำนวน 32 คน โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งฉบับเท่ากับ 0.988 ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 97 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 4) ครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 388 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 388 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ขั้นที่ 4 การยืนยันผลการวิจัยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ยืนยันผลการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามยืนยันผลการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยพิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งการวิเคราะห์ผลการยืนยันการวิจัยด้วยสถิติ ได้แก่ ความถี่ (f) ร้อยละ (%)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมืองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ จำนวน 80 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักขององค์ประกอบที่ได้จากมากไปน้อย คือ 1) การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน 2) การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล 3) การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก 4) การสร้างโอกาสและความเสมอภาค และ 5) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีรายละเอียดของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน ประกอบด้วย 20 ตัวแปร คือ 1) มีการส่งเสริมความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน 2) มีการเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากร 3) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง 4) มีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการวางตัวให้เหมาะสม 5) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานร่วมกัน 6) มีการอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมทางศาสนาแก่บุคลากร 7) มีการให้ความสำคัญกับวันสำคัญทางศาสนาของบุคลากรในโรงเรียน 8) มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร 9) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน 10) มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 11) มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 12) มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีศักยภาพ 13) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความหลากหลายในโรงเรียน 14) มีการจัดระบบดูแลความปลอดภัยแก่บุคลากรในโรงเรียน 15) มีการกระจายอำนาจการบริหารงานแก่บุคลากรในโรงเรียน 16) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง 17) มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน 18) มีการพยายามลดความขัดแย้งของบุคลากร 19) มีการมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้ และ 20) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล ประกอบด้วย 20 ตัวแปร คือ 1) มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน 2) มีการกำหนดระเบียบวินัยแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจน 3) มีการรักษาชื่อเสียงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของโรงเรียน 4) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบันอย่างเท่าเทียมกัน 5) มีการดำเนินการทางวินัยของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และยุติธรรม 6) มีการส่งเสริมการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยแก่บุคลากร 7) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเสียสละ และทุ่มเทต่อหน้าที่ที่ได้รับ 8) มีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน 9) มีการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงานในโรงเรียน 10) มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา 11) มีการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยมของบุคลากรในด้านความรับผิดชอบต่อส่วนรวม 12) มีการติดตามผลการประเมินด้านการพัฒนาวินัย จริยธรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ 13) มีการส่งเสริมความเป็นมิตรและให้ความเป็นธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน 14) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และพันธกิจของโรงเรียน 15) มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น 16) มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ปริมาณงาน และคุณภาพของการปฏิบัติงาน 17) มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้วาจาศิลป์ในการพูดคุยระหว่างกันอย่างเป็นมิตร 18) มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ 19) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เทียบตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้ และ 20) มีการระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียน

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก ประกอบด้วย 18 ตัวแปร คือ 1) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองเกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย 2) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย 3) มีการส่งเสริมให้บุคลากรหมุนเวียนการปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ 4) มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกเกี่ยวกับความคิดเห็นทางการเมืองอย่างเหมาะสม 5) มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร 6) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในมุมมองทางการเมืองของเพื่อนร่วมงานที่ต่างกัน 7) มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานของบุคลากรในโรงเรียน 8) มีการใช้หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการปฏิบัติงานของบุคลากร 9) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นปัญหาของโรงเรียนคือปัญหาของตนเอง 10) มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร 11) มีการส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน 12) มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร 13) มีการตรวจสอบบุคลากรในข้อเท็จจริงจากเรื่องที่ร้องเรียนด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม 14) มีการยึดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ 15) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบ 360 องศา 16) มีการกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 17) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน และ 18) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาค ประกอบด้วย 14 ตัวแปร คือ 1) มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน 2) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเคารพในความแตกต่างระหว่างกัน 3) มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากร 4) มีการแสวงหากลยุทธ์ในการจัดการความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน 5) มีการจัดการแนวความคิดที่มีต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นไปในเชิงบวก 6) มีการปลูกฝังสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง 7) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียนได้แสดงออกตามอัตลักษณ์ของตนเอง 8) มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับในอัตลักษณ์เฉพาะบุคคลของเพื่อนร่วมงาน 9) มีการให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับความหลากหลายของเพื่อนร่วมงาน 10) มีการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 11) มีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน 12) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการปฏิบัติงาน 13) มีการแสดงออกต่อกันด้วยความไม่ลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล และ 14) มีการกำหนดนโยบายที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

1.5 องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 8 ตัวแปร คือ 1) มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกัน 2) มีการมอบหมายภาระงานในโรงเรียนโดยเน้นที่ ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล 3) มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 4) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน 5) มีการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 6) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกในโรงเรียน 7) มีการส่งเสริมการสัมมนาหรือการศึกษาดูงานแก่บุคลากรในโรงเรียน และ 8) มีการสร้างข้อตกลงเบื้องต้นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียน

2. ผลการยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 5 องค์ประกอบ 80 ตัวแปร ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล องค์ประกอบที่ 3 การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก องค์ประกอบที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาค และ องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน 2) องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล 3) องค์ประกอบที่ 3 การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก 4) องค์ประกอบที่ 4 การสร้างความเท่าเทียม และ 5) องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ ซึ่งเป็นวิธีการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนให้ทราบถึงความแตกต่างในแต่ละบุคคล จากนั้นนำกระบวนการจัดการความหลากหลายของบุคลากรมาใช้พัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยการสร้างโอกาสและเสมอภาคกันของบุคลากร ซึ่งเมื่อบุคลากรในโรงเรียนมีทัศนคติเชิงบวกต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนแล้ว จะก่อให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานแก่โรงเรียน มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน จำเป็นที่ตนเองจะต้องช่วยพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นทีมและสามารถสร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนเองและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โสพิศ หมดป้องตัว ที่กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการปลูกฝังแนวความคิด โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร 5 ประการ คือ 1) การรักษาและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 2) ประเมินความก้าวหน้าขององค์กรจากเป้าหมายที่บรรลุผลสำเร็จ 3) พยายามจูงใจลูกจ้างในองค์กร 4) ฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายในองค์กรให้กับลูกจ้าง และ 5) รักษาลูกจ้างที่มีความคิดที่ดีเกี่ยวกับความหลากหลายไว้ในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงษ์วาน กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีกฎหมายที่เป็นส่วนสำคัญในการจัดการความหลากหลายให้ดำเนินไปได้ตรงทิศทาง โดยเปิดโอกาสในการทำงานได้อย่างเท่าเทียมกัน นอกเหนือจากความเข้าใจในกฎหมายแล้ว องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการปฏิบัติอีก 4 ประการ คือ 1) ความมุ่งมั่นของ

การจัดการ (Management Commitment) 2) การให้คำปรึกษาหรือแนะนำ (Mentoring) 3) การฝึกอบรมทักษะความหลากหลาย (Diversity Skills Training) และ 4) การรวมกลุ่มของพนักงาน (Employee Resource Groups) และสอดคล้องกับแนวคิดของ ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในการทำงานจะมีความเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน โดยผ่านการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้อื่น และสังคม รวมทั้งมีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม โดยมีหลักการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การเป็นเรื่องราวลักษณะต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรพงษ์ มาลี ที่กล่าวว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรเป็นแนวทางในการดึงดูดแข็งจากลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานออกมาใช้ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ และต้องมีเป้าประสงค์ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร คือ 1) เพื่อให้ตระหนักถึงผลกระทบความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งมีผลต่อการบริหารงานของหน่วยงาน 2) เพื่อให้เข้าใจแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์และการทรัพยากรบุคคลบนความหลากหลาย และ 3) มีประเด็นท้าทาย ตลอดจนมีมาตรการรองรับเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากร อันประกอบไปด้วย 1) การบริหารคนหลายช่วงอายุ (Generation Management) 2) การวางแผนความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Planning and Management) 3) การบริหารกำลังคนที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Talent and Strategic Workforce) และ 4) การบริหารวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำ (Management of organizational culture and leadership) และได้เสนอการบริหารความหลากหลายของบุคลากรกับมาตรการห้ามการกีดกันไว้ดังนี้ 1) การกระทำที่ยืนยัน (Affirmative Action) กล่าวคือ ห้ามตั้งเงื่อนไขหรือใช้มาตรการกีดกันโดยอ้างเพศ ชนกลุ่มน้อย เชื้อชาติ อายุ หรือความพิการ (Nondiscrimination) เป็นเงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย 2) ความหลากหลาย (Diversity) กล่าวคือ เป็นการมองภาพรวม ภาพใหญ่ ให้มีความสำคัญกับทุกเรื่องที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีลักษณะเฉพาะอาจไม่ได้กำหนดเป็นกฎหมาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จริญญาลักษณ์ รัตนมงคลศักดิ์ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กรในไทย จากกรณีศึกษายัม ประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ยัม ประเทศไทย มีความหลากหลายของพนักงานในเรื่องวัฒนธรรม เพศ การศึกษา สถานภาพในงาน และความบกพร่องของความสามารถทางกายของพนักงาน การศึกษานี้ได้อธิบายการบริหารจัดการความหลากหลายของพนักงาน การสนับสนุนพนักงาน และการธำรงรักษาศักยภาพขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิเชศ คำบุญรัตน์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความหลากหลายช่วงอายุในองค์การแห่งยุคการตลาด 3.0 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารถึงร้อยละ 71 เห็นว่าปัจจัยหลักที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน คือ ทุนมนุษย์ที่จะพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การ โดยองค์การส่วนใหญ่มีบุคลากรมากถึง 3 ช่วงอายุอยู่ในที่ทำงานเดียวกัน และมีความหลากหลายของช่วงอายุ องค์การจึงต้องมีแนวทางในการบริหารบุคลากร

ในช่วงอายุที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ด้านนโยบายขององค์กร ด้านความคาดหวังของแต่ละช่วงอายุในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน ด้านสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านระบบการบริหารผลงานและการจูงใจด้านกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และด้านช่องทางการสื่อสาร อีกทั้งการที่บุคลากรช่วงอายุ Generation Y มีจำนวนมากในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารองค์กรด้วยความมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรในยุคการตลาด 3.0 พร้อมกับการปรับองค์กรให้บุคลากรช่วงอายุนี้สนใจทำงานมากขึ้น ดังนั้น การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละองค์ประกอบสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสำคัญที่สุดของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการความหลากหลายของบุคลากร โดยเฉพาะการดำเนินการร่วมกัน การส่งเสริมศักยภาพเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับตนเอง ยอมรับผลการประเมิน และยินยอมที่จะปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานของตน จะทำให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดการเรียนรู้ในความแตกต่างระหว่างกัน เพราะการที่บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้นและรับรู้ตนเอง รวมทั้งสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในการทำงานจะช่วยทำให้บุคลากรรู้สึกตนเองมีคุณค่าและมีส่วนควบคุมการทำงานด้วยตนเอง บุคลากรจะเกิดความภูมิใจและประสบความสำเร็จในการทำงานที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ มีการส่งเสริมความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน มีการเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง มีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการวางตัวให้เหมาะสม มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานร่วมกัน มีการอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมทางศาสนาแก่บุคลากร มีการให้ความสำคัญกับวันสำคัญทางศาสนาของบุคลากรในโรงเรียน มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีศักยภาพ มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความหลากหลายในโรงเรียน มีการจัดระบบดูแลความปลอดภัยแก่บุคลากรในโรงเรียน มีการกระจายอำนาจการบริหารงานแก่บุคลากรในโรงเรียน มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน มีการพยายามลดความขัดแย้งของบุคลากร มีการมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้ และมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

นพดล เดชประเสริฐ ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าบุคลากรทุกคนมีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดึงศักยภาพด้านใดของบุคลากรแต่ละคนให้ปลดปล่อยออกมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และผู้บริหาคควรประเมินศักยภาพของบุคลากรในองค์กรก่อนที่จะบริหารความหลากหลายของบุคลากรโดย การทำความเข้าใจก่อนว่า คนที่องค์กรมีอยู่เป็นใคร พวกเขามีความเชื่อ (Belief) ค่านิยม (Value) รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) อย่างไร และวิธีการใดเหมาะสมกับการสื่อสารและจูงใจการทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ กฤษณา กุณทล กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ จะทำให้เข้าใจมุมมองของศักยภาพ ความท้าทายในการกำหนดนโยบายการศึกษา และการนำนโยบายไปใช้ปฏิบัติในประเทศที่มี ประชากรหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และภูมิหลังทางวัฒนธรรม ท่ามกลางความขัดแย้ง การปราบปราม การมีสภาพภูมิศาสตร์ที่หลากหลาย บางประเทศมีความพยายามอย่างมากเพื่อแก้ไข ปัญหาของการอยู่ร่วมกันผ่านนโยบายทางการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืนต่อไป ซึ่งได้เสนอแนวคิดเพื่อส่งเสริมการจัดการความหลากหลายในอยู่ร่วมกันบนสังคมที่มีความหลากหลาย ของประเทศต่าง ๆ ดังนี้ 1) การให้ความสำคัญกับนโยบายการศึกษาเพื่อการอยู่ร่วมกัน 2) การจัดการ การศึกษาที่ตอบสนองความหลากหลายทางวัฒนธรรมและพหุนิยม 3) การศึกษาเพื่อส่งเสริมการพึ่งพา ระหว่างกัน 4) การจัดกิจกรรมระหว่างโรงเรียนที่จะส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ 5) การส่งเสริมความสามัคคี ความสมานฉันท์ 6) การเข้าใจวัฒนธรรม และ 7) การเคารพซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ปารีชาติ เยพิทักษ์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพหุเพื่อจัดทำ นโยบายเสริมสร้างความผาสุกของบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีการส่งเสริมบุคลากรให้มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนจรรยาบรรณการ ลดความขัดแย้งในองค์กรและร่วมสร้างความผาสุกในองค์กรอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ เถลิงศักดิ์ กลางสาทร ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความแตกต่างทางเจเนอเรชั่นที่มีผลต่อความสำเร็จทาง ธุรกิจ เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายของบริษัท ทีบีเคเค (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านการจัดการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change management) มีความจำเป็นต่อการบริหารความหลากหลายในสภาวะปัจจุบัน 2) ด้านบริหาร ความขัดแย้ง การบริหารความหลากหลายในองค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารความขัดแย้ง ระหว่างสมาชิกในองค์กร 3) ด้านการสร้างควมไว้วางใจ การสร้างความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อ ทางด้านจิตวิทยาของพนักงานทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ เกิดความเชื่อมั่นและให้ความ ร่วมมือ และ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความคิดที่หลากหลายที่นำไปใช้ ประโยชน์ต่อการทำงานจึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจ

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล มีความสำคัญเป็นอันดับที่สองของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้เนื่องจาก การจัดการงานบุคคลต้องมีกระบวนการในการจัดการงานบุคคลที่เหมาะสม และจะอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การเข้ามาทำงานในองค์การ และรวมถึงการดำเนินการในกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้น เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทุกรูปแบบ การดำเนินการในงานที่เกี่ยวกับการดำรงรักษาให้บุคลากรที่หลากหลายอยู่ร่วมกันในองค์การอย่างมีความสุข และมีขวัญกำลังใจให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การ ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน มีการกำหนดระเบียบวินัยแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการรักษาชื่อเสียงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของโรงเรียน มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบันอย่างเท่าเทียมกัน มีการดำเนินการทางวินัยของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและยุติธรรม มีการส่งเสริมการดูแลสุขภาพอนามัยแก่บุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเสียสละและทุ่มเทต่อหน้าที่ที่ได้รับ มีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน มีการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงานในโรงเรียน มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยมของบุคลากรในด้านความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีการติดตามผลการประเมินด้านการพัฒนาวินัย จริยธรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมความเป็นมิตรและให้ความเป็นธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และพันธกิจของโรงเรียน มีการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ปริมาณงานและคุณภาพของการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้วาทศิลป์ในการพูดคุยระหว่างกันอย่างเป็นมิตร มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของบุคลากรด้วยความโปร่งใสเป็นธรรมและตรวจสอบได้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เทียบตรง โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไอย์เทมิซ (Aytemiz) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรจะเป็นกลยุทธ์ที่สามารถยกระดับความสุขในมิติทางสังคมต่อพนักงานในองค์การ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แนวคิดการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในการทำงานมี 2 ประการ ดังนี้ ประการแรก คือ การมีนโยบายด้านการจัดการความหลากหลายที่ชัดเจน (Diversity Management Policy) ซึ่งเป็นความจำเป็นต่อทิศทางการจัดการสำหรับองค์การที่มีความหลากหลาย โดยองค์การจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จ จะให้ความสำคัญต่อการจัดการความหลากหลายในองค์การ ตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลายที่มีในองค์การ ซึ่งการตระหนักและรับรู้คุณค่าของความแตกต่างเป็นขั้นตอนแรก ประการที่สอง คือ การจัดกิจกรรมที่สนับสนุนความหลากหลายในองค์การ (Activities to Promote

for Diversity in Organization) โดยจะมีกิจกรรมที่ครอบคลุมความหลากหลายในองค์กรอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ การสรรหาบุคลากร (Recruit) การรักษาบุคลากร (Retain) และการพัฒนาบุคลากร (Develop) โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความหลากหลาย มีการสื่อสารถึงนโยบายและความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายในองค์กร และการฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร การให้ความรู้กับบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างผลงาน และช่วยให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮวิตท์ และคณะ (Hewitt et al.) ที่กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรเป็นความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR) ความหลากหลาย (Diversity) ได้อยู่คู่กับองค์กรมาเป็นเวลานานแล้ว โดยปรากฏเป็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ควรใช้กลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีความหลากหลายในการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) เพื่อแปลงความหลากหลายของบุคลากรให้เป็นคุณค่าขององค์กรในเชิงการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เชื่อมโยงนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการมายังระบบงานทรัพยากรมนุษย์ และเป็นศูนย์รวมพลังใจของบุคลากรให้ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สำเร็จ มีการสร้างการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้เป็นทีมด้วยความไว้วางใจ นำพาองค์กรไปสู่ความเจริญอย่างยั่งยืนได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความหลากหลายในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของความหลากหลาย และกระบวนการจัดการความหลากหลายผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถทำได้โดยการสร้างความเสมอภาคทางโอกาสทั้งสำหรับบุคคลภายนอกที่อยากร่วมงานกับองค์กรและสำหรับพนักงานในองค์กร องค์กรต้องสร้างกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความยุติธรรม โปร่งใส และไม่ก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นในทุกกระบวนการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เออแบนโคว่า และคณะ (Urbanová et al.) ที่ได้ศึกษาการจัดการความหลากหลายในฐานะเป็นเครื่องมือแห่งความยั่งยืนของความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การประยุกต์ใช้การจัดการความหลากหลายในองค์กรโดยที่ผู้บริหารและขนาดขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งได้ผลที่สำคัญที่สุดในการจัดการความหลากหลายในงานบุคคลมีดังนี้ 1) การรักษาพนักงานหลักให้อยู่กับองค์กร (43.9%) 2) การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีอยู่ (39.3%) และ 3) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้เข้ากับบรรยากาศจริงในสถานที่ทำงาน (33.9%) โดยมีข้อค้นพบอีกอย่างหนึ่งคือการขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากขึ้น จำเป็นต้องให้ความสนใจกับกลุ่มคนงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้การประยุกต์ใช้การจัดการความหลากหลายจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันและได้เปรียบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก มีความสำคัญเป็นอันดับที่สามของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเกิดจากการที่เราเป็นคนมีความคิดเชิงบวก ยอมรับและเข้าใจในความเห็นที่แตกต่างออกไป มีทัศนคติที่มุ่งเน้นการนำประโยชน์มาในการพัฒนางาน ทัศนคติที่ดีจะทำให้สุขภาพจิตของเราดี และยังทำให้เกิดความสามัคคีกันภายในองค์กรซึ่งมีความสำคัญกับการทำงานด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์การเป็น การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการทำงาน มีพลังกายที่เข้มแข็งและมีพลังใจที่จะทำงานในองค์การได้อย่างเต็มที่โดยการมุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถที่จะดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมและเกิดการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ชีวิตความเป็นอยู่ การทำงาน การพบปะกับผู้คน ซึ่งจะก่อให้เกิดความพร้อมและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างถูกต้อง ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองเกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย มีการส่งเสริมให้บุคลากรหมุนเวียนการปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกเกี่ยวกับความคิดเห็นทางการเมืองอย่างเหมาะสม มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในมุมมองทางการเมืองของเพื่อนร่วมงานที่ต่างกัน มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานของบุคลากรในโรงเรียน มีการใช้หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นปัญหาของโรงเรียนคือ ปัญหาของตนเอง มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร มีการส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร มีการตรวจสอบบุคลากรในข้อเท็จจริงจากเรื่องที่ร้องเรียนด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม มีการยึดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบ 360 องศา มีการกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ ฟรายด์เดย์ และ ฟรายด์เดย์ (Friday and Friday) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและการปฏิบัติของบุคคล ซึ่งสามารถดำเนินไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมลพรรณ อิศรภักดี ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความต่างของวัยกับทัศนคติที่มีต่อความหลากหลายของบุคลากรในสังคมไทย โดยการเปรียบเทียบทัศนคติของคนวัยต่าง ๆ ต่อผู้มีความหลากหลายของบุคลากรในปี 2551 และ 2554 ผลการศึกษาพบว่า รุ่นวัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับการยอมรับความหลากหลายของบุคลากร กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างที่อายุน้อยกว่า ได้แก่ วัยหนุ่มสาว (Gen Y) และในวัยทำงาน (Gen X) มีโอกาสยอมรับความหลากหลายของบุคลากรได้มากกว่าเมื่อเทียบกับกลุ่มอายุมาก คือ วัยที่กำลังจะเป็นผู้สูงอายุ (Baby Boomer) และวัยผู้สูงอายุ (Silent Gen) และการยอมรับของ

กลุ่มตัวอย่างที่อายุน้อยมีแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตามจากการสำรวจในทุกกลุ่มวัย มีเพียงส่วนน้อยที่ตอบว่า “ยอมรับได้” ในขณะที่ส่วนใหญ่ยัง “ยอมรับไม่ได้” รวมทั้งมีประมาณ 1 ใน 5 ที่ตอบว่า รู้สึกเฉย ๆ ไม่มีความคิดเห็นกับบุคคลที่มีความหลากหลายของบุคลากร จึงอาจกล่าวได้ว่าสังคมไทยมีทัศนคติต่อความหลากหลายของบุคลากรแบบที่นักวิชาการต่างประเทศวิเคราะห์ว่า เป็นลักษณะของการ “ทนได้ แต่ยอมรับไม่ได้” ถึงกระนั้น งานวิจัยนี้ได้ช่วยให้สามารถอนุมานแนวโน้มของการยอมรับที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นในอนาคต จากการสังเกตเห็นว่าสังคมไทยเองก็มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางบวกและยอมรับความหลากหลายของบุคลากรมากขึ้น อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของการสื่อสาร และสื่อต่าง ๆ จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติของคนในสังคม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัชชามน เปรมปลื้ม ที่ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความหลากหลายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการศึกษาพบว่า บทวิเคราะห์กรณีศึกษานี้ จะมิตีของควมหลากหลายที่สำคัญในระดับประเทศที่ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อเป็นการเตรียมตัวในการดำเนินการขององค์กรต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจ เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีระหว่างกลุ่มประเทศด้วยกันเป็นลำดับแรก ลำดับถัดมาคือ ภาษาและวัฒนธรรม โดยมีการวางแผนในเรื่องบุคลากรโดยจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมด้านภาษาวัฒนธรรม มารยาทและบุคลิกภาพ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศที่องค์กรต้องมีการติดต่อด้วย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจในภาษาและวัฒนธรรมแต่ละประเทศ ช่วยสร้างความเข้าใจในมิติทางวัฒนธรรมการจัดการที่แตกต่างและหลากหลาย นอกจากนี้ยังเป็นส่งเสริมการมีทัศนคติที่ดีต่อวัฒนธรรมของตนเอง และวัฒนธรรมของชาติอื่น ๆ ถ้าสามารถจดจำคำท้าทาย มารยาทของแต่ละประเทศที่ไปพบปะด้วยก็จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลต่อความร่วมมือในการทำงาน อีกทั้งการฝึกให้เป็นบุคคลมีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งบุคลิกภาพภายนอกและภายใน และมีความเป็นมิตรกับทุกคนอย่างจริงใจมีนิสัยที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์อันสูงสุดจากการจัดการความหลากหลายของแรงประชาคมอาเซียนได้อย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วสันต์ ขวลิตรวกุล ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi - Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านของ คุณลักษณะ (Personality) ปัจจัยภายในที่เกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการบริหารจัดการในองค์กร มีอิทธิพลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย เมื่อนำปัจจัยทั้งสามมาทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ พบว่า ค่าอิทธิพลของปัจจัยทั้งสามยังคงมีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการสัมภาษณ์ตัวแทนของผู้บริหารในสายงานทรัพยากรบุคคลที่มีมุมมองว่า วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ

งานที่ได้รับมอบหมายและทัศนคติเชิงบวกเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยทางด้านคุณสมบัติส่วนบุคคลในการขับเคลื่อนองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซาย์ลิก และคณะ (Saylik et al.) ที่ได้ศึกษาการจัดการความหลากหลายและการเคารพต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ครูและผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละบุคคลมีทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกต่อความหลากหลาย บรรทัดฐาน และค่านิยมเป็นไปในเชิงบวก โดยนโยบายการบริหารงานมีความเกี่ยวข้องกับความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ของการจัดการความหลากหลายและการเคารพต่อความหลากหลายของบุคลากรเป็นไปในเชิงบวก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลูเซมอร์ และคณะ (Loosemore et al.) ที่ได้ศึกษาการเปรียบเทียบทัศนคติของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการและกลุ่มระดับผู้จัดการที่มีต่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมในสถานที่ก่อสร้างในประเทศออสเตรเลีย รวมถึงศึกษาการจัดการความหลากหลายในองค์กรที่ทำการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมทั้ง 2 กลุ่มมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลายในการทำงานและพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ที่เป็นชาวต่างชาติยอมรับว่า เขามีความกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานหากไม่สามารถสื่อสารกันเข้าใจทั้งหมด และมีทัศนคติว่าควรมีการแยกกลุ่มแรงงานในการทำงานตามเชื้อชาติจะเป็นเรื่องที่ดี และช่วยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งซึ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความเฉยเมยต่อการให้ความสำคัญกับการจัดการวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างในองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟิลลิปส์ (Phillips) ที่ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมและเพศวิถีเป็นการศึกษาด้านมานุษยวิทยา ผลการศึกษาพบว่า ทัศนคติทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมากเกี่ยวกับเรื่องทางเพศและพฤติกรรม โดยมีความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ทางเพศและพฤติกรรมทางเพศ ซึ่งความสำคัญของความสัมพันธ์ทางเพศในวัฒนธรรมของมนุษย์มุ่งเน้นที่เรื่องเพศในองค์กรทางสังคม เช่น อัตลักษณ์ทางเพศที่แตกต่าง ความคิดเห็นทางด้านการเมือง วัฒนธรรม ทัศนคติ ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมานั้นส่งผลต่อการอยู่ร่วมในความหลากหลาย และควรมีการทำความเข้าใจในเรื่องเพศวิถีที่มีผลต่อการอยู่ร่วมกันในหลายวัฒนธรรม

1.4) องค์กรประกอบที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาค มีความสำคัญเป็นอันดับที่สี่ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสร้างโอกาสและความเสมอภาคนั้น จะช่วยให้บุคลากรสามารถแสดงออกได้เต็มตามศักยภาพของตน ได้รับโอกาสในด้านต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน ลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มขีดความสามารถแก่บุคลากร จนเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข เกิดความรักความผูกพันระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และพร้อมจะทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่โรงเรียน ซึ่งการสร้างโอกาสและความเสมอภาคนั้นสามารถทำได้โดยการให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายในองค์กร ตระหนักเห็นคุณค่า และยอมรับในความหลากหลายของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกตามอัตลักษณ์ของตนเอง สร้างบรรยากาศเชิงบวกที่ส่งเสริม

การบริหารบุคลากรขององค์กรด้วยความเป็นธรรม ยุติธรรม ถูกกฎหมายและไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจและสบายใจในการปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เมื่อบุคลากรได้รับโอกาสและความเสมอภาคก็จะปลดปล่อยความสามารถออกมาได้เต็มศักยภาพซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อโรงเรียน ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน มีการส่งเสริมให้บุคลากรเคารพในความแตกต่างระหว่างกัน มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากร มีการแสวงหากลยุทธ์ในการจัดการความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน มีการจัดการแนวความคิดที่มีต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นไปในเชิงบวก มีการปลูกฝังสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียนได้แสดงออกตามอัตลักษณ์ของตนเอง มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับในอัตลักษณ์เฉพาะบุคคลของเพื่อนร่วมงาน มีการให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับความหลากหลายของเพื่อนร่วมงาน มีการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน มีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน มีการสร้างบรรยากาศ เชิงบวกในการปฏิบัติงาน มีการแสดงออกต่อกันด้วยความไม่ลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล มีการกำหนดนโยบายที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิมลพรรณ เชื่อบางแก้ว ที่กล่าวว่า องค์กรต้องให้หลักประกันความเท่าเทียมกันในเบื้องต้นเพื่อความหลากหลายจะได้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร หมายถึง การบริหารบุคลากรขององค์กรด้วยความเป็นธรรม ยุติธรรม ถูกกฎหมายและไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจและสบายใจในการที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในการบริหารความหลากหลาย และสอดคล้องกับแนวคิดของ ธาดา รัตชกิจ ที่กล่าวว่า องค์กรควรเคารพในความหลากหลายของบุคลากรและให้ความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม ไม่มีใครได้สิทธิประโยชน์เหนือกว่าใคร หรือไม่มีการขัดแย้งบาดหมางระหว่างกลุ่มที่แตกต่างกัน หากองค์กรละเลยในความเท่าเทียมกันนี้ จะก่อให้เกิดปัญหาขึ้นได้ โดยเกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย หรือการทะเลาะเบาะแว้ง และอาจส่งผลถึงการลาออกได้เช่นกัน ซึ่งนั่นย่อมส่งผลเสียต่อองค์กรในที่สุด และสอดคล้องกับแนวคิดของ ปิติเทพ อยู่ยีนง ที่กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้นมีสิ่งสำคัญ คือ แนวทางในการสร้างโอกาสที่เท่าเทียม (Equal Opportunities Approach) หรือแนวทางสนับสนุนให้บุคลากรประเภทต่าง ๆ ได้รับการปฏิบัติหรือได้รับการเข้าถึงบริการด้านต่าง ๆ ทั้งในเรื่องของการทำงาน โอกาสในเรื่องของงานกับการศึกษา การรับบริการด้านการศึกษาหรือบริการด้านอื่น ๆ แนวทางในการสร้างโอกาสอาจเป็นแนวทางในรูปแบบต่าง ๆ อันสามารถที่จะลดหรือขจัดอุปสรรคต่าง ๆ (Barriers) ที่กระทบต่อความเป็นธรรมหรือความเสมอภาค ไม่ว่าจะเป็นการเลือกปฏิบัติโดยตรงจากการปฏิบัติต่อผู้ที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ ความพิการทางกาย การแปลงเพศ การแต่งงานและการใช้ชีวิตคู่ การตั้งครรรภ์และการคลอดบุตร สีมืด ศาสนาและความเชื่อ เพศ และ

รสนิยมทางเพศในแบบมาตรฐานที่แตกต่างกันหรือการเลือกปฏิบัติ โดยอ้อมแล้วจากขั้นตอนกระบวนการ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย จะก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติหรือกีดกันอันไม่เป็นธรรม และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงศ์วาน ที่กล่าวว่า ความลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล (Personal Bias) หมายถึง ความรู้สึกเอนเอียงในความชอบใจหรือความพอใจต่อบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความรู้สึกลำเอียงของผู้บริหารต่อพนักงานย่อมมีผลต่อการประเมินตัวพนักงานหรือการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เมื่อผู้บริหารมีอคติต่อพนักงานก็จะมี ความลำเอียงตามมากกล่าวคือ ความเชื่อล่วงหน้าต่อพนักงานคนนั้นหรือการปฏิบัติงานของพนักงานคนนั้น และตัดสินพนักงานคนนั้นด้วยความเชื่อดังกล่าว ความลำเอียงที่ผู้บริหารมักใช้เสมอ คือ การตัดสินแบบเหมารวม คือ การตัดสินพนักงานคนนั้นโดยดูจากกลุ่มที่พนักงานนั้นร่วมอยู่ความลำเอียงและการตัดสินแบบเหมารวมดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารเกิดการเลือกปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มอย่างไม่เท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติของผู้บริหารต่อพนักงาน จะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ก็จะนำไปสู่ผลกระทบในทางลบต่อองค์การในที่สุด ซึ่งสามารถแบ่งแยกความลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคลในองค์กรได้ ดังนี้ 1) นโยบายการเลือกปฏิบัติหรือการปฏิบัติ (Discriminatory Policies or Practice) 2) การล่วงละเมิดหรือการคุกคามทางเพศ (Sexual Harassment) 3) การข่มขู่หรือขู่เข็ญ (Intimidation) 4) การล้อเลียนและดูหมิ่น (Mockery and Insults) 5) การยกเว้น (Exclusion) 6) ความไม่สุภาพ (Incivility) และสอดคล้องกับแนวคิดของ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรหรือการบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างมีดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายด้านการบริหารความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมถึงให้แต่ละหน่วยธุรกิจในแต่ละประเทศจัดทำแผนดำเนินการประจำปีให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินธุรกิจ 2) การสื่อสารที่หลากหลายเพื่อที่พนักงานจะได้แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ การให้และรับฟังความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ รวมทั้งการรายงานการกระทำที่ไม่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถปรับปรุงการทำงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา 3) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้เป็นองค์กรที่ให้ความเคารพและให้คุณค่าในความหลากหลายของพนักงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะโดยความชื่นชอบส่วนตัว บุคลิกลักษณะ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา สีผิว เพศ วัย สถานภาพสมรส และให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายที่บัญญัติไว้ในแต่ละประเทศ 4) ความเสมอภาคในโอกาสในการสรรหาบุคลากรเข้าร่วมงาน และโอกาสในความเจริญก้าวหน้าในอาชีพตามผลการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถ และการเจริญเติบโตของธุรกิจ และ 5) ให้การยกย่องชมเชยพนักงานอย่างเหมาะสมต่อการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม การปรับปรุง การทำงานและความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ โสพิศ หมดป้องตัว ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรมีอยู่ 2 ประการ คือ 1) การปลูกเร้าสมรรถนะและ

ความหลากหลายของลูกจ้าง (Encouragement of employee competencies and diversity)
 2) ความพยายามเสาะแสวงกลยุทธ์ในการใช้ความโดดเด่นที่หลากหลายของลูกจ้าง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมและภูมิหลังทางสังคมที่แตกต่างกัน เพื่อเพิ่มความสำเร็จให้กับผู้ประกอบการและความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ โครบอท - มาสัน และ เอราโมวิช (Chrobot - Mason and Aramovich) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะและการรับรู้ของพนักงานทางด้านการให้ความเท่าเทียมด้านเพศสภาพ ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานจะมีความรู้สึกด้านบวกกับองค์กรที่ไม่เลือกปฏิบัติด้านเพศสภาพและพนักงานจะร่วมกันสร้างบรรยากาศขององค์กรให้ดีขึ้น

1.5 องค์กรประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอันดับที่ห้าของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การทำงานเป็นทีม จัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนาบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ก่อให้เกิดการคิดสรรสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรจากความหลากหลายของบุคลากรนั้น จนนำมาใช้พัฒนางานด้านต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ และช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้และยอมรับความสามารถที่แตกต่างของกันและกัน โดยปราศจากอคติในความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในด้านต่าง ๆ มีความรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกันที่จะต้องให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในการปฏิบัติงาน ที่ค้นพบในงานวิจัยเล่มนี้ ได้แก่ มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกัน มีการมอบหมายภาระงานในโรงเรียนโดยเน้นที่ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน มีการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกในโรงเรียน มีการส่งเสริมการสัมมนาหรือการศึกษาดูงานแก่บุคลากรในโรงเรียน มีการสร้างข้อตกลงเบื้องต้นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียน เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะทำให้โรงเรียนมีกระบวนการทำงานเป็นทีม สามารถดึงศักยภาพจากความหลากหลายของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ส่งผลให้การบริหารงานในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮาดา รัตชกิจ กล่าวว่าการจัดการความหลากหลายของบุคลากรหรือพนักงานในองค์กรหรือในตลาดแรงงานนั้นมีหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบต่างมีข้อดีกับองค์กรที่แตกต่างกันออกไป จึงมีมุมมองในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ความหลากหลายของบุคลากรไม่ใช่ปัญหาในการบริหาร แต่ในอีกมุมหนึ่งของความแตกต่างของทักษะความสามารถ ตลอดจนความคิดเห็นในหลายแง่มุมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ 2) องค์กรที่มีพนักงานหลากหลายทางเชื้อชาติเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในยุคปัจจุบันมากขึ้น เพราะธุรกิจในยุคนี้ทำการตลาดแบบทั่วโลกมากขึ้น

ทำให้องค์กรเข้าใจลูกค้ำกลุ่มเป้าหมายที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 3) ยุคนี้กระแสการยอมรับความหลากหลายทางเพศกำลังเป็นกระแสที่มาแรงมาก ทั้งในการยอมรับความหลากหลายทางเพศในสังคม ไปจนถึงการยอมรับความหลากหลายทางเพศในการทำงานอย่างยุติธรรม ซึ่งความสามารถไม่ควรมองจากเรื่องเพศเป็นหลัก 4) การจัดการความหลากหลายอีกอย่างในองค์กรที่เจอกันประจำก็คือเรื่องของอายุ แต่อำนาจข้อได้เปรียบของแต่ละอายุมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์ เช่น ใช้ความสามารถทางเทคโนโลยีของคนรุ่นใหม่ ทำงานกับการตลาดที่เข้าใจผู้บริโภคจากประสบการณ์ที่มากมายของผู้อาวุโสที่มีประสบการณ์ นอกจากนี้แนวคิดในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรบนความหลากหลายในรูปแบบต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีหลักการจัดการความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรซึ่งก่อให้เกิดความเหมาะสม เพื่อให้ความหลากหลายที่รวมตัวกันนั้นสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุขและองค์กรก็สามารถได้รับประโยชน์จากความหลากหลายดังกล่าวได้ด้วย ซึ่งหลักการในการจัดการความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้น ได้แก่ 1) การให้ความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม กล่าวคือ องค์กรควรเคารพในความหลากหลายของบุคลากรและให้ความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม 2) การให้โอกาสที่เหมาะสมกับความสามารถ กล่าวคือ องค์กรควรสนับสนุนและให้โอกาสกับทุกคนอย่างเท่าเทียม โดยวัดที่ความสามารถเป็นหลัก หากใครมีศักยภาพก็ส่งเสริมให้เหมาะสม และส่งเสริมกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมด้วย 3) การรับฟังและเคารพความคิดเห็นของทุกคน กล่าวคือ ความคิดเห็นของทุกคนมีคุณค่าในตัวของมันเอง องค์กรที่มีบุคลากรที่หลากหลายควรเคารพการเสนอความคิดเห็นตลอดจนวิธีการทำงานที่แตกต่างกันด้วย และนำมาวิเคราะห์แยกแยะให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน 4) การเปิดกว้างสำหรับตำแหน่งและทักษะในการทำงาน กล่าวคือ ยุคนี้ทุกคนต่างมีความหลากหลายและแสดงออกซึ่งความสามารถได้ทุกรูปแบบ อย่าปิดกั้นหรือสร้างกรอบคุณลักษณะ (Stereotype) ไปก่อน โดยเฉพาะกับเรื่องตำแหน่งและอาชีพในการทำงาน 5) การไม่พยายามสร้างกลุ่มหรือหมู่ในองค์กรแบบเป็นทางการ กล่าวคือ การสร้างกลุ่มหรือหมู่ในองค์กรทำให้เกิดการแบ่งแยกกัน ซึ่งบางครั้งบางองค์กรอาจจะมีการสร้างกลุ่มหรือเครือข่ายการทำงานขึ้น อาจเป็นการรวมตัวของคนสถาบันเดียวกัน หรือรวมตัวจากคนที่มาจากองค์กรเก่าเดียวกัน 6) การไม่สื่อสารกับคนเฉพาะกลุ่มจนเกินไป กล่าวคือ การสื่อสารภายในองค์กรนั้นมีความละเอียดอ่อนค่อนข้างสูง การใช้คำตลอดจนการสื่อสารแบบแฝงอคติ รวมไปถึงการจงใจสื่อสารเฉพาะกลุ่มอาจทำให้เกิดความแบ่งแยก หรือสร้างความแตกต่างระหว่างกันได้ 7) การเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างกัน กล่าวคือ องค์กรยังมีบุคลากรที่หลากหลายย่อมต้องหาวิธีเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากรเพื่อให้ทุกคนเข้าใจซึ่งกันและกันและทำงานตลอดจนอยู่ในสังคมร่วมกันได้อย่างมีความสุข 8) การใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์ กล่าวคือ องค์กรที่มีบุคลากรที่แตกต่างกันควรหยิบเอาความแตกต่างเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานตลอดจนการประกอบธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้กับความแตกต่างไปในตัวด้วย และทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าขององค์กรที่เคารพ

และส่งเสริมความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮวิตท์ และคณะ (Hewitt et al.) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรเป็นความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาองค์การของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR) นักทรัพยากรมนุษย์ควรใช้กลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีความหลากหลายในการจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) เพื่อแปลงความหลากหลายของบุคลากรให้เป็นคุณค่าขององค์การในเชิงการสร้างนวัตกรรมขององค์การ สร้างการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้เป็นทีมด้วยความไว้วางใจกัน นำพาองค์การไปสู่ความเจริญอย่างยั่งยืนได้ นอกจากนี้การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่ยอดเยี่ยมของโลกนั้นได้บูรณาการจากการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาใช้ในการจัดการความหลากหลายในทางปฏิบัติดังนี้ 1) ผู้นำมีความยึดมั่นผูกพันสูง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ของความหลากหลาย 2) นำความหลากหลายมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์การ 3) เชื่อมโยงความหลากหลายมาสู่ผลการปฏิบัติงาน 4) การวัดผล มีการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีผลกระทบกับความผันแปรของโครงการ แผนงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย 5) ความรับผิดชอบ 6) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีกระบวนการเชิงกลยุทธ์สำหรับระบุและพัฒนาความหลากหลายของคนเก่งคนดีให้มีศักยภาพเป็นผู้นำองค์การในอนาคต 7) การสรรหาบุคลากร มีกระบวนการของการดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติดีเด่นหลากหลาย 8) การมีส่วนร่วมของบุคลากรให้การสนับสนุนบุคลากรทุกระดับในการขับเคลื่อนความหลากหลายทั้งองค์การโดยทุกคนได้โอกาสที่เท่าเทียมกัน 9) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นความหลากหลายในองค์การ และ 10) มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย จัดกิจกรรมโดยเชื่อมโยงเรื่องความสุขในการทำงานให้กับทุกกลุ่ม และสอดคล้องกับแนวคิดของ คาโดรैन (Cadrain) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการความหลากหลายของบุคลากร จะช่วยรักษาพนักงานไว้กับองค์กร และเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่สามารถเข้าใจวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างหลากหลายและลึกซึ้ง จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต่าง ๆ ต้องสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการยอมรับความหลากหลายของบุคลากรและมองเห็นคุณค่าในความหลากหลายนั้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พนิดา นิลอรุณ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการจัดการความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน ดังนี้ 1) การสร้างปฏิสัมพันธ์ในทีม (Interaction Team) ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในทีมถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายในความเชี่ยวชาญแตกต่างกันออกไป การสร้างปฏิสัมพันธ์ให้กับสมาชิกในทีมให้มีความสัมพันธ์อันดีย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงานเช่นกัน ดังนั้น หากสมาชิกในทีมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันก็จะทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานได้ และ 2) การสร้างบรรยากาศในทีม (Climate Team) การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในทีม บรรยากาศในการร่วมมือกันทำงานจึงเป็นเรื่องที่ควรตระหนักถึงอย่างยิ่ง เพราะมีผลกระทบต่อการทำงานของสมาชิกภายในทีม

ที่สามารถกำหนดความมีประสิทธิภาพของทีมงานได้ ผู้บริหารจึงควรสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมให้กับสมาชิก โดยแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จเมื่อมีการทำงานร่วมกัน เน้นบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัวหรือความรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าขององค์การ เพื่อสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกในทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พนิดา นิลอรุณ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความหลากหลายกับประสิทธิภาพของทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการจัดการความหลากหลายกับประสิทธิภาพของทีมงาน มีดังนี้ 1) การเป็นภาวะผู้นำแบบร่วมกัน (Shared Leadership) 2) การสนับสนุนขององค์การ (Organization Support) 3) การสร้างปฏิสัมพันธ์ในทีม (Interaction Team) 4) การสร้างความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) 5) การสร้างบรรยากาศในทีม (Climate Team) 6) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ในปัจจุบันองค์การมักเน้นการทำงานเป็นทีมมากขึ้น โดยในทีมงานต่างก็ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความหลากหลายกันออกไป ดังนั้น การจัดการงานในองค์การจึงต้องเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างของสมาชิกในทีมที่มีความต้องการ และความเชื่อแตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ วัฒนธรรมหรือภูมิหลังของแต่ละคน ซึ่งแนวทางดังกล่าวอาจเหมาะสมต่อการจัดการความหลากหลายในองค์การที่ส่งผลให้ทีมงานมีประสิทธิผลอย่างไร นั้นย่อมขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การเป็นสำคัญ

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 คือ ผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก การสร้างโอกาสและความเสมอภาค และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีมมีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาสำหรับการนำไปใช้ในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เมื่อได้พิจารณาองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาแล้ว มีความครอบคลุมกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษา และตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบสามารถนำไปเป็นวิธีการในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเต็มศักยภาพ บุคลากรในโรงเรียนมีทัศนคติเชิงบวกต่อความหลากหลายของบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน มีการสร้างโอกาสต่าง ๆ บนความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม และสามารถนำไปพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคล

ของโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โฮล์เมส (Holmes) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (Effective Diversity Respondent - EDR) นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) เข้าใจความหมายของความหลากหลาย 2) เข้าใจถึงการจัดการความหลากหลาย 3) มีส่วนประกอบที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการจัดการความหลากหลาย 4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการจัดการความหลากหลาย 5) มีแบบทดสอบเพื่อการปรับใช้ให้เหมาะสมในระดับบุคคล และ 6) มีการนำเสนอแผนกลยุทธ์ตามพัฒนาการของการจัดการความหลากหลาย โดยมีรูปแบบการตอบสนองของความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์โต (Certo) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรหรือข้อได้เปรียบนั้น ผู้บริหารหรือผู้จัดการสามารถมองหาบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นได้มากขึ้นในองค์กรที่มีบุคลากรที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยให้ได้รับข้อมูลที่กว้างขวางมากขึ้นในการตัดสินใจระบบงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพที่ดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิวาวัฒน์ ธนาสนะ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมสามารถนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมได้

ข้อเสนอแนะการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ขอค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารการศึกษาในระดับกระทรวงศึกษาธิการ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รวมทั้งผู้บริหารศึกษาระดับโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มงานต่าง ๆ และครูผู้สอน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถนำข้อค้นพบที่ได้นี้ไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติกับหน่วยงานของตนในบริบทดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. กระทรวงศึกษาธิการ ควรนำการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปกำหนดเป็นนโยบายหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาปฏิบัติแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ

2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาไปกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันในการจัดการความหลากหลายของบุคลากรกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา และสนับสนุนให้มีการสร้างคู่มือการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในระดับโรงเรียน

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประเมินการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาปีละ 1 ครั้ง เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถนำวิธีการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ค้นพบในงานวิจัยครั้งนี้ ไปใช้ในการพัฒนาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา

2. ควรศึกษาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนรัฐบาลกับโรงเรียนเอกชน

4. ควรมีการศึกษาหรือการทบทวนในการทำวิจัยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนทุก ๆ 5 ปี เพื่อเป็นแนวทางการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และเป็นเครื่องมือวัดมาตรฐานในการบริหารจัดการงานในฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน

5. ควรมีการทำวิจัยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวแปรอื่น ๆ ของการวิจัย เช่น การจัดการความเสมอภาคของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน การทำงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความหลากหลายสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในโรงเรียน เป็นต้น

6. ควรศึกษาผลกระทบเชิงนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรและมุมมองของการจัดการความหลากหลายจากกลุ่มระดับปฏิบัติการเพิ่มขึ้น และอาจทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการเพื่อให้เห็นภาพรวมของการจัดการความหลากหลายได้อย่างครบถ้วน

7. ควรมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กณิกนาฏ รักรอด สุทธิรักษ์. “การบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.

กระทรวงศึกษาธิการ. **การเสวนาการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. เข้าถึงเมื่อ 2 มีนาคม
2563. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaigov.go.th/th/news-ministry>

กระทรวงศึกษาธิการ. **มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2552
(ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560)**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ, 2560.

กรุณพร เซษฐพยัคฆ์. “สังคมไทยยอมรับ LGBT แบบมีเงื่อนไข กำแพงปิดกั้นความหลากหลายทาง
เพศในมุมมองของครูเคท.” THE MATTER (2 เมษายน 2561). เข้าถึงเมื่อ 13 มกราคม
2563. เข้าถึงได้จาก <https://thematter.co/social/lgbt-inequality-with-krukath/4890>

กฤษฎา กุลชล. **แนวคิดการจัดการศึกษาในสังคมที่มีความหลากหลายของต่างประเทศ**. เข้าถึงเมื่อ
15 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/545057>

กฤษณะโชติ บัวหล้า. “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร
เอกชนในอุตสาหกรรมบริการ.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการพัฒนาสังคม
คณะพัฒนาสังคมและยุทธศาสตร์การบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2560.

กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. **ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูล
10 มิถุนายน 2562**. เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2562. เข้าถึงได้จาก [http://data.bopp-
obec.info/emis/area_school.php](http://data.bopp-obec.info/emis/area_school.php)

จรูญลักษณ์ รัตนมงคลศักดิ์. “ศึกษากาการบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กรในไทย
จากกรณีศึกษา ยัมประเทศไทย.” **วารสารจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัย
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ 7, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560): 177.**

จิระประภา อัครบวร. “การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร.” เอกสารในการสัมมนา
เรื่อง Leveraging People Diversity to Creative Economy. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการ
งานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2553.

จิระประภา อัครบวร. **ตัวแบบการพัฒนาคนบนฐานของความหลากหลายเพื่อความสมดุลและยั่งยืน**.
กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2553.

- จิราพร นักปราชญ์. “การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.” **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย** 6, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 2-3.
- เจษฎา นกน้อย. **การจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.
- ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ และคณะ. **องค์กรแห่งความสุขท่ามกลางความหลากหลาย**. กรุงเทพฯ: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2559.
- ฉายา อินทร์กษ. **การบริหารทรัพยากรบุคคลบนความหลากหลาย**. นครศรีธรรมราช: สำนักงาน ป้องกันควบคุมโรคที่ 11 จังหวัดนครศรีธรรมราช, 2561.
- ณัชชามน เปรมปลื้ม. “การจัดการความหลากหลายในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน.” **วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล** 1, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2557): 98-112.
- ณัฐพร ไทยจงรักษ์. “ปัจจัยที่มีผลต่อการประยุกต์นโยบายส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม ของอาเซียน.” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 8, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2560): 85.
- ดวงกมล สิ้นเพ็ง. **สอนคิด การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการคิด**. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์, 2554.
- เถลิงศักดิ์ กลางสาทร. “ความแตกต่างทางเจเนอเรชันที่มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจเพื่อพัฒนา แนวทางการบริหารจัดการความหลากหลาย ของบริษัท ทีบีเคเค (ประเทศไทย) จำกัด.” **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร วิทยาลัย พาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2559.
- ทิวาวัฒน์ ธนาสนะ. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพ ในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อ มุ่งกำหนดแผนปฏิบัติการลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิง พหุวัฒนธรรม.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัย ศิลปากร**, 2558.
- ธาดา รัตชกิจ. **ความหลากหลายของพนักงานในองค์กร (Workforce Diversity)**. เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2562. เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190820-workforce-diversity/>
- นพดล เดชประเสริฐ. “การจัดการจัดการความหลากหลายขององค์กรตามช่วงวัยที่ต่างกัน.” **วารสาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์** 13, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 123-124.
- บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน). **นโยบายการบริหารความหลากหลายและยอมรับ ความแตกต่าง**. กรุงเทพฯ: บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหารจำกัด (มหาชน), 2559.

- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. “การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน.” **วารสาร
นักรบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ** 32, 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2555): 103-108.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ.” **วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี** 5, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 1-12.
- ปาริชาติ เยพิทักษ์. “การพัฒนาตัวแบบการลดความขัดแย้งที่วัดเชิงพู่เพื่อจัดทำนโยบายเสริมสร้าง
ความผูกพันของบุคลากรในองค์การที่มีความหลากหลายในช่วงวัยทำงาน.” **วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2559.
- ปิติเทพ อยู่เย็นง. “การจัดการความหลากหลายและความเท่าเทียมในมหาวิทยาลัยของรัฐ.”
ประชาไท (13 กรกฎาคม 2556): 3-6.
- พนิดา นิลอรุณ. “การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน.” **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**, 2560.
- พฤกษ์ สุพรรณนาลัย. “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์
การจัดสรรงาน การจัดการความหลากหลาย และการจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความเป็น
องค์กรประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย.” **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2560.
- พิชิต เทพวรรณ. **เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดดูเคชั่น,
2555.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. “การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ: กลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์.” **วารสารนักรบริหาร Executive Journal**
31, 1 (มกราคม – มีนาคม 2554): 153-159.
- พิมลพรรณ อิศรภักดี. **ต่างวัยต่างทัศนะต่อความหลากหลายทางเพศในสังคมไทย: ความหลากหลาย
ทางประชากรและสังคมในประเทศไทย ณ ปี 2558**. นครปฐม: สถาบันวิจัย ประชากรและ
สังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2558.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. **สรรค์สร้าง “ความหลากหลาย” เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน**. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม
2562. เข้าถึงได้จาก <http://piriya-pholphirul.blogspot.com/2015/06/blog-post.html>
- ภาสกร เรืองรอง, ประหยัด จิระวงษ์ และ วณิชชา แม่นยำ. “เทคโนโลยีการศึกษากับครูไทย
ในศตวรรษที่ 21.” **วารสารปัญญาภิวัฒน์ (ฉบับพิเศษ)** 5 (พฤษภาคม 2557): 200-201.
- ภิราช รัตนันต์. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์การ.” **วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี
มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 1, 1 (กุมภาพันธ์ - เมษายน 2560): 30.
- มาลินี ศรีไมตรี. **กลยุทธ์การบริหารความแตกต่างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การ**.
อุบลราชธานี: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2560.

รวมข่าวการศึกษาเพื่อคุณครู. “ชวนคิด ทำไมถึงต้องมีการจำกัดลำดับอาวุโสในข้าราชการครู.”

14 มีนาคม 2562 อ้างอิงใน รักครู. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.xn--12cg5gc1e7b.com/17645/>

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2559.

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 27.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (2560): 8.

เรณู เหมือนจันทร์เชย. “การจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม: กรณีศึกษาวัฒนธรรมการทำงาน ของแรงงานพม่าในบริษัทไทยในประเทศไทย.” **วารสารภาษาและวัฒนธรรม** 36, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2560): 49.

เลขา เกลี้ยงเกลา, นาชื่อเราะ เจ๊ะอะ และ ปทิตตา หนูสันทัด. “ชีวิตจริงครูชายแดนใต้ในหวาดภัย แต่ก็ภูมิใจในอาชีพ.” 19 มกราคม 2559. อ้างอิงใน **สำนักข่าวอิสรา**. เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.isranews.org/content-page/67-south-slide/44182-real.html>

วสันต์ ชวลิตวรกุล. “การศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ที่มีผลต่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (Hi-Performing Organization) ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprise) ในประเทศไทย.” การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2560.

วิเชศ คำบุญรัตน์. “ศึกษาการบริหารความหลากหลายช่วงอายุในองค์กรแห่งยุคการตลาด 3.0.” **วารสารปัญญาวิวัฒน์ สถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์** 35, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2558): 3.

วิเชียร วิทย์อุดม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์จำกัด, 2554.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ท็อป จำกัด, 2559.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์จำกัด, 2553.

สมพร ปานยินดี. “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความหลากหลาย: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย.” **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2558.

สมุทรา ชำนาญ. “การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา** 6, 1 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2554): 1-14.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิวิน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันเอาไว้ให้ยั่งยืนในโกลบอลไลเซชัน**. กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์, 2554.

- สำนักข่าวชาวบ้าน วันที่ 10 พฤศจิกายน 2561. **คุณครูผู้พิการทางสายตา ปัจจุบันบรรจุเป็นข้าราชการครู ด้วยวัย 25 ปี.** เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://social.tvpoolonline.com/news/84037>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **สาระสังเขปประเด็นการปฏิรูปประเทศไทยด้านการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์, 2557.
- สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง. “การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของกลุ่มเพศและกลุ่มเชื้อชาติในองค์กร.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2555.
- สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง. **การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของกลุ่มเพศและกลุ่มเชื้อชาติในองค์กร.** กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2561.
- สุรพงษ์ มาลี. **การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล: HR Diversity Management.** เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <http://www.hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf>
- โสพิศ หมัดป้องตัว. **Workshop on Diversity Management and Human Capital Strateg.** กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2558.
- หนังสือพิมพ์ โพสต์ทูเดย์ วันที่ 22 กรกฎาคม 2562. **ส.ส.อนาคตใหม่รุดฟังปัญหาครูข้ามเพศถูกบีบแคบขอแต่งหญิงสอนเด็ก.** เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.posttoday.com/social/local/595515>.
- อนันต์ สุนทรามะชากุล. “การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี.” **วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุตรศน์** 13, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2561): 168.
- อนันต์ สุนทรามะชากุล. “การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมการจัดการความหลากหลายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมในจังหวัดอุบลราชธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2559.
- อุบล วุฒิพรโสภณ. **ทฤษฎีและพฤติกรรมองค์กร.** นครปฐม: วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2555.

ภาษาต่างประเทศ

- Acker, Joan. Theorizing gender, race, and class in organizations. In E. Jeanes, Andrew IE. Ewoh, "Managing and Valuing Diversity: Challenge to Public Managers in the 21st Century." **Public Personnel Management** 42, 2 (2013): 107 - 122.
- Akinnusi, David M., and others. "Fostering Effective Workforce Diversity Management in Nigerian Organizations: The Challenge of Human Resource Management." **International Review of Management and Marketing** 7, 2 (2017): 108-116.
- Aldaibat, Bassam F., and others. "Implementation of Diversity Management and its Relationship with Organizational Justice: Case of Jordan." **Academy of Strategic Management Journal** 18, 3 (2019): 16-31.
- Angouri, Jo. "The International Encyclopedia of Human Sexuality Sexual identities in the workplace." **Journal of College Student Development** 41, 7 (2015): 335-336.
- Ashikali, Tanachia, and Groeneveld, Sandra. "Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture." **Journal of Psychology** 14, 2 (November 2013): 226-227.
- Aytemiz, Seymen O. "The cultural diversity phenomenon in organizations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review." **Cross Cultural Management: An International Journal** 13, 4 (2006): 296-315.
- Barbosa, Iris, and Cabral-Cardoso, C. "Managing diversity in academic organizations: A challenge to organizational culture." **Women in Management Review** 22, 4 (2007): 274-288.
- Bartz, David E., and others. "A model for managing workforce diversity." **Management Education & Development** 21, 4 (1990): 321-326.
- Berns, Jessica, and others. **Education Policy in Multi-Ethnic Societies: A Review of National Policies that Promote Coexistence and Social Inclusion**. Accessed December 22, 2010. Available from <http://www.brandeis.edu/ethics/pdfs/publications/EducationPolicy.pdf>
- Best, John W., and Jame, Kahn V. **Research in Education**. 10th ed. Massachusetts: Pearson Education Inc., 2006.

- Brunila, Kristiima, and Ylostalo, Hanna. "Challenging gender inequalities in education and in working life – a mission possible?." *Journal of Education and Work* 28, 5 (2015). 443-460.
- Butler, Judith. **Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity**. New York: Routledge, 1990.
- Cadrain, Diane. "Sexual equity in the workplace." *HR Magazine* 53, 9 (2008): 44-48, 50.
- Carrell, Michael R., and others. **Human resource management: global strategies for managing a diverse workforce**. Orlando, TX: The Dryden Press, 2000.
- Certo, Samuel C., and Certo, Trevis S. **Modern Management: Concepts and Skills**. 13th ed. London: Pearson, 2013.
- Charbel Jose Chiappetta, Jabbour and others. "Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations." **Diversity and Inclusion: An International Journal** 30, 1 (2011): 58-74.
- Chrobot-Mason, Donna, and Aramovich, Nicholas P. "The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity." **Group Organizations Management** 38, 6 (2013): 659-689.
- Collette, Pauline M. "Professional development needs of Human Resource Management Practitioners." **Dissertation Abstracts International** 45, 2 (1995): 360.
- Cornelius, N., Gooch L., and Todd, S. "Managers Leading Diversity for Business Excellence." **Journal of General Management** 25, 3 (2000): 67-78.
- Cox, Taylor H. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice**. San Francisco, CA: Berrett - Koehler Publishers, 1994.
- Cox, Taylor H., and Blake, Stacy. "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness." **The Executive** 5, 3 (1991): 45-56.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Tests**. 4th ed. New York: Harper & Row Publishers, 1984.
- Cummings, Thomas G., and Worley, Christopher G. **Organization development and change**. 9th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2008.
- Daft, Richard L. **New ERA of Management**. 2nd ed. Mason, Ohio, U.S.A.: South Western Publishing, 2008.

- Dalton, Linda, D'Netto Brian, and Bhanugopan Ramudu. "Using the diversity management competencies model to manage diversity effectively." **World Journal of Management** 6, 1 (2015): 75-89.
- David, Pitts. "Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies." **Public Administration Review Volume** 6, 9 (30 January 2009): 2.
- Denison, D. R. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1990.
- Esfahani, Ali Nasr, and Hashemi, Sahar. "The Effect of Diversity Management on the Employees Happiness (The Case of Yaran Paper Company)." **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** 4, 5 (2014): 168-176.
- Ewoh, Andrew IE. "Managing and Valuing Diversity: Challenge to Public Managers in the 21st Century." **Public Personnel Management** 42, 2 (2013): 107-122.
- Friday, E., and Friday, S. "Managing diversity using a strategic planned change approach." **The Journal of Management Development** 22, 10 (2003): 875.
- Gareth, Jones R., and George, Jennifer M. **Contemporary Management**. 6th ed. New York: Mc Graw-Hill Irwin, 2009.
- Gotsis, George, and Kortezi, Zoe. "Ethical paradigms as potential foundations of diversity management initiatives in business organizations." **Journal of Organizational Change Management** 26, 6 (2013): 948-976.
- Hammill, Greg. "Mixing and managing four generations of employees." **FDU Magazine Online**. Accessed December 20, 2019. Available from <http://portal.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
- Harrison, David A., Price, Kenneth H., and Bell, Myrtle P. "Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion." **Academy of Management Journal** 41, 1 (1998): 96-107.
- Hewitt, Sylvia A., and others. **Innovation, Diversity and Market Growth**. New York: Center for Talent Innovation, 2013.
- Howard, Lee B., and Andrew, Comrey L. **A first course in factor analysis**. 2nd ed. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Association, Publishers, 1998.

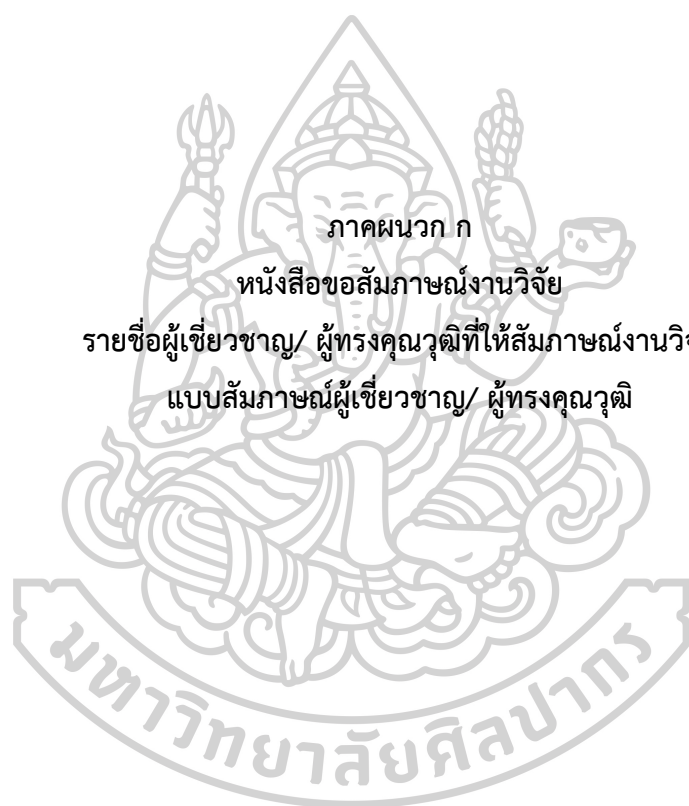
- Inegbedion, Henry Eze Sunday, and Abiola Asaleye. "Managing Diversity for Organizational Efficiency." **SAGE Journal Author Gateway** (January 10, 2020): 1-10.
- Ivancevich, John M., and Jacqueline, Gilbert A. "Diversity management time for a new approach." **Public personnel management** 29, 1 (2000): 77.
- Joplin, J. R. W., and Daus, C. S. "Challenges of Leading a Diverse Workforce." **The Academy of Management Executive** 11, 3 (1997): 32-48.
- Kaler, J. "Diversity, equality, morality." In M. N. A. E. O. (eds.) ed. **Equality, Diversity and Disadvantage in Employment**. New York, NY: Palgrave, 2001.
- Kinyanjui, Solomon. "Innovative Strategies for Managing Workforce Diversity in Kenyan Leading Corporations in Present Global Scenario." **International Journal of Business and Management** 8, 15 (2013): 5-25.
- Knippenberg, Daan van Wendy P., and others. "Diversity mindsets and the performance of diverse teams." **Diversity mindsets and the performance of diverse teams journal** 121 (2013): 183-193.
- Kulik, Carol T. "Working below and above the line: The research-practice gap in diversity management." **Human Resource Management Journal** 24, 2 (2014): 129-144.
- Lauring, Jakob, and Selmer, Jan. "Multicultural organizations: common language, knowledge sharing and performance." **Personnel Review** 40, 3 (2011): 324-343.
- Leslie, Rue W., and Lloyd, Byars L. **Management skills and application**. 14th ed. New York: Mc Graw-Hill Higher Education, 2012.
- Likert, Rensis. **The Human Organization**. New York: Mc Graw - Hill, 1961.
- Loden, Marilyn, and Rosener, Judy B. **Workforce America: Managing Employee**. New York: IRWIN Professional Publishing, 1990.
- Loosemore, Martin, and others. "The politics of sameness in the Australian construction industry: Comparing operative and manager attitudes towards cultural diversity." **Engineering, Construction and Architectural Management** 18, 4 (2011): 363-380.
- Mamman, Aminu Ken Kamoche, and Rhoda Bakuwa. "Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework." **Human Resource Management Review** 22 (2012): 285-302.

- Mathis, Robert L., and Jackson, John H. **Personnel: Contemporary Perspectives and Applications**. 5th ed. St. Paul, Minn: West Publishing, 1992.
- Meric, Ismail. "Managing Diversity in Higher Education: USAFA Case." Istanbul University, 2015.
- Milena, Jirincová. "Potential Future Managers and Their Opinion on the Issue of Diversity, Inclusion and Their Possible Use in Management." **Journal of Competitiveness** 5, 2 (June 2013): 37-50.
- Miller, Frederick A. "Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion." **Public Personnel Management** 27, 2 (1998): 151-160.
- Munyeka, Wiza. "Organizational diversity management and job satisfaction among public servants." **Journal of Economics and Behavioral Studies** 6, 6 (2014): 438-451.
- Naumovitch, Mikhail Rosa Moiseevna and Irina Anatolievna. "Concepts and strategies of cultural diversity management at higher school." **Revista ESPACIOS** 38, 50 (2017): 29.
- Nazir, Imran. "Managing Cultural Diversity at Workplace." Bachelor thesis within: Business Administration, Marketing Management, Jonkoping University, May 2018.
- Ndiang'ui, Peter. "The relationship between diversity management strategies and organizational performance of Florida public high schools." Ph.D. Dissertation presented to The Faculty of the College of Education, Florida Gulf Coast University, 2013.
- Noe, Raymond, and others. **Human Resource Management**. 9th ed. USA, New York: McGraw-Hill Higher Education, 2014.
- Okoro, Ephraim A., and Washington, Melvin C. "Workforce Diversity & Organizational Communication; Analysis of Human Capital and Productivity." **Journal of Diversity Management** 7, 1 (2012): 57-62.
- Ordu, Aydan. "The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers." **Academic Journals** 11, 3 (2016): 105-112.
- Ouchi, William G., and Wilkins, Alan L. "Organizational Culture." **Annual Review of Sociology** 11, 1 (1985): 457-483.

- Patrick, Harold A., and Kumar, Vincent R. "Managing workplace diversity: Issues and challenges." **International Research Journal of Business and Management** 12 (April-June, 2012): 1-15.
- Phillips, Stevens Jr. "The International Encyclopedia of Human Sexuality Culture and sexuality." **Journal of College Student Development** 35, 10 (2014): 225-226.
- Quick, James C., and Nelson, Debra L. **Principles of organizational behavior: Realities and challenges**. 8th ed. Australia: South-Western, Cengage Learning, 2013.
- Quoted, Kaiser in Barbara, Tabachink, G., and Linda, Fidell S. **Using Multivariate Statistics**. New York: Haper & Row, 1983.
- Reiners, Bailey. **Workplace Diversity: Meaning and Challenges of Workplace Diversity**. Accessed April 14, 2019. Available from <https://builtin.com/diversity-inclusion/diversity-in-the-workplace>.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., and Hasham, Elham S. **Organizational behavior**. 13th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009.
- Rosado, Caleb. "What do we mean by 'Managing Diversity?'" **Workforce Diversity** 3 (Spring 2008): 1-16.
- Sabharwal, Meghna. "Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance." **Public Personnel Management** 43, 2 (2014): 197-217.
- Saylik, Ahmet, and others. "Diversity Management and Respect for Diversity at Schools." **International Journal of Progressive Education** 12, 1 (2016): 51-63.
- Schermerhorn, John R. **Management**. 8th ed. New York: John Wiley & Sons, 2005.
- Shen Jie, Tang Ningyu, and D'Netto Brian. "A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: The case of Chinese employees." **The International Journal of Human Resource Management** 25, 12 (2014): 1720-1738.
- Shields, Patricia M., and Rangarajan, Nandhini. **A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management**. Stillwater, OK: New Forums Press, 2013.
- Shone, J. **Managing diversity: Managing diversity in the department of education skills and application**. Adelaide, Australia: Bowden, 1999.

- Shore, Lynn M., and others. "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?." **Human Resource Management Review** 19, 2 (2009): 117-133.
- Singh Dhami, Dham. "Teacher Perception of Diversity Management in Nepalese Primary Schools." The Degree of Master of Education (Educational Management), Faculty of Graduate Studies, Mahidol University, 2007.
- Taylor, Marcia, and Finley, Dori. "Strategic Human Resource Management in US Luxury Resorts-A Case Study." **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism** 8, 1 (2015): 82-95.
- Tech, Virginia. **Growing and Sustaining a Diverse and Inclusive Environment: The 2010-2013 Virginia Tech Diversity Strategic Plan**. Accessed December 24, 2010. Available from <http://www.vt.edu/diversity/diversity-strategic-plan.pdf>
- Tereza, Maria L. T. "The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies." **Industrial Management & Data Systems** 99, 3 (1999): 109-114.
- Theodorakopoulos, Nicholas, and Budhwar, Pawan. "Guest Editors Introduction: Diversity and Inclusion in Different Work Settings: Emerging Patterns, Challenges, and Research Agenda." **Human Resource Management** 54, 2 (2015): 177-197.
- Thomas, Roosevelt R. "From affirmative action to affirming diversity." **Harvard Business Review** (2000): 107-117.
- Treven Sonja, and Treven Urska. "Training in diversity management." **Journal of Diversity Management** 2, 1 (2007): 23-36.
- Urbancová, Hana Monika Hudáková, and Adéla Fajčíková. "Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage." **Journal Sustainability** (June 2020): 1-16.
- Yamane, Taro. **Statistics, An introduction Analysis**. New York: Harper & Row, Publishing, 1967.





ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ อว 8612.2/626

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1 กันยายน 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.วัชรพงษ์ แพร่หลาย

ด้วย นายพัฒนกร ปานทสุตร รหัสนักศึกษา 60252909 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษา
สัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา. 06 3959 6399

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย
เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

- | | | |
|-------------------|---------------|--|
| 1. ดร.สุมนา | ฉีกุลวงษ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 |
| 2. ดร.วัชรพงษ์ | แพร์หลาย | ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าช้างวิทยาคาร
จังหวัดสิงห์บุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 |
| 3. ดร.สมพงษ์ | เตชรัตน์วรกุล | ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพมงคลรังสี
จังหวัดกาญจนบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 |
| 4. ดร.ชนิษฐา | พลาญเพชร | ผู้อำนวยการโรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา
จังหวัดสุพรรณบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 |
| 5. รศ.ดร.ปิยะนารถ | บุญมีพิพิธ | หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ
จังหวัดสมุทรปราการ |





แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
งานวิจัย เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา
THE PERSONNEL DIVERSITY MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOL

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นและประมวลข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ
- 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) โดยมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดียิ่ง
จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

นายพัฒนกร ปานทสุตร

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 063-959-6399

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นและประมวลข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ
- 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) โดยมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
- 1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
- 1.3 ตำแหน่ง.....สถานที่ทำงาน.....
- 1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน.....
- 1.5 สถานที่สัมภาษณ์.....
- 1.6 วันที่ให้สัมภาษณ์.....เวลา.....ถึง.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรในการวิจัย เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1 วิธีการบริหารความแตกต่างของบุคลากรแต่ละบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะสามารถดำเนินการจัดการได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

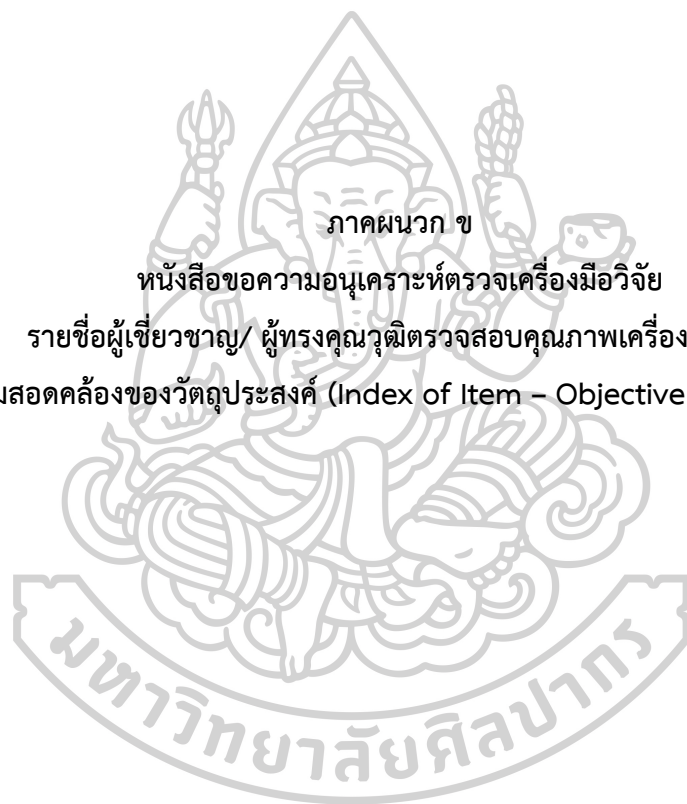
.....

2.2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์

วัน/ เดือน/ ปี สัมภาษณ์

สถานที่สัมภาษณ์



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence : IOC)



ที่ อว 8612.2/822

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิโรจน์ ไชยภักดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายพัฒนกร ปานทสุตร รหัสนักศึกษา 60252909 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชา
การบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่
แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 06 3959 6399

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

- | | | |
|-----------------|----------------|--|
| 1. ดร.วิโรจน์ | ไชยภักดี | ผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| 2. ดร.ธวัช | กรุดมณี | ผู้อำนวยการโรงเรียนอุทองศึกษาลัย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
ครุศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชา บริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. ดร.ฐิติพร | หงษ์โต | ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารเพื่อพัฒนาการศึกษา
คณะครุศาสตร มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี |
| 4. ดร.ประมุขญา | สร้อยจิตร | อาจารย์ประจำภาควิชาวิทยาศาสตร์พื้นฐาน
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
การศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชา หลักสูตรและการสอน
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 5. ดร.กิงกาญจน์ | บูรณสินวัฒนกุล | อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาไทย
คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชา หลักสูตรและการสอน
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร |

ผลสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย

ตารางที่ 19 ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence : IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	0	0.8	✓	
2	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
3	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
4	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
5	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
6	+1	+1	+1	+1	0	0.8	✓	
7	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
8	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
9	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
10	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
11	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
12	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
13	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
14	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
15	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
16	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
17	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
18	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
19	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
20	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
21	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
22	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
23	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

ตารางที่ 19 ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence : IOC)
 ของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน
 มัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
24	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
25	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
26	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
27	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
28	+1	+1	0	+1	0	0.6	✓	
29	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
30	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
31	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
32	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
33	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
34	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
35	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
36	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
37	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
38	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
39	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
40	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
41	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
42	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
43	+1	+1	+1	+1	0	0.8	✓	
44	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
45	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
46	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
47	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
48	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	

ตารางที่ 19 ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence : IOC)
 ของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน
 มัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
49	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
50	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
51	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
52	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
53	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
54	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
55	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
56	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
57	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
58	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
59	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
60	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
61	0	+1	+1	+1	+1	0.8	✓	
62	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
63	+1	+1	+1	+1	0	0.8	✓	
64	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
65	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
66	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
67	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
68	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
69	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
70	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
71	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
72	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

ตารางที่ 19 ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence : IOC)
 ของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน
 มัธยมศึกษา (ต่อ)

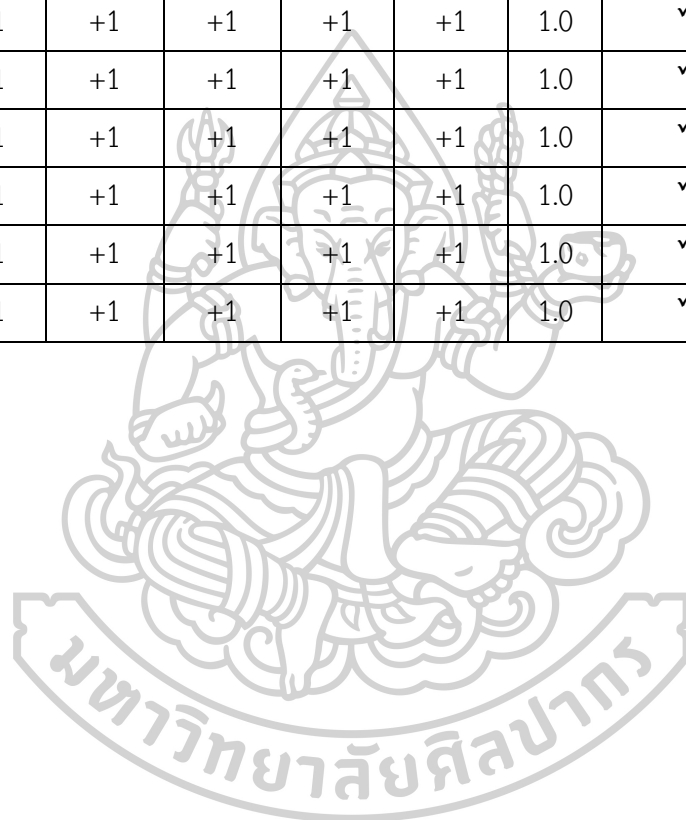
ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
73	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
74	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
75	+1	+1	+1	0	+1	0.8	✓	
76	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
77	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
78	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
79	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
80	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
81	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
82	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
83	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
84	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
85	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
86	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
87	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
88	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
89	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
90	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
91	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
92	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
93	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
94	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
95	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
96	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

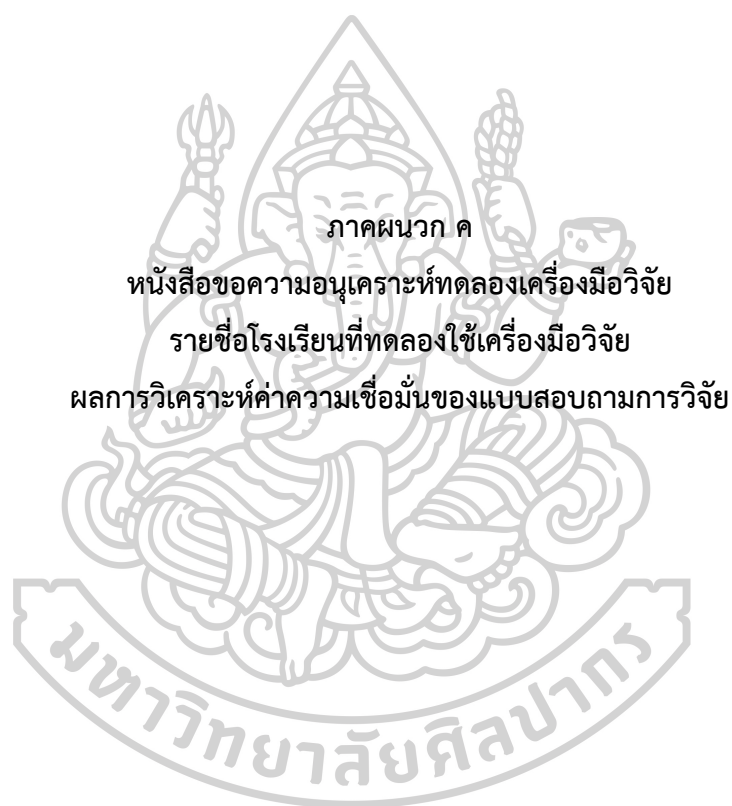
ตารางที่ 19 ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence : IOC)
 ของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน
 มัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
97	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
98	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
99	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
100	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
101	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
102	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
103	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
104	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
105	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
106	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
107	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
108	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
109	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
110	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
111	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
112	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
113	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
114	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
115	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
116	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
117	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
118	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
119	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
120	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	

ตารางที่ 19 ค่าดัชนีความสอดคล้องวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence : IOC)
 ของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน
 มัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
121	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
122	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
123	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
124	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
125	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
126	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
127	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	
128	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	✓	





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย



ที่ อว 8612.2/837

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอู่ทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นายพัฒนกร ปานทสุตร รหัสนักศึกษา 60252909 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยก่อนเก็บข้อมูลจริงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

- | | |
|--|-------------------|
| 1. โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ | จังหวัดสุรินทร์ |
| 2. โรงเรียนสิรินธร | จังหวัดสุรินทร์ |
| 3. โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์ | จังหวัดเชียงราย |
| 4. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ พะเยา | จังหวัดพะเยา |
| 5. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี | จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 6. โรงเรียนอู่ทอง | จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 7. โรงเรียนตราษตระการคุณ | จังหวัดตราด |
| 8. โรงเรียนเหนือคลองประชาบำรุง | จังหวัดกระบี่ |



ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.00
	Excluded ^a	0	.00
	Total	32	100.00

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.988	.988	128

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
001	585.88	1895.661	.182	.988
002	585.75	1881.419	.531	.988
003	585.97	1887.902	.351	.988
004	585.84	1871.620	.696	.988
005	585.72	1888.015	.474	.988
006	586.09	1876.668	.451	.988
007	585.94	1882.060	.437	.988
008	585.94	1881.802	.442	.988
009	585.88	1875.532	.677	.988

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
010	586.03	1864.612	.715	.988
011	585.94	1864.964	.723	.988
012	586.03	1874.160	.588	.988
013	586.06	1872.899	.687	.988
014	585.88	1876.113	.581	.988
015	586.09	1877.378	.475	.988
016	585.94	1868.641	.719	.988
017	586.16	1863.039	.694	.988
018	586.00	1875.355	.566	.988
019	586.06	1860.964	.723	.988
020	585.81	1875.060	.637	.988
021	585.84	1883.684	.491	.988
022	585.94	1870.770	.674	.988
023	585.78	1879.531	.554	.988
024	585.88	1886.113	.416	.988
025	585.75	1887.355	.460	.988
026	585.78	1885.015	.498	.988
027	585.81	1880.673	.589	.988
028	586.13	1871.339	.649	.988
029	585.81	1880.222	.519	.988
030	585.88	1884.435	.457	.988
031	585.91	1869.636	.709	.988
032	585.97	1866.547	.686	.988
033	586.03	1877.064	.528	.988
034	585.97	1869.967	.683	.988
035	585.88	1871.403	.779	.988
036	586.00	1861.226	.858	.988

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
037	585.84	1872.136	.684	.988
038	585.81	1875.899	.715	.988
039	585.94	1872.899	.710	.988
040	585.84	1871.168	.706	.988
041	586.19	1856.867	.755	.988
042	586.03	1869.064	.776	.988
043	586.09	1859.894	.804	.988
044	585.88	1880.500	.486	.988
045	585.84	1888.910	.358	.988
046	585.97	1866.031	.765	.988
047	586.03	1857.257	.853	.988
048	585.78	1880.305	.536	.988
049	585.88	1868.694	.670	.988
050	585.81	1877.899	.662	.988
051	586.00	1855.871	.816	.988
052	585.91	1874.346	.689	.988
053	585.88	1881.661	.525	.988
054	585.84	1880.588	.569	.988
055	585.97	1871.644	.729	.988
056	585.81	1878.351	.651	.988
057	585.81	1881.577	.565	.988
058	586.19	1856.609	.883	.988
059	585.97	1868.031	.723	.988
060	585.78	1889.467	.375	.988
061	585.97	1871.902	.643	.988
062	585.94	1875.028	.659	.988
063	585.97	1872.418	.632	.988

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
064	585.88	1872.823	.653	.988
065	585.84	1875.168	.617	.988
066	585.94	1899.028	.143	.988
067	585.91	1870.217	.788	.988
068	585.75	1889.484	.398	.988
069	585.97	1872.741	.703	.988
070	585.91	1882.604	.490	.988
071	585.81	1876.157	.708	.988
072	586.03	1866.934	.737	.988
073	585.81	1881.770	.484	.988
074	585.94	1874.835	.588	.988
075	585.97	1867.709	.821	.988
076	586.00	1870.194	.673	.988
077	585.84	1882.459	.522	.988
078	586.00	1863.032	.821	.988
079	585.91	1870.217	.696	.988
080	585.97	1875.515	.638	.988
081	586.16	1861.104	.789	.988
082	585.91	1871.507	.757	.988
083	586.06	1864.641	.783	.988
084	586.00	1859.032	.823	.988
085	586.06	1869.351	.686	.988
086	585.97	1869.709	.774	.988
087	586.19	1861.577	.676	.988
088	586.19	1865.577	.610	.988
089	586.06	1870.706	.599	.988
090	586.00	1875.677	.509	.988

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
091	585.94	1875.738	.642	.988
092	585.97	1870.805	.748	.988
093	585.97	1880.999	.511	.988
094	586.19	1871.770	.545	.988
095	585.84	1880.459	.573	.988
096	585.94	1873.093	.625	.988
097	586.03	1866.096	.687	.988
098	585.91	1875.120	.670	.988
099	586.06	1871.286	.646	.988
100	586.06	1872.899	.687	.988
101	586.03	1869.902	.757	.988
102	586.22	1860.499	.658	.988
103	585.97	1875.709	.563	.988
104	586.03	1884.354	.345	.988
105	585.72	1886.273	.529	.988
106	586.06	1874.125	.659	.988
107	586.06	1866.448	.835	.988
108	585.97	1872.741	.703	.988
109	585.94	1869.157	.798	.988
110	586.16	1863.814	.738	.988
111	586.03	1864.225	.792	.988
112	586.00	1871.032	.735	.988
113	585.88	1888.565	.312	.988
114	585.84	1887.039	.406	.988
115	585.97	1866.676	.752	.988
116	585.97	1868.547	.801	.988
117	586.16	1854.394	.743	.988

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
118	586.09	1868.733	.637	.988
119	585.88	1875.790	.670	.988
120	585.88	1877.210	.635	.988
121	585.97	1870.483	.756	.988
122	585.88	1875.081	.688	.988
123	585.81	1875.964	.714	.988
124	585.84	1878.781	.615	.988
125	585.91	1879.959	.553	.988
126	586.06	1870.512	.741	.988
127	585.97	1884.547	.380	.988
128	585.88	1886.823	.349	.988





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่ อว 8606 เกษฯ / นี๖๓๕๗
๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

18 ธันวาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นายพัฒนกร ปานทศธร รหัสประจำตัว 60252909 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การจัดการความหลากหลายของนุกลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ภาคเหนือ (จำนวน 19 โรงเรียน)

1. โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย	จังหวัดเชียงใหม่
2. โรงเรียนสันป่าตองวิทยาคม	จังหวัดเชียงใหม่
3. โรงเรียนสันทรายวิทยาคม	จังหวัดเชียงใหม่
4. โรงเรียนพรานกระต่ายพิทยาคม	จังหวัดกำแพงเพชร
5. โรงเรียนกำแพงเพชรพิทยาคม	จังหวัดกำแพงเพชร
6. โรงเรียนโกสุมพิทยาคม	จังหวัดกำแพงเพชร
7. โรงเรียนเทิงวิทยาคม	จังหวัดเชียงราย
8. โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์	จังหวัดเชียงราย
9. โรงเรียนแม่จันวิทยาคม	จังหวัดเชียงราย
10. โรงเรียนจันจว้าวิทยาคม	จังหวัดเชียงราย
11. โรงเรียนเวียงแก่นวิทยาคม	จังหวัดเชียงราย
12. โรงเรียนห้วยซ้อวิทยาคม รัชมงศ์ลาภิเชก	จังหวัดเชียงราย
13. โรงเรียนบุญเรืองวิทยาคม	จังหวัดเชียงราย
14. โรงเรียนแม่ตำตาดควันวิทยาคม	จังหวัดเชียงราย
15. โรงเรียนเชียงของวิทยาคม	จังหวัดเชียงราย
16. โรงเรียนสามัคคีวิทยาคม	จังหวัดเชียงราย
18. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาภรณราชวิทยาลัย เชียงราย	จังหวัดเชียงราย
17. โรงเรียนน้ำเมืองวิทยาคม	จังหวัดพะเยา
18. โรงเรียนตากพิทยาคม	จังหวัดตาก
19. โรงเรียนท่าสองยางวิทยาคม	จังหวัดตาก

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (จำนวน 38 โรงเรียน)

1. โรงเรียนปราสาทวิทยาคาร	จังหวัดสุรินทร์
2. โรงเรียนสังขละ	จังหวัดสุรินทร์
3. โรงเรียนวีรวัฒน์โยธิน	จังหวัดสุรินทร์
4. โรงเรียนสุรวิทยาคาร	จังหวัดสุรินทร์
5. โรงเรียนเทนมีย์มิตรประชา	จังหวัดสุรินทร์

6. โรงเรียนชุมพลวิทยาสรรค์	จังหวัดสุรินทร์
7. โรงเรียนท่าตูมประชาประชาเสริมวิทย์	จังหวัดสุรินทร์
8. โรงเรียนรัตนบุรี	จังหวัดสุรินทร์
9. โรงเรียนศิขรภูมิพิสัย	จังหวัดสุรินทร์
10. โรงเรียนสุรธรรมพิทักษ์	จังหวัดนครราชสีมา
11. โรงเรียนสุรนารีวิทยา	จังหวัดนครราชสีมา
12. โรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย	จังหวัดนครราชสีมา
13. โรงเรียนบุญวัฒนา	จังหวัดนครราชสีมา
14. โรงเรียนปักธงชัยประชานิรมิต	จังหวัดนครราชสีมา
15. โรงเรียนอนุบาลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย นครราชสีมา	จังหวัดนครราชสีมา
16. โรงเรียนโคราชพิทยาคม	จังหวัดนครราชสีมา
17. โรงเรียนพิมายดำรงพิทยาคม	จังหวัดนครราชสีมา
18. โรงเรียนลมศักดิ์วิทยาคม	จังหวัดศรีสะเกษ
19. โรงเรียนขุขันธ์	จังหวัดศรีสะเกษ
20. โรงเรียนเบ็ญจะมะมหาราช	จังหวัดอุบลราชธานี
21. โรงเรียนนารีนุกูล	จังหวัดอุบลราชธานี
22. โรงเรียนอ่างศิลา	จังหวัดอุบลราชธานี
23. โรงเรียนเขมรราษฎร์พิทยาคม	จังหวัดอุบลราชธานี
24. โรงเรียนนางรอง	จังหวัดบุรีรัมย์
25. โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม	จังหวัดบุรีรัมย์
26. โรงเรียนพุทไธสง	จังหวัดบุรีรัมย์
27. โรงเรียนชุมแสงพิทยาคม	จังหวัดบุรีรัมย์
28. โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล	จังหวัดชัยภูมิ
29. โรงเรียนสตรีชัยภูมิ	จังหวัดชัยภูมิ
30. โรงเรียนดอนสารวิทยาคม	จังหวัดชัยภูมิ
31. โรงเรียนนครพนมวิทยาคม	จังหวัดนครพนม
32. โรงเรียนนาแกสามัคคีวิทยา	จังหวัดนครพนม
33. โรงเรียนปิยะมหาราชาลัย	จังหวัดนครพนม
34. โรงเรียนเรณูนครวิทยานุกูล	จังหวัดนครพนม
35. โรงเรียนขอนแก่นวิทยาลั	จังหวัดขอนแก่น
36. โรงเรียนสีหราชเดโชชัย	จังหวัดขอนแก่น

- | | |
|------------------------|----------------|
| 37. โรงเรียนชุมแพศึกษา | จังหวัดขอนแก่น |
| 38. โรงเรียนกัลยาณวัตร | จังหวัดขอนแก่น |

ภาคกลาง (จำนวน 20 โรงเรียน)

- | | |
|---|------------------------|
| 1. โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม | จังหวัดกรุงเทพมหานคร |
| 2. โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม | จังหวัดกรุงเทพมหานคร |
| 3. โรงเรียนมัธยมวัดราชบพิตร | จังหวัดกรุงเทพมหานคร |
| 4. โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย | จังหวัดกรุงเทพมหานคร |
| 5. โรงเรียนสตรีวิทยา | จังหวัดกรุงเทพมหานคร |
| 6. โรงเรียนที่ปิงกรวิทยาพัฒนา (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ ฯ | จังหวัดกรุงเทพมหานคร |
| 7. โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา | จังหวัดกาญจนบุรี |
| 8. โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) นนทบุรี | จังหวัดนนทบุรี |
| 9. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา | จังหวัดนครปฐม |
| 10. โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา | จังหวัดนครปฐม |
| 11. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม
(พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) | จังหวัดนครปฐม |
| 12. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา | จังหวัดนครปฐม |
| 13. โรงเรียนศาลาติ๊กวิทยา | จังหวัดนครปฐม |
| 14. โรงเรียนเสนา (เสนาประสิทธิ์) | จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| 15. โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ | จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| 16. โรงเรียนบ้านหมี่วิทยา | จังหวัดลพบุรี |
| 18. โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย | จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 17. โรงเรียนสวนแตงวิทยา | จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 18. โรงเรียนบางปลาม้า “สูงสูมารมดุขวิทย์” | จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 19. โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา | จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 20. โรงเรียนสายธรรมจันทร์ | จังหวัดราชบุรี |

ภาคตะวันออก (จำนวน 6 โรงเรียน)

- | | |
|-------------------------|---------------|
| 1. โรงเรียนชลราษฎรอำรุง | จังหวัดชลบุรี |
| 2. โรงเรียนสิงห์สมุทร | จังหวัดชลบุรี |

- | | |
|---|-------------------|
| 3. โรงเรียนพนมสารคาม “พนมอดุลวิทยา” | จังหวัดฉะเชิงเทรา |
| 4. โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 3 ฉะเชิงเทรา | จังหวัดฉะเชิงเทรา |
| 5. โรงเรียนกระทุ่มแก้ววิทยา | จังหวัดปราจีนบุรี |
| 6. โรงเรียนปราจีนกัลยาณี | จังหวัดปราจีนบุรี |

ภาคใต้ (จำนวน 14 โรงเรียน)

- | | |
|--------------------------------|---------------|
| 1. โรงเรียนสภาราชนี | จังหวัดตรัง |
| 2. โรงเรียนนาโยงวิทยาคม | จังหวัดตรัง |
| 3. โรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์ | จังหวัดตรัง |
| 4. โรงเรียนทุ่งยาวผดุงศิษย์ | จังหวัดตรัง |
| 5. โรงเรียนป่าพะยอมพิทยาคม | จังหวัดพัทลุง |
| 6. โรงเรียนทหารรังสีประชาสรรค์ | จังหวัดพัทลุง |
| 7. โรงเรียนอุดมวิทยายน | จังหวัดพัทลุง |
| 8. โรงเรียนสวนศรีวิทยา | จังหวัดชุมพร |
| 9. โรงเรียนท่าแซะรัชดาภิเษก | จังหวัดชุมพร |
| 10. โรงเรียนทุ่งตะโกวิทยา | จังหวัดชุมพร |
| 11. โรงเรียนทุ่งตะโกวิทยา | จังหวัดชุมพร |
| 12. โรงเรียนชลธารวิทยา | จังหวัดชุมพร |
| 13. โรงเรียนหนองทะเลวิทยา | จังหวัดกระบี่ |
| 14. โรงเรียนอ่าวลึกประชาสรรค์ | จังหวัดกระบี่ |



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละโรงเรียนมี 4 คน คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 4) ครูผู้สอน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกตอนและทุกข้อ

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นายพัฒนกร ปานทสุตร

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 063-959-6399

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง <input type="checkbox"/> อื่น ๆ
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 51 ปี
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่น ๆ
4	ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคลากร <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน
5	ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 - 25 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 25 ปี

ตอนที่ 2 การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าตัวแปรเป็นการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมากที่สุด

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	มีการสร้างความเข้าใจต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน					
2	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน					
3	มีการประเมินศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน					
4	มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน					
5	มีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในโรงเรียน					
6	มีการให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับความหลากหลายของเพื่อนร่วมงาน					

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
7	มีการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน					
8	มีการกำหนดนโยบายที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน					
9	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน					
10	มีการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน					
11	มีการแสดงออกต่อกันด้วยความไม่ลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล					
12	มีการปลุกเร้าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง					
13	มีการแสวงหากลยุทธ์ในการจัดการความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน					
14	มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากร					
15	มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน					
16	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเคารพในความแตกต่างระหว่างกัน					
17	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียนได้แสดงออกตามอัตลักษณ์ของตนเอง					
18	มีการจัดการแนวความคิดที่มีต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นไปในเชิงบวก					
19	มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับในอัตลักษณ์เฉพาะบุคคลของเพื่อนร่วมงาน					
20	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการปฏิบัติงาน					
21	มีการเปิดโอกาสในการเข้ารับตำแหน่งงานจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน					
22	มีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน					

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
23	มีการส่งเสริมหลักจริยธรรมแก่บุคลากรในโรงเรียน					
24	มีการสร้างข้อตกลงเบื้องต้นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียน					
25	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน					
26	มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
27	มีการส่งเสริมการสัมมนาหรือการศึกษาดูงานแก่บุคลากรในโรงเรียน					
28	มีนโยบายที่รองรับต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน					
29	มีการให้ความเคารพในการปฏิบัติงานร่วมกันแบบพื่อแลกเปลี่ยน					
30	มีการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถรังสรรค์นวัตกรรมได้อย่างอิสระ					
31	มีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน					
32	มีการสื่อสารข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในการสร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากรในโรงเรียน					
33	มีบรรทัดฐานในการจัดการนโยบายร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน					
34	มีการจัดการบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน					
35	มีการมอบหมายภาระงานในโรงเรียนโดยเน้นที่ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล					
36	มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกัน					
37	มีการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
38	มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกในโรงเรียน					

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
39	มีการประยุกต์ใช้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
40	มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
41	มีการตอบแทนผลประโยชน์ร่วมกันแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียม					
42	มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน					
43	มีการสร้างความเท่าเทียมแก่บุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน					
44	มีการให้ผู้ที่มิประสบความสำเร็จการทำงานสูงเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงแก่บุคลากรในโรงเรียน					
45	มีการถ่ายทอดประสบการณ์การปฏิบัติงานจากครูรุ่นพี่สู่ครูรุ่นน้องในโรงเรียน					
46	มีการส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในโรงเรียน					
47	มีการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในโรงเรียนอย่างสมเหตุสมผล					
48	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
49	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการยอมรับต่อความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน					
50	มีการให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับข้อตกลง ข้อสรุป หรือนโยบายของโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน					
51	มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเสมอภาค					
52	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง					
53	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน					

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
54	มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีศักยภาพ					
55	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
56	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
57	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น					
58	มีการจัดสวัสดิการภายในโรงเรียนที่เหมาะสมแก่บุคลากร					
59	มีการมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้					
60	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
61	มีการพยายามลดความขัดแย้งของบุคลากร					
62	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง					
63	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความหลากหลายในโรงเรียน					
64	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานร่วมกัน					
65	มีการเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากร					
66	มีการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ปฏิบัติงานในโรงเรียน					
67	มีการปรับตำแหน่งงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับความสามารถ					
68	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง					
69	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร					
70	มีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการวางตัวให้เหมาะสม					

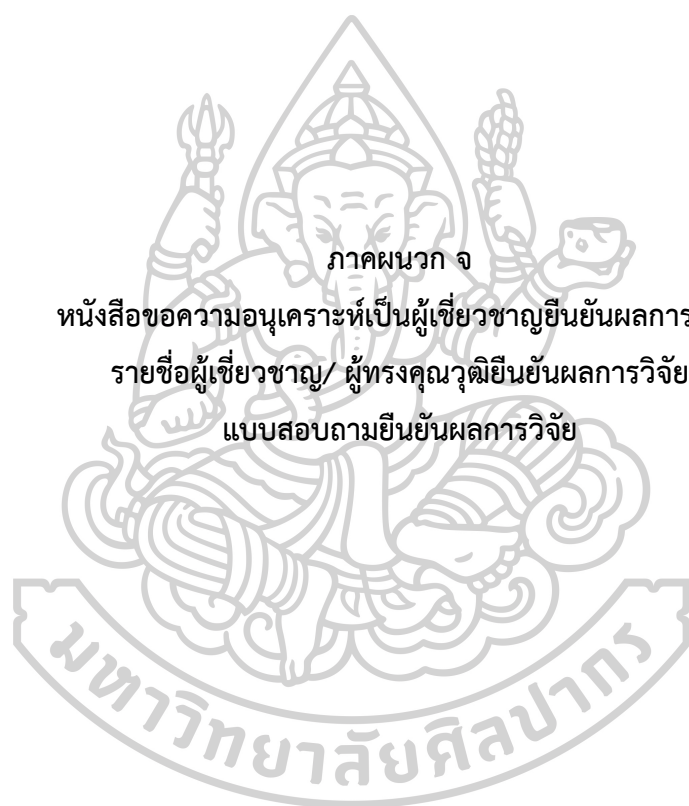
ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
71	มีการส่งเสริมความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน					
72	มีการจัดระบบดูแลความปลอดภัยแก่บุคลากรในโรงเรียน					
73	มีการให้ความสำคัญกับวันสำคัญทางศาสนาของบุคลากรในโรงเรียน					
74	มีการอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมทางศาสนาแก่บุคลากร					
75	มีการกระจายอำนาจการบริหารงานแก่บุคลากรในโรงเรียน					
76	มีการแสวงหาจุดร่วมในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน					
77	มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน					
78	มีการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
79	มีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชาในโรงเรียน					
80	มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของบุคลากรในโรงเรียน					
81	มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร					
82	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
83	มีการส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน					
84	มีการยึดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ					
85	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในมุมมองทางการเมืองของเพื่อนร่วมงานที่ต่างกัน					
86	มีการกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร					

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
87	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการเมืองที่ หลากหลาย					
88	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองเกี่ยวกับการเมืองที่ หลากหลาย					
89	มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกเกี่ยวกับความคิดเห็น ทางการเมืองอย่างเหมาะสม					
90	มีการเปิดโอกาสในการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานด้วย ความเสมอภาค					
91	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของเพื่อน ร่วมงาน					
92	มีการสร้างหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน					
93	มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานของบุคลากรในโรงเรียน					
94	มีการส่งเสริมให้บุคลากรหมุนเวียนการปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ต่าง ๆ					
95	มีการสร้างความศรัทธาต่องานที่ปฏิบัติในโรงเรียน					
96	มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
97	มีการระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียน					
98	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างเท่า เทียม					
99	มีกิจกรรมกลุ่มในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นระหว่างกัน					
100	มีการใช้หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการ ปฏิบัติงานของบุคลากร					
101	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เที่ยงตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้					

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
102	มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร					
103	มีการตรวจสอบบุคลากรในข้อเท็จจริงจากเรื่องที่ร้องเรียนด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม					
104	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นปัญหาของโรงเรียนคือปัญหาของตนเอง					
105	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเสียสละและทุ่มเทต่อหน้าที่ที่ได้รับ					
106	มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร					
107	มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้วาจาศิลป์ในการพูดคุยระหว่างกันอย่างเป็นมิตร					
108	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และพันธกิจของโรงเรียน					
109	มีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน					
110	มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ปริมาณงาน และคุณภาพของการปฏิบัติงาน					
111	มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้					
112	มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น					
113	มีการส่งเสริมการดูแลสุขภาพอนามัยแก่บุคลากร					
114	มีการกำหนดระเบียบวินัยแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจน					
115	มีการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงานในโรงเรียน					
116	มีการส่งเสริมความเป็นมิตรและให้ความเป็นธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน					

ข้อ	การจัดการความหลากหลายของบุคลากรใน โรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
117	มีการหลีกเลี่ยงการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรในโรงเรียน					
118	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบ 360 องศา					
119	มีการรักษาชื่อเสียงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของโรงเรียน					
120	มีการดำเนินการทางวินัยของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และยุติธรรม					
121	มีการติดตามผลการประเมินด้านการพัฒนาวินัย จริยธรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ					
122	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบันอย่างเท่าเทียมกัน					
123	มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน					
124	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา					
125	มีการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยมของบุคลากรในด้านความรับผิดชอบต่อส่วนรวม					
126	มีการนำความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับบุคลากรที่หลากหลายในโรงเรียน					
127	มีการปฐมนิเทศเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานตามระเบียบแก่บุคลากรใหม่					
128	มีการยกย่องบุคลากรดีเด่นประจำปีให้เป็นที่ยอมรับในโรงเรียน					

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันผลการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย

แบบสอบถามยืนยันผลการวิจัย



ที่ อว 8612.2/100

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 มกราคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบผลการวิจัย

เรียน ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบยืนยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายพัฒนกร ปานทสุตร รหัสนักศึกษา 60252909 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบผลการวิจัยตามแบบยืนยันที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา ว่างนอมศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา. 06 3959 6399

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย
เรื่อง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

- | | | | |
|----|-------------|-------------|--|
| 1. | ดร.ศรายุทธ | รัตนปัญญา | ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี
จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 |
| 2. | ดร.ณรินทร์ | ชำนาญคุณ | ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์
จังหวัดกาญจนบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 |
| 3. | ดร.นิติกรณ์ | ฉันทวงศ์ชนะ | ผู้อำนวยการโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย
จังหวัดสุพรรณบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 |
| 4. | ดร.รัชชัยย์ | ศรสวรรณ | นายกสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย
ที่ปรึกษาอนุกรรมการการพาณิชย์และทรัพย์สินทางปัญญา สมาผู้แทนราษฎร
ที่ปรึกษากรรมาธิการพัฒนาการเมืองและพัฒนาสังคม วุฒิสภา
ที่ปรึกษาอนุกรรมการกฎหมายการศึกษา สมาผู้แทนราษฎร
ที่ปรึกษาอนุกรรมการการศึกษา
สมาผู้แทน ราษฎร |
| 5. | รศ.ดร.วิชาญ | สาคุณ | อาจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย จังหวัดปทุมธานี
ผู้อำนวยการโครงการส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อศึกษาต่อหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานี
กรรมการสภาวิทยาลัยนครราชสีมาผู้ทรงคุณวุฒิ |



แบบสอบถามยืนยันผลการวิจัย การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็น เพื่อยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของงานวิจัยเรื่อง “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย ผู้วิจัยได้จัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จากสื่อหลากหลายทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย โดยขั้นสุดท้ายนี้เป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย และขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อดำเนินการทำวิจัยต่อไป ส่วนขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 “การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีองค์ประกอบใดบ้าง” และข้อ 2 “ผลการยืนยันองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร” ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนนี้ ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยดำเนินการวิจัยดังนี้ 1) ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากร 2) สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structured Interview) ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/

ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการพิจารณาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

2.1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือ 2.2) เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรือ 2.3) มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูง และมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์หรือ 2.4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป 3) สรุปผลการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์ (Analysis) เกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการ ดังนี้ 1) นำตัวแปร การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัศึกษามาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัย ในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) 2) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการนำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบโดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item – Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป แล้วปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 2.1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือ 2.2) เป็นผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้เกี่ยวข้องทางด้านการบริหารการศึกษา หรือเป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษาหรือ 2.3) มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูง และมีผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาโดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการซึ่งเป็นที่ประจักษ์ 3) ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวของการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 8 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 32 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ผลการทดลองใช้ พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.988

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการวิจัยดังนี้ 1) นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 97 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคลากร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 388 คน 2) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อรวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน วิเคราะห์

องค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method: Principal Component Analysis: PCA) และการหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) ขั้นที่ 4 การยืนยันผลการวิจัย โดยผู้วิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ยืนยันผลการวิจัยการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการวิจัย พิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 4.1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาหรือ 4.2) เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษา หรือเป็นอาจารย์สอนในระดับอุดมศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรือ 4.3) มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูง และมีผลงานที่เกี่ยวข้องทางการบริหารการศึกษา โดยอาจเป็นผลงานทางวิชาการ ผลงานการบริหารหรือผลงานการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นที่ประจักษ์หรือ 4.4) มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป และขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

3. ผู้วิจัยได้ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 128 ตัวแปร ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ซึ่งพบว่า องค์ประกอบที่ได้และเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น แต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.50 และในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรอธิบายมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป ซึ่งตัวแปรการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 128 ตัวแปร สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ 80 ตัวแปร ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แสดงองค์ประกอบการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากแผนภูมิที่ 3 สรุปองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีจำนวน 5 องค์ประกอบ 80 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน จำนวน 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล จำนวน 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก จำนวน 18 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาค จำนวน 14 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม จำนวน 8 ตัวแปร ซึ่งมีรายละเอียดของตัวแปรดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน ประกอบด้วย 20 ตัวแปร คือ 1) มีการส่งเสริมความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน 2) มีการเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากร 3) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง 4) มีการส่งเสริม

ให้บุคลากรรู้จักการวางตัวให้เหมาะสม 5) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการทำงานร่วมกัน 6) มีการอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมทางศาสนาแก่บุคลากร 7) มีการให้ความสำคัญกับวันสำคัญทางศาสนาของบุคลากรในโรงเรียน 8) มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร 9) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน 10) มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 11) มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 12) มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีศักยภาพ 13) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความหลากหลายในโรงเรียน 14) มีการจัดระบบดูแลความปลอดภัยแก่บุคลากรในโรงเรียน 15) มีการกระจายอำนาจการบริหารงานแก่บุคลากรในโรงเรียน 16) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง 17) มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน 18) มีการพยายามลดความขัดแย้งของบุคลากร 19) มีการมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถสามารถตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบได้ และ 20) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล จำนวน 20 ตัวแปร คือ

1) มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน 2) มีการกำหนดระเบียบวินัยแก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจน 3) มีการรักษาชื่อเสียงของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของโรงเรียน 4) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นในโลกยุคปัจจุบันอย่างเท่าเทียมกัน 5) มีการดำเนินการทางวินัยของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และยุติธรรม 6) มีการส่งเสริมการดูแลสุขภาพอนามัยแก่บุคลากร 7) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเสียสละและทุ่มเทต่อหน้าที่ที่ได้รับ 8) มีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน 9) มีการกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงานในโรงเรียน 10) มีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา 11) มีการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยมของบุคลากรในด้านความรับผิดชอบต่อส่วนรวม 12) มีการติดตามผลการประเมินด้านการพัฒนาวินัย จริยธรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ 13) มีการส่งเสริมความเป็นมิตรและให้ความเป็นธรรมระหว่างเพื่อนร่วมงาน 14) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และพันธกิจของโรงเรียน 15) มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น 16) มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ปริมาณงาน และคุณภาพของการปฏิบัติงาน 17) มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้วาจา ศิลปะในการพูดคุยระหว่างกันอย่างเป็นมิตร 18) มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ 19) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม เทียบตรง โปร่งใส และตรวจสอบได้ และ 20) มีการระดมความคิดจากบุคลากรในโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 3 การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก จำนวน 18 ตัวแปร คือ 1) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองเกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย 2) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับการเมืองที่หลากหลาย 3) มีการส่งเสริมให้บุคลากรหมุนเวียนการปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่าง ๆ 4) ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกเกี่ยวกับความคิดเห็นทางการเมืองอย่างเหมาะสม 5) มีการส่งเสริมทักษะทางภาษาแก่บุคลากร 6) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในมุมมองทางการเมืองของเพื่อนร่วมงานที่ต่างกัน 7) มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานของบุคลากรในโรงเรียน 8) มีการใช้หลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการปฏิบัติงานของบุคลากร 9) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเห็นปัญหาของโรงเรียนคือปัญหาของตนเอง 10) มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร 11) มีการส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน 12) มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมต่อการจัดการความหลากหลายของบุคลากร 13) มีการตรวจสอบบุคลากรในข้อเท็จจริงจากรื่องที่ร้องเรียนด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม 14) มีการยึดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นสำคัญ 15) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบ 360 องศา 16) มีการกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 17) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน และ 18) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเลือกทำงานได้ตามความชอบและความถนัดของตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาค จำนวน 14 ตัวแปร คือ 1) มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน 2) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเคารพในความแตกต่างระหว่างกัน 3) มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากร 4) มีการแสวงหากลยุทธ์ในการจัดการความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน 5) มีการจัดการแนวความคิดที่มีต่อความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นไปในเชิงบวก 6) มีการปลูกฝังสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง 7) มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียนได้แสดงออกตามอัตลักษณ์ของตนเอง 8) มีการส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับในอัตลักษณ์เฉพาะบุคคลของเพื่อนร่วมงาน 9) มีการให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับความหลากหลายของเพื่อนร่วมงาน 10) มีการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 11) มีการบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรที่มีความหลากหลายในโรงเรียน 12) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการปฏิบัติงาน 13) มีการแสดงออกต่อกันด้วยความไม่ลำเอียงหรืออคติส่วนบุคคล และ 14) มีการกำหนดนโยบายที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม จำนวน 8 ตัวแปร คือ 1) มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกัน 2) มีการมอบหมายภาระงานในโรงเรียนโดยเน้นที่ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล 3) มีการนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 4) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน 5) มีการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นหัวหน้า

งานในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 6) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกในโรงเรียน 7) มีการส่งเสริมการสัมมนาหรือการศึกษาดูงานแก่บุคลากรในโรงเรียน และ 8) มีการสร้างข้อตกลงเบื้องต้นในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในโรงเรียน

4. โปรดประเมินเพื่อยืนยันการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างใต้เครื่องหมายที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโปรดเขียนลงในช่องข้อเสนอแนะ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เห็นด้วยว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์

ไม่เห็นด้วยว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์

ผู้วิจัยขอกราบขอพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการยืนยันผลการวิจัยในครั้งนี้มา ณ โอกาสนี้

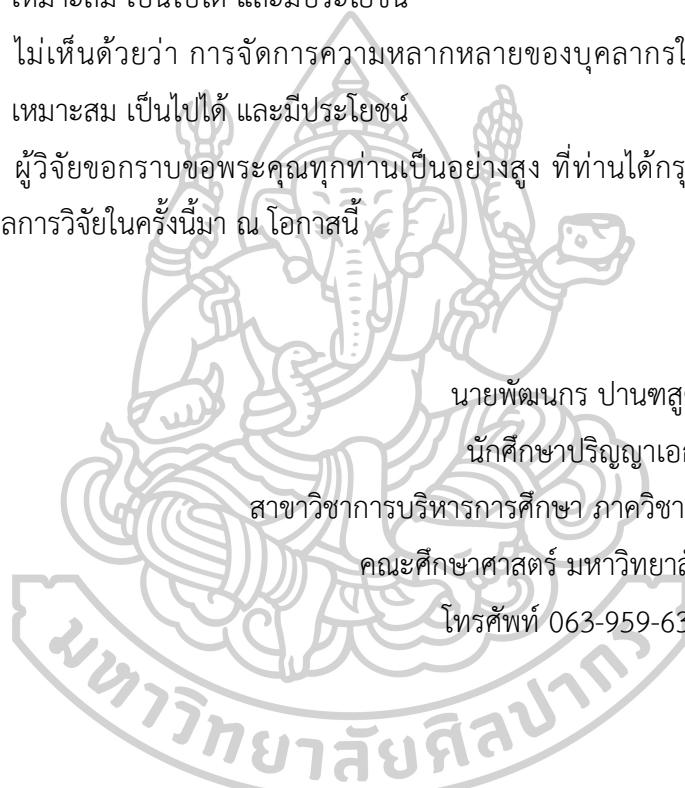
นายพัฒนกร ปานทสุตร

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 063-959-6399



ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ - นามสกุล

ตำแหน่ง

สถานที่ทำงาน

ตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบของการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	องค์ประกอบ	การยืนยันผลการวิจัยของผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ							
		ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
		ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	ไปไม่ได้	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
1	การส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน								
2	การพัฒนากระบวนการจัดการงานบุคคล								
3	การเสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก								
4	การสร้างโอกาสและความเสมอภาค								
5	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นทีม								

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายพัฒนกร ปานทสุตร
วัน เดือน ปี เกิด	7 พฤษภาคม 2522
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2535 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนบ้านสระเตย อำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี
	พ.ศ. 2541 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา อำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี
	พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอก คณิตศาสตร์ วิชาโท วัดผลการศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม
	พ.ศ. 2553 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วท.ม.) สาขา คณิตศาสตร์ศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
	พ.ศ. 2563 กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	895/74 หมู่ 18 ตำบลหนองมะค่าโมง อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี รหัสไปรษณีย์ 72180