

การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่
เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจ
ที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม

The Development Indicator To Create Relativity For New Generation
Enhance For Operation Plan Reducing Conflict In Business At Diversity
Cultural Organization

ทิวาวัฒน์ ธนาสนะ (Tiawawat Dhanasana)*

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chuntuk)**

พิทักษ์ ศิริวงศ์ (Pitak Siriwong)***

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบที่มีความจำเป็นต่อการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม และเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม และเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ด้วยการนำกระบวนการวิจัยในแบบเชิงปริมาณ(Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นเครื่องมือหลักในการทำวิจัย โดยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 การวิจัยเอกสารที่มีความเชื่อมโยงด้านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมโดยใช้เทคนิคการวิจัยในอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 17 คน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบเชิงยืนยัน CFA (Confirmatory Factor Analysis) ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่นำมาจัดทำแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม

* นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University, E-mail: Tiawawat@gmail.com

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Asst. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University, Email: thirawat@ms.su.ac.th

*** รองศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Assoc. Prof. Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University

ตอนที่ 3 จัดทำแผนปฏิบัติงานโดยผู้วิจัยมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม

คำสำคัญ: ตัวบ่งชี้ สัมพันธภาพ ความผูกพัน ความขัดแย้ง พหุวัฒนธรรม บุคลากรรุ่นใหม่

Abstract

The purposes of this study were to 1) examine composition that necessary effected to created relativity for new generation enhance for operation plan reducing conflict in business at diversity cultural 2) develop relativity for new generation enhance for operation plan reducing conflict in business at diversity cultural 3) Preparing plan for development indicator to create relativity for new generation enhance for operation plan reducing conflict in business at diversity cultural .The research methodology were intergrade Mixed Methodology between Quantitative research and Qualitative research consists of 3 parts.

Part 1 Concerned with secondary sources by consolidate an information in order to examine major and minor composition of The development indicator to create relativity for new generation enhance for operation plan reducing conflict in business at diversity cultural and conducted future research by using EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) made as a research tools by interviewing 17

Part 2 Analyzed composition of The development indicator to create relativity for new generation enhance for operation plan reducing conflict in business at diversity cultural by using CFA (Confirmatory Factor Analysis)

Part 3 Implemented the operation plan reducing conflict in business at diversity cultural by using PAR (Participatory Action Research)

Keywords: Indicator relativity commitment Conflict Multi Cultural new Generation Development

บทนำ

องค์การพหุวัฒนธรรม (Multicultural organizations) หมายถึงการอยู่ร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลาย และแตกต่างจาก ประสบการณ์ ภูมิหลัง เชื้อชาติ และภาษา (Selmer, 2011) การอยู่ร่วมกันของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างในสังคมที่มีความหลากหลาย องค์ประกอบที่สำคัญของการอยู่ร่วมกันโดยคำนึงถึงความเข้าใจ เอื้ออาทร การทำงานร่วมกันด้วยความร่วมมือ และเคารพต่อสิทธิของผู้อื่น ความร่วมมือ การสร้างสัมพันธภาพอันดี ในบริบทของความแตกต่างทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ปัจจัยด้านปัจเจกบุคคล ความเชื่อ และ

สิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างในองค์การ (ทิวาวัฒน์ ธนาสนะ และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2559) องค์การภาครัฐ และเอกชนในยุคปัจจุบันได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมรูปแบบของการดำเนินชีวิต และพฤติกรรมการทำงานในองค์การเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตวิถีชีวิตที่มีความหลากหลาย การปรับตัวเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันในสังคม การอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่หันมาให้ความสำคัญกับสังคมเชิงพหุวัฒนธรรม

การเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ และปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้นๆ ในองค์การยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสาเหตุมาจากการแข่งขันจากภายนอกองค์การ การทำงานรูปแบบใหม่ (Kong, 2015) การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดความได้เปรียบทางการค้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีขวัญและกำลังใจ บุคลากรเกิดสัมพันธภาพอันดี และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์องค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์การเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Bendini, 2014) มีความยืดหยุ่น ความร่วมมือจากภายใน และภายนอกองค์การ กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การจากรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบคลาสสิก (Classic organization) มีรูปแบบการบริหารแบบการสั่งการ (Berquist, 1993)

ที่ผ่านมาบริบทในการพัฒนาองค์การบนความเปลี่ยนแปลงมักจะมีกลยุทธ์ที่สำคัญโดยอาจมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การเพื่อพัฒนา มีแผนดำเนินงานเพื่อการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ ด้วยการระดมสมอง แนวคิด แก้ไขปัญหาพร้อมกันด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทั้งระบบไปพร้อมๆ กันเพื่อผลสัมฤทธิ์สูงสุดขององค์การที่เกิดจากความร่วมมือ การพัฒนาต้องมีความต่อเนื่อง (Wood, 1999) และเป็นระบบใช้การทำความเข้าใจเชิงพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้การแก้ปัญหาที่ส่งผลกระทบในส่วนต่างๆ ให้ความสำคัญต่อแนวคิดของบุคลากรหรือค่านิยมร่วมเน้นการแก้ปัญหาด้วยความเห็น และข้อตกลงที่ทุกฝ่ายลงความเห็นไปในทางทิศทางเดียวกันโดยให้ความสำคัญต่อแนวคิดของบุคลากรเพราะเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญและมีค่าต่อองค์การ องค์การควรให้ความสำคัญ (วรวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2552) นอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์แล้ว องค์การจะรักษาความยั่งยืนของธุรกิจต้องใส่ใจคุณภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตได้อย่างต่อเนื่อง และต้องมีการปรับลดต้นทุนในการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค

องค์การที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมมักประสบกับความขัดแย้งภายในองค์การอันสืบเนื่องมาจากการใช้การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และตีความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรที่มีความหลากหลายในองค์การ ยังขาดความเท่าเทียมในสถานะที่แตกต่างจากการยอมรับในองค์การ (มธุมนต์ แคเทอร์เรนซ์, 2554) การตอบสนองความต้องการด้านปัจจัยพื้นฐานในการปฏิบัติงานกับองค์การ การสร้างความเข้าใจในการทำงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน และใช้ภาษาในการสื่อสารในระดับบุคคล และรวมถึงในระดับองค์การกับ องค์การโดยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์การยังขาดความรู้ในการดึงศักยภาพของบุคลากรในองค์การที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมออกมาใช้ประโยชน์ต่อองค์การเท่าที่ควร จึงเกิดการแบ่งกลุ่มของบุคลากรออกเป็นกลุ่มย่อยที่มีความแตกต่าง จากแนวความคิด ความมีอคติต่อกัน และส่งผลก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ

ความเห็นเชิงวิพากษ์ในเบื้องต้นที่กล่าวมาแล้วพบว่าแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อลดความขัดแย้งในองค์การเพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นให้มีผลกระทบน้อยที่สุด และบุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ และลดระดับความรุนแรงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นชั่วคราวโดยในขณะที่เกิดความขัดแย้งสามารถนั้นสามารถดำเนินงานในองค์การได้ตามปกติตามกำหนดการแล้วแก้ไขความขัดแย้งในเวลาที่เหมาะสมต่อไป เนื่องด้วยสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมักมาจากบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่ต่างกัน การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ และความรู้ ความสามารถผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว การจัดการความขัดแย้งในองค์การผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการทำความเข้าใจในระดับบุคคล และเป็นคนกลางในการถ่ายทอดนโยบายกระบวนการทำงาน และมีหน้าที่ประสานงานในระดับองค์การเพื่อสร้างความร่วมมือ (สุมาลี ยุทธวริทย์, 2007) ให้เกิดขึ้นระหว่างการทำงานในองค์การ การยอมรับของบุคลากรในองค์การจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และได้รับความยอมรับในด้านต่างๆ จากเพื่อนร่วมงาน โดยที่ผู้บริหารในองค์การ การดูแล และเอาใจใส่ต่อความรู้สึก ความเป็นอยู่ของบุคลากร โดยผู้บริหารในองค์การควรให้ความสำคัญต่อปัจจัยในด้านความพึงพอใจในการดำรงชีวิต การดูแลเอาใจใส่ ให้ความสำคัญด้านชีวิตครอบครัวของบุคลากรถือเป็นการป้องกันการเกิดความขัดแย้งต่อความรับผิดชอบงานในองค์การ และภาระรับผิดชอบด้านครอบครัว (อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย และ ชัยพร ภัทรวารีกุล, 2549) เช่น การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างองค์การ และครอบครัวของบุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์การ เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับกลุ่มบุคลากรอื่นในองค์การ และบุคลากรสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ (ชุตินา วงษ์สวัสดิ์, 2543)

ดังปัจจัยต่างๆข้างต้นทำให้ผู้วิจัยเห็นความสำคัญ และมีความสนใจศึกษาถึงความสำคัญของการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์การโดยตรง การนำประโยชน์ของแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมที่ได้จากการวิจัยสำหรับเป็นแนวทางสร้างแผนการบริหารงานในองค์การภาครัฐองค์การภาคเอกชน และกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ สามารถนำแนวคิด วิธีการไปใช้สำหรับการจัดการในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงาน และยังถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาจัดการสร้างเสริมศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อองค์การ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบที่มีความจำเป็นต่อการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม
2. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม
3. เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม

ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมในครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับความสำคัญขององค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมโดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมได้แก่ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อนำมาสังเคราะห์ องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมและการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 1 และรอบที่ 2 รวม 17 คน จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ อันประกอบไปด้วย บริษัทบรรจุภัณฑ์กระดาษ เอ, บริษัทบรรจุภัณฑ์กระดาษ บี, บริษัทบรรจุภัณฑ์กระดาษ ซีและบริษัทบรรจุภัณฑ์กระดาษ ดีรวม 5 คน กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีความเป็นพหุวัฒนธรรม รวม 10 คน กลุ่มที่ 3 กลุ่มคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยและนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 2 คน โดยเกณฑ์พิจารณาคำมัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไปและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เป็นค่าความสอดคล้องกันความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต้องไม่เกิน 1.5 ถือว่ามีค่าที่เหมาะสม และการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม IOC (index of Item Objective Congruence) การวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญด้านเครื่องมือในการวิจัยเพื่อความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม จำนวน 3 คน เพื่อยืนยันความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม 2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน CFA ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน CFA (Confirmatory Factor Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นเทคนิคและวิธีการทางสถิติที่ใช้ในการสนับสนุนทฤษฎีเพื่อยืนยันความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) 3) การวิจัยแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) โดยผู้วิจัยนำผลสรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยกำหนดตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับการทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การบรรจุภัณฑ์กระดาษ

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มบุคลากรในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ จำนวน 175 คน เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มประชากรตัวอย่างจากตัวแปรที่สังเกตได้คือ 10 เท่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยตัวแปรแต่ละตัวแปรสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดองค์ประกอบที่สร้างขึ้นตามทฤษฎี (Hair et al, 2010) องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ คำนวณน้ำหนักของตัวแปรสังเกตได้ตัวใดมีน้ำหนักมาก มีความสำคัญ มีค่าต่อเนื่อง (Continuous) โดยกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 100 หน่วยตัวอย่าง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ด้วยการนำกระบวนการวิจัยในแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งขั้นตอนในการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

1) ขั้นตอนการวิจัยเอกสารที่มีความเชื่อมโยงด้านแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการบุคลากรรุ่นใหม่ ความร่วมมือ ความผูกพัน แรงจูงใจ ความขัดแย้งในองค์การ พหุวัฒนธรรม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อค้นหาคำตอบหลักและองค์ประกอบย่อย ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม ตรวจสอบความเหมาะสม และพัฒนาประเด็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของแผนการพัฒนาสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อลดความขัดแย้งในองค์การที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) และใช้กระบวนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ คณาจารย์ในมหาวิทยาลัย และนักวิชาการในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

โดยเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่ และแผนการปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมในรอบที่ 1 และ รอบที่ 2 โดยแบ่งผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 17 คนแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มประกอบไปด้วย

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ จากกลุ่มกลุ่มอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ จำกัด อันประกอบไปด้วย บริษัทบรรจุภัณฑ์กระดาษ เอ, บริษัทบรรจุภัณฑ์กระดาษ บี, บริษัทบรรจุภัณฑ์กระดาษ ซีและบริษัทบรรจุภัณฑ์กระดาษ ดีรวม 5 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีความเป็นพหุวัฒนธรรมรวม 10 คน

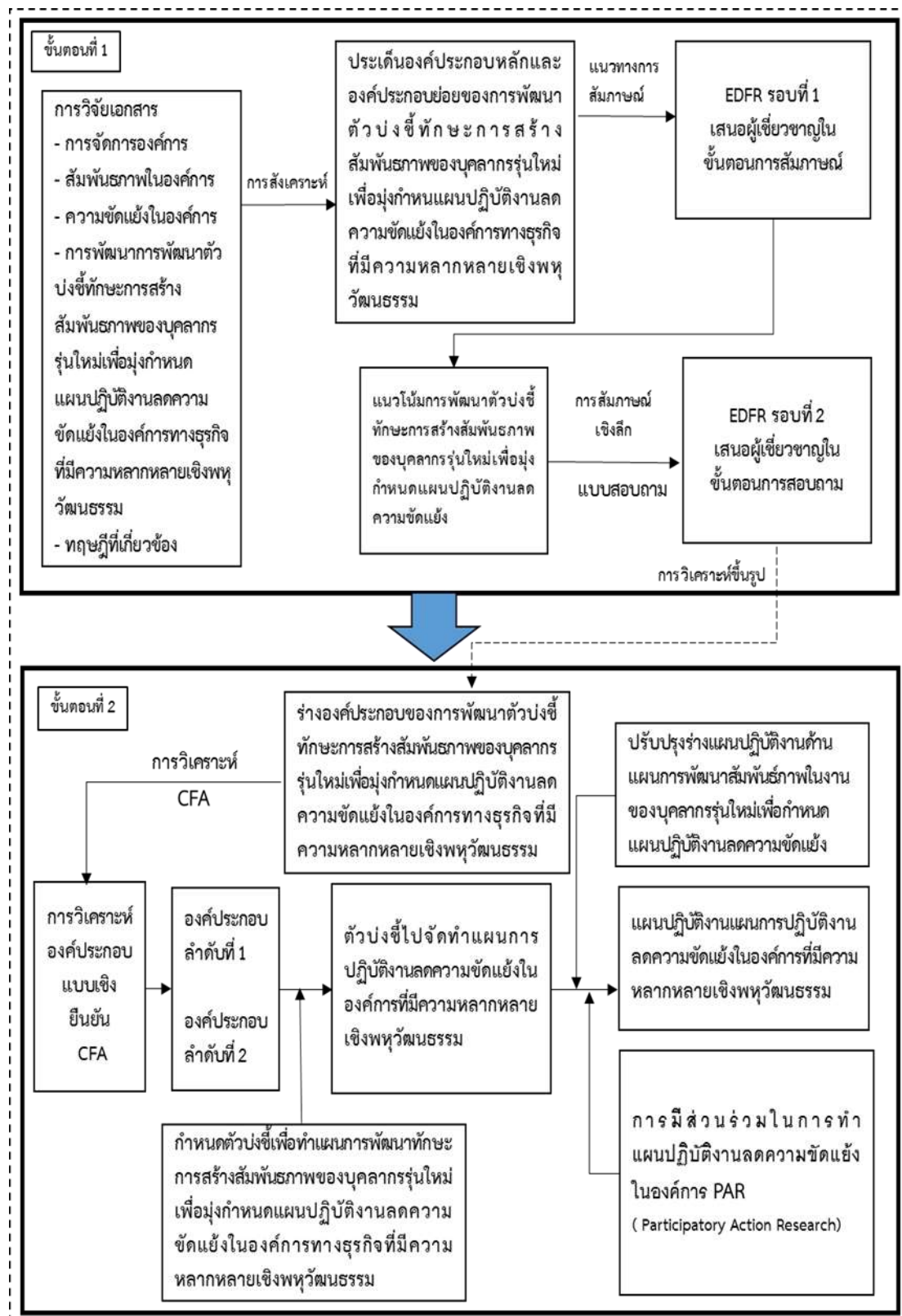
กลุ่มที่ 3 กลุ่มคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยและนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 2 คน

เพื่อนำมาสังเคราะห์หาแนวโน้มของรูปแบบพร้อมทั้งนำแนวโน้มของการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญในรูปของแบบสอบถามเพื่อหาแนวโน้มตัวบ่งชี้สัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อลดความขัดแย้งในองค์การที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมเพื่อความสำเร็จทางธุรกิจแบบยั่งยืน

2) ขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นรูปของร่างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้สัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบเชิงยืนยัน CFA (Confirmatory Factor Analysis) การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม การกำหนดตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม

3) จัดทำแผนปฏิบัติงานโดยผู้วิจัยมีส่วนร่วม โดยความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญ คณาจารย์ในมหาวิทยาลัย และบุคลากรในองค์กร PAR (Participatory Action Research) วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการนำแนวปฏิบัติวิจัยที่มีแนวคิดแบบการปฏิบัติการ และการมีส่วนร่วมของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้นๆ การมีส่วนร่วมเสนอแนวความคิด มีส่วนร่วมในการลงความเห็น มีการเข้าร่วมทำกิจกรรมมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ในขั้นตอนของการวิจัยแบบมีส่วนร่วมปฏิบัติและกำหนดแผนโดยความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร

โดยสามารถแสดงกรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนของการวิจัยตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้น ขั้นตอนการวิจัยเอกสาร การสำรวจพัฒนารูปแบบ การยืนยันรูปแบบเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานโดยมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการสังเคราะห์และทบทวนเอกสาร งานวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดแนวโน้มองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยของการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์ตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นมาใช้เป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยมีข้อคำถามการสัมภาษณ์และแบ่งขอบเขตของการวิจัยเป็น 3 ส่วน ดังนี้

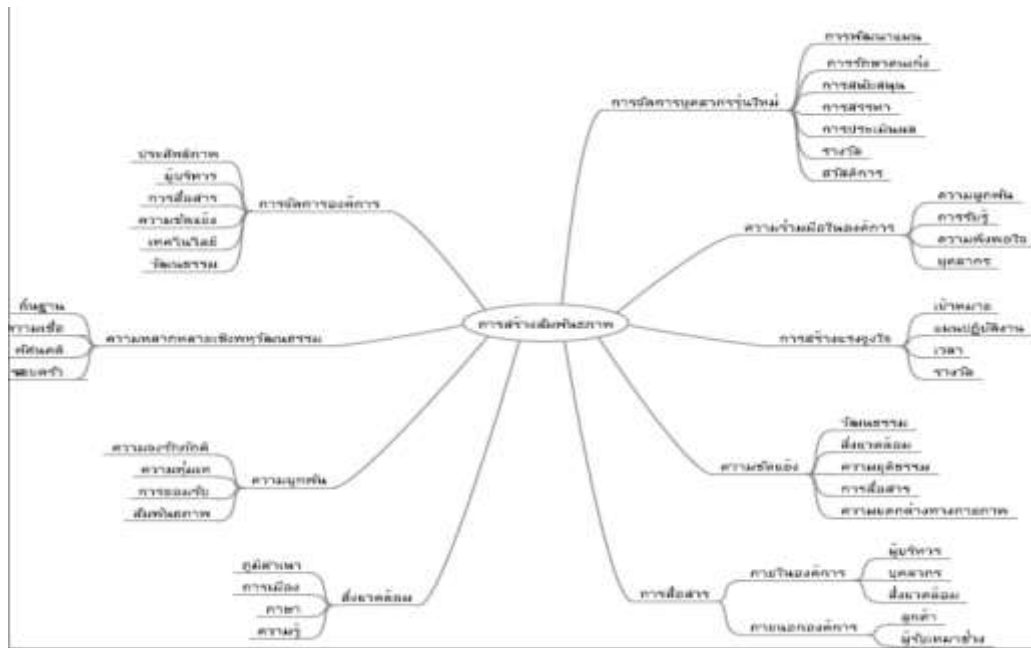
ส่วนที่ 1. ผลของการศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบที่จะเป็นตัวบ่งชี้สำหรับทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 กลุ่ม ตามแนวทฤษฎีอันประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ และแนวโน้มองค์ประกอบย่อยที่มีแนวโน้มเกี่ยวข้องกับ การบริหารและการจัดการองค์การที่เหมาะสมกับการสร้างสัมพันธภาพของบุคลากรแนวคิดและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆที่ได้จากแนวคิดของบุคลากรรุ่นใหม่มาทำแผนการทำงานให้ทันสมัย การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานในระดับบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและยอมรับในความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม โดยผลที่ได้จากการประเมินผ่านเกณฑ์พิจารณาค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยพิจารณาจากค่าความถี่ร้อยละ 80 ขึ้นไปถือว่าแนวโน้มและองค์ประกอบที่จะเป็นตัวบ่งชี้สำหรับทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม มีความเหมาะสม

ส่วนที่ 2. การกำหนดความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมตัวมีความเหมาะสมที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในองค์การ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างของแบบสอบถามที่ได้จากขั้นตอนสังเคราะห์จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและทักษะจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำเสนอและพัฒนาแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญด้านเครื่องมือในการวิจัยเพื่อหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม IOC (index of Item Objective Congruence) จำนวน 3 คน ผลของค่าคำนวณอยู่ในช่วงระหว่าง 0.80 – 1.0 (Rovinelli and Hambleton, 1976)

โดยผลตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญต่อการวิจัยประกอบด้วย 1) แนวโน้มด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 28 ข้อ 2) แนวโน้มด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ 3) แนวโน้มด้านการปฏิบัติงานประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ 4) แนวโน้มด้านผลลัพธ์ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 27 ข้อ ซึ่งแนวคำถามทั้งหมดมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับผลของการศึกษา สามารถกำหนดเป็นตัวบ่งชี้สำหรับทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม ผลของการคำนวณความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญต่อการวิจัยอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดและมีความเหมาะสม และสามารถนำ

องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยมาวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน CFA (Confirmatory Factor Analysis) การคำนวณค่าสถิติ KMO (Kaiser-Meyer- Olkin) และดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสมบูรณ์ (Absolute Fit Index) มี 3 ดัชนี ได้แก่ GFI (Goodness of Fit), AGFI (Adjusted Goodness of Fit), PGFI (Parsimony Goodness of Fit) ความสอดคล้องของโมเดลโดยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน CFA ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยสามารถสรุปเป็นแนวโน้มองค์หลักได้ 4 ด้านได้แก่ 1) แนวโน้มด้านปัจจัยนำเข้า 2) แนวโน้มด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3) แนวโน้มด้านการปฏิบัติงาน 4) แนวโน้มด้านผลลัพธ์ซึ่งมีความสอดคล้องกับตั้งบ่งชี้ที่มีนัยสำคัญต่อการอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ได้แก่ ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการองค์การ การบริหารและจัดการบุคลากรรุ่นใหม่. ความร่วมมือภายในองค์การ ความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมในองค์การ การสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันในองค์การ และการสัมพันธภาพในองค์การ องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย พบว่าดัชนีความสอดคล้องความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยในทุกด้านข้างต้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (X^2/df) $X^2/df < 2$ ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าเข้าใกล้ 1.0 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าเข้าใกล้ 1.0 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (AGFI) ค่าเข้าใกล้ 1.0 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) ค่าเข้าใกล้ 0.0 โดยค่าสถิติที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติ Bartlett's Test of Sphericity = Sig < 0.05 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การบรรจุภัณฑ์กระดาษ ซึ่งสามารถอธิบายความหมาย ความเชื่อมโยงของตัวบ่งชี้การสร้างสัมพันธภาพในองค์การบรรจุภัณฑ์กระดาษโดยการอธิบายผ่าน แผนที่ทางความคิด(Mind Map) ดังภาพที่2

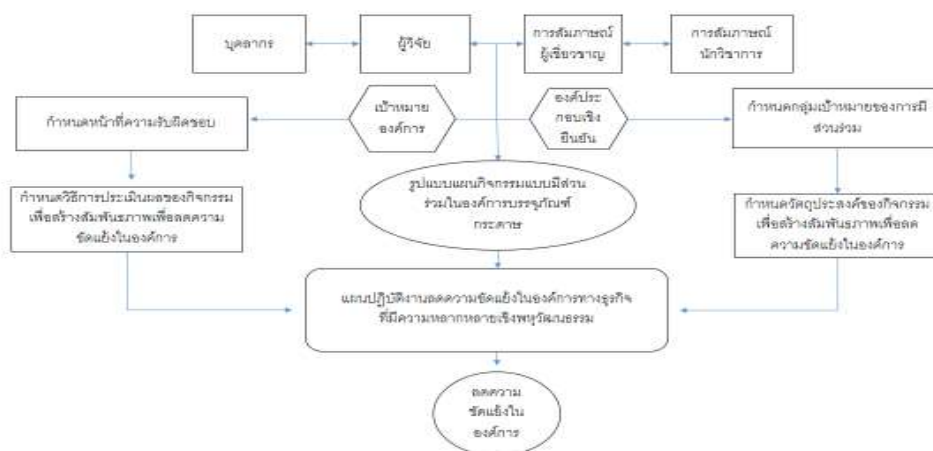


ภาพที่ 2 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยการสร้างสัมพันธภาพในองค์การบรรจุภัณฑ์กระดาษ

ส่วนที่ 3. แผนปฏิบัติงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมมีความสอดคล้องกับบริบทขององค์การ โดยผู้วิจัยมีส่วนร่วมร่วมกับบุคลากรในองค์การจัดทำแผนการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม

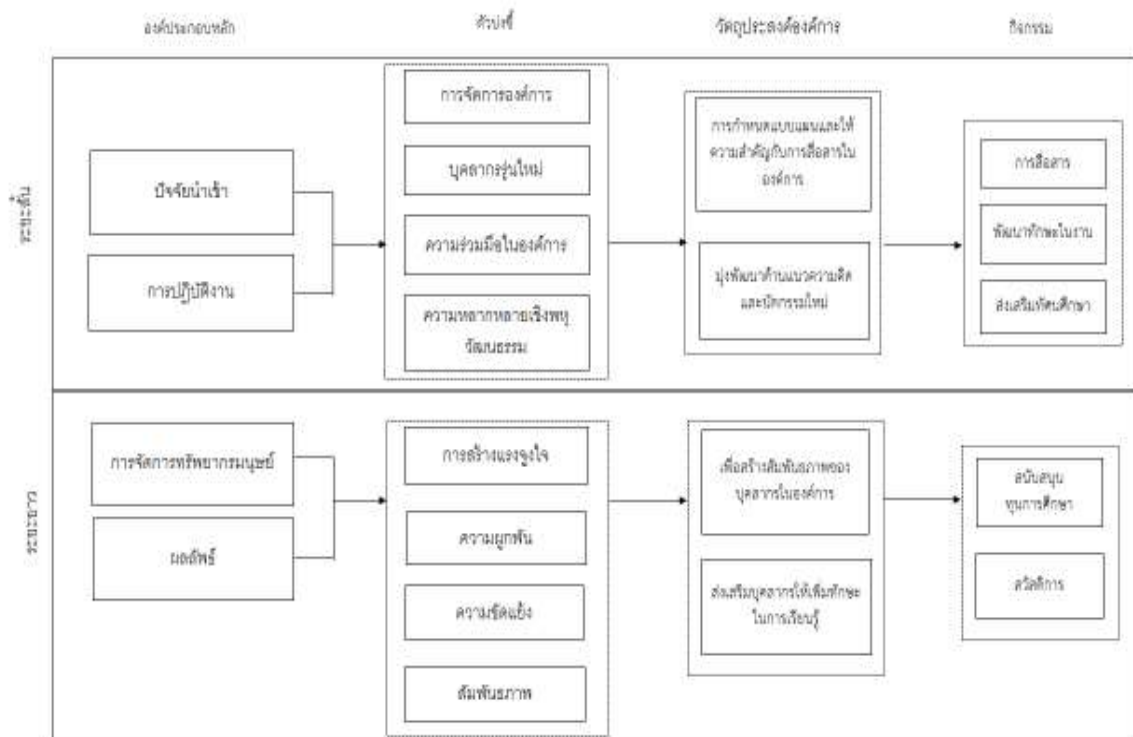
เป็นการนำแนวปฏิบัติวิจัยที่มีแนวคิดแบบการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับบริบทขององค์การ โดยผู้วิจัยดำเนินการเสนอแนวความคิด และกิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้องค์การสามารถนำแผนปฏิบัติการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม โดยผู้วิจัยได้เข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา กำหนดการวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อทำแผนกิจกรรมที่เหมาะสม

ผู้วิจัยได้เลือกใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพียงบางขั้นตอนจากขั้นตอนทั้งหมด ขั้นตอนที่เลือกนำมาใช้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมการวิจัยเห็นว่ามีสำคัญอย่างไรแผนการจัดการ การเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การเชิงพหุวัฒนธรรม มีแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันทำความเข้าใจในแผนปฏิบัติการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมร่วมกันเพื่อคัดเลือกกิจกรรมสนับสนุนที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อความเหมาะสม และบริบทขององค์การเพื่อนำไปใช้ และการดำเนินการภายในองค์การบรรจุภัณฑ์กระดาษซึ่งสามารถอธิบายดังภาพที่ 3



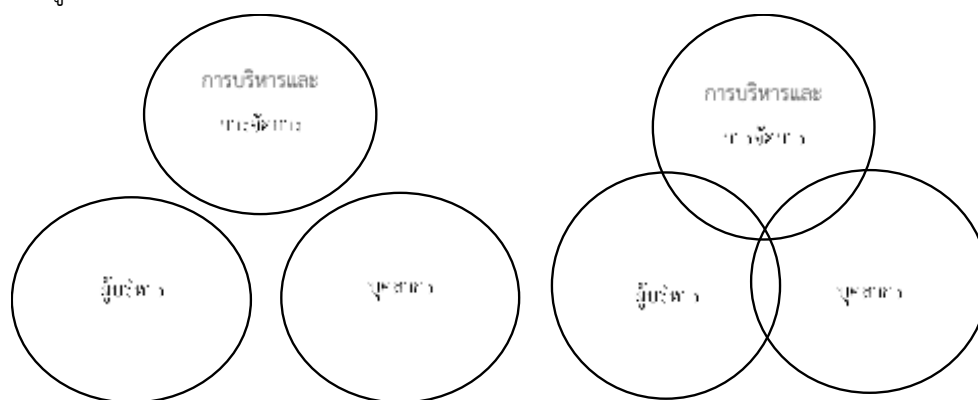
ภาพที่ 3 ขั้นตอนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม PAR ในองค์การบรรจุกัญท์กระดาษ

จากผลการวิจัยขั้นตอนการวิจัยเอกสาร วิเคราะห์องค์ประกอบแบบเชิงยืนยัน CFA (Confirmatory Factor Analysis) และ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมโดยสามารถสรุปเป็นแนวโน้มองค์หลักได้ 4 ด้านได้แก่ 1) แนวโน้มด้านปัจจัยนำเข้า 2) แนวโน้มด้านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3) แนวโน้มด้านการปฏิบัติงาน 4) แนวโน้มด้านผลลัพธ์ซึ่งมีความสอดคล้องกับตั้งบ่งชี้ที่มีนัยสำคัญต่อการอุตสาหกรรมบรรจุกัญท์กระดาษได้แก่ ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการองค์การ การบริหารและจัดการบุคลากรรุ่นใหม่. ความร่วมมือภายในองค์การ ความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมในองค์การ การสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันในองค์การ และการสัมพันธภาพในองค์การ องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยดังกล่าวมาแล้วนั้นสามารถนำมาจัดทำแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การซึ่งสามารถอธิบายดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 องค์ประกอบและตัวชี้วัดการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม

จากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจในท้องถิ่นและพฤติกรรมของบุคลากรรุ่นใหม่ในกลุ่มกลุ่มอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษ ที่เริ่มเข้ามามีอิทธิพลต่อองค์การ รูปแบบในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การมุ่งให้ความสำคัญต่อความร่วมมือของบุคลากรในองค์การมากขึ้นกว่าในอดีต ผู้บริหารขององค์การในปัจจุบันจึงต้องเรียนรู้ถึงวิธีการสร้างความร่วมมือในองค์การให้เกิดประโยชน์ร่วมกับส่วนรวม เพื่อสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในองค์การซึ่งสามารถสรุปสภาพความสัมพันธ์ในองค์การก่อนและหลังการวิจัยแบบมีส่วนร่วมรูปแบบของความร่วมมือในองค์การดังภาพที่ 5



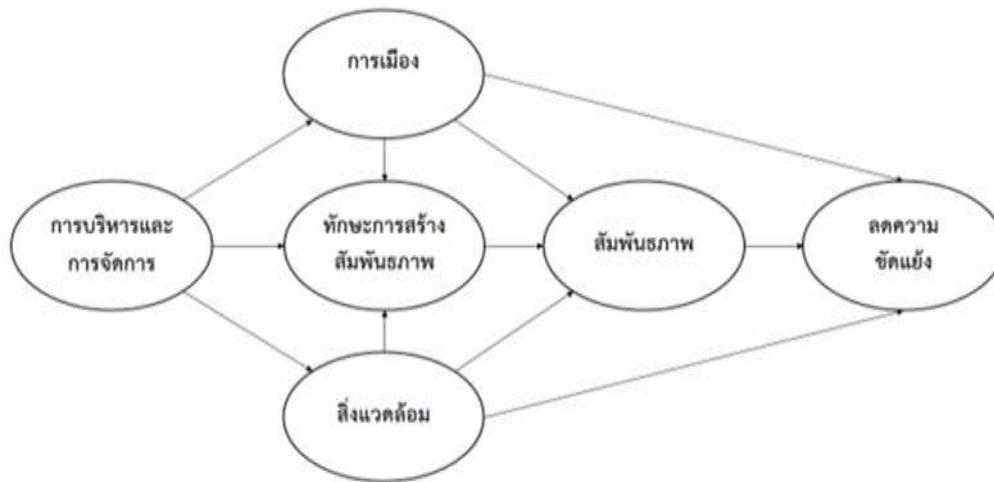
ก่อนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม หลังการวิจัยแบบมีส่วนร่วมภาพที่ 2 สภาพความสัมพันธ์ในองค์การก่อนและหลังการวิจัยแบบมีส่วนร่วม

ที่มา ดัดแปลงจาก พศิน แดงจวง (2538)

จากภาพที่ 5 กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้บริหารในองค์การมีความสำคัญควบคู่ไปพร้อมกับการจัดเตรียมความพร้อมการบริหารและการจัดการในองค์การเพื่อให้เกิดความการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหาร การจัดการองค์ประกอบทั้ง 3 การบริหารและการจัดการ ผู้บริหาร และบุคลากรมีความเกี่ยวข้องส่งผลให้เกิดความร่วมมือในระดับกลุ่มและระดับบุคคล ความร่วมมือที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นสามารถส่งเสริมความเข้าใจอันดีในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ลดช่องว่างในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในระดับปฏิบัติการมีการเชื่อมโยงตลอดจนพูดคุยหาข้อสรุปด้วยความเต็มใจบุคลากรในระดับปฏิบัติการกล้าแสดงความคิดเห็นอันเป็นการสื่อสารที่มีความสมบูรณ์สามารถตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจจึงส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์การ

จากการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำแผนกิจกรรมจากการวิจัยที่มีความเห็นว่ามี ความสำคัญต่อองค์การ โดยได้มีการสรุปและประเด็นที่มีความสำคัญ การแก้ไขปัญหาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นภาพ เกิดความเข้าใจตรงกัน และการให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยโดยสามารถกำหนดปัญหาร่วมกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยโดยผู้วิจัยจะต้องดำเนินการโดยเกิดความร่วมมือ โดยผู้วิจัยจัดประชุมหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องในการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำแผนการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้าง

สัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมโดยมีผู้บริหารและหัวหน้างานในที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันจากฝ่ายต่างๆเข้ามามีส่วนร่วม โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้มีส่วนร่วมในการสรุปประเด็นวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้คำแนะนำแบบตรงไปตรงมาและลงความเห็นถึงความสอดคล้องของการกำหนดเป้าหมายโดยมีวัตถุประสงค์รูปแบบที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งสามารถสรุปความเห็นสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำกิจกรรมเพื่อการสร้างสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์การบรรจุภัณฑ์กระดาษ ได้ดังภาพ 6



ภาพที่ 6 แผนการสร้างสัมพันธภาพในองค์การบรรจุกัณฑ์กระดาษา

จากผลสรุปของการสังเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) การพัฒนาตัวบ่งชี้ของทักษะการสร้างสัมพันธภาพทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมสามารถนำองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยมาใช้ โดยสามารถอธิบายความหมายสำคัญและต่อคณะทำงานที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร ด้วยการกำหนดการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) เพื่อจัดทำแผนงานและกิจกรรมสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องจากแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรในองค์การบรรจุกัณฑ์กระดาษาโดยได้ผลสรุปจากฉันทามติของแผนกิจกรรมเพื่อการสร้างสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์การในระยะสั้นและระยะยาว โดยกำหนดให้มีความสำคัญของการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในองค์การมีความสำคัญในทุกแผนกและรวมถึงบริษัทรับเหมาช่วง กำหนดให้มีการจัดนิทรรศการสำหรับบุคลากรในองค์การเพื่อแสดงผลงานที่ได้ใช้แนวความคิดใหม่ๆ ในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ปีละ 1 ครั้ง กำหนดกิจกรรมกีฬาสำหรับพนักงานเพื่อสร้างสัมพันธภาพและความผูกพันกับบุคลากรทุกระดับในองค์การ.วัตถุประสงค์เพื่อการสร้างสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์การในระยะยาวด้วยการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีสถานะทางการเงินที่เหมาะสมกับรายรับ และการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ด้วยการสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมทักษะและพัฒนาความรู้ในด้านวิศวกรรมเครื่องกล และพลังงานทดแทนเพื่อใช้ในอุตสาหกรรม

อภิปรายผลการวิจัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์การทางธุรกิจที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมที่ผ่านขั้นตอนจากการค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย บทความ หนังสือ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

รอบที่ 1 และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ผ่านการประเมิน วิเคราะห์และสังเคราะห์ หาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) เพื่อนำองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยเข้ากระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบเชิงยืนยัน (CFA) นำองค์ประกอบที่ได้เข้ากระบวนการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม (PAR) ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบหลักใน ด้านได้แก่ ปัจจัยนำเข้า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติงาน ผลลัพธ์และองค์ประกอบย่อย เช่น อัตราค่าจ้างและรางวัลที่บุคลากรได้รับและส่งผลต่อการสร้างสัมพันธภาพในองค์การการได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารใน การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะส่งผลต่อการสร้างสัมพันธภาพในองค์การ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การส่งผลต่อสัมพันธภาพในองค์การและการบริหารจัดการองค์การที่มีเป้าหมายความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในการสร้างสัมพันธภาพ จะเห็นได้ว่าการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การควรให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการแสดงแนวคิดเห็นและสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดที่มีความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อองค์การโดยการมีส่วนร่วมนั้นควรมี บุคลากร ผู้บริหารและการสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีความสอดคล้องกับบุคลากรในองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความร่วมมือที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพในองค์การ

บทสรุป

สัมพันธภาพในองค์การมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์การและภายนอกองค์การ ผู้บริหารและปัจจัยด้านอัตราค่าจ้างและรางวัลเพราะปัจจัยดังกล่าวข้างต้นถือเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนในโลกนี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นการเตรียมความพร้อมสำหรับองค์การ เพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จะต้องมีการรักษาความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรในองค์การที่มีความสอดคล้องกับปัจจัย ส่วนบุคคล ความต้องการด้านการยอมรับ การได้รับความสนับสนุนในตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ ตลอดจนการยอมรับในระดับองค์การ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนและเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ บทบาทของบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์การในภาพรวม องค์การที่ประสบผลสำเร็จในตลาดธุรกิจในยุคปัจจุบันส่วนใหญ่ได้รับแรงสนับสนุนและผลักดันจากบุคลากรรุ่นใหม่และบุคลากรที่มีประสบการณ์ทางตรงตามสายงานที่มีความเชี่ยวชาญสูง

การหลอมรวมด้วยสัมพันธภาพที่ดีในองค์การสามารถผลักดันให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่เป็นหนึ่งเดียวจนเกิดเป็นแนวนโยบายในระดับปฏิบัติการที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์การ สัมพันธภาพที่ดีถือเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชน โดยสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์การมีส่วนสำคัญที่สามารถช่วยลดความขัดแย้งในองค์การและสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของทุกส่วนในองค์การ กระบวนการบริหารองค์การที่สอดคล้องกับบริบทองค์การ สังคม สิ่งแวดล้อมและความร่วมมือในองค์การ ความสอดคล้องขององค์ประกอบทุกด้าน สามารถบูรณาการวิธีปฏิบัติงาน แนวคิด ความร่วมมือ ที่เหมาะสมในการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ถือเป็นความมุ่งหวังสูงสุดของทุกองค์การ ส่งผลดีต่อความสำเร็จทางธุรกิจขององค์การอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยสามารถอธิบายถึงความสำคัญของการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนการปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรม องค์กรสามารถนำเอาผลของการวิจัยไปปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรโดยการผลการวิจัยที่มีทฤษฎีเชิงระบบเข้ามาเกี่ยวข้องเช่น ปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ คือความสำคัญของปัจจัยนำเข้าที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การที่มีนัยต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนงาน และกลยุทธ์ที่เป็นตัวกำหนดแผนปฏิบัติงานในองค์กรโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีความชัดเจน มีข้อกำหนดและแบบแผนให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตลอดจนกระบวนการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาคูการองค์การควรกำหนดประเภทของความสามารถที่ชัดเจนโดยสามารถสร้างแบบแผน กำหนดคุณสมบัติ เกณฑ์การประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และสามารถอธิบายความหมายขอบข่ายลักษณะงานของตำแหน่งงานในแต่ละแผนกให้มีความเหมาะสมกับประเภทของงานตามบริบทของงานในแต่ละสายงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดต่อองค์การ

ผลลัพธ์ที่องค์การคาดหวังจากการจัดการทางทรัพยากรมนุษย์ องค์กรสามารถพัฒนาทักษะความสามารถในด้านการทำงานที่มีความต้องการรู้เฉพาะด้านด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างความผูกพันในองค์กร มีนวัตกรรมใหม่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การและสามารถเพิ่มผลผลิต องค์กรต้องให้ความสำคัญและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกร่วมเท ยอมเสียสละเวลาในการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ความรู้ใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอตลอดจนมีมาตรการในการสนับสนุนบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การ

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนการปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกับองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมสามารถนำมาใช้กับองค์การในปัจจุบันได้จริงผู้วิจัยเสนอแนะถึงการนำมาใช้ในแต่ละองค์การ หน่วยงานต่างๆในองค์กรต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในหลายด้าน โดยเฉพาะการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์องค์การ โดยผู้บริหารในองค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการแบบมีส่วนร่วมและสามารถนำแผนปฏิบัติการไปปรับปรุงใช้ในหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องอย่างถูกต้องและเป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ความร่วมมือของบุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์กร ตลอดจนขั้นตอนการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะการสร้างสัมพันธภาพในงานของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งกำหนดแผนการปฏิบัติงานลดความขัดแย้งในองค์กรที่มีความหลากหลายเชิงพหุวัฒนธรรมสามารถนำกระบวนการของการวิจัยไปต่อยอดในธุรกิจอื่นๆ เพื่อศึกษาองค์ประกอบอื่นๆในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาองค์การให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง**ภาษาไทย**

วิชากัญจน์ นิรมานวิรุจน์. (2553). การจัดการความขัดแย้งในองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งคาโงก อำเภอมือง จังหวัดพังงา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คณะรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ดวงแก้ว กอแก้ว. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์กร และเจตคติต่อองค์กร กรณีศึกษานักเรียนกรุงเทพมหานคร (มหาชน)

สาขาบางกะปิ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์).

กรุงเทพ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ทิวาวัฒน์ ธนาสนะ และ ชีรวัฒน์ จันทิก. (2559). “บทบาทการสร้างสัมพันธภาพในองค์การขนาดใหญ่.”

Veridian E-Journal, Silpakorn University9, 1 (มกราคม - เมษายน): 1090-1098.

ทิวาวัฒน์ ธนาสนะ และ ประสพชัย พสุนนท์ (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานในกลุ่มบริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารจันทิกแบบแข็ง จำกัด. Global Business and Economics Review, (9).

ภาษาต่างประเทศ

Allen, N. (1990). The measurement antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational*.

Barnard, C. I. (1938). *Function of the Executive* by Chester I Barnard. In G. F. Barnard, *Function of the Executive* by Chester I Barnard. Harvard University Press.

Barry P. Haynes. (2011). The impact of generational differences on the workplace. 13(2).

Bendini, J. S. (2014). Globalization and change in labor relations in fruit regions of Brazil and Argentina. *Labor Relations in Globalized Food*. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/S1057-192220140000020001>

Kanungo, R. P. (2006). Cross culture and business practice: are they coterminous or cross-verging? *Cross Cultural Management: An International Journal* ,1(1), 23-31. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13527600610643457>

Kong, X. L. (2015). The effect of employee's political skill on organizational citizenship behavior. *Nankai Business Review International*.

Kupers, W. (1998). *Phenomenology of embodied productivity in services*. University of Witten/Herdecke, Germany, *Service Industry Management*. *International Journal of Service Industry Management*.

L, G. E. (1998). *The talent solution Aligning strategy and people to Achieve extraordinary result USA*. The talent solution.