



ความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหาร  
ความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน กรณีศึกษาโรงเรียน  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส

Collaboration and Organizational Climate Building Affecting Age Diversity Management:  
A Case Study of Schools under the Local Administrative Organization,  
Narathiwat Province

พรปวีณ์ เพ็ชรคง

Pornpawee Phetkhong

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master  
of Public Administration

Prince of Songkla University

2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหาร  
ความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน กรณีศึกษาโรงเรียน  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส

Collaboration and Organizational Climate Building Affecting Age Diversity Management:  
A Case Study of Schools under the Local Administrative Organization,  
Narathiwat Province

พรปวีณ์ เพ็ชรคง

Pornpawee Phetkhong

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master  
of Public Administration  
Prince of Songkla University

2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน  
กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส

**ผู้เขียน** นางสาวพรปวีณ์ เพ็ชรคง

**สาขาวิชา** รัฐประศาสนศาสตร์

**อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก**

**คณะกรรมการสอบ**

.....

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

(รองศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

.....  
(ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งสว่าง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มี  
ส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นางสาวพรปวีณ์ เพ็ชรคง)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวพรปวีณ์ เพ็ชรคง)

นักศึกษา

<b>วิทยานิพนธ์</b>	ความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน กรณีศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส
<b>ผู้เขียน</b>	นางสาวพรปวีณ์ เพ็ชรคง
<b>สาขาวิชา</b>	รัฐประศาสนศาสตร์
<b>ปีการศึกษา</b>	2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน กับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 223 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือการวิจัยที่พัฒนาขึ้น คือ แบบสอบถาม โดยครอบคลุมตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ มีค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านเกณฑ์และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .954 สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า

องค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ เป้าหมายในการทำงาน การสื่อสารในกระบวนการทำงาน และการแก้ปัญหาพร้อมกัน

องค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ได้แก่ การให้ความเคารพความต่างของช่วงอายุ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและการพัฒนา และการได้รับค่าตอบแทน

โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความร่วมมือในการทำงานและการสร้าง  
บรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันที่  
พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**Thesis Title** Collaboration in Working and Creating Organizational Climate  
Affecting Diversity Management of Personnel with Different Age  
Ranges: A Case Study of Schools under the Local Administrative  
Organization, Narathiwat Province

**Author** Pornpawee Phetkhong

**Department** Public Administration

**Academic year** 2019

### **Abstract**

The objectives of this research were to study the components of collaboration in working, creating the organizational climate, and diverse management of personnel with different age ranges and to check the consistency of the component model of collaboration in working, creating the organizational climate, and diverse management of personnel with different age ranges in schools under the Local Administrative Organization, Narathiwat Province using quantitative research methods. The sample was 223 school personnel under the Local Administrative Organization in Narathiwat Province that were selected by simple random sampling. The research tool developed was a questionnaire covering the variables of collaboration in working, creating the organizational climate, and diverse management of personnel with different age ranges. The content validity index was passed the criteria, and Alpha Coefficient was .954. The hypothesis testing statistics were relationship analysis and Confirmatory Factor Analysis. The results of the research showed that

The components of collaboration in working are work goals, communication in the work process, and problem-solving together.

The components of creating the organizational climate are working relationship, leadership of executives, organizational culture.

The components of diversity management of personnel with different age ranges are respect the differences in age, performance evaluation, training and development, and receiving compensation.



The confirmatory model of collaboration in working and creating the organizational climate affecting the diversity management of personnel with different age ranges developed is consistent with empirical data.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำปรึกษาและแนะนำรวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ฤชุตา เทพยากุล ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และมอบความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดภาคการศึกษา

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมเรียนระดับปริญญาโท และเพื่อนทุกคนที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจกันตลอด

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และบุคคลในครอบครัวเป็นอย่างสูงที่ให้การเลี้ยงดู อบรม ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาทั้งยังเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอมา

พรปวีณ์ เพ็ชรคง

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	6
ประโยชน์ของการวิจัย	6
ขอบเขตการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายช่วงอายุของบุคลากร	13
ตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ	39
ความร่วมมือในการทำงาน	39
การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	57
กรอบแนวคิดการวิจัย	72
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	73
แบบแผนการวิจัย	76
เครื่องมือในการวิจัย	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล	81
การวิเคราะห์วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้	82
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	85
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1: ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน	88
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2: ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน	97
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย	119
อภิปรายผลการวิจัย	121
ข้อเสนอแนะ	133

### สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	136
ภาคผนวก	150
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	151
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	160
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ	162
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามด้วยการทดสอบ แบบCronbach's Alpha	169
ประวัติผู้เขียน	177

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1 แผนกิจกรรม/ระยะเวลาดำเนินการ	8
2 การวิเคราะห์ความแตกต่างของบุคลากร แต่ละช่วงอายุในมิติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	27
3 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความหลากหลายช่วงอายุ	38
4 ขนาดจำนวนบุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นจังหวัดนครราชสีมา	75
5 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม	81
6 ค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์	84
7 การแจกแจงความถี่ และร้อยละของตัวแปรข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	89
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความถี่ ค่าความโด่ง และความหมายของตัวแปร ความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความ หลากหลายของช่วงอายุ	90
9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วง อายุต่างกัน	98
10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในตัวแปรแฝงของการวัดตัวแปรการบริหารความ หลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน	100
11 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ เฉลี่ยของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน	101
12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน	102
13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในตัวแปรแฝงของการวัดตัวแปรความร่วมมือใน การทำงาน	104
14 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ เฉลี่ยของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน	105
15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน	106
16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในตัวแปรแฝงของการวัดตัวแปรการสร้าง บรรยากาศในการทำงาน	108

### รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ เฉลี่ยของตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน	109
18 ความสัมพันธ์ความร่วมมือในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของ ช่วงอายุ	110
19 ความสัมพันธ์การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความ หลากหลายของช่วงอายุ	111
20 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องของโมเดลสมการ โครงสร้างของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน	113
21 ขนาดอิทธิพลทางตรง และขนาดอิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีต่อการบริหาร ความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน	113
22 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรการบริหารความ หลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน	114

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 องค์ประกอบการบริหารความหลากหลายช่วงอายุ	37
2 องค์ประกอบความร่วมมือในการทำงาน	55
3 แสดงความสัมพันธ์ความร่วมมือในการทำงานต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน	56
4 องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศในการทำงาน	70
5 แสดงความสัมพันธ์การสร้างบรรยากาศในการทำงานต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน	71
6 กรอบแนวคิดการวิจัย	72
7 โมเดลการวัดตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน	99
8 โมเดลการวัดตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน	103
9 โมเดลการวัดตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน	107
10 โมเดลแสดงผลค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน	115
11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน CFA ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน	116

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งสั่งสมมาตั้งแต่เกิด โดยมีทั้งความรู้ในเชิงปริณัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) องค์กรได้สรรหา คัดเลือกทุนมนุษย์เข้ามาเป็นทรัพยากรในองค์กร และเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดในบรรดาปัจจัยการผลิตขั้นพื้นฐานได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และเครื่องจักร (Machine) (กัลย์ ปิ่นเกสร และคณะ, 2560) องค์กรในยุคสมัยใหม่มิได้มองว่าทุนมนุษย์เป็นเพียงบุคคลขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่เข้ามามีส่วนร่วมและมีความสามารถในการแสดงศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ (Osibanjo & Adegini, 2012) ทุนมนุษย์นี้หากมีความเท่าเทียมกันและผู้บริหารมีความเข้าใจในตัวบุคคล ชีตความสามารถของทุนมนุษย์ก็จะเพิ่มมากขึ้นและเป้าหมายขององค์กรก็จะชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปแล้วองค์กรหนึ่งจะมีทุนมนุษย์ที่มีความหลากหลายในมิติต่างๆ และมิติที่เห็นได้ชัดในองค์กรภาครัฐของไทย คือ มิติความหลากหลายช่วงอายุ (Generation) เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานร่วมกัน สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ความหลากหลาย (Diversity) ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจในเรื่องความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity) ความหลากหลายของบุคลากร เป็นความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่ติดตัวและได้นำเข้ามาในองค์กร ความหลากหลายของบุคคลนั้นแบ่งเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ มิติระดับปฐมภูมิ (Primary Dimensions) ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ศาสนา ชาติพันธุ์ ความสามารถทางกายภาพ เชื้อชาติ และมิติระดับทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) เป็นความแตกต่างที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ได้แก่ รายได้ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สถานภาพ เป็นต้น หากผู้บริหารให้ความเสมอภาคกันแก่บุคคลที่เติมไปด้วยความหลากหลายและบริหารจัดการอย่างเหมาะสมจะนำไปสู่การบริหารที่ดีได้ การบริหารความหลากหลายนั้น หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะใช้ความหลากหลายของทุนมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ และต้องเป็นการบริหารที่เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งน้อยที่สุดเพื่อให้องค์กรสามารถใช้ความหลากหลายนั้นเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรได้ (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554) ความหลากหลายนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมจะคล้ายกับการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นการทำงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป



แต่จะต่างกันตรงที่การทำงานเป็นกลุ่มนั้นผลการปฏิบัติงานจะเป็นผลงานของสมาชิกแต่ละคน ส่วนการทำงานเป็นทีมนั้น ผลการปฏิบัติงานจะเป็นผลงานของสมาชิกแต่ละคนและผลงานที่ทำร่วมกันรับผิดชอบในทีม (Individual and Mutual Accountability) โดยใช้ทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีและนำมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (พนิดา นิลอรุณ และคณะ, 2560)

ปัจจุบันองค์กรภาครัฐของไทยจะมีบุคคลที่มีความแตกต่างอย่างเด่นชัดในมิติของช่วงอายุ (Generation) ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่ กลุ่ม Baby Boomers (คนที่เกิดระหว่างค.ศ. 1946 - 1964) เป็นกลุ่มที่มีลักษณะทุ่มเทให้กับงาน มีความขยัน กระตือรือร้นและมีความคาดหวังในการได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้อาวุโสหรือผู้เชี่ยวชาญแต่กลัวการเปลี่ยนแปลง ส่วนกลุ่ม Generation X (คนที่เกิดระหว่างค.ศ. 1965 - 1980) เป็นกลุ่มที่มีลักษณะเด่น คือ อยากรับคำชมเชยหรือรางวัลเมื่อพวกเขาทำงานได้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เมื่อเกิดปัญหาพวกเขาจะชอบเข้าไปเจรจากับหัวหน้าโดยตรงเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดที่เป็นการพัฒนาองค์กรและตัวของเขาเอง และต้องการเวลาทำงานที่สามารถยืดหยุ่นได้และโอกาสในการได้รับการสนับสนุนหรือเลื่อนตำแหน่ง (Angeline, 2011) และกลุ่ม Generation Y (คนที่เกิดระหว่างค.ศ. 1980 - 2000) เกิดมาพร้อมเทคโนโลยีที่ทันสมัยหลายอย่าง เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทำให้กลายเป็นคนใจร้อนเพราะข้อมูลที่ต้องการสามารถหาได้อย่างรวดเร็วจากอินเทอร์เน็ต ไม่ยอมรับและนับถือคนที่อาวุโสกว่าแต่จะยอมรับคนที่มีความสามารถและแสดงผลงานออกมาเป็นที่ประจักษ์ (Nwosu, 2016) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในองค์กรนั้นจะมีบุคลากรที่มีความแตกต่างของช่วงอายุ ซึ่งแต่ละช่วงอายุนั้นก็มีลักษณะ เป้าหมาย และแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป หากมีการบริหารที่ไม่เหมาะสมก็อาจนำไปสู่ปัญหาในการทำงานร่วมกันขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารความหลากหลายนั้นวัดได้จากเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ปัญหาของความหลากหลายในการบริหารมักจะเกิดจากความขัดแย้งภายในองค์กรซึ่งเกิดจากอายุที่อยู่คนละรุ่นกันเข้ามาทำงานร่วมกัน จึงเกิดปัญหาการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน แรงจูงใจในการทำงานไม่เหมือนกัน รวมไปถึงปัญหาบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่ต่างกันไป (สุภัทมา ตันตยาภินันท์, 2554) ทั้งหมดนี้ยังส่งผลกระทบต่อองค์กรด้านลบและลดโอกาสก้าวหน้าในการเจริญเติบโต นอกจากนี้ยังทำให้องค์กรประสบปัญหาความไม่พึงพอใจในการทำงานของบุคลากรและการลาออก (พนิดา นิลอรุณ และคณะ, 2560)

ปัจจุบันนี้ บุคลากรมีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้นและส่วนใหญ่ในองค์กรยังมีปัญหาเรื่องการไม่ได้รับการยอมรับความแตกต่างของช่วงอายุเพราะยังคงยึดถือประเพณีและวัฒนธรรมที่ว่าคนที่มีอายุมากกว่าหรืออาวุโสกว่าจะทำงานได้ถูกต้องเสมอ จนทำให้งานบางอย่างเกิดความ

ผิดพลาด ทำให้มีการวิจัยในเรื่องของความสำคัญของความแตกต่างในช่วงอายุเหล่านี้ การศึกษา ยังพบว่า คนรุ่นใหม่จะสร้างชนบทรอบเนียบและวัฒนธรรมของตัวเองโดยการแบ่งปันอารมณ์ ความรู้สึก และการแสดงออกในการทำงานแทนที่จะเชื่อฟังคำสั่งโดยง่าย นอกจากนี้การศึกษายัง แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในการจัดอันดับลักษณะความเป็นผู้นำที่ชื่น ชมซึ่งสัมพันธ์กับรูปแบบความเป็นผู้นำที่ต้องการ (Arsenault, 2004) ดังนั้นความแตกต่างระหว่าง ช่วงอายุเป็นปัญหาการบริหารความหลากหลายที่องค์กรต้องรับรู้และเข้าใจ และต้องรับการแก้ไข จากผู้นำในปัจจุบันและอนาคต จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ได้ตัวแปร 2 ตัวแปรที่สามารถ อธิบายความสำเร็จของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันได้ คือ ตัวแปร ความร่วมมือในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

หากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประสานความร่วมมือในการทำงานของ สมาชิกในองค์กร ผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่า ประสิทธิภาพ และค่านิยมของบุคลากรแต่ละคนที่มี ช่วงอายุต่างกันโดยการไม่เลือกปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างสะดวก ไม่มีความ กังวลส่งผลให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจจนเกิดความสามัคคี ความขัดแย้งในองค์กรและปัญหา การฟ้องร้องคดีก็จะลดลงเพราะบุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ บุคลากรเองก็ช่วยเหลืองานร่วมกัน แบ่งปันอุปกรณ์หรือทรัพยากร มีการสอนงาน มีการ ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างดีเพราะความคิดที่มาจากความหลากหลายของช่วงอายุ จะส่งผลให้เกิดวิธีการรักษาให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปได้รวมถึงการชื่นชมสมาชิกในกลุ่ม ของตนเองต่อบุคคลภายนอก นอกจากนี้ยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ทางบวกให้กับองค์กรอีกด้วย (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554; Nwosu, 2016) ฉะนั้นเมื่อมีความร่วมมือในการทำงานแล้วจะทำให้ บุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถแสดงความสามารถในการทำงานได้ อย่างเต็มที่ส่งผลให้การบริหารความหลากหลายของช่วงอายุมีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขัน กับภายนอกได้อย่างดี เมื่อผู้บริหารมองเห็นความสำคัญของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในองค์กร แล้วจะสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้นให้เป็นสถานที่ทำงานที่บุคลากรทุกคน รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความพร้อมในการแสดงความสามารถ ทักษะ และประสิทธิภาพที่ ตนเองมีตามความเหมาะสมของช่วงอายุ (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554)

การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีจะทำให้การบริหารความหลากหลายของช่วงอายุมี ประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะความสามารถและศักยภาพของแต่ละคนที่ไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับอายุการ ทำงาน ความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ รวมไปถึงการส่งเสริมให้บุคลากรในที่ทำงานเป็นบุคลากรที่ดี กล่าวคือ การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าประโยชน์ส่วนตน การมีน้ำใจและมารยาท หาก

องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความแตกต่างกันของช่วงอายุมีสิ่งเหล่านี้ด้วยแล้วจะทำให้สภาพจิตใจของบุคลากรดีขึ้นเพราะเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องการมากกว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่ง (Organ, 1988) ทั้งยังสามารถดำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถหรือคนเก่ง (Talent) ไว้ให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้ อีกด้วย ฉะนั้นบรรยากาศในการทำงานมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมากเพราะจะเกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึก เช่น การแสดงออกมาในลักษณะชอบ ไม่ชอบ เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย เป็นต้น เมื่อบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันมีความรู้สึกดีและพึงพอใจในการบริหารของผู้บริหารแล้วจะส่งผลให้บุคลากรสามารถทำอย่างได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส เป็นหนึ่งในองค์กรภาครัฐที่มีความแตกต่างของบุคลากรในเรื่องช่วงอายุ โรงเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส มีทั้งหมด 10 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นอำเภอเมืองและอำเภอสุโขทัยโก-ลก ได้ดังนี้ อำเภอเมือง 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (ถนนภูผากักดี) โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาละฮิล) โรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านยะกัง) โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านกำปงตาโก๊ะ) โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดประชาภิรมย์) โรงเรียนเทศบาล 6 (ถนนโคกเคียน) อำเภอสุโขทัยโก-ลก ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (ราษฎร์บำรุง) โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านตันหยงมะลิ) โรงเรียนเทศบาล 3 (วิมุกตายนวิทยา) โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านทรายทอง) โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส เป็นโรงเรียนรัฐบาลขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ สังกัด กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เปิดสอนแบบสหศึกษา (ชาย/หญิง) ตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และเป็นโรงเรียนที่ได้มาตรฐานการศึกษา (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2562) บุคลากรในโรงเรียนมีทั้งข้าราชการครู พนักงานจ้างภารกิจ พนักงานจ้าง ครูจ้างเหมา ผู้ช่วยครู ภารโรง และเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย หากไม่มีความเข้าใจในเรื่องของความหลากหลายของช่วงอายุและมองไม่เห็นคุณค่าในความหลากหลายนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการบริหารและการดำเนินการร่วมกัน เพราะแต่ละคนมีวิธีการทำงาน ทักษะคติ และแนวคิดที่ไม่เหมือนกัน แม้กระทั่งการแสดงออกและแรงจูงใจในการทำงานก็แตกต่างกันอีกด้วยอาจส่งผลให้การบริหารความหลากหลายไม่สามารถเดินทางไปสู่ความสำเร็จได้

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงปัญหาจากการทบทวนวรรณกรรม กล่าวได้ว่าองค์กรภาครัฐนั้นมีความหลากหลายของช่วงอายุค่อนข้างสูง เพราะองค์กรภาครัฐมีความมั่นคงซึ่งเป็นหลักประกันในการทำงานของบุคคลทำให้บุคคลแต่ละวัยต่างต้องการเข้ามาทำงาน ทำให้องค์กรภาครัฐเต็มไปด้วยบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างรุ่นกัน ตั้งแต่

กลุ่ม Baby Boomers จนถึงคน Generation Y ประกอบกับคนรุ่นใหม่ que เข้าทำงานร่วมกันกับกลุ่ม Baby Boomers และ กลุ่ม Generation X มีทัศนคติ และวิธีทัศนในการทำงานที่แตกต่างกันจนทำให้เกิดปัญหา ความไม่ลงรอยกันได้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของความหลากหลายช่วงอายุในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส โดยปัจจัยการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกัันนี้จะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารงานของโรงเรียนได้ ซึ่งตัวแปรที่ผู้ทำได้การศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมนี้ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน จำเป็นต้องวิเคราะห์งานวิจัยขึ้นนี้แบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อศึกษาโมเดลองค์ประกอบที่วัดด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์ แล้ววิเคราะห์ว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยผลการวิจัยที่ได้จะเป็นแนวทางเพื่อนำมาพัฒนาองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกัันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์และเป็นแนวทางการบริหารความหลากหลายของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสซึ่งมีบุคลากรที่มีความหลากหลายช่วงอายุอื่นเป็นทรัพยากรในองค์กรที่มีความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นเลิศในทางวิชาการและกิจการวม

## วัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

- 1) เพื่อศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และ การบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกัันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส
- 2) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกัันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยมีสมมติฐานในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

- 1) องค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส
- 2) โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกันโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ประโยชน์ของการวิจัย

- 1) ทราบองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกันโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส
- 2) ได้โมเดลการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกันโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส

## ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีขอบเขตเนื้อหาที่ศึกษาตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปร ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ตัวแปรตาม คือ การบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกัน

## 2) ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 505 คน จาก 10 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น อำเภอเมือง 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (ถนนภูผาก๊กดี) จำนวน 74 คน โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาละฮิล) จำนวน 44 คน โรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านยะกัง) จำนวน 47 คน โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านกำปงตาโก้) จำนวน 19 คน โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดประชาภิรมย์) จำนวน 18 คน โรงเรียนเทศบาล 6 (ถนนโคกเคียน) จำนวน 29 คน อำเภอสุไหงโก-ลก ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (ราษฎร์บำรุง) จำนวน 67 คน โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านตันหยงมะลิ) จำนวน 20 คน โรงเรียนเทศบาล 3 (วิมุกตายนวิทยา) จำนวน 103 คน และโรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านทรายทอง) จำนวน 84 คน รวม 505 คน (สำนักงานการศึกษาเทศบาลเมืองนราธิวาส และเทศบาลเมืองสุไหงโก-ลก, 2563)

## 3) ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 223 คน จาก 10 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น อำเภอเมือง 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (ถนนภูผาก๊กดี) จำนวน 32 คน โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาละฮิล) จำนวน 20 คน โรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านยะกัง) จำนวน 20 คน โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านกำปงตาโก้) จำนวน 9 คน โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดประชาภิรมย์) จำนวน 9 คน โรงเรียนเทศบาล 6 (ถนนโคกเคียน) จำนวน 12 คน อำเภอสุไหงโก-ลก ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (ราษฎร์บำรุง) จำนวน 29 คน โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านตันหยงมะลิ) จำนวน 10 คน โรงเรียนเทศบาล 3 (วิมุกตายนวิทยา) จำนวน 45 คน และโรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านทรายทอง) จำนวน 37 คน รวม 223 คน

## 4) ขอบเขตด้านเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ทำการวิจัย และเก็บข้อมูลในช่วง ระหว่าง เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2562 ถึง เดือน เมษายน พ.ศ. 2563 ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แผนกิจกรรม/ระยะเวลาดำเนินการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สิงหาคม				พฤศจิกายน				ธันวาคม				มกราคม				เมษายน			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.หาข้อมูลวิจัย	←→																			
2.เขียนโครงร่างวิจัย					←→															
3.ศึกษาทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และงานวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้อง					←→															
4. สร้างแบบสอบถาม และตรวจสอบหาความเชื่อมั่น									←→											
5.รวบรวมข้อมูล													←→							
6.สรุปและเขียนรายงานผลการวิจัย																	←→			

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะของคำที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1) **ความหลากหลาย** หมายถึง ความแตกต่างของบุคลากรโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสในเรื่องช่วงอายุที่ประกอบไปด้วย Baby Boomers, Generation X, Generation Y ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ความสามารถ และประสบการณ์ ทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและไม่สอดคล้องกัน ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการรับรู้ถึงความหลากหลายเหล่านี้

2) **การบริหารความหลากหลาย** หมายถึง การนำความแตกต่างของช่วงอายุของบุคลากรในองค์กรมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยการให้ความสำคัญกับบุคลากร เปิดโอกาสให้พวกเขาสามารถแสดงศักยภาพ และการไม่เลือก

ปฏิบัติ ทั้งหมดนี้สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้อย่างเข้มแข็งโดยวัดจากองค์ประกอบต่อไปนี้

**2.1) การเคารพความหลากหลายแต่ละช่วงอายุ** หมายถึง บุคลากรโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสให้ความสำคัญกับการให้ความเคารพความแตกต่างต่างของช่วงอายุ โดยการให้ความเคารพความแตกต่างของช่วงวัยนั้นเป็นค่านิยมหลักในการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันโดยการให้เคารพและให้เกียรติในความเป็นตัวตนของบุคคลนั้นพร้อมทั้งชื่นชมในความแตกต่างในศักยภาพและร่วมกันพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่องค์กรต้องการได้อย่างสามัคคีและรวมเป็นหนึ่งเดียวในความแตกต่างของบุคลากร

**2.2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง วิธีการวัดผลทางการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในเรื่องความสามารถในการทำงานและศักยภาพที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นและยังเป็นการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ โดยการวัดศักยภาพการทำงาน of บุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันโดยองค์กรในปัจจุบันจะมีการประเมินแบบ 360 องศาให้ความสำคัญธรรมชาติแก่บุคลากรทุกช่วงอายุและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์อย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอายุ

**2.3) การอบรมและการพัฒนา** หมายถึง กระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสที่ได้รับมอบหมาย และการพัฒนาเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การได้รับความรู้หรือทักษะใหม่เพื่อความก้าวหน้าในการทำงานโดยการสำรวจปัญหาของบุคลากรแต่ละช่วงอายุเพื่อเข้ารับการอบรมและทำให้เกิดการจัดอบรมให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสมกับประสบการณ์ทำงานจนทำให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรตามประสบการณ์ทำงานให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

**2.4) การได้รับค่าตอบแทน** หมายถึง วิธีการให้คุณค่าทางการเงินแก่บุคลากรโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสเพื่อแลกกับการทำงานเพื่อช่วยในการสรรหาและปฏิบัติงาน การจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับช่วงอายุนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยบุคลากรแต่ละช่วงอายุได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมทั้งในรูปแบบของสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ บุคลากรแต่ละช่วงอายุจะมุ่งมั่นการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นช่วยให้มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต



3) **ความร่วมมือในการทำงาน** หมายถึง การร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันของบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ โดยบุคลากรจะใช้ความสามารถที่แตกต่างกันของช่วงอายุตามที่ตนเองมีอย่างเหมาะสมในอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการสื่อสารและประสานงานที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้โดยวัดจากองค์ประกอบต่อไปนี้

3.1) **เป้าหมายในการทำงาน** หมายถึง การวางแผนทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน โดยการวางแผนในการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งกระบวนการทำงานของบุคลากรแต่ละช่วงอายุสามารถปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงได้ และการสร้างทัศนคติทางบวกเพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคลากรทุกช่วงวัยในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน

3.2) **การสื่อสารในกระบวนการทำงาน** หมายถึง การส่งสารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสแก่บุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันให้ผู้รับสารตั้งแต่ 1 คนขึ้นไปและผู้รับสารจะต้องมีความเข้าใจสารนั้นด้วย การส่งสารนี้เกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม วัฒนธรรมที่แตกต่างกันในการสื่อสารเพื่อให้อีกฝ่ายรับรู้ถึงความต้องการ โดยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสมีการติดต่อประสานงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันโดยมีการเลือกใช้สื่อในการสื่อสารให้เหมาะสมกับช่วงอายุของผู้รับสาร นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

3.3) **การแก้ปัญหาาร่วมกัน** หมายถึง บุคลากรที่มีความหลากหลายช่วงอายุโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสสามารถหาแนวทางในการร่วมกันแก้ปัญหาซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันผ่านการระดมสมองจากประสบการณ์เพราะเป็นการแก้ปัญหามีความซับซ้อนมากกว่าการทำงานของคนเพียงคนเดียว โดยการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการความพร้อมและเต็มใจจากบุคลากรแต่ละช่วงอายุซึ่งมีวิธีการแก้ปัญหาที่เน้นการใช้เหตุผลซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรนั้นเกิดการเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหา

4) **การสร้างบรรยากาศในการทำงาน** หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรทุกคนมีแรงและกำลังใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศนี้ไม่เพียงแต่ผู้บริหารเท่านั้นที่จะกำหนดนโยบายจำเป็นต้องมีความร่วมมือกันของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันทุกคนเพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อบรรยากาศในที่ทำงานดีแล้วบุคลากรก็สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ส่งผลให้องค์กรดำเนินต่อไปอย่างเข้มแข็งและสามารถแข่งขันกับ

ภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกันหากบรรยากาศในองค์กรไม่ดีบุคลากรก็มีกำลังใจ และพลังในการทำงานทำให้การบริหารองค์กรมีความล้มเหลวโดยวัดจากองค์ประกอบต่อไปนี้

**4.1) สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสกับบุคลากรทุกคนและให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือซึ่งกัน และกันแก่บุคลากรแต่ละช่วงอายุ การใช้ถ้อยวาจาที่สุภาพและอ่อนโยน พร้อมทั้งอธิบายการทำงานให้แก่บุคลากรช่วงอายุอื่น ๆ ได้ และการให้กำลังใจบุคลากรโดยการให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่บุคลากรคนอื่น

**4.2) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสในการสร้างและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ และสนับสนุนให้เป็นบุคลากรที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อโรงเรียนและมีการวางตัวที่ดีและสามารถเข้าใจบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน

**4.3) วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้ความสำคัญความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ซึ่งองค์กรได้นำความแตกต่างของช่วงอายุมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดเป้าหมายการบริหารความหลากหลายขององค์กร และความแตกต่างของช่วงอายุนั้นจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงาน การพัฒนางาน และประยุกต์ใช้การแก้ปัญหาที่แตกต่างกันอย่างสร้างสรรค์

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัยเรื่อง ความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรครูที่มีช่วงอายุต่างกัน กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมในเรื่องการบริหารความหลากหลายช่วงอายุ (Age Diversity Management) ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน (Organizational Climate Building) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกวรรณกรรมเข้าสู่การทบทวนที่คำนึงถึงเอกสารปฐมภูมิเป็นลำดับแรกแล้วจึงพิจารณาให้มีความสำคัญกับเอกสารทุติยภูมิตามมา โดยต้องเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวแปรที่ทำการวิจัย ส่วนเกณฑ์การคัดวรรณกรรมออกจากการทบทวน กล่าวถึงตัวแปรที่ทำการวิจัยเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เอกสารและงานวิจัยที่ทบทวนต้องถูกนำมาจากฐานข้อมูลทางวิชาการที่มีความสามารถเชื่อถือได้เป็นอันดับแรก เช่น ฐานข้อมูลของ ThaiLIS, Google Scholar, Emerald, DOAJ (Directory of Open Access Journals), Research Gate และพิจารณานำวรรณกรรมจากแหล่งข้อมูลอื่นได้เช่นกัน แต่ต้องเป็นชิ้นงานที่เขียนโดยสำนักพิมพ์หรือผู้เขียนที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงในด้านความหลากหลายของบุคลากรทั้งในและต่างประเทศ จากนั้นผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ สรุปและสังเคราะห์ความรู้ที่ได้ตั้งเนื้อหาที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดด้านการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน ประกอบด้วย

1.1 ความหมายของความหลากหลายและการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

1.2 แนวคิดการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

1.3 องค์ประกอบการบริหารความหลากหลายของช่วงบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

2. ตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

2.1 ความร่วมมือในการทำงาน

2.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงาน

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอรายละเอียดโดยเรียงตามลำดับดังนี้

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

บุคลากรในองค์กรปัจจุบันนี้มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายทางกายภาพ เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ สีผิว และความหลากหลายทางคุณภาพ เช่น การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ สถานภาพ เป็นต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับผลกระทบจากความหลากหลายเหล่านี้ในการทำงานร่วมกัน องค์กรจึงต้องเรียนรู้และเข้าใจความหลากหลายของบุคลากรเพื่อให้พวกเขาสามารถดำเนินนโยบายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จด้วยความสามัคคี ทั้งนี้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย ประกอบด้วย ความหมายของความหลากหลายและการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดของแนวคิดตามลำดับดังต่อไปนี้

### 1.1 ความหมายของความหลากหลายและการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

คำว่า ความหลากหลายใช้ในการอธิบายความคล้ายหรือความแตกต่างของบุคคลในองค์กร โดยมีนักวิชาการ สถาบันการศึกษา หรือ สถาบันวิจัย ได้ให้ความหมายไว้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการศึกษาของต่างประเทศนั้น Jackson (1996) อธิบายว่า ความหลากหลายเป็นข้อเท็จจริงของความแตกต่างของบุคลากรกล่าวคือ ความแตกต่างทางด้านความรู้ วุฒิการศึกษา นอกจากนี้ยังมีอีกหนึ่งมิติความหลากหลายที่องค์กรกำลังประสบ ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติ ซึ่งความหลากหลายเหล่านี้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร หากองค์กรใดต้องการบุคลากรที่มีทักษะหลากหลาย ความหลากหลายทางทักษะนี้สามารถช่วยองค์กรให้ดำเนินงานไปสู่ผลสำเร็จได้ รวมถึง Loden และ Rosener (2000) ได้กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากรที่พบได้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีหลากหลายมิติ ได้แก่ อายุ เพศ เชื้อชาติ ประสบการณ์ทำงาน วัฒนธรรม ซึ่งมิติเหล่านี้สามารถบอกถึงคุณลักษณะของกลุ่มคนนั้น ๆ ได้ เพื่อประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันในสังคม นอกจากนี้แล้ว Roberson (2013) กล่าวถึงความหลากหลาย คือ ความแตกต่างของบุคคล ซึ่งความแตกต่างนี้เป็นทั้งลักษณะและคุณสมบัติของชาติพันธุ์ วัฒนธรรมทางสังคม และฐานะทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดความหลากหลายมากขึ้น และความหลากหลายนี้เป็นผลดีต่อองค์กรเช่นกัน สอดคล้องกับ Saxena

(2014) ได้กล่าวไว้ว่า ความหลากหลาย คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีภูมิหลัง วัฒนธรรม ความสามารถ ความพิการทางร่างกาย เชื้อชาติ ศาสนา เพศ รสนิยมทางเพศ รวมไปถึงมุมมอง และทัศนคติ ตั้งแต่เมื่อศตวรรษที่ผ่านมา ก็มีการกล่าวถึงความหลากหลายของบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานแล้ว จนกระทั่งในปัจจุบันนี้ การจ้างบุคลากรที่มีความหลากหลายยังคงเป็นสิ่งที่เป็นที่จำเป็นต่อองค์กร และการจัดการความหลากหลายนั้นเป็นความท้าทายอย่างหนึ่ง อธิบายประเด็นนี้เพิ่มโดย Nair และ Vohra (2015) ที่กล่าวถึง ความหลากหลาย ว่าหมายถึง คำที่ใช้บรรยายการรวมกลุ่มคน โดยมีความหลากหลายด้านประชากรศาสตร์ และสิ่งที่จะแยกความหลากหลายได้นั้นมีอยู่ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่สังเกตเห็นได้ด้วยตา ได้แก่ เพศ อายุ ชาติพันธุ์ สีผิว เป็นต้น และปัจจัยที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ด้วยตา ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางเศรษฐกิจ ทัศนคติ เป็นต้น ต่อมา Queensborough Community College (2018) ได้อธิบายความหมายของความหลากหลายว่าเป็นสิ่งที่มีความจริงและสร้างมาจากบุคคลแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องได้รับการสนับสนุนและเข้าใจเพื่อป้องกันปัญหาการประเมินคุณค่าจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลจนทำให้เกิดอคติ เพราะฉะนั้นความหลากหลายเป็นสิ่งที่ต้องยอมรับและควรให้ความเคารพ จึงสรุปได้ว่าความหลากหลาย (Workforce) ในการศึกษาของต่างประเทศนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่อดีตและดำเนินมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งความหลากหลายนี้มีหลายมิติ ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติ การศึกษา และสถานะทางสังคม ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรต้องมีการปรับตัว (Adaptive Advantage) หากองค์กรใดต้องการบุคลากรที่มีทักษะการทำงานในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ความหลากหลายของบุคลากรนี้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการในการปฏิบัติของบุคลากรแต่ละคน

การศึกษาในประเทศไทย พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554) ได้อธิบายว่า ความหลากหลายหมายถึง ความเหมือนและความต่างของบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ ภาษา วัฒนธรรม ความคิด ความสามารถ และประสบการณ์ ความหลากหลายนี้จะหล่อหลอมให้บุคคลแสดงออกมาในการรูปแบบของพฤติกรรมในการทำงานร่วมกันของบุคลากรจำเป็นต้องมีความเข้าใจในความหลากหลาย หากองค์กรหรือผู้บริหารไม่มีความเข้าใจจะทำให้เกิดปัญหาแตกแยกขณะเดียวกัน สุปัทมา ตันตยาภินันท์ (2554) กล่าวว่า ความหลากหลายนั้นนอกจากเป็นความแตกต่างของบุคลากรในเรื่อง เพศ อายุ ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรมแล้ว ยังรวมไปถึงความแตกต่างในแต่ละบุคคล เช่น การเรียนรู้ซ้ำ การเชื่อฟังคำสั่ง ความชอบส่วนบุคคล ทัศนคติต่อการทำงาน เป็นต้น ต่อมา ประไพพรศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2559) ได้กล่าวไว้ว่า ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้น นอกจากจะเป็นความแตกต่างทางเชื้อชาติแล้วยังรวมไปถึงความแตกต่าง

เรื่องของเพศและอายุ ซึ่งปัจจุบันความแตกต่างของอายุมีการกล่าวถึงมาก นอกจากนี้ สุขชาติ เดชทองจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง (2561) กล่าวถึง ความหลากหลาย คือ ความแตกต่างของบุคลากรในกระบวนการคิด การเรียนรู้ การเข้าใจ และแรงจูงใจ จนนำมาสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเดียวกัน ซึ่งความแตกต่างนี้สามารถพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้โดยการบริหารที่ให้ความสำคัญ ความเท่าเทียม และ ฤชุตา เทพยากุล (2562) ได้ให้ความหมายของความหลากหลายว่า เป็นได้ทั้งความเหมือนกันระหว่างบุคคลหรือความแตกต่างกันระหว่างบุคคลก็ได้ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะมีความหลากหลายที่เป็นพื้นฐานของบุคคล เช่น เพศ อายุ ความหลากหลายของบุคคลที่ได้มาภายหลัง เช่น ที่อยู่ ศาสนา ความหลากหลายของบุคคลจากการปฏิบัติงานในองค์กร เช่น ตำแหน่งงาน ความอาวุโสในงาน ประสบการณ์ทำงาน และความหลากหลายของบุคคลจากบุคลิกส่วนตัว เช่น ค่านิยม ความชอบ นอกจากนี้ยังมีความหมายในบริบทของภาครัฐโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2554) ได้ให้ความหมายความหลากหลายว่า เป็นความแตกต่างในด้านกำลังคน (Workforce Diversity) ที่มีส่วนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมิติที่เกี่ยวข้องมากที่สุดในปัจจุบันคือ มิติช่วงอายุของคนในกำลังคนของข้าราชการพลเรือน จึงสรุปได้ว่าความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity) ในมุมมองของไทยเป็นความแตกต่างและความเหมือนของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ วัฒนธรรม การศึกษา ศาสนา ประสบการณ์ ทำให้พฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกันไป ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้สามารถเป็นปัญหาหนึ่งในองค์กรได้หากไม่ได้รับการยอมรับและความเข้าใจ

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความหลากหลาย (Diversity) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีมาแต่กำเนิด ได้แก่ เพศ เชื้อชาติ อายุ และ ความแตกต่างที่เกิดขึ้นภายหลัง ได้แก่ การศึกษา การเรียนรู้ ประสบการณ์ เป็นต้น บุคลากรได้นำความหลากหลายเหล่านี้เข้ามาในองค์กรและทำงานร่วมกันได้ด้วยการปรับตัว การยอมรับในความแตกต่าง ส่งผลให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายนี้ในการดำเนินนโยบายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้โดยงานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาในมิติความหลากหลายช่วงอายุของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส โดยความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน หมายถึง การมีผู้คนที่มียุคที่หลากหลายในที่ทำงานและมักจะมีความขัดแย้งเนื่องจากประสบการณ์ทำงานและความชำนาญของคนต่างช่วงวัย เช่น การไม่รับเทคโนโลยีใหม่ ลักษณะการทำงาน โดยวัยที่แตกต่างกัน จะทำให้ความคิดและการแสดงออกแตกต่างกันอีกด้วย ทำให้ผู้บริหารจึงมีความเข้าใจในความหลากหลายของช่วงวัยและมีแนวทางในการบริหารอย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมี

ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ของทุกช่วงวัย ส่งผลให้การพัฒนาองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและมีวิธีการในการดำเนินงานที่หลากหลายนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรตามสถานการณ์แตกต่างกันไป หากผู้บริหารให้ความสนใจกับบุคลากรทุกช่วงวัย นอกจากนี้การบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงแตกต่างกันนั้นยังกล่าวถึง ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความหลากหลายในรุ่นและวิธีการยอมรับความแตกต่างระหว่างรุ่นในที่ทำงาน รวมไปถึงการได้เรียนรู้เกี่ยวกับสมัชชาและวิธีการมองเห็นประโยชน์และความท้าทายของความหลากหลายในรุ่นอีกด้วย (สุภัทมา ตันตยาภินันท์, 2554; Blackman, 2018)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นความหมายของความหลากหลายของนักวิชาการต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศรวมถึงความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอความหมายของความหลากหลายในแวดวงการศึกษา ดังต่อไปนี้ ความหลากหลายหมายถึง ความแตกต่างของบุคลากรโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสที่มีความแตกต่างทางด้านอายุ ศาสนา วัฒนธรรม โดยบุคลากรสามารถนำความหลากหลายนี้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตนเองได้เป็นอย่างดี แต่ความหลากหลายที่เห็นได้ชัดเจนในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสคือ ความแตกต่างของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ประกอบไปด้วย อายุทั้งในกลุ่ม Baby Boomers, Generation X และ Generation Y ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ความสามารถ และประสบการณ์ ทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและไม่สอดคล้องกันฉะนั้นผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 1.2 แนวคิดการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

โลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจากยุคเกษตรกรรมมาเป็นอุตสาหกรรม เมื่อเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 เกิดการผสมผสานกันในด้านวัฒนธรรมจนทำให้เกิดความหลากหลายของบุคลากรที่เข้ามาทำงานร่วมกัน หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญเรื่องการเข้าถึงกลุ่มบุคลากรที่ได้รับผลตอบแทนทางสังคม อำนาจ ศักดิ์ศรี คุณค่าและการมีส่วนร่วม องค์กรนั้นไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ การบริหารงานยุคใหม่ต้องการวิธีการและโครงสร้างใหม่เพราะการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถอยู่ในโครงสร้างเดิมได้ ดังสุภาษิตอาหรับที่กล่าวว่า แม้หมาเห่าแต่กองคาราวานก็เคลื่อนต่อไป หมายถึง ผู้ที่มีความยึดติดอย่างมากในโครงสร้างเดิม แต่ต้องเปลี่ยนโครงสร้างที่ตนเองเคารพและยึดถือ พวกเขาพยายามควบคุมทุกสิ่งที่ต้องการ แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงก็

ดำเนินต่อไป แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้เป็นไปตามความปรารถนาก็ตาม แต่การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปนั้นเป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงภายนอกมิได้เป็นการเปลี่ยนโครงสร้างทั้งหมดขององค์กร ต่อมาเกิดแนวคิดเพื่อหาทางออกนั้นคือ การบริหารความหลากหลาย เป็นกระบวนการที่ให้บุคลากรแสดงความสามารถที่หลากหลายแล้วนำมาสู่องค์กร ชุมชนหรือสังคมเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประโยชน์และครอบคลุมถึงความปลอดภัยต่อความแตกต่าง ทำให้บุคลากรทุกคนยอมรับความหลากหลายและเพิ่มศักยภาพสูงสุดของบริบททางวัฒนธรรมทั้งหมดที่ทุกคนได้รับประโยชน์ (Rosado, 2007) การบริหารความหลากหลาย กล่าวถึง การกระทำขององค์กรที่มุ่งส่งเสริมการรวมคนที่มีภูมิหลังติดตัวมาที่มีความแตกต่างกันให้สามารถทำงานได้ตามโครงสร้างและนโยบาย องค์กรต่าง ๆ จะใช้กลยุทธ์ในการจัดการเพื่อตอบสนองของความหลากหลายของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้องค์กรมีการปรับตัวและมีความคิดสร้างสรรค์ ทั้งยังสามารถแข่งขันกับภายนอกได้ (DiversityInc Staff, 2017) การบริหารความหลากหลายต้องมีสภาพแวดล้อมของการรวมบุคลากรและบุคลากรควรรู้สึกว่าคุณเขามีส่วนสำคัญต่อองค์กรโดยใช้คุณสมบัติที่เป็นเอกลักษณ์ การบริหารความหลากหลายเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากเอกลักษณ์และความเป็นตัวตนของผู้คน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จ การบริหารความหลากหลายขององค์กรเป็นข้อได้เปรียบและไม่เสียเปรียบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรซึ่งทำงานร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ผลผลิตและการปรับปรุง (Wilkinson, 2014) การบริหารความหลากหลายจะต้องพิจารณาถึง นโยบาย แนวคิด แนวปฏิบัติ และวัฒนธรรม องค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความหลากหลายของบุคลากรรวมไปถึงความเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรโดยรวมทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรมีการตอบสนองต่อบุคลากรในศตวรรษที่ 21

องค์กรต้องมีความเข้าใจในความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติหลัก ๆ ได้แก่ มิติระดับปฐมภูมิ (Primary Dimensions) และ มิติระดับทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) ซึ่งมีมิติระดับปฐมภูมินั้นประกอบด้วย เพศ (Gender) อายุ (Age) เชื้อชาติ (Race) รสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) ความสามารถทางกายภาพ (Physical Ability) เป็นต้น ส่วนมิติระดับทุติยภูมิ ประกอบด้วย ภาษา (Language) อาชีพ (Occupation) ประสบการณ์ทำงาน (Work Background) การศึกษา (Education) การเรียนรู้ (Learning) ค่านิยม (Value) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีแนวคิดความหลากหลายที่จำแนกความหลากหลายออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) ความหลากหลายทางสังคม (Social Diversity) เป็นความแตกต่างลักษณะของประชากร ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติ (2) ความหลากหลายทางคุณค่า (Value Diversity) ความ



แตกต่างคุณลักษณะทางกายภาพและทัศนคติ (3) ความหลากหลายทางข้อมูล (Information Diversity) ความแตกต่างในลักษณะขององค์กร ได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์ และหน้าที่ความรับผิดชอบ (Wah, 2016) ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่บุคคลนำเข้ามาในองค์กรและพร้อมที่จะแสดงออกทางพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ นอกจากตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารขององค์กร

องค์กรที่เน้นการปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนดไว้ (Affirmative Action: AA) จะขับเคลื่อนโดยคำสั่งที่เป็นกฎหมาย เป็นคำสั่งที่ถูกใช้ครั้งแรกในปีค.ศ. 1961 เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางเชื้อชาติ อันเป็นผลมาจากการเลือกปฏิบัติทางประวัติศาสตร์ มีความต้องการที่จะกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการที่ได้รับการเสนอมาเพื่อให้องค์กรในการสรรหาว่าจ้าง ฝึกอบรมและการส่งเสริมกลุ่มคนที่มีความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็น ผู้หญิง คนพิการและชาติพันธุ์ ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบตามองค์กรที่กำหนดไว้ เน้นเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติตามระยะสั้นโดยไม่สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างถาวร ซึ่งกฎเกณฑ์นี้เป็นกฎหมายที่ทุกคนต้องยอมรับและแตกต่างจากองค์กรเน้นการบริหารความหลากหลายขับเคลื่อนด้วยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรซึ่งมีความพยายามในการกำหนดจุดมุ่งหมายและแผนปฏิบัติงานประจำปี ใช้ความหลากหลายในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาและตอบสนองต่อภายนอกได้อย่างมั่นคงและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้อย่างยั่งยืนและระยะยาว (Larsen, 2011; Wah, 2016)

ความหลากหลายเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากขึ้นและรวมถึงกลุ่มคนในศาสนาต่าง ๆ สถานภาพการสมรส รสนิยมทางเพศ สถานะทางเศรษฐกิจ และความหลากหลายอื่น ๆ ความหลากหลายถือเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความแตกต่างในกลุ่มคนในที่ทำงานเริ่มแพร่หลายมากขึ้น ความหลากหลายและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเลือกปฏิบัติในรูปแบบที่ต่างกัันนี้ องค์กรจะกำหนดแนวทางเพื่อให้บุคคลเข้าสู่องค์กรความหลากหลายในที่ทำงานทำงานเพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมภายใน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนี้จะ เป็นไปตามกระบวนการทัศน์ ได้แก่ (1) กระบวนทัศน์ความยุติธรรม เป็นวิธีที่เข้าใจความหลากหลายได้ โดยผู้นำที่มองความหลากหลาย ผ่านมุมมองนี้มักจะมุ่งเน้นไปที่โอกาสเท่าเทียมกันการปฏิบัติ อย่างเป็นธรรมรวมไปถึงการสรรหาและการปฏิบัติตามกับข้อกำหนดขององค์กรที่เท่าเทียม โดย ตระกะพื้นฐานของกระบวนการทัศน์สามารถอธิบายได้ว่า ความยุติธรรมทำให้สมาชิกของกลุ่ม ประชากรบางกลุ่มออกจากองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องของความยุติธรรมและเพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับ ขององค์กรจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้มันสะท้อนภาพของสังคมอย่างใกล้ชิด

ยิ่งขึ้น องค์กรต้องการกระบวนการบริหารจัดการที่รับรองว่าบุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน (2) กระบวนทัศน์การมีส่วนร่วม เป็นการยอมรับความแตกต่าง องค์กรต้องการพนักงานที่มีความหลากหลายทางประชากรศาสตร์มากขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงกลุ่มที่แตกต่างกันได้ เช่น องค์กรต้องการบุคลากรที่พูดได้หลายภาษา เพื่อทำความเข้าใจและให้บริการขององค์กรดีขึ้น ความหลากหลายไม่เพียงแต่ต้องการความยุติธรรม หากมีกระบวนทัศน์นี้เกิดขึ้น องค์กรต่าง ๆ และได้มีการผลักดันให้มีการเข้าถึงจะสามารถตอบสนองของผู้รับบริการที่มีความพึงพอใจ (3) กระบวนทัศน์ใหม่ หมายถึง การเชื่อมต่อมุมมองที่หลากหลายในการทำงาน เป็นแนวทางในการให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพของตนเอง และเป็นสิ่งที่พวกเขาตระหนักดีว่าความสามารถเหล่านั้นจะเป็นประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร นอกจากนี้องค์กรยังมีการพัฒนามุมมองเกี่ยวกับความหลากหลายที่ช่วยให้บุคลากรมีความกลมเกลียว และเพื่อเสริมสร้างการทำงานโดยคิดทบทวนภารกิจหลักและภารกิจรอง การจัดการความหลากหลายโดยการทำเช่นนั้นเป็นการเข้าถึงประโยชน์ที่แท้จริงขององค์กร

ผู้วิจัยขอสรุปว่า การบริหารความหลากหลาย คือ การนำความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยการให้ความสำคัญกับบุคลากร เปิดโอกาสให้พวกเขาสามารถแสดงศักยภาพ และการไม่เลือกปฏิบัติทั้งหมดนี้สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้อย่างเข้มแข็ง ในองค์กรปัจจุบันนั้นการบริหารความหลากหลายที่เด่นชัดที่สุด คือ การบริหารความหลากหลายช่วงอายุ (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554) ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย ทำให้มีแนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน หากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จและต้องการให้บุคลากรมีความสามัคคีและทำงานเป็นทีมนั้น บุคลากรทุกคนจะต้องเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับในเรื่องความหลากหลายช่วงอายุ เพื่อให้มีการบริหารความหลากหลายที่เหมาะสมผลักดันให้มีการสร้างสรรค์ผลงานและคุณค่าต่อองค์กร หากไม่ปฏิบัติตามหรือละเลยนั้น จะส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งในต่างประเทศนั้นได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับการแบ่งแยกอายุและหลาย ๆ ประเทศได้นำกฎหมายนี้มาใช้แก้ไขปัญหการแบ่งแยกอายุในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เช่น สหราชอาณาจักรมีการผ่านร่างกฎหมายการเลือกปฏิบัติทางอายุในปี ค.ศ. 2006 นับแต่นั้นมาศาลได้รับการเรียกร้องการจ้างงานนับพันครั้งต่อปี ซึ่งสามารถบ่งชี้ได้ว่ายุคสมัยยังคงเป็นปัญหาที่ร้ายแรงซึ่งอาจหมายถึงการเลือกปฏิบัติต่อคนงานที่อายุมากกว่าหรืออายุน้อยกว่า หากนายจ้างปฏิบัติต่อลูกจ้างอย่างไม่เป็นธรรมตามอายุของพวกเขา นายจ้างอาจผิดกฎหมาย ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่นายจ้างจะต้องรู้กฎหมายและหลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติตามอายุ ความ

หลากหลายของช่วงอายุนั้นยังสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรประกอบด้วย (1) การสร้างนวัตกรรมและการแก้ปัญหา ดังสุภาษิตที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว เมื่อคนสองคนมาร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาพวกเขาสามารถรวมประสบการณ์และความคิดเพื่อคิดหาทางออกที่ดีกว่า จะเห็นได้ว่าทีมที่มีความหลากหลายมีแนวโน้มในการแก้ปัญหาดีกว่าซึ่งไม่เพียงแต่จะมีหัวสองหัวขึ้นไป แต่หัวเหล่านั้นก็แตกต่างกัน พวกเขามีความคิดที่แตกต่าง มุมมองที่แตกต่างประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน ผู้คนในวัยที่ต่างกันสามารถนำมุมมองที่แตกต่างออกไปโดยเฉพาะในยุคนี้ที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีรวดเร็ว จะมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กร (2) การเปิดโอกาสการเรียนรู้และการฝึกอบรมเป็นหนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนา คือ การส่งเสริมการให้คำปรึกษาด้านความสัมพันธ์ซึ่งบุคลากรคนหนึ่งที่มีประสบการณ์มากกว่าให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน การทบทวนวรรณกรรมหนึ่งครั้งพบว่าผู้ที่ได้รับการอบรมจะได้รับประสบการณ์การทำงานที่รวดเร็วและความก้าวหน้าในการผลิตผลงาน เพิ่มการจัดการเวลาที่ดีขึ้น และที่ปรึกษาเองก็ได้รับความพึงพอใจมากขึ้นและพัฒนาทักษะการสอนและการจัดการรวมถึงผลประโยชน์อื่น การมีบุคลากรที่อายุน้อยกว่าและอายุมากกว่าผสมผสานกันเป็นโอกาสที่ดีสำหรับการให้คำปรึกษาที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรอำนวยความสะดวกในการไหลเวียนของความรู้และช่วยให้ผู้คนเรียนรู้และทำงานที่ดีขึ้น

เมื่อความหลากหลายของบุคลากรมีประโยชน์ต่อองค์กรแล้วแต่องค์กรยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันที่มีปัญหาในการบริหารโดยมี ความขัดแย้งระหว่างช่วงวัย ซึ่งความคิดเห็นที่แตกต่างกันมีจุดพลิกผันได้เกิดความขัดแย้ง เช่น การที่บุคลากรที่มีอายุน้อยกว่าถามถึงลักษณะการทำงานของบุคลากรที่มีอายุมากกว่าที่พวกเขาทำมาหลายปี อาจทำให้พวกเขาไม่พอใจที่ถูกท้าทายและมองว่าคนที่อายุน้อยกว่าเป็นคนที่อวดเก่ง หรือในทางกลับกันหากบุคลากรที่มีอายุมากกว่าพยายามแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานให้แก่บุคลากรที่มีอายุน้อยกว่าอาจจะมองว่าเป็นการพยายามที่จะควบคุมการทำงานของพวกเขา รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน เช่นบุคลากรที่มีอายุมากกว่าอาจรู้สึกสบายใจกับเวลาทำงานแบบดั้งเดิมในขณะที่บุคลากรที่อายุน้อยกว่าอาจต้องการความยืดหยุ่นมากกว่า นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ วิธีการสื่อสาร ผลตอบแทนของงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกสำนักงานที่พวกเขาต้องการ หากองค์กรต้องการบริหารความหลากหลายช่วงอายุให้ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องดำเนินการได้ดังนี้ (1) องค์กรสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยกำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน เช่น การระบุประสบการณ์ ซึ่งกำหนดว่าต้องมีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อยเพียงใดเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน หากต้องการเข้าถึงกลุ่มที่

มีความหลากหลายมากขึ้นจะต้องระบุความต้องการขององค์กรให้กว้างยิ่งขึ้น (2) การมองข้ามอายุของบุคลากร กล่าวคือ เมื่อองค์กรที่มีความหลากหลายของช่วงอายุแล้ว องค์กรต้องการรักษาคนเหล่านั้นไว้ โดยการให้โอกาสแบบจำกัดอายุ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีอายุน้อยได้เข้าร่วมการพิจารณา และบุคลากรที่มีอายุมากกว่ามักถูกมองข้ามสำหรับการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีเช่นกัน ฉะนั้นองค์กรไม่ควรนำอายุมาเป็นอุปสรรคในการประเมินความสามารถของบุคลากรแต่ละช่วงวัยในการทำงาน (3) องค์กรไม่ควรตั้งสมมติฐานตามอายุ กล่าวคือ องค์กรไม่ควรคาดเดาว่าบุคลากรบางกลุ่มไม่สามารถปฏิบัติงานที่เกิดความคาดหวังได้ เช่น การคาดเดาว่าคนที่อายุ 50 ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้และบุคลากรที่เพิ่งเรียนจบจากมหาวิทยาลัยไม่มีความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่สามารถคาดเดาได้เพราะเป็นประสบการณ์และความรู้ที่อยู่ในของบุคคลนั้น ๆ และสามารถรับรู้ได้ก็ต่อเมื่อพวกเขาแสดงออกมา (4) การถามสิ่งที่บุคลากรต้องการ กล่าวคือ บุคลากร ที่มีช่วงวัยต่างกันจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น พวกเขาอาจต้องการการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ พวกเขาอาจเห็นคุณค่าของงานที่แตกต่างกัน พวกเขาอาจสื่อสารแตกต่างกัน พวกเขาอาจมีความคาดหวังที่แตกต่างกันของเวลาทำงานและความยืดหยุ่น ฉะนั้นองค์กรไม่ควรตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับบุคลากรตามอายุของพวกเขาแต่องค์กรต้องทำการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อ สร้างนโยบายให้เหมาะกับทุกคน (พิมลพรธน์ เชื้อบางแก้ว, 2554; Blackman, 2018)

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ที่มีช่วงวัยแตกต่างกัน จะเกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติเกี่ยวกับครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ในหมวด 7 มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนานักบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้นำเสนอ แนวทางการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุบุคลากรโรงเรียนดังต่อไปนี้ (1) Baby Boomers ผู้บริหารจะจัดโครงสร้างการบริหารหรือมอบหมายงานให้เป็นอยู่ในกลุ่มระดับหัวหน้างาน แต่งตั้งผู้นำทีมและมอบหมายงานที่เชี่ยวชาญให้มาเป็นพี่เลี้ยงช่วยสอนงานแก่รุ่นน้อง นิเทศ และติดตามงาน ให้ความรู้แก่บุคลากร รวมทั้งเอื้อบรรยากาศในการใช้ความรู้ทางเทคโนโลยี เช่น การทำงานเป็นทีมเพื่อถามรุ่นอื่น ๆ ถึงการใช้

เทคโนโลยีในการทำงาน (2) Generation X ผู้บริหารจะมอบหมายงานในระดับหัวหน้าทีมและอยู่ในกลุ่มโครงสร้างภารกิจเพื่อส่งเสริมการทำงานในระดับที่สูงขึ้นและพัฒนางานอย่างต่อเนื่องรวมทั้งเป็นตัวแทนของการประสานงานทุกช่วงวัย (3) Generation Y ผู้บริหารจะจัดโครงสร้างให้อยู่ในกลุ่มภารกิจโดยมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และท้าทายความสามารถให้โอกาสในการเปลี่ยนสายงานให้สอดคล้องกับ ความสนใจและความต้องการของตนเอง (จีราพร นักปราชญ์ และ เสาวณี สิริสุขศิลป์, 2559)

ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ดังต่อไปนี้

รุ่นหรือช่วงอายุ (Generation) เป็นกลุ่มคนที่มีอายุอยู่ในช่วงเดียวกันซึ่งมีประสบการณ์ทาง สังคมที่คล้ายกัน ในกลุ่มอายุเดียวกันนี้จะจัดให้มีลักษณะเฉพาะของความคิด ประสบการณ์ และการกระทำที่เกี่ยวข้องกับอดีต เมื่อเวลาผ่านไปลักษณะเฉพาะของรุ่นนั้นยังคงเหมือนเดิมและยังสามารถแยกกลุ่มหนึ่งจากอีกกลุ่มหนึ่ง ได้แก่ กลุ่ม Baby Boomers, Generation X และ Generation Y

Baby Boomers เป็นกลุ่มคนที่เกิดปีค.ศ. 1946 – 1964 ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และสงครามเวียดนามมีการสูญเสียประชากรจำนวนมาก ทำให้หลาย ๆ ประเทศมีเด็กเกิดขึ้นมาใหม่จำนวนมากเช่นกันเพื่อให้มีแรงงานเพิ่มมากขึ้นในการช่วยฟื้นฟูประเทศทำให้คนในยุคนี้มีค่านิยมในการมีลูกหลาย ๆ คน จึงทำให้ได้ชื่อว่า Baby Boomers เพราะได้รับผลกระทบจากสงคราม การจลาจลสิทธิพลเมือง การลอบสังหาร วอเตอร์เกต และการปฏิวัติทางเพศในสมัยประธานาธิบดีจอห์น เอฟ. เคนเนดี ทำให้กลุ่มนี้เป็นผลลัพธ์ความอ่อนแอของผู้นำทางการเมือง ศาสนา และธุรกิจ ส่งผลให้พวกเขาขาดความเคารพ และความภักดีต่อผู้มีอำนาจและสถาบันทางสังคม กลายเป็นกลุ่มอนุรักษ์นิยมสมัยใหม่ คนยุค Baby Boomers ในปัจจุบันคือคนที่มีอายุ 49 ปีขึ้นไป และเริ่มเข้าสู่วัยชรา พวกเขาเติบโตมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันคนวัยเดียวกันเพื่อให้ได้งาน เนื่องจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกในขณะนั้นกำลังพัฒนาไปสู่ยุคอุตสาหกรรม Baby Boomers จึงมีลักษณะเป็นคนผู้งานเป็นผลพวงมาจากการเติบโตในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน Baby Boomers ที่เกิดในยุคสงครามโลกเป็นยุคฟื้นฟูทางเศรษฐกิจ ลักษณะสังคมในสมัยนั้นเป็นชนบท ส่วนใหญ่อยู่ในภาคเกษตรกรรมมีนิสัยอดทนอดกลั้น อดออมประหยัด ชยันและทำงานหนัก การเติบโตของเด็กรุ่นนั้นจะถูกเลี้ยงดูด้วยโทรทัศน์ โดยปี ค.ศ.1927 เริ่มมีเทคโนโลยีที่เรียกว่า โทรทัศน์เป็นครั้งแรกโดยบริษัท Bell Telephone Labs หรือบริษัทโนเกียในปัจจุบัน และ บริษัทTT&T ได้นำเสนอทางโทรทัศน์ครั้งแรกในสหรัฐอเมริกา รูปภาพและเสียงถูกส่งจาก Washington, D.C ไปยัง New

York และยังมีเส้นทางนำเสนองานทางโทรทัศน์ที่มีระยะทางไกลถึง 22 ไมล์จาก Whippany, New Jersey ไปจนถึง New York ประชาชนสหรัฐอเมริกาได้รับชมการปราศรัยของอดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาผ่านทางโทรทัศน์ ซึ่งมีการถ่ายทอดที่กรุง Washington, D.C โทรทัศน์เป็นเทคโนโลยีที่ใหม่มากหลังสงครามซึ่งรายการส่วนใหญ่เป็นรายการ สดหรือเป็นภาพยนตร์ที่ แปลงเป็นรายการทีวีก่อให้เกิดกระแสการปิดโรงละครในศตวรรษที่ 21 ลักษณะนิสัยของคน Baby Boomers นั้นจะลักษณะดังต่อไปนี้ (1) ต้องการได้เห็นและได้ทำสิ่งต่าง ๆ ก่อนที่จะไม่ได้ทำ หมายถึง การได้ทำในสิ่งที่ตนเองยังไม่เคยได้ทำมาก่อน หรือเป็นประสบการณ์ที่ควรพวกรับรางวัลให้แก่ตนเอง เช่น การไปท่องเที่ยวต่างประเทศ (2) ให้ความสำคัญกับสิ่งใกล้ตัวและสิ่งที่ตนเองรัก หมายถึง การให้สนใจในการทำงานอดิเรกที่ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดได้ เช่น การเลี้ยงสัตว์ การปลูกต้นไม้ การอ่านหนังสือ (3) ต้องการดูแลพ่อแม่ในวัยชรา ซึ่งกลุ่ม Baby Boomers เป็นกลุ่มที่มีฐานอายุกว้างทำให้อายุของพวกเขาต้องดูแลพ่อแม่ หากพวกเขาไม่มี เวลาดูแลจะหาวิธีโดยการจ้างคนดูแลหรือพยาบาล (4) ให้ความสำคัญดูแลสุขภาพตัวเอง ซึ่ง Baby Boomers เป็นกลุ่มที่สนใจการออกกำลังกายอย่างยิ่งเนื่องจากวัยของพวกเขากำลังเข้าสู่วัยชราจึงจำเป็นต้องมีการดูแลสุขภาพเป็นประจำเพื่อทำให้ร่างกายแข็งแรงและปราศจากโรคร้ายต่าง ๆ (5) ให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม กลุ่ม Baby Boomers จะให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและมักจะรู้สึกดีเมื่อได้ช่วยเหลือสิ่งแวดล้อมหรือบริจาคเพื่อช่วยเหลือ สัตว์และทรัพยากรอื่น ๆ (6) ชอบการแบ่งปันข้อมูลและบอกเล่าถึงประสบการณ์ตนเอง พวกเขาต้องการแบ่งปันประสบการณ์ของตนเองให้แก่ผู้อื่นได้รับรู้โดยผ่านการเขียนหนังสือ เขียนบทความ ในหนังสือพิมพ์หรือนิตยสาร วารสาร และที่ให้ความสนใจรายการถ่ายทอดสดแบบพุดคุย (7) สรรหาสิ่งดี ๆ ให้แก่ตนเอง หมายถึง ความต้องการให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด ชอบความหรูหรา มีรสนิยม พวกเขาให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าราคา โดยยึดคติที่ว่าการมีคุณภาพชีวิตที่ดี (8) มีความเป็นตัวของตัวเองสูง หมายถึง การรู้ว่าตนเองต้องการอะไรและรู้วิธีว่าจะต้องทำอย่างไร เพื่อให้ได้สิ่งนั้นมา Baby Boomers จะมีลักษณะเอาแต่ใจตนเอง อยากได้อะไรแบบไหนต้องได้ และบางเวลาพวกเขาต้องการอยู่แบบลำพังโดย (9) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านใน สิ่งที่สำคัญ Baby Boomers มักจะไว้วางใจกับคนรอบข้าง เมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจบางอย่างพวกเขาจะปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำคำแนะนำนั้นมาตัดสินใจ ลักษณะการทำงานของกลุ่ม Baby Boomers จะมีลักษณะที่โดดเด่นคือ การมีชีวิตเพื่อการทำงาน พวกเขามักจะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์กร เมื่อต้องมีการคุยงานกันจะต้องคุยกันแบบเห็นหน้ามากกว่าการคุยผ่านทางโทรศัพท์หรือคุยออนไลน์เพราะคนกลุ่มนี้ไม่ได้เติบโตมาในยุคออนไลน์ มีวิธีการทำงานที่เก่งและมีประสบการณ์ทำงานที่หลากหลายให้ความสำคัญกับ

ผลงาน มีความอดทนและความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง ชอบการแข่งขัน มีความมุ่งมั่น มีความคิดอย่างมีเหตุผลยังส่งผลให้การเกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า และยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นแต่ยังยึดติดอยู่กับเรื่องลำดับอาวุโส ชอบความเป็นระเบียบเรียบร้อย ยึดถือประเพณี เคารพกฎ กติกาอย่างเคร่งครัดและการเปลี่ยนแปลงความคิดของพวกเขาเป็นเรื่องที่ยาก นอกจากนี้ พวกเขา มีวิสัยทัศน์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีต้องการความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร หรือเน้นการทำงานเป็นทีมรวมถึงทักษะการสื่อสารและการสอนงานกันภายในทีมเพื่อร่วมกัน ผลักดันนโยบายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Sutton & Smola, 2002; Sessa et al., 2007; เรือนขวัญ อยู่สบาย และกวีติกร บุญส่ง, 2560)

Generation X หรือที่รู้จักกันในชื่อ Baby Busters เป็นกลุ่มคนที่เกิดปีค.ศ. 1965 – 1980 พวกเขาเติบโตขึ้นมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางการเงิน ซึ่งคนรุ่นนี้มีประสบการณ์ในการประสบปัญหาทางเศรษฐกิจที่บ้านวนตกต่ำในยุค 80 และ 90 และตกต่ำอีกครั้งในช่วงต้นยุค 2000 ด้านเทคโนโลยี Generation X จะคุ้นเคยกับการสื่อสารที่มีความรวดเร็ว โดยการได้รับการตอบรับจากคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลและวิดีโอ เกม ด้านครอบครัวและสังคม เปลี่ยนแปลงไปเป็นบ้านที่พ่อแม่ทั้งสองทำงาน หรือกับพ่อแม่เพียงคนเดียวเนื่องจากอัตราการหย่าร้างที่รวมถึงความหลากหลายที่มากขึ้น ทำให้การเกิดของประชากรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว Generation X เกิดมาในยุคที่เศรษฐกิจเฟื่องฟูแล้ว และได้รับอิทธิพลจากตะวันตก มีเคเบิลทีวีที่มีรายการของต่างชาติ มีร้านอาหารจานด่วน ร้านสะดวกซื้อ และสิ่งนี้นำไปสู่ความรู้สึกของลัทธิปัจเจกนิยม ส่งผลให้ลักษณะนิสัยของ Generation X มีลักษณะดังต่อไปนี้ (1) มีความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือ มีการแสวงหาเป้าหมายในชีวิต มีความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นที่ท้าทาย ทำให้คน Generation X เป็นผู้นำความคิดในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ หลายเรื่อง (2) มีความเป็นตัวของตัวเองและมีความมั่นใจในตัวเองสูง กล่าวคือ เมื่อพวกเขาเห็นความลำบากของพ่อแม่แล้ว พวกเขาจึงมีความทะเยอทะยานในการทำงานและการเรียนโดยมีความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้กลุ่ม Generation X ยังมีการตัดสินใจอย่างโดดเดี่ยวแต่ยังคงเคารพความคิดเห็นของคนอื่น (3) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำได้จริง หมายความว่า Generation X จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่สามารถทำได้จริงโดยได้รับแนวคิดจากกลุ่ม Baby Boomers ทำให้พวกเขามองเห็นว่าสิ่งที่ได้ทำก่อนนี้เป็นอย่างไรประกอบกับการตัดสินใจของพวกเขาในการทำงาน การดำเนินชีวิต และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ลักษณะการทำงานของกลุ่ม Generation X จะมีความ ชัดเจนกว่ากลุ่ม Baby Boomers โดยที่พวกเขาสามารถนำวิธีการแก้ไขปัญหามาใช้ในสถานที่ทำงานได้เป็นอย่างดี มีความทะเยอทะยานและตั้งใจในการทำงาน ใฝ่ศึกษาหาความรู้ ไม่

ชอบการ เป็นทางการ ชอบอะไรที่ง่าย ๆ ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต มีความสามารถทางเทคนิคและมีการปรับตัวเข้ากับ ความหลากหลายและการเปลี่ยนแปลงยังสามารถทำงานหลาย ๆ งานได้พร้อม ๆ กันและเสร็จพร้อมกัน (Multitasking) รวมไปถึงการแข่งขันในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Sutton & Smola, 2002) พวกเขาจะถือว่า เรื่องงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น แต่จะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตมากกว่า ชอบการทำงานเพียงลำพังโดยไม่ต้องพึ่งพาอาศัยใคร มีความคิดเปิดกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ มีความจงรักภักดีต่อองค์กรน้อย ไม่ค่อยชอบการทำงานล่วงเวลา สนใจธุระส่วนตัวมากกว่าเรื่องงาน ปัจจุบันกลุ่มนี้เริ่มมีบทบาทความเป็นผู้นำที่สำคัญในองค์กร ซึ่งหลายคนกำลังทำงานใกล้จุดกึ่งกลางของอาชีพการงานของตนเอง Generation X ต่างจาก Baby Boomers ซึ่ง เป็นที่รู้จักกันว่า การมีชีวิตเพื่อการทำงาน แต่ Generation X จะคำนึงถึงชีวิตนอกที่ทำงาน ไม่ได้ทำงานเหมือน Baby Boomers พวกเขาจะมองหาความสมดุลในการทำงานกับการใช้ชีวิต (Work-Life Balance) ได้แก่ ชีวิตครอบครัว การเงิน นอกจากนี้ Generation X มีลักษณะการทำงานที่ยึดมั่นความถูกต้องโปร่งใส แนวคิดที่ชัดแจ้งและมี ความตรงไปตรงมาอีกด้วย (ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว, 2559)

Generation Y กลุ่มที่เกิดปี ค.ศ. 1981 – 2000 เป็นยุคที่มีเทคโนโลยีใหม่ที่เรียกว่า อินเทอร์เน็ต เกิดขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2538 สภาพสังคมเป็นสังคมเมือง ประชากรอาศัยอยู่ในเขตเมืองมากขึ้นและมีความหนาแน่นสูง แต่ขนาดครัวเรือนมีขนาดเล็กลง ในปัจจุบันวิวัฒนาการของโลกไร้ พรมแดนหรืออินเทอร์เน็ตทำให้ความแตกต่างของช่วงอายุในอนาคตมีแนวโน้มจะลดน้อยลง ค่านิยมในแต่ละช่วงอายุส่งผลต่อวิถีชีวิต โดยกลุ่มคน Generation X และ Generation Y ให้ความสำคัญกับการสร้างครอบครัวน้อยลง เพราะพวกเขาได้ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลักทำให้มีอิสรภาพในการทำงานมากขึ้น มีอิสระในการย้ายถิ่นฐาน และการพักอาศัยจะเป็นในรูปแบบของ หอพัก คอนโด แฟลต เป็นต้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในสังคมยุคนี้ และการสื่อสารผ่านโทรคมนาคมซึ่งการรับส่งข้อมูลข่าวสารมีความรวดเร็วมาก เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อชีวิตพวกเขาและส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือการใช้ชีวิตและพักผ่อน กล่าวคือ ช่วงเวลาของ Generation Y นั้นเป็นช่วงวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีได้เข้ามาและพัฒนาอย่างรวดเร็ว ๆ จากรุ่นแรกคอมพิวเตอร์ซึ่งมีราคาประมาณ 50,000 – 60,000 บาทต่อเครื่อง หากบ้านใครมีถือว่ามีฐานะค่อนข้างดี เมื่อเวลาผ่านไปเทคโนโลยีเริ่มมีการพัฒนามากขึ้น ทำให้มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้แก่ สมาร์ทโฟน ทีวีแอลอีดี ไอแพด เกมส์ เป็นต้น ในขณะเดียวกันการให้ความสำคัญของสิ่งแวดล้อมรอบตัวน้อยลงและให้ความสำคัญกับโลกออนไลน์แทน ทำให้คนกลุ่มนี้มีลักษณะนิสัยเป็นคนใจร้อน หากพ่อแม่หรือผู้ใหญ่มีการว่ากล่าวตักเตือนมักเกิดอาการ



ไม่พอใจกล้าแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแสดงความคิดเห็นในสื่อสังคมออนไลน์ การประท้วงมีความคิดเป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบการขู่เข็ญ เน้นความเท่าเทียมกันในสังคม พวกเขาที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีความมั่นใจในตนเองสูง และเป็นกลุ่มคนที่ชอบมีการตอบโต้ พวกเขาสามารถทำงานได้เพียงลำพัง มีการตัดสินใจรวดเร็วและชอบซักถามในการทำงานเพื่อหาเหตุผล มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสูง ทั้งยังสามารถทำงานได้ในสถานที่ต่าง ๆ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ชอบความอิสระและความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ชอบความท้าทาย ต้องการค่าตอบแทนสูงแต่ความอดทนต่ำ ไม่มีความผูกพันกับองค์กรและมีแนวโน้มจะเปลี่ยนงานบ่อย เน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าวิธีการทำงาน และมีการเคารพผู้อาวุโสกว่า มีค่านิยมในการใช้ชีวิตและการทำงานต่างจากคนรุ่นก่อน โดยการรับข้อมูลข่าวสารนั้นกลุ่ม Generation Y จะรับข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์มากที่สุด รองลงมาคือ โทรทัศน์ หรือ แอปพลิเคชันข่าว และคนกลุ่มนี้ถือว่ามีจำนวนมากที่สุดในปัจจุบัน (Controls, 2010; นิภา วิริยะพิพัฒน์, 2559)

เมื่อบุคลากรเข้าสู่วัยชราจะมีทัศนคติและการจัดการด้านความมั่นคงทางการเงินแตกต่างกันโดยกลุ่มคน Generation X และ Generation Y มีการคุ้มครองหลักประกันด้านรายได้ดีกว่า Baby Boomers ถึงแม้ว่าหลักประกันคุ้มครองรายได้จะต่ำกว่าแต่ Baby Boomers ยังมีกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการหรือกองทุนประกันสังคมและบุตรหลานที่สามารถดูแลพวกเขาได้ ซึ่งต่างจากคน Generation X และ Generation Y ที่มีแนวโน้มในการมีลูกน้อยทำให้หลักประกันรายได้ต้องช่วยเหลือดูแลทดแทนบุตรหลานได้ เพราะมีฉะนั้นคน Generation X และ Generation Y จะต้องหันมาดูแลตัวเองมากขึ้น รายได้ของคน Generation Y นั้นจะมากกว่า Baby Boomers หากเปรียบเทียบกับรายจ่ายเนื่องจากพวกเขายังคงมีบุตรหลานที่เป็นภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ถ้าคน Generation X และ Generation Y ต้องพึ่งพาตนเองด้วยรายได้จากการทำงาน หรือพึ่งพาสวัสดิการจากภาครัฐเพิ่มมากขึ้น เก็บออมเงินตั้งแต่วัยหนุ่มสาวก็จะมีเงินทดแทนไว้ดูแลตัวเองได้ในอนาคต นอกจากนี้บทบาทของเทคโนโลยีของคนแต่ละช่วงอายุ เทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์อิทธิพลต่อคนทุกช่วงอายุในปัจจุบัน Baby Boomers จะใช้เทคโนโลยีติดตามข้อมูล ข่าวสาร อ่านหนังสือออนไลน์ Generation X จะใช้เทคโนโลยีและสื่อออนไลน์ส่วนใหญ่ในการทำงาน ส่วน Generation Y จะใช้เพื่อความบันเทิงสนทนากับเพื่อน และเป็นกลุ่มที่ใช้เทคโนโลยีมากที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น ๆ ทำให้กลุ่มคน Generation Y มีการเคลื่อนไหวทางร่างกายน้อยลงส่งผลกระทบต่อสุขภาพ (สถาบันวิจัยประชากร และสังคม, 2559; ธรินทร์ เกียรติ และ คณะ, 2559)

ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ความแตกต่างของลักษณะบุคลากรแต่ในละช่วงอายุในมิติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังตาราง 2 ต่อไปนี้

ตาราง 2 การวิเคราะห์ความแตกต่างของบุคลากรแต่ละช่วงอายุในมิติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

	Baby Boomers (เกิดระหว่าง 1946- 1964)	Generation X (เกิดระหว่าง 1965- 1980)	Generation Y (เกิดระหว่าง 1981- 2000)
สภาพสังคม การเมือง และ เศรษฐกิจ	สภาพหลังสงครามโลก ครั้งที่ 2 และช่วง สงครามเย็น รัฐบาล ต้องการเพิ่มจำนวน ประชากรมากขึ้น เศรษฐกิจตกต่ำมีการ แข่งขันเพื่อหางานทำ	สภาพเศรษฐกิจปั่นป่วน มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วทางด้านการเงิน มีเทคโนโลยีใหม่ๆ และ เปิดรับวัฒนธรรม ตะวันตกอย่างเต็มที่	สภาพสังคมเปลี่ยน ไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีมี ความก้าวหน้า อย่าง รวดเร็ว สภาพสังคม กลายเป็นชุมชนเมือง แออัด เศรษฐกิจ ค่อนข้างดี
ลักษณะนิสัย	สรรหาสิ่งที่ดี ๆ ให้ ตนเองให้ความสำคัญ กับสิ่งรอบข้าง ชอบ แบ่งปันข้อมูล	มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นตัวของตัวเอง ให้ ความสำคัญกับสิ่งที่ทำ ได้จริง	ใจร้อน มั่นใจในตัวเอง สูงชอบความท้าทาย ตัดสินใจรวดเร็ว
ลักษณะการ ตัดสินใจ	เชื่อและปฏิบัติตามผู้นำ หรือผู้บริหารเป็นส่วน ใหญ่	มีการรับฟังคำแนะนำใน การตัดสินใจ	มีการตัดสินใจอย่าง รวดเร็วไม่ชอบการมี เงื่อนไข
ลักษณะการ แก้ปัญหา	มีการคิดไตร่ตรองอย่าง ถี่ถ้วนและมีความ ละเอียดรอบคอบ	มีความทะเยอทะยานมี เป้าหมายและการคิดใน การแก้ปัญหา	มีการแก้ปัญหาอย่าง รวดเร็วโดยใช้ เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือ

ตาราง 2 การวิเคราะห์ความแตกต่างของบุคลากรแต่ละช่วงอายุในมิติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

	Baby Boomers (เกิดระหว่าง 1946- 1964)	Generation X (เกิดระหว่าง 1965- 1980)	Generation Y (เกิดระหว่าง 1981- 2000)
ลักษณะการใช้ชีวิต	ประหยัดอดออม มีการใช้จ่ายอย่างรอบคอบ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง	ใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมากเพื่อสนองความสุขของตนเอง	มีความอดทนน้อยทั้งทางร่างกายและจิตใจ

บุคลากรในองค์กรนั้นมีความหลากหลายของช่วงอายุจึงทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหาร ผู้บริหารจึงควรมีความเข้าใจในความแตกต่างของบุคลากรซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ การสื่อสาร การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจนั้นแต่ละคนไม่เท่ากัน บางคนต้องการได้รับผลตอบแทนอย่างรวดเร็ว บางคนต้องการความสงบ ไม่มีความขัดแย้งกันในที่ทำงาน และมีความสามัคคีในการทำงาน การสื่อสารเป็นการบอกถึงความต้องการของคนแต่ละช่วงอายุ ซึ่งวิธีการสื่อสารนั้นแตกต่างกันออกไปตามกลุ่ม และการพัฒนาบุคลากร เป็นการทำให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงาน เช่น การใช้เทคโนโลยี ซึ่งบุคลากรที่มีอายุมากกว่านั้นการใช้เทคโนโลยียังคงมีปัญหา จะต้องได้รับความช่วยเหลือจากบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า องค์กรจะต้องมีการจัดอบรมการพัฒนาทักษะเพื่อความสะดวกในการทำงาน (ปวรมนต์ ทัศนอนันชัย และ กัญญาดา ประจุศิลป์, 2557; วิเศษ คำบุญรัตน์, 2558) จากการทบทวนวรรณกรรมมีงานวิจัยศึกษาถึงการศึกษา Generation X และ Generation Y ในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของ Generation อื่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร Generation X และบุคลากร Generation Y มีมุมมองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความหลากหลายของงานวิจัยชิ้นนี้ เนื่องจากในองค์กรนั้นมีบุคลากรที่มีความแตกต่างช่วงอายุจำนวนมากไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร (ผู้อำนวยการโรงเรียน) หรือบุคลากร (ครู หรือพนักงานจ้าง) มีความคิดและความต้องการที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องเรียนรู้และเข้าใจเอกลักษณ์ของคนแต่ละช่วงอายุ

โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนราธิวาสเป็นโรงเรียนเป็นองค์กรภาครัฐ มีทั้งหมด ทั้งหมด 10 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นจังหวัดได้ดังนี้ โดยแบ่งเป็นอำเภอเมืองและอำเภอสุไหงโก-ลก ได้ดังนี้ อำเภอเมือง 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (ถนนภูผาภักดี)

โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาละฮิล) โรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านยะกัง) โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านกำแพงตาโก้) โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดประชาภิรมย์) โรงเรียนเทศบาล 6 (ถนนโคกเคียน) อำเภอสุโขทัย-ลก ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (ราษฎร์บำรุง) โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านต้นหยงมะลิ) โรงเรียนเทศบาล 3 (วิมุกตายนวิทยา) และโรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านทรายทอง) สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2562) นอกจากนี้ บุคลากรทั้งหมดในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนราธิวาสมีความแตกต่างของช่วงอายุ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นคนกลุ่ม Baby Boomers ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นคนกลุ่ม Baby Boomers, Generation X และ Generation Y ส่งผลให้เกิดความคิด วิธีการทำงาน การตัดสินใจ และความคาดหวังในอาชีพที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารของโรงเรียนต่าง ๆ มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลายหลายช่วงอายุ คือ องค์กรมีกฎระเบียบต่าง ๆ เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้ถูกต้อง มีการทำกิจกรรมร่วมกันจนเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ส่งเสริมและสร้างสรรค์ให้บุคลากรมีการพัฒนาองค์ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน

### 1.3 องค์ประกอบการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

องค์ประกอบการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุที่นักวิชาการได้วิจัยและนำเสนอไว้ ดังนี้

Angeline (2011) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ได้แก่ (1) ความคาดหวัง (Expectations) คือ ผู้บริหารและองค์กรมีความเข้าใจความคาดหวังของบุคลากรในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) การรับรู้ (Perceptions) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรทั้งผู้บริหารและบุคลากรถึงเรื่องเดียวกัน เช่น การทำงานร่วมกันของกลุ่มคน Baby Boomers ที่มีประสบการณ์การทำงานมายาวนาน จะเน้นการทำงานเป็นทีมและการใช้เทคโนโลยียังไม่คล่องแคล่วแต่เมื่อต้องทำงานกับ Generation X ที่ยังไม่มีประสบการณ์ทำงานและไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำนั้นก็ไม่สามารถตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้ดี ดังนั้นบุคลากรในช่วงอายุต่าง ๆ ต้องมีความเข้าใจในบริบทการทำงานและมีการสื่อสารถึงวัตถุประสงค์ที่ตรงกันอีกด้วย

วิเศษ คำบุญรัตน์ (2558) ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหารความหลากหลายช่วงอายุประกอบด้วย (1) นโยบายขององค์กร หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความหลากหลายของบุคลากรของช่วงอายุ โดยอาจมีการกำหนดในวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร

โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบงานทรัพยากรบุคคล เพื่อปรับปรุง แก้ไข ระบบภายใน ตั้งแต่การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าจ้างที่สอดคล้องกับนโยบายองค์กร (2) ความคาดหวังของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารมีความเข้าใจในความต้องการของบุคลากรที่มีความหลากหลายและได้จัดทำกระบวนการในการตอบสนองความต้องการเหล่านั้น เช่น การพัฒนาตนเองและความมั่นคงในงาน (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีความหลากหลายจำเป็นต้องสร้างค่านิยมหลักเพื่อสะท้อนความเป็นตัวตนของคนในองค์กร ผ่านการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น (4) การพัฒนาบุคลากร คือ องค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะที่แตกต่างกัน ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาทักษะที่กลุ่มคนบางคน ไม่เชี่ยวชาญหรือไม่มีความรู้ในด้านทักษะนั้น เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

Baran และ Kfos (2014) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ได้แก่ (1) การจัดการความรู้ หมายถึง บุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันจะมีทักษะความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งความสามารถนี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน (2) การรับรู้ของบุคลากรแต่ละช่วงวัย หมายถึง การรับรู้ถึงลักษณะความแตกต่างของบุคลากรช่วงอายุในองค์กรเพื่อให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ความต้องการของบุคลากรเพื่อหาความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน

Woolliam และ Trompenaars (2001) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ได้แก่ (1) การตระหนักถึงหรือการรับรู้ (Recognise) หมายถึง บุคลากรต้องตระหนักในความแตกต่างของเพื่อนร่วมงาน ทั้งด้านทักษะการทำงานและการใช้ชีวิตโดยเห็นคุณค่าทั้งความแตกต่างที่ชัดเจนและความแตกต่างที่ซ่อนอยู่ (2) การให้ความเคารพ (Respect) หมายถึง การยอมรับและให้คุณค่าในสิทธิของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ไม่ตัดสินถูกและผิดโดยการมองภาพรวมของกลุ่มคนนั้น ๆ (3) การไกล่เกลี่ยประนีประนอม (Reconciliation) หมายถึง ความต้องการและค่านิยมของบุคลากรมีความแตกต่างกันจนทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีการ ไกล่เกลี่ยประนีประนอมและสร้างความปองดองในองค์กร

ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ได้แก่ การให้ความเคารพความต่างของช่วงอายุ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและการพัฒนา และการได้รับค่าตอบแทน ดังต่อไปนี้

## องค์ประกอบที่ 1 การให้ความเคารพความหลากหลายของช่วงอายุ

บุคลากรในองค์กรปัจจุบันมีช่วงอายุที่แตกต่างกันจำนวนมากจึงทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการปฏิบัติตนขณะทำงานหรือการใช้ชีวิตในที่ทำงาน หากองค์กรต้องการดำเนินการอย่างมีศักยภาพและมีความสุขนั้นจะต้องมีการเคารพความแตกต่างของช่วงวัยซึ่งการเคารพความแตกต่างนี้ไม่เพียงแต่อายุเท่านั้น ยังต้องเคารพความคิด ความรู้ความสามารถ ทักษะคติ สิทธิ เสรีภาพของบุคลากรที่มีความแตกต่างช่วงวัยอีกด้วย การให้ความเคารพความต่างของช่วงวัยหมายถึง การยอมรับความแตกต่างของบุคลากรที่มีช่วงอายุที่หลากหลาย เช่น กลุ่ม Baby Boomers, Generation X, Generation Y โดยให้เกียรติ สิทธิและเสรีภาพในการทำงานและแสดง ความคิดเห็น องค์กรในปัจจุบันนี้จะมีบุคลากรส่วนใหญ่คือ กลุ่ม Generation Y ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีอายุน้อยที่สุดในองค์กรจึงตระหนักถึงการให้ความเคารพบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ กล่าวคือ บุคลากรที่มีอายุน้อยกว่าจะมีความต้องการที่จะได้รับคำแนะนำและการยอมรับในการทำงานจากบุคลากรที่มีอายุมากกว่า ซึ่งการให้ความเคารพความต่างแต่ละช่วงอายุนั้นมีความแตกต่างกันตามช่วงอายุ กล่าวคือ บุคลากรที่มีอายุมากกว่าต้องการแสดงความคิดเห็นและคาดหวังว่าความคิดเห็นนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่มาจากประสบการณ์และทุกคนในองค์กรต้องยอมรับ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่มีอายุน้อยพร้อมจะรับฟังการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรที่มีอายุมากกว่าและยังต้องการให้บุคลากรอื่น ๆ รับฟังและสนใจในสิ่งที่พวกเขาต้องการสื่อสาร นอกจากนี้บุคลากรที่มีอายุมากกว่าจะไม่พอใจนักสำหรับการแสดงความเท่าเทียมกันในที่สาธารณะซึ่งบุคลากรทุกคนจะต้องปฏิบัติตนอย่างให้ความเคารพในความอาวุโสกว่า ดังนั้น การเคารพความแตกต่างของช่วงวัยในองค์กรเป็นเรื่องที่ท้าทาย เนื่องจากทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการเคารพความแตกต่างของช่วงวัยแตกต่างกัน โดยบุคกรกลุ่ม Baby Boomers มีความคิดเห็นต่อการเคารพความแตกต่างของช่วงวัยว่าเป็นการดูเลอย่างพิเศษและให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของคนที่มีประสบการณ์และความชำนาญมากกว่า ส่วนกลุ่ม Generation X และ Generation Y มีความคิดเห็นต่อการเคารพความแตกต่างของช่วงวัย คือ ไม่ต้องการความคาดหวังในการเคารพแต่ต้องการให้ทุกคนรับฟังในการสื่อสารและความนับถือในความสามารถในการปฏิบัติงาน จึงสรุปได้ว่างานวิจัยเล่มนี้จะวัดองค์ประกอบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันโดยใช้องค์ประกอบของ Tolbize (2008) และ Spears (2016) ที่มีว่า การให้ความเคารพความต่างของช่วงวัยนั้นเป็นค่านิยมหลักในการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันโดยการให้เคารพและให้เกียรติในความเป็นตัวตนของบุคคลนั้นพร้อมทั้งชื่นชมในความแตกต่างในศักยภาพและร่วมกัน

พัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จตามที่องค์กรต้องการได้อย่างสามัคคีและรวมเป็นหนึ่งเดียวในความแตกต่างของบุคลากร

## องค์ประกอบที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การทำงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรทุกคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการวัดผลทางการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในเรื่องความสามารถในการทำงานและศักยภาพที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นและยังเป็นการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น กระบวนการทำงาน ความประพฤติ เป็นต้น เป็นต้น เป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรควรปรับปรุงเรื่องใด และบุคลากรควรพัฒนาตนเองอย่างไร ซึ่งวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานจะประกอบไปด้วย (1) เพื่อวัดศักยภาพการทำงานของบุคลากร จะอ้างอิงจากคำบรรยายลักษณะงานโดยประเมินว่าบุคลากรสามารถทำงานได้ตามคุณสมบัติในตำแหน่งงานนั้น ๆ หรือไม่ และทำงานได้ดีหรือต่ำลง (2) เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เมื่อองค์กรพบว่าบุคลากรมีความสามารถมากเกินหน้าที่รับผิดชอบ องค์กรอาจเลื่อนหรือโยกย้ายให้บุคลากรไปอยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นและภาระงานมีความซับซ้อนมากขึ้นด้วย (3) เพื่อปรับเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเกณฑ์ในการขึ้นเงินเดือนอย่างสมเหตุสมผลเพราะเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ของบุคลากรทั้งจะสามารถเป็นแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (4) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรรู้ถึงศักยภาพการทำงานของตนเองและทำให้องค์กรรับรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างไร เมื่อบุคลากรทุกคนรับรู้ผลการประเมินแล้วจะมีแรงกระตุ้นให้พัฒนาศักยภาพของตนเองต่อไป (5) เพื่อแก้ไขจุดบกพร่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะทำให้บุคลากรทราบถึงข้อบกพร่องของตนเองในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ประสิทธิภาพการทำงานไปจนถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคลากรสามารถนำข้อด้อยเหล่านี้ไปปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น เช่น การจัดอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันนั้นจะเป็นการประเมินแบบ 360 องศา โดยเป็นการประเมินจากหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และการประเมินตนเอง เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการทำงานเนื่องจากการประเมินรอบด้านในทุกมิติ หากองค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากรจะมีวิธีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลักโดยไม่ลำเอียงหรืออคติตามความหลากหลายของบุคลากร เช่น เพศ ศาสนา อายุ การศึกษา วัฒนธรรม ประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการจัดการความ

หลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะช่วยลดผลกระทบเชิงลบให้แก่องค์กรได้ จึงสรุปได้ว่างานวิจัยเล่มนี้จะวัดองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้องค์ประกอบของ D'Netto และคณะ (2008) และ ธาดา ราชกิจ (2559) ที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดศักยภาพการทำงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันโดยองค์กรในปัจจุบันจะมีการประเมินแบบ 360 องศาให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกช่วงอายุและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์อย่างเท่าเทียมกันโดยไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างของอายุ

### องค์ประกอบที่ 3 การอบรมและการพัฒนา

เมื่อบุคลากรมีความหลากหลายของช่วงอายุทำให้การทำงานที่ต้องใช้ทักษะในแต่ละด้านมีความไม่สมดุลกัน องค์กรจึงต้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรแต่ละช่วงอายุสามารถทำงานได้โดยเต็มเต็มและพัฒนาทักษะที่หายไปในช่วงเวลาหนึ่งหรือยังไม่เคยมีมาก่อนให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนการพัฒนา หมายถึง กิจกรรมที่นำไปสู่การได้รับความรู้หรือทักษะใหม่เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งองค์กรอาจมีการจัดเตรียมหลักสูตรการพัฒนาให้บุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องในการรักษาบุคลากรแต่ละคนไว้ ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นองค์กรต้องมีการสำรวจถึงปัญหา เช่น กลุ่มคนที่อายุมากไม่มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงาน หรือนักศึกษาจบใหม่ยังไม่มีทักษะการทำงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระเบียบแบบแผน ซึ่งองค์กรมีวิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการสังเกต ทำให้มีเป้าหมายในการฝึกอบรมโดยเลือกเนื้อหาที่เหมาะสมกับกลุ่มคนที่เข้ารับการอบรม วิธีการฝึกอบรมนั้นมีหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ (1) การบรรยาย เป็นการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กลุ่มคนจำนวนหนึ่งเหมาะกับคนที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาก่อน (2) กรณีศึกษา เป็นการทำเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริงมาวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบ ทำให้ทราบแนวทางการตัดสินใจและทัศนคติของผู้เข้าร่วมการอบรม (3) การศึกษาดูงาน เป็นการนำผู้เข้าร่วมการอบรมไปศึกษาสถานที่อื่นนอกจากสถานที่ฝึกอบรมเพื่อให้เห็นของจริงทำให้เกิดความเข้าใจในประสบการณ์ เพราะได้เห็นการปฏิบัติจริงหรือสถานที่จริง (4) การระดมสมอง เป็นการแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อเป็นแนวทางสู่การดำเนินการ ทำให้ผู้เข้าร่วมมีการเสนอความคิดอย่างสร้างสรรค์ มีอิสระ แต่บางความคิดเห็นไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (5) การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติจริง วิทยากรหรือผู้ฝึกสอนทำให้อูและผู้เข้าร่วมทดลองปฏิบัติตาม ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มทักษะของผู้เข้าร่วมการอบรมได้ดี นอกจากนี้การฝึกอบรมแล้วการพัฒนาบุคลากรก็มี



ความสำคัญยิ่ง ซึ่งการพัฒนาเกิดจากการฝึกอบรมและการศึกษาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนเองและองค์กรยังสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวทางในการพัฒนาที่องค์กรต้องคำนึงมีดังนี้ (1) การฝึกอบรมด้วยวิธีที่เคยปฏิบัติกันมา ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในงานและการฝึกอบรมนอกงาน เช่น การบรรยาย ช่วยให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะสำหรับปฏิบัติงานในอนาคต (2) การฝึกอบรมโดยใช้เทคโนโลยี เช่น การฝึกอบรมผ่าน E-Learning การเรียนออนไลน์ การเรียนผ่านทางดาวเทียม เป็นต้น (3) การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีสอนงานหรือพี่เลี้ยง (4) การประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรหลังผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งสามารถเป็นข้อมูลนำไปปฏิบัติได้จริง (5) การให้ความสำคัญกับแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองของบุคลากร เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากภายในของบุคลากรที่อยากจะพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองรวมทั้งมีแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและมีความต้องการอยากเรียนรู้และพัฒนาทักษะความสามารถให้ดีกว่าเดิม ดังนั้นการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลายของช่วงอายุต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของกลุ่มคนโดยองค์กรต้องจัดการฝึกอบรมหลายวิธีโดยใช้วิธีการฝึกอบรมแบบเก่า เช่น การบรรยาย การศึกษาดูงาน และยังมีฝึกอบรมแบบใหม่ที่ช่วยพัฒนาทักษะของบุคลากรได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาตนเองของบุคลากรแต่ละคนให้มีการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง จึงสรุปได้ว่างานวิจัยเล่มนี้จะวัดองค์ประกอบของการอบรมและการพัฒนาโดยใช้องค์ประกอบของ Nda และ Fard (2013) และ ฤชชุตตา เทพยากุล (2562) ที่มีว่า การอบรมและการพัฒนาเป็นกระบวนการที่องค์กรมีการสำรวจปัญหาของบุคลากรแต่ละช่วงอายุเพื่อเข้ารับการอบรมและทำให้เกิดการจัดอบรมให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสมกับประสบการณ์ทำงานจนทำให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรตามประสบการณ์ทำงานให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน

#### องค์ประกอบที่ 4 การได้รับค่าตอบแทน

การได้รับค่าตอบแทนเป็นวิธีการให้คุณค่าทางการเงินแก่บุคลากรเพื่อแลกกับการทำงาน เพื่อช่วยในการสรรหาและปฏิบัติงาน การจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับช่วงอายุนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร องค์กรจะมีการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรตามการทำงาน ประสบการณ์ ความสามารถ และอายุงาน ค่าตอบแทนที่ให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและชัดเจนจะสนองความต้องการในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดเอาไว้

ค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) เงินเดือนพื้นฐาน (Base Salary) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้บุคลากรแต่ละตำแหน่งเพื่อเป็นสิ่งสะท้อนผลงาน ขนาดของงาน และสมรรถนะ โดยแบ่งเป็น 4 บัญชีตามประเภทตำแหน่ง ได้แก่ ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการและประเภททั่วไป (2) ค่าตอบแทนลักษณะอื่น ๆ (Allowance) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้บุคลากรตามลักษณะการทำงาน สภาพงาน และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ซึ่งค่าตอบแทนประเภทนี้สามารถเป็นแรงจูงใจและและค่าปรับค่าตอบแทนได้ เช่น เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าครองชีพในส่วนราชการอื่น ๆ อาจกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะอื่น ๆ ได้ เช่น งานรางวัล เงินค่าใช้จ่ายในการดำเนินการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ (3) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Benefit/Fringe Benefit) สวัสดิการ เป็นค่าตอบแทนที่ทางราชการจัดให้แก่บุคลากรที่เป็นสมาชิกส่วนหนึ่งในองค์กร เพื่อช่วยให้มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตและเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยสามารถแบ่งสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ซึ่งประกอบด้วย ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษา เงินสำหรับปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ และบำเหน็จบำนาญ ส่วนสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นประกอบไปด้วย การลาในประเภทต่าง ๆ และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ประโยชน์เกื้อกูล เป็นค่าตอบแทนที่ทางราชการจัดให้แก่บุคลากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ค่าเช่าบ้าน เงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ รถประจำตำแหน่ง และโทรศัพท์มือถือ (4) เงินรางวัลประจำปี (Bonus) เป็นค่าตอบแทนที่ให้แก่บุคลากรในลักษณะของเงินรางวัลประจำปี มีการจัดสรรให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองทั้งยังเป็น การเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของส่วนราชการและบุคลากรเอง โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี ค่าตอบแทนจึงเป็นจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรเพราะจะเกี่ยวข้องกับความคาดหวังของบุคลากรซึ่งพวกเขาจะเปรียบกับสิ่งที่พวกเขามีและสิ่งที่พวกเขาต้องการจากงาน และเมื่อมีความคาดหวังต้องการค่าตอบแทนที่มากกว่าเดิมแล้ว บุคลากรจะมุ่งมั่นการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การให้ค่าตอบแทนขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน เช่น ผู้บริหารมักจะเป็นคนที่มีอายุมากและจะได้รับค่าตอบแทนนั้นก็จะมีมากเช่นกันเนื่องจากขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงานและศักยภาพของบุคคลนั้น ดังนั้นค่าตอบแทนจึงเป็นสิ่งองค์กรมอบให้บุคลากรเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของบุคคลนั้น ๆ และองค์กรจะให้ค่าตอบแทนมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประสบการณ์ทำงาน สภาพงาน ลักษณะงาน อายุงาน ความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะด้าน จึงสรุปได้ว่างานวิจัยเล่มนี้จะวัดองค์ประกอบของการได้รับค่าตอบแทนโดยใช้องค์ประกอบ

ของ Chiekezie และคณะ (2017) และ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2562) ที่มีว่าการได้รับค่าตอบแทน คือ บุคลากรแต่ละช่วงอายุได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมทั้งในรูปแบบของสวัสดิการและผลประโยชน์ก้อนและบุคลากรแต่ละช่วงอายุจะมุ่งมั่นการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นช่วยให้มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้องค์ประกอบการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส โดยใช้ตัวแปรการบริหารความหลากหลายช่วงอายุของบุคลากร เพราะได้มีการอธิบายของการบริหารความหลากหลายไว้อย่างครบถ้วน สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบการบริหารความหลากหลายช่วงอายุได้ดังภาพประกอบ 1 องค์ประกอบการบริหารความหลากหลายช่วงอายุ



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบการบริหารความหลากหลายช่วงอายุ

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารความหลากหลายของนักวิชาการไทยและนักวิชาการต่างประเทศ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและทำการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความหลากหลายช่วงอายุ ดังแสดงในตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความหลากหลายช่วงอายุ

นักวิชาการ	แรงจูงใจในการ ทำงาน	ความร่วมมือใน การทำงาน	ผู้บริหารไม่ เรียนรู้ความ หลากหลาย	การสร้าง บรรยากาศ	ประสิทธิภาพ ในการทำงาน	สถานที่ทำงาน
พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2554	✓	✓	✓	✓		
Emma & Parry, 2011			✓	✓	✓	✓
สุภัทมา ตันตยาภินัน, 2554	✓	✓		✓		
Mas C./ King sley N, 2016	✓	✓	✓	✓		
Angeline, 2011	✓		✓	✓	✓	✓
Nrekes, 2009	✓	✓		✓		
Valerie & Sessa, 2007		✓				
ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556	✓	✓	✓	✓		
Ankie Nanne, 2009		✓			✓	✓
รวม	6	7	5	7	3	2

## 2. ตัวแปรที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

ผู้วิจัยขอเสนอเนื้อหาเพื่อความเข้าใจในปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกั้ดังต่อไปนี้

2.1 ความร่วมมือในการทำงาน

2.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงาน

### 2.1 ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration)

จะเห็นได้ว่าการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกั้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงาน งานวิจัยเล่มนี้จึงศึกษาเฉพาะความร่วมมือในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย ดังนั้น เพื่อความเข้าใจต่อความร่วมมือในการทำงาน ผู้วิจัยขอเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องแยกประเด็นนำเสนอ ดังนี้

#### 2.1.1 ความหมายของความร่วมมือในการทำงาน

การทำงานนั้นเราไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ต้องมีการประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงาน เมื่อพิจารณาความหมายของความร่วมมือในการทำงานแล้วมีนักวิชาการได้ให้ไว้ ได้แก่

Wang และ Archer (2004) ได้กล่าวว่า ความร่วมมือในการทำงาน เป็นคำที่ค่อนข้างกว้างซึ่งหมายถึง การนำความสามารถที่แตกต่างกันของบุคลากรมาดำเนินการร่วมกันและมีเป้าหมายในการดำเนินการแบบเดียวกันสอดคล้องกับ Bourne และ Vicens (2007) ได้อธิบายว่า ความสามารถอย่างหนึ่งในการรวมตัวของบุคลากรเพื่อทำงานร่วมกัน และความร่วมมือในการทำงานนี้เป็นสิ่งสำคัญโดยบุคลากรจะเลือกวิธีการทำงานตามความเหมาะสมแก่ผู้ร่วมงานและวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งการทำงานร่วมกันนี้จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติของบุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายหรือสิทธิในการทำงาน ในส่วนของ Phillips (2019) ได้กล่าวว่า ความร่วมมือในการทำงานเป็นการระดมกำลังของบุคลากร การสื่อสารที่ชัดเจนและการสร้างความมั่นใจ เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายและความรับผิดชอบที่เห็นพ้องต้องกัน นอกจากนี้หากองค์กรที่มีขนาดใหญ่ จำนวนบุคลากรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอาจทำให้เกิดปัญหาเมื่อทำงานร่วมกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกับ Scott และคณะ (2018) ได้อธิบายว่าความร่วมมือในการทำงาน

หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้คนที่มีความหลากหลายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แม้ว่าจะคล้ายกับการทำงานเป็นทีม แต่ความร่วมมือแบบร่วมมือกันนั้นไม่ได้เป็นแบบลำดับขั้น ทุกคนมีสถานะเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นรุ่นพี่ก็ตาม แม้ว่าบุคคลจะเลือกคนเพียงคนเดียวเพื่อจัดระเบียบโครงการความร่วมมือหรือหัวหน้า บุคคลนั้นสามารถทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมของตนเองหรือจากแผนกอื่น ๆ รวมถึงองค์กรอื่น ๆ ดังนั้นการทำงานร่วมกันเป็นกิจกรรมของมนุษย์ที่ทำร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการสามารถขัดขวางหรือส่งเสริมการทำงานร่วมกันได้ นอกจากนี้ กูรูพินท์ นิตยา นันทะ (2551) ได้อธิบายความหมายของความร่วมมือในการทำงานว่า การร่วมกันทำงานของบุคคลากรมากกว่า 1 คน โดยทุกคนต้องมีเป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกันซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องยอมรับและมีการวางแผนในการดำเนินการร่วมกัน สอดคล้องกับ รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2553) ได้กล่าวถึง ความร่วมมือในการทำงาน เป็นการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานกับทุกฝ่ายโดยอาศัยความเข้าใจและความตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมความคิดเพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวและบุคลากรทุกคนล้วนเต็มใจที่จะทำงาน ความคิดเห็นของสมิต สัชฌุกร (2008) ได้อธิบายถึงความหมายของความร่วมมือในการทำงานดังนี้ (1) ความเต็มใจของแต่ละคนในการทำงานร่วมกัน (2) พฤติกรรมของบุคคลที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานและมีเป้าหมายแบบเดียวกัน (3) การทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ในทางด้านต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ กำหนด สอดคล้องกับบุญชนก ธรรมวงศา (2561) ได้กล่าวว่า ความร่วมมือในการทำงานนั้น เป็นกระบวนการของบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง พร้อมกับรับฟังและนำความคิดเห็นจากมุมมองความหลากหลายของผู้อื่นมาต่อยอดองค์ความรู้ในการคิด วิเคราะห์ ลงมือทำตามความถนัดของตนเองและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้แล้วยังมีการใช้ทักษะในกระบวนการร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรอง (Cognitive Skills) ทักษะการเข้าสังคม (Social Skills) และ ทักษะทางอารมณ์ (Emotional Skill) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาองค์ในแนวทางใหม่ Schöttle และคณะ (2014) ได้แสดงความคิดเห็นแตกต่างกันเล็กน้อยถึงความร่วมมือในการทำงานว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในการทำงานร่วมกันเพราะเป้าหมายร่วมกันและการพัฒนาความร่วมมือกัน วัฒนธรรมองค์กรอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความโปร่งใส ความร่วมมือ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่ตีระหว่างองค์กรกับบุคลากร ดังนั้นการพัฒนาความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรจะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย ทั้งนี้ Hill (2018) ได้ให้ความหมายความร่วมมือในการทำงานว่า การทำงานร่วมกันในที่ทำงานตั้งแต่คนสองคนหรือมากกว่านั้น (มักเป็นกลุ่ม) ทำงานร่วมกันผ่านการแบ่งปันความคิดและการคิดเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายร่วมกัน มันเป็นการทำงานเป็นทีมเพื่อนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้น การทำงานเป็นทีมมักเป็นการรวมตัวกันของสองคนหรือกลุ่มเพื่อทำงานให้สำเร็จ ด้วยการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง โปรแกรมบนเว็บไซต์ การแบ่งปันไฟล์อีเมล และการประชุมผ่านวิดีโอ การทำงานร่วมกันนี้เป็นการทำงานเป็นทีมและร่วมกันในด้านอื่นๆ กลายเป็นวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความร่วมมือในการทำงานหรือการทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการของการมีส่วนร่วมโดยที่คนกลุ่มและองค์กรที่ดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ความร่วมมือบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันบรรลุผลในเชิงบวก ผลลัพธ์สำหรับองค์กรนั้นคือ ให้บริการและสร้างระบบพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาและโอกาสความร่วมมือยังเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันทรัพยากรและความรับผิดชอบในการวางแผนร่วมกันใช้และประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกของการทำงานร่วมกันจะต้องเป็นยินดีที่จะแบ่งปันวิสัยทัศน์ภารกิจ ทรัพยากรและเป้าหมาย จึงสรุปได้ว่าความร่วมมือในการทำงาน หมายถึง การร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันของบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ โดยบุคลากรจะใช้ความสามารถที่แตกต่างกันตามที่ตนเองมีอย่างเหมาะสมในอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการสื่อสารและประสานงานที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นความหมายของความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งในบริบทของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครราชสีมา นั้นมีบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในช่วงอายุจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงานจึงจำเป็นต้องมีความร่วมมือกันของบุคลากรโดยแต่ละคนสามารถใช้ทักษะความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

### 2.1.2 แนวคิดความร่วมมือในการทำงาน

ความร่วมมือในการทำงานเป็นเหมือนพื้นที่ที่ให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการร่วมมือกันทำงาน โดย Doyle (2019) ได้อธิบายว่า ทักษะการทำงานร่วมกันจะช่วยให้คนภายในองค์กร มีส่วนร่วมซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การทำงานร่วมกันที่ประสบความสำเร็จต้องใช้จิตวิญญาณของความร่วมมือและความเคารพซึ่งกันและกัน โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารจะมองหาบุคลากรที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งต้องการรับเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและยินดีที่จะสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จส่วนตัวกับเป้าหมายกลุ่ม ปัจจัยที่ส่งผลให้



ความร่วมมือในการทำงานประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย (1) กำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของกลุ่มบุคคลในกระบวนการความร่วมมือ (2) การสื่อสารภายในองค์กรต้องมีความชัดเจนและเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (3) มีการประชุมหรือปรึกษาหารือเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการในการทำโครงการหรืองานให้สำเร็จ โดยขอให้บุคลากรทุกคนมีความพร้อมเพรียงกัน (4) ให้การยอมรับและเคารพการมีส่วนร่วมของพนักงานร่วมกันทั้งหมด (5) วางเป้าหมายของกลุ่มไว้เหนือความพึงพอใจส่วนตัว ต้องให้ผลลัพธ์ของงานที่ต้องการอยู่ในระดับ ดีเยี่ยมซึ่งการทำงานร่วมกันไม่ได้เกี่ยวกับเป้าหมายเดี่ยว ๆ บุคลากรทุกคนยินดีที่จะขอภัยในความผิดพลาดและให้อภัยผู้อื่นสำหรับความผิดพลาด หากบุคลากรคนใดมีความพยายามคัดค้าน หรือก่อกวนในการทำงานจะทำลายความร่วมมือในการทำงานได้

ความร่วมมือในการทำงานสามารถจำแนกของทักษะความร่วมมือ ได้ดังนี้ ประการที่ 1 การสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันเพราะหากเกิดการสื่อสารผิดจะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดและการทำงานล่าช้า ทั้งนี้บุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารประกอบไปด้วย (1) การฟัง เป็นทักษะการเปลี่ยนทิศทางการมุ่งเน้นของคุณจากสิ่งที่เกิดขึ้นภายในความคิดของคุณไปสู่ความต้องการและความคาดหวังของผู้บริหารหรือผู้ถาม หากบุคลากรให้ความสำคัญกับการฟังอย่างกระตือรือร้นจะแสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความสนใจในความท้าทายและความสำเร็จขององค์กรพร้อมที่จะช่วยเหลือพวกเขาในการแก้ปัญหาการทำงาน การใช้เทคนิคการฟังอย่างคล่องแคล่วสามารถช่วยแสดงให้ผู้ถามเห็นว่าทักษะมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นที่พึงพอใจ (2) การเขียน เป็นการสื่อสารลายลักษณ์อักษรอาจเป็นเรื่องที่สำคัญ จำเป็นต้องมีการตรวจทานเนื้อหาว่ามีความถูกต้องและอ่านได้อย่างเหมาะสม การเขียนนั้นเป็นทักษะที่ได้มาซึ่งสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝน (3) การพูด ทักษะการพูดที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเป็นมากกว่าแค่การพูดคุยทั่วไป การพูดจะครอบคลุมทั้งวิธีที่คุณส่งข้อความและวิธีรับข้อความ การสื่อสารเป็นทักษะที่อ่อนนุ่มและเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรทุกคน หากคนใดสามารถถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพนั้นจะมีคุณค่าอย่างมากแก่องค์กร (4) การสื่อสารอวัจนภาษา หมายถึงท่าทาง การแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียง การสบตา ภาษากาย ท่าทางและวิธีอื่น ๆ ที่ผู้คนสามารถสื่อสารได้โดยไม่ต้องใช้ภาษา เมื่อบุคลากร มีส่วนร่วมในการประชุม การสื่อสารอวัจนภาษามีความสำคัญเท่ากับการตอบด้วยวาจา เช่น จ้องมองลงหรือหลีกเลี่ยงการเพิ่มความมั่นใจผ่านสายตา การใช้ทักษะการสื่อสารอวัจนภาษานี้เพื่อสร้างความประทับใจ หากทักษะของบุคลากรไม่ได้ยอดเยี่ยม สามารถฝึกฝนได้เพื่อสร้างความประทับใจให้กับทุกคนในที่ทำงานและที่อื่น ๆ ประการที่ 2 ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) เป็นทักษะที่เป็นที่ต้องการ

มากที่สุดในการทำงาน ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่แข็งแกร่งสามารถเข้าใจความต้องการซ่อนเร้นของตนเองและผู้อื่นได้ ซึ่งบุคคลากรที่มีความฉลาดทางอารมณ์นั้นจะสามารถคาดการณ์ปัญหาต่าง ๆ ได้ เช่น ความเกียจคร้านหรือ ความดี้อันของบุคคลากรบางกลุ่มส่งผลกระทบต่อการทำงานซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ที่ทุกคนสามารถ ทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไข บุคคลากรต้องมีทักษะความฉลาดทางอารมณ์ที่จะช่วยส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย (1) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงาน ถึงแม้ว่างานที่ทำนั้นจะเป็นงานที่สามารถทำได้เพียงคนเดียวก็ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ เนื่องจากว่าบุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถดำเนินการทุกกระบวนการได้เพียงลำพัง ต้องมีการประสานงานเพื่อแบ่งเบาภาระงานของตนเอง ทำให้งานที่กำลังดำเนินการอยู่นั้นมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องทำงานแบบเร่งรีบเพื่อให้ทันกับความต้องการขององค์กรจนเกิดข้อผิดพลาดได้ (2) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นกระบวนการที่ทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่าเข้าสู่การระงับข้อพิพาทโดยสันติวิธี ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือระหว่างหัวหน้างานและบุคลากรหรือระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้าหรือลูกค้าด้วยกันเอง ความขัดแย้งยังสามารถเกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น การจัดการและกำลังแรงงานหรือระหว่างหน่วยงานทั้งหมด แต่ความขัดแย้งบางอย่างสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรควรนำมาเป็นประโยชน์ในการคิดแนวทางเชิงสร้างสรรค์และการพัฒนาองค์กรต่อไปได้ในอนาคต ประการที่ 3 การเคารพความหลากหลาย บุคลากรในองค์กรนั้นมีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ซึ่งความหลากหลายนี้มีบทบาทสำคัญภายในองค์กร เช่นนี้ การเคารพความหลากหลายไม่ได้หมายความว่าผู้คนจะต้องละทิ้งความเชื่อทางศาสนาหรือความเชื่อมั่นของตนเอง ทุกคนสามารถเคารพมุมมองของกันและกัน ทุกความแตกต่างมีความสำคัญและสมาชิกในทีมแต่ละคนมีความอ่อนไหวต่อพฤติกรรมหรือการตัดสินใจที่อาจเป็นการเลือกปฏิบัติในรูปแบบที่ละเอียดอ่อนต่อกลุ่มคนบางกลุ่ม ทั้งนี้องค์กรต้องมีการสนับสนุนการอภิปรายกลุ่ม การยอมรับบทบาทของบุคลากรที่มีความแตกต่างและสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละคน จึงสรุปได้ว่า ทักษะการทำงานร่วมกันนั้นเป็นส่วนหนึ่งของความร่วมมือในการทำงาน เช่นทักษะการสื่อสาร ความฉลาดทางอารมณ์ และความเคารพและเข้าใจในความหลากหลาย ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อความสะดวกในการทำงาน หากบุคลากรคนใดขาดทักษะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมีความบกพร่อง องค์กรต้องมีการอบรมหรือพัฒนาข้อบกพร่องของบุคลากรในด้านนั้น ๆ ประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรเอง

ความร่วมมือในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานและพัฒนาองค์กรเพราะการทำงานได้ดีนั้นมาจากบุคลากรได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ทำให้พวกเขาสามารถสื่อสารและ

ทำงานร่วมกันได้อย่างอิสระ เมื่อสภาพแวดล้อมขององค์กรมุ่งเน้นไปที่การทำงานร่วมกันบุคลากรจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความผูกพันไม่ใช่เป็นเพียงลูกจ้างที่ทำงานได้รับเงินเดือนอย่างเดียว ซึ่งมีวิธีหรือกลยุทธ์ในการเปลี่ยนจากความคิดส่วนบุคคลมาสู่ความคิดร่วมกัน คือ การจัดให้บุคลากรแต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกลุ่มพลวัต กลยุทธ์ความร่วมมือนั้นจะประกอบไปด้วย (1) การสร้างวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและน่าสนใจ เพื่อสร้างความร่วมมือกันของบุคลากรและจะต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อนำวัตถุประสงค์นั้นมาเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจองค์กร ยิ่งภารกิจที่น่าสนใจและมีความท้าทายจะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อพวกเขาได้รับวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและน่าสนใจสมาชิกในทีมจะมีความต้องการทำงานให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารอย่างมีความสุขโดยปราศจากการบังคับขู่เข็ญ หากสมาชิกในทีมไม่สนใจหรือไม่เข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เสนอให้พวกเขา พวกเขาจะพบเหตุผลทุกประการที่จะไม่ทำงานร่วมกัน ดังนั้นเพื่อให้ความร่วมมือในการทำงานประสบความสำเร็จผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนชัดเจน (2) การสื่อสารความคาดหวัง การทำงานร่วมกันจะต้องสื่อสารกับสมาชิกในทีมให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อส่งเสริมสมาชิกในทีมได้รับการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน เมื่อพวกเขามีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่งของพวกเขาสมาชิกในทีมแต่ละคนจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ตั้งใจมีปัญหากับบุคคลอื่นที่อาจจะสร้างความขัดแย้งในองค์กรได้ในสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันบุคลากรแต่ละคนจะต้องมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบร่วมกันในผลลัพธ์ของงาน เพราะหากต่างคนต่างแสดงความสามารถและความต้องการของตนเองจะให้เกิดแนวทางในการทำงานที่หลากหลายส่งผลให้เกิดความผิดพลาดและการทำงานไม่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นประสบการณ์แห่งความสำเร็จที่เปลี่ยนจากความสำเร็จส่วนบุคคลไปสู่ประสบการณ์กลุ่มจำเป็นต้องสร้างมิตรภาพและขวัญกำลังใจสมาชิกทุกคนเพื่อทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของสมาชิกในทีมเพื่อเสริมพลังให้สมาชิกในทีมแต่ละคนซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ดีในการทำงานกับจุดแข็งของบุคลากรมากกว่าที่จะหลีกเลี่ยงจุดอ่อนของพวกเขา นอกจากนี้ให้สมาชิกแต่ละคนทำการทดสอบบุคลิกภาพ เช่น แบบทดสอบบุคลิกภาพ MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) และจัดประชุมเพื่อให้บุคลากรได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้นั้นทำให้แต่ละคนได้รู้จักตนเองและสมาชิกในทีมอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ทั้งนี้บุคลากรสามารถทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละคน เมื่อองค์กรดำเนินการด้วยวิธีนี้สมาชิกแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานให้ไปดำเนินการตามจุดแข็งของตนเอง (3) การส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร ซึ่งทีมที่ติดต่อประสานงานกัน

จะประสบความสำเร็จมากกว่าทีมที่ขาดการติดต่อ เนื่องจากทุกคนมีการรับรู้เรื่องราวในการทำงานต่าง ๆ เมื่อบุคลากรในทีมรู้สึกถึงความสำคัญของการรับรู้บทบาทหน้าที่ทำให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้น นอกจากนี้เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นบุคลากรควรเข้าร่วมการสนทนากลุ่มรายวัน โดยสมาชิกแต่ละคนจะกล่าวถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในแต่ละวัน สิ่งนี้จะช่วยลดความเสี่ยงการซ้ำซ้อนของความพยายามและการแข่งขันระหว่างสมาชิกในทีม การสนทนากลุ่มนี้ทำให้ทุกคนที่อยู่ในทีมเดียวกันสามารถกำหนดและควบคุมความพยายามในการทำงานของพวกเขาได้ตามต้องการ (4) การส่งเสริมนวัตกรรม องค์การที่กำลังเติบโตพวกเขาต้องได้รับการสนับสนุนให้ระดมสมองและตั้งคำถามเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่โดยเปิดกว้างและไม่ตัดสินใจอย่างเร่งด่วน สมาชิกในทีมจะต้องเป็นผู้นำและทำให้บุคลากรทุกคนเชื่อว่าสามารถเอาชนะความท้าทายและอุปสรรคที่พวกเขากำลังเผชิญอยู่ เมื่อมีการปลูกฝังทัศนคติที่ว่าสามารถทำได้จะกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกเกี่ยวกับความคาดหวังที่สามารถทำได้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญที่จะสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานจนเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้นั้น ผู้บริหารควรใส่ใจใน ความคิด การให้เหตุผลและแนวคิดของบุคลากรเป็นประจำ (5) การให้รางวัลและเฉลิมฉลองการทำงานร่วมกัน ซึ่งความสำเร็จที่โดดเด่นขององค์กรนั้นจะประกอบด้วยความร่วมมืออย่างจริงจังของสมาชิกในทีม นอกจากนี้เมื่อเป้าหมายที่ทุกคนตระหนักร่วมกันประสบความสำเร็จแล้ว บุคลากรสนทนากันถึงสิ่งทั้งหมดที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นรายงานประจำปีหรือการสัมมนาเรื่องราวของการทำงานร่วมกันทำให้เกิดการทำลายกำแพงแห่งความเป็นปัจเจกชนในองค์กรและยกย่องความสำเร็จร่วมกัน ความร่วมมือในการทำงานยังสามารถนำความขัดแย้งมาใช้ในเชิงสร้างสรรค์ได้ ซึ่งความขัดแย้งจะหมายถึง การมีความคิดไม่ตรงกัน เพราะผลประโยชน์ที่แตกต่างหรือการกระทำของคนที่มีความคิดเห็นไม่เหมือนกันผู้บริหารหรือบุคลากรจะต้องร่วมกันทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ออกมาดี (Campbell, 2017; ชนาพร ชันธนบุตร, 2560)

กลยุทธ์ในการทำงานเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการร่วมลงทุนที่ประสบความสำเร็จมากขึ้น เพื่อความร่วมมือในการทำงานจะต้องมีความสอดคล้องและมีจุดมุ่งหมายด้วยทรัพยากรและผลตอบแทนที่ยุติธรรมเพื่อความสำเร็จหลายองค์กรอาจประสบความสำเร็จมากมาย แต่องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแบบก้าวกระโดดได้โดยการทำให้บุคลากรร่วมมือทำงานกันเป็นทีม เมื่อสมาชิกในทีมรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพวกเขาก็เต็มใจที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ การทำงานร่วมกันทำงานต้องมีการเชื่อมโยงหรือส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อเป้าหมายร่วมกัน เมื่อมีกลยุทธ์ในการดำเนินความร่วมมือแล้วองค์กรจำเป็นต้องมีเครือข่ายความร่วมมือเพื่อมีการติดต่อประสานงานได้

อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีระบบเครือข่ายความร่วมมือในการทำงาน หมายถึง เครือข่ายที่ของบุคลากรที่ร่วมมือกันประกอบด้วยความหลากหลาย เช่น องค์กรและคน ซึ่งส่วนใหญ่กระจายไปอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็น สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กรและเป้าหมาย ได้ร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ระบบเครือข่ายนี้จะเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลสำหรับผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น การแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรซึ่งพวกเขาสามารถได้รับประโยชน์จากข้อมูลที่มีให้ หรือใช้ร่วมกัน แต่ไม่จำเป็นต้องมีเป้าหมายหรือโครงสร้างทั่วไปที่กำหนดรูปแบบและเวลาของผลงานส่วนบุคคล ดังนั้นบุคลากรสามารถกำหนดรูปแบบการทำงานของตนเองตามความถนัดและความต้องการได้เอง นอกจากนี้ยังหมายถึง กระบวนการที่หน่วยงานแบ่งปันทรัพยากรและความรับผิดชอบในการร่วมวางแผนดำเนินการและประเมินผลโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แนวคิดนี้ได้มาจากละติน Collaborare ความหมายคือ เพื่อทำงานร่วมกัน ดังนั้น กระบวนการที่กลุ่มบุคลากรเพิ่มความสามารถของแต่ละคน มันแสดงถึงการแบ่งปันความรับผิดชอบและผลตอบแทน หากบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาจะแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006)

ความร่วมมือในการทำงานของช่วงอายุเป็นการร่วมมือกันของบุคลากรที่มีความแตกต่างของช่วงอายุในการแสดงออกทางศักยภาพเพื่อยกระดับและพัฒนาองค์กรในขณะที่ยังคงมีบุคลากรตั้งแต่รุ่น Baby Boomers จนถึง Generation Y ทำให้มีทัศนคติและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของช่วงอายุเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถทำงานร่วมกันได้โดยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน การให้รางวัล เป็นต้น ความแตกต่างของความร่วมมือในการทำงานของคนแต่ละช่วงวัยนั้นสามารถจำแนกได้ ดังนี้ Baby Boomers เป็นกลุ่มที่มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ทั้งองค์กรและเป็นกลุ่มที่มักจะแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ Generation X เป็นกลุ่มที่คำนึงถึงความแข่งขันมากกว่าการแบ่งปันซึ่งการแข่งขันนี้หมายถึง การแข่งขันภายในทีมเพื่อให้มีศักยภาพมากกว่าทีมอื่น ๆ ภายในองค์กรจึงทำให้ภายในทีมมีความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ทั้งสองกลุ่มนี้จะมีการแบ่งปันความรู้และทำงานร่วมกัน โดยอาจมีการแบ่งปันข้ามสายงานหรือข้ามช่วงอายุซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่และทำให้บุคลากรภายในทีมมีความสามัคคี มีความเข้าใจตรงกันและสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ยังมีหลักการในการประสานความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรที่มีช่วงวัยต่าง ดังนี้ (1) การร่วมกันแสดงความคิดเห็น โดยเมื่อต้องทำงานร่วมกันแล้วการแสดงความคิดเห็นเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานเพราะสามารถเป็นแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และการแสดงความ

คิดเห็นนี้ต้องไปในทิศทางเดียวกัน (2) การรู้หน้าที่การทำงาน เพราะการทำงานที่ดีคือการรู้จักหน้าที่ของตนเอง (3) การว่ากล่าวตักเตือนอย่างเป็นเหตุเป็นผล เมื่อเกิดข้อผิดพลาดควรว่ากล่าวตักเตือนอย่างมีเหตุผลเพื่อให้บุคลากรได้แก้ไขการทำงานในครั้งนี้อย่างเป็นบทเรียนในการทำงานครั้งต่อไป (4) การเคารพความแตกต่าง เป็นการยอมรับในความแตกต่างเป็นสิ่งที่ช่วยให้อายุหลายช่วงอายุสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยบุคลากรที่มีอายุมากกว่ายอมรับความสามารถและไว้วางใจบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่าในการปฏิบัติงาน และการยอมรับประสบการณ์ทำงานของคนรุ่นเก่า ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรเพราะหากผู้บริหารสามารถเข้าใจความแตกต่างและนำความต่างนั้นมาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาจะทำให้บุคลากรตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กล่าวว่าคุณลักษณะที่มีช่วงอายุแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันด้วยโดยมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกันไป (Gilburg, 2018; McHenry & Ash, 2013; สุดปฐพี เวียงสี, 2560)

### 2.1.3 องค์ประกอบความร่วมมือในการทำงาน

องค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงานที่มีนักวิชาการได้วิจัยและนำเสนอไว้ ดังนี้

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2561) ได้อธิบายองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงานประกอบด้วย (1) เป้าหมาย คือ ในองค์กรนั้นควรมีเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายองค์กรที่มีความสอดคล้องกัน เช่น ในการขายประกันของบริษัทแห่งหนึ่ง ยอดเป้าหมายขององค์กรต้องการเป็นรายเดือน รายปี รายไตรมาส ฉะนั้น ยอดเป้าหมายของพนักงานก็ต้องเป็นรายเดือน รายปี และรายไตรมาสด้วย (2) บทบาทของผู้นำและผู้ตาม หมายถึง ผู้นำขององค์กรต้องเก่งและมีความสามารถในการบริหารเพราะการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายจะทำให้เกิดปัญหา ดังนั้นผู้นำควรใช้กระบวนการหาความร่วมมือมากขึ้น เช่น จัดกิจกรรมระดมสมอง การประชุมประจำเดือน การสัมมนา การอบรม เพื่อให้บุคลากรได้มีความผูกพัน (3) กระบวนการทำงาน คือ ขั้นตอนในการดำเนินงาน หากการทำงานมีกระบวนการที่ดีเป็นระบบจะส่งผลให้องค์กรสามารถประหยัดเวลาและทรัพยากร ทั้งยังทำให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น (4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรในทีมเพราะการทำงานร่วมกันต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารและไม่สามารถทำงานได้เพียงลำพังเพราะในปัจจุบันนั้นบุคลากรต้องทำงานกับคนไม่ได้ทำงานกับเครื่องจักรเหมือนยุคเก่า (5) การเสริมสร้างกำลังใจ

หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงในการทำงาน เช่น เงินทอง ชื่อเสียง เกียรติยศ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีสิ่งเหล่านี้เพื่อเสริมแรงให้บุคลากรมีความรู้สึกต้องการทำงานเพื่อให้ได้สิทธิพิเศษ

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2554) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ (1) ผู้ร่วมทีม หมายถึง สมาชิกหรือบุคลากรภายในทีมที่เข้ามาทำงานร่วมกันโดยแต่ละคนมีทักษะความรู้ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยรวมทั้งความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้คนอื่นเข้าใจ (2) ผู้บริหารที่มั่งคั่ง หมายถึง ผู้ที่มีทักษะในการบริหาร การเจรจา และแนะนำทีมงานให้เกิดความเข้าใจเพื่อให้ทีมงานเกิดความร่วมมือกันเป็นอย่างดีและสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ (3) เป้าหมายของทีม หมายถึง มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทำให้สมาชิกรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความรับผิดชอบ ซึ่งเป้าหมายนี้จะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร (4) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร คือ จัดสถานที่ทำงานให้มีความพร้อม มีสโมสร ห้องพบปะสนทนาเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน รวมทั้งบรรยากาศภายในสถานที่ทำงานต้องเป็นมิตรและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (5) ระบบการสื่อสารที่ดี หมายถึง จัดอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยและระบบเพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้และจัดอบรมการใช้เครื่องมือสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

Redmond (2018) ได้เสนอองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ (1) แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงบันดาลใจให้สมาชิกในทีมทำงานได้อย่างเต็มที่และเป็นองค์ประกอบสำคัญในการร่วมมือ (2) การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่บุคคลต้องมีทักษะและความรับผิดชอบ บุคคลสามารถสื่อสารโดยไม่ต้องทำงานร่วมกัน แต่พวกเขาไม่สามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่ต้องสื่อสาร ดังนั้นการสื่อสารที่แข็งแกร่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีม (3) เข้าใจความหลากหลาย คือ การเข้าใจความแตกต่างของประชากรที่หลากหลายทำให้องค์กรเกิดมุมมองที่กว้างขึ้น (4) การสนับสนุน คือ เมื่อทุกคนสนับสนุนซึ่งกันและกันโดยบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนทำให้องค์กรมีแนวโน้มที่จะสร้างความก้าวหน้าในขณะเดียวกันองค์กรที่มีการคัดค้านจะทำให้องค์กรเกิดข้อผิดพลาดและล่าช้า (5) การแก้ปัญหา คือ บุคลากรทุกคนช่วยกันแก้ไขปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ สิ่งนี้มักจะโยนกลับไปสู่ความหลากหลายของทีม หากองค์กรมีบุคลากรที่มีความหลากหลายจะทำให้การแก้ปัญหามีแนวทางที่แตกต่างกันมากยิ่งขึ้นทั้งยังสามารถช่วยให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้

Laal (2013) ได้เสนอองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ (1) การเห็นเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง สมาชิกในทีมมีหน้าที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายขององค์กร หากสมาชิกในทีมมีเป้าหมายที่ต่างจากองค์กรจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก (2) การมีปฏิสัมพันธ์กัน หมายถึง สมาชิกช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ เข้าใจและการรวบรวมหรือแบ่งปันความรู้ สมาชิกในกลุ่มจะต้องดำเนินการแบบมีปฏิสัมพันธ์ โดยมีการปรึกษาหารือและใช้เหตุผล (3) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล หมายถึง สมาชิกทุกคนในกลุ่มต้องรับผิดชอบต่อภาระกระทำของตนเอง (4) ทักษะทางสังคม หมายถึง สมาชิกได้รับการส่งเสริมและช่วยเหลือในการพัฒนาและฝึกฝนการสร้างควมไว้วางใจ ความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสารและทักษะการจัดการความขัดแย้ง (5) การประเมินตนเอง หมายถึง สมาชิกในทีมตั้งเป้าหมายกลุ่มประเมินเป็นระยะ ๆ ว่าสมาชิกในทีมได้ดำเนินการอย่างไรรวมทั้งและระบุข้อเสนอแนะที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต

Bennett และ Gadlin (2012) ได้อธิบายองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน ประกอบด้วย (1) การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทีม หมายถึง เมื่อมีสมาชิกเข้ามาใหม่ในทีม สมาชิกทุกคนต้องทำความเข้าใจพลวัตของการพัฒนาทีมเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ (2) ความไว้วางใจ หมายถึง เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานร่วมกันและทักษะความสามารถที่แตกต่างกันทำให้สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจในการทำงานของแต่ละคน (3) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม สมาชิกของทีมมีบทบาทในการพัฒนาเป้าหมาย โครงการและวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง สร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกันรวมทั้งช่วยกำหนดวิธีการประสานงานด้านทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ เป้าหมายในการทำงาน การสื่อสารในกระบวนการทำงาน และการแก้ปัญหาร่วมกัน ดังต่อไปนี้

### องค์ประกอบที่ 1 เป้าหมายในการทำงาน

องค์กรจะบรรลุความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายซึ่งเป้าหมายหลักในการทำงานเป็นเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้ทุกคนเข้าใจภารกิจขององค์กรและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้แล้วยังมีเป้าหมายของบุคลากรในการทำงานเพื่อเป็นหลักในการทำงานหรือแรงกระตุ้นให้ผลผลิตงาน เป้าหมาย หมายถึง การวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน โดยช่วยให้สามารถนำความคิดของตนเองสู่การกระทำตรงตามความต้องการขององค์กรซึ่งจะมีทั้งเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เป้าหมายที่ดีจะต้องเป็นเป้าหมายที่ปฏิบัติได้จริง (นฤมล สุนสวัสดิ์, 2558) ผู้วิจัย



ขอนำเสนอการสร้างเป้าหมายในการทำงานโดยใช้หลัก SMART Goal ซึ่งเป็นหลักการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถวัดค่าได้ และเป้าหมายมีความเป็นไปได้และมีประสิทธิภาพ โดยจะประกอบไปด้วย (1) ความชัดเจน (Specific) เป้าหมายจะต้องมีความชัดเจน ระบุความหมายที่บุคลากรสามารถเข้าใจตรงกัน ไม่คลุมเครือหรือกว้างเกินไป และสามารถเกิดขึ้นได้จริง (2) สามารถวัดค่าได้ (Measurable) หมายความว่าเป้าหมายนั้นสามารถวัดค่าออกมาเป็นตัวเลข หรือสามารถอธิบายความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ (3) สามารถประสบความสำเร็จได้ (Attainable) หมายความว่าเป้าหมายจะต้องมีแผนงานย่อยที่จะกำหนดให้มีการดำเนินไปให้ถึงเป้าหมายโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่ละชั้นและยังมีผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จนั้นอีกด้วย (4) มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายหลัก (Relevant) หมายความว่าเป้าหมายจะต้องมีความสัมพันธ์หลักกับเป้าหมายองค์กร โดยมองเห็นปัญหาและอุปสรรค รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น (5) กำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน (Time Bound) กล่าวคือ จะต้องมีการกำหนดกรอบเวลาเพื่อให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะกำหนดเวลาเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว รวมไปถึงการสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันเพื่อให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ รักในการทำงาน ซึ่งการสร้างทัศนคติในทางบวกนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรทุกช่วงวัยในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน เช่น กลุ่ม Baby Boomers มีเป้าหมายคือ การได้ทำงานที่มีความมั่นคง Generation X มีเป้าหมายคือ การทำงานต้องมีความชัดเจนในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และ Generation Y มีเป้าหมายคือ การเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง นอกจากนี้แล้วผลตอบแทนทางการเงินยังส่งผลต่อเป้าหมายในการทำงานของบุคลากร หาก ผลตอบแทนนั้นสูงเป้าหมายของบุคลากรและการปฏิบัติตามคำสั่งก็ยิ่งสูงตามไปด้วยและหากผลตอบแทนต่ำนั้นเป้าหมายและการปฏิบัติตามคำสั่งก็ต่ำตาม ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรเป็น สิ่งที่ต้องการความร่วมมือจากทุกคนเพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคลากรนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน จึงสรุปได้ว่างานวิจัยเล่มนี้จะวัดองค์ประกอบของเป้าหมายในการทำงานโดยใช้องค์ประกอบของ Goerg (2015), Team FME (2013) และ ดาวใจ ศรีลัมพ์ (2555) ที่มีว่า เป้าหมายในการทำงานเป็นการวางแผนในการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งกระบวนการทำงานของบุคลากรแต่ละช่วงอายุสามารถปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงได้ และการสร้างทัศนคติในทางบวกเพื่อเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรทุกช่วงวัยในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน

## องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสารในกระบวนการทำงาน

การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกันในองค์กรเพราะในองค์กรนั้นมีบุคลากรที่มีความหลากหลายของช่วงอายุทำงานร่วมกันทำให้การสื่อสารของแต่ละคนแตกต่างกัน เช่น บุคลากรกลุ่ม Baby Boomers ชอบการสื่อสารที่เป็นทางการโดยการพบปะและเห็นหน้ากัน ไม่ชอบการพูดคุยผ่านทางโทรศัพท์หรืออินเทอร์เน็ต ส่วนบุคลากรกลุ่ม Generation X และ Generation Y นั้นจะให้ความสำคัญกับพบปะแบบเห็นหน้าตากันน้อยกว่าเนื่องจากต้องการความรวดเร็วและความสะดวก นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารที่สามารถเข้าใจได้เฉพาะกลุ่มบุคลากรที่มีอายุเหมือนกันเท่านั้นโดยกลุ่มอื่น ๆ ไม่สามารถเข้าใจและเข้าถึงลักษณะการสื่อสารนั้นได้ จึงเกิดการสื่อสารในกระบวนการทำงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานของบุคลากรมีความราบรื่นหากบุคลากรมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารในกระบวนการทำงานระหว่างบุคลากรแต่ละช่วงอายุ หมายถึง การส่งสารของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันให้ผู้รับสารตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป มีความเข้าใจในสารที่รับและสามารถส่งกลับไปยังผู้ส่งสารนั้นได้ การส่งสารนี้เกิดจากประสบการณ์ ค่านิยม วัฒนธรรมที่แตกต่างกันในการสื่อสารเพื่อให้อีกฝ่ายรับรู้ถึงความต้องการ การสื่อสารของแต่ละคนมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดโดยบุคลากรกลุ่มคนที่มีอายุมากกว่าจะมีลักษณะการสื่อสารที่แสดงออกถึงความคิดเห็นของตนเองและมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ได้อย่างทั่วถึง ส่วนกลุ่มบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่าจะมีแรงจูงใจการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือและจะมีปฏิสัมพันธ์น้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุมากจึงทำให้ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในการสื่อสารและวิธีการบริหารให้เหมาะสมของการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ความต้องการในการสื่อสารของบุคลากรมีดังนี้ (1) Baby Boomers เป็นกลุ่มที่มีอายุมากที่สุดใ้ในองค์กรปัจจุบันและมีความต้องการเป็นผู้นำทีม ชอบการสื่อสารแบบพูดคุยซึ่งกันและกัน (2) Generation X เป็นกลุ่มที่คิดว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน เมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญจะมีการสื่อสารทันทีโดยการใช้อินเทอร์เน็ตและไม่มีมารอเพื่อมาพบหน้ากันเหมือนกลุ่ม Baby Boomers (3) Generation Y เป็นกลุ่มที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานทำให้บุคลากรในกลุ่มนี้ชอบการสื่อสารที่มีความรวดเร็วและใช้เทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมล และสังคมออนไลน์ในการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการตัดสินใจและการแก้ปัญหาได้ทันถ่วงที กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์กรนั้นมี 4 ประเภท ได้แก่ (1) การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการสื่อสารของผู้บริหารไปสู่บุคลากรซึ่งรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการมักจะใช้เป็นหนังสือ เช่น คำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ เป็นต้น การสื่อสารนี้ไม่สามารถรับรู้ถึงความเข้าใจของบุคลากรได้เนื่องจากผู้บริหารสื่อสารเพียงผู้เดียวและไม่มีการตอบ

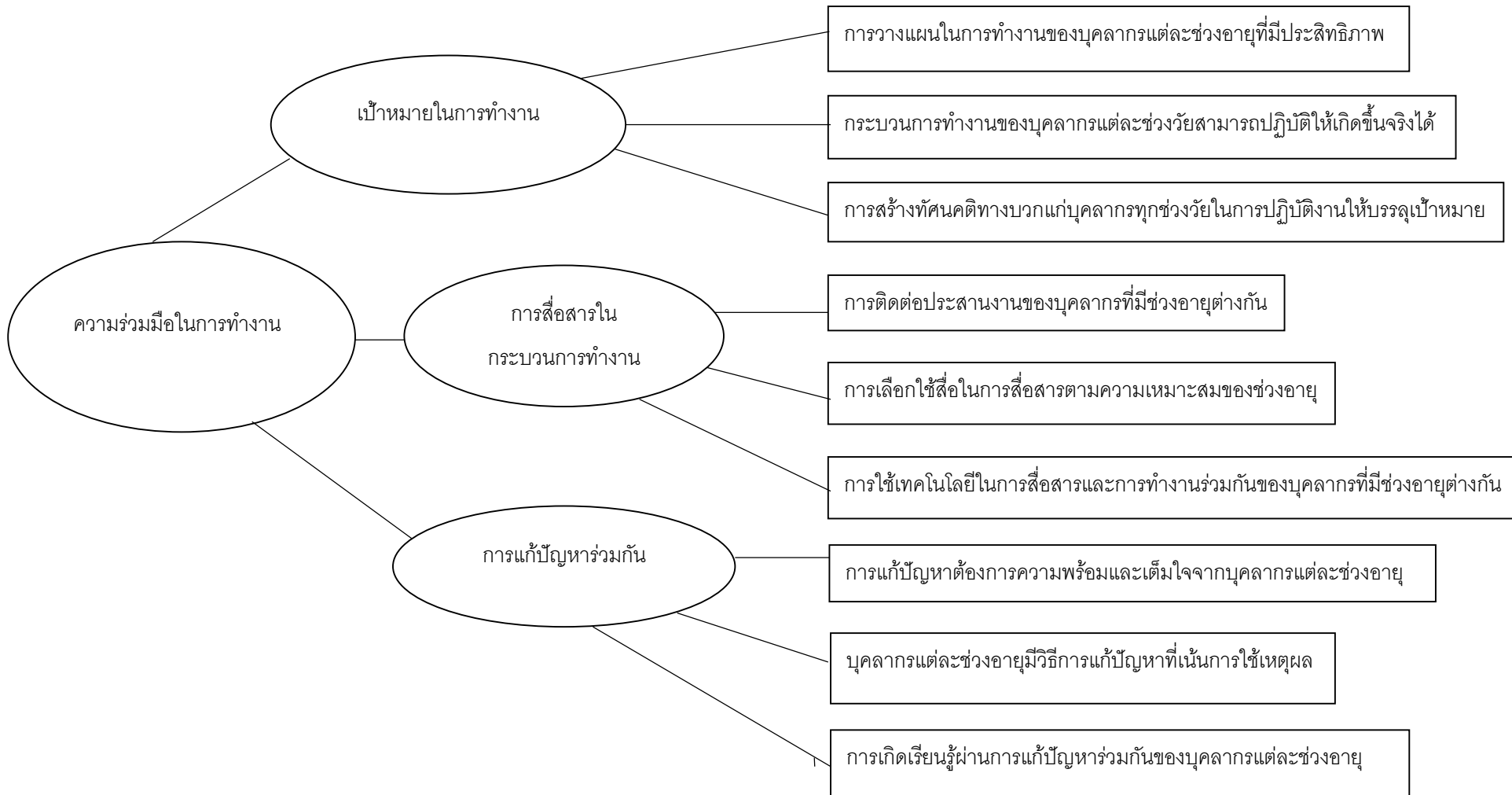
กลับจากบุคลากร (2) การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากบุคลากรหรือบุคลากรไปสู่ผู้บริหารซึ่งเป็นการรายงานผลการทำงานจากการได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาและข้อเสนอแนะจากบุคลากรสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานต่อไปได้ (3) การสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารของบุคลากรในระดับเดียวกันและเป็นการประสานงานในการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา (4) การสื่อสารแบบไขว้ (Cross - Channel Communication) เป็นการสื่อสารข้ามแผนกหรือข้ามทีมงานซึ่งเป็นการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานหากการสื่อสารแบบบนลงล่างจะทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า ทั้งหมดนี้เป็นประเภทของกระบวนการในการสื่อสารซึ่งองค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันั้นนั้นจะต้องเข้าใจความปรารถนาในการสื่อสารของบุคลากรแต่ละกลุ่มพร้อมนำมาประยุกต์กับกระบวนการสื่อสารจึงทำให้บุคลากรสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความเข้าใจตรงกันส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานจึงสรุปได้ว่างานวิจัยเล่มนี้จะวัดองค์ประกอบของการสื่อสารในกระบวนการทำงานโดยใช้องค์ประกอบของ พนิดา เกรียงทวที่รพี และ สุรมงคล นิมจิตต์ (2561) Malek & Jaguli (2018) และ Elliott-Yearly (2018) ที่มีว่า การสื่อสารในกระบวนการทำงานเป็นการติดต่อประสานงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันโดยมีการเลือกใช้สื่อในการสื่อสารให้เหมาะสมกับช่วงอายุของผู้รับสารนอกจากนี้ยังมีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัอีกด้วย

### องค์ประกอบที่ 3 การแก้ปัญหาร่วมกัน

การแก้ปัญหาคือกระบวนการหนึ่งในการทำงานร่วมกันซึ่งจะเชื่อมโยงกับความหลากหลาย หากองค์กรมีบุคลากรที่มีความหลากหลายช่วงอายุจะทำให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาและสามารถหาแนวทางในการร่วมกันแก้ได้ การแก้ปัญหาร่วมกันจะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันเพราะเป็นการแก้ปัญหามีความซับซ้อนมากกว่าการทำงานของคนเพียงคนเดียวซึ่งใช้วิธีการระดมสมองจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันไป โดยการแก้ปัญหาคือต้องการให้บุคลากรแบ่งปันทรัพยากรและกลยุทธ์เพื่อให้เข้าถึงเป้าหมายในการทำงานร่วมกันผ่านกระบวนการสื่อสารบางประเภท เช่น การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการแก้ปัญหา การสื่อสารด้วยวาจา กระบวนการในการแก้ปัญหาร่วมกันนั้นจำเป็นต้องมีทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อให้บุคลากรสามารถประสานความร่วมมือกับคนอื่น ๆ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับทักษะความร่วมมือในการแก้ปัญหานี้จะประกอบไปด้วย 7 ประการ ได้แก่ (1) ทักษะทางสังคม เป็นการทำงานร่วมกันแบบมี

ปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรด้วยความเต็มใจและความพร้อมของแต่ละคนในการแบ่งปันข้อมูลภายนอก ความคิดและการแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนของการแก้ปัญหาาร่วมกัน (2) ทักษะการมีส่วนร่วม การเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งในองค์กรที่สามารถมีบทบาทในการแก้ปัญหาารผ่านประสบการณ์และความรับผิดชอบ โดยร่วมกันแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนไม่สามารถทำคนเดียวได้ และมีการประสานงานให้ทุกคนในองค์กรมีต้องการร่วมมือในการแก้ปัญหา (3) ทักษะการใช้มุมมอง เป็นการมองปัญหาโดยมีการเชื่อมโยงกับหลักจิตวิทยา ความรู้สึกมุมมองที่สามารถเชื่อมโยงกับความคิด การเอาใจใส่และความเข้าใจทางอารมณ์ หากบุคลากรที่จะร่วมกันแก้ปัญหาไม่มีความเต็มใจในการแก้ปัญหานั้น ๆ จะทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินการแก้ปัญหาต่อไปได้ เพราะมุมมองในการมองปัญหาของแต่ละมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นความเต็มใจหรือความพร้อมจะเข้าร่วมจึงแตกต่างกันด้วย (4) ทักษะการควบคุมทางสังคม การทำงานร่วมกันในองค์กรที่มีความหลากหลายทำให้บุคลากรมีการโต้แย้งในการแก้ปัญหาเนื่องจากแต่ละคนมีความรู้ ความชำนาญ ความคิด กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งความหลากหลายเหล่านี้จะมีประโยชน์ต่อองค์กร หากเป็นการแก้ปัญหาที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ ฉะนั้นในการแก้ปัญหาร่วมกันบุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมีทักษะทางกลยุทธ์เพื่อควบคุมความหลากหลาย (5) ทักษะกระบวนการทางปัญญา การแก้ปัญหาร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ทักษะทางสังคมเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวกับทักษะความรู้ความเข้าใจ ทักษะความร่วมมือในการเรียนรู้ปัญหา โดยบุคลากรจะแก้ปัญหาโดยทักษะการใช้เหตุผลในการทำงานร่วมกัน (6) ทักษะการควบคุมงาน โดยมีการวางแผนเป็นหนึ่งในกิจกรรมการแก้ปัญหาร่วมกัน การวางแผนนั้นเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา การตรวจสอบของแต่ละบุคคลหรือการเป็นตัวแทนร่วมของปัญหาที่งานแบ่งออกเป็นภารกิจย่อย โดยมีเป้าหมายย่อยที่กระบวนการแก้ปัญหาจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมีการประเมินความคืบหน้าทำให้สามารถรู้ถึงปัญหาในแก้ไขได้ดี (7) ทักษะการเรียนรู้และการสร้างความรู้ การแก้ปัญหาร่วมกัน ผ่านความคืบหน้าในการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยบุคลากรสามารถเรียนรู้เนื้อหา กลยุทธ์ วิธีจัดการกับความหลากหลาย วิธีการประสานงาน การทำงานร่วมกันและเจรจาต่อรองกับผู้อื่น ซึ่งมีวิธีในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน การเรียนรู้สามารถวัดได้ผ่านการทดสอบความรู้ เป็นการสร้างความรู้และแสวงหาการเรียนรู้ในระหว่างกระบวนการของการแก้ปัญหาคือความร่วมมือ จึงสรุปได้ว่างานวิจัยเล่มนี้จะวัดองค์ประกอบของการแก้ปัญหาร่วมกันโดยใช้องค์ประกอบของ Hesse และคณะ (2015) และ Fiore และคณะ (2017) ที่มีว่า การแก้ปัญหาร่วมกันเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการความพร้อมและเต็มใจจากบุคลากรแต่ละช่วงอายุซึ่งมีวิธีการแก้ปัญหาที่เน้นการใช้เหตุผล ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรนั้นเกิดการเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหา

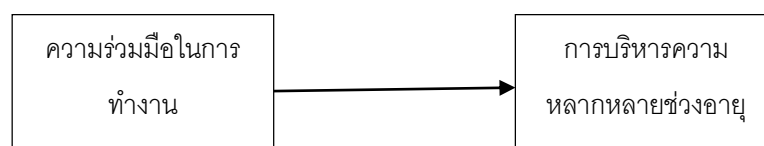
การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้องค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส โดยใช้ตัวแปรความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันเพราะได้มีการอธิบายของความร่วมมือในการทำงานไว้อย่างครบถ้วนสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรที่มีช่วงวัยแตกต่างกัน ได้ตั้งภาพประกอบ 2 องค์ประกอบความร่วมมือในการทำงาน



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบความร่วมมือในการทำงาน

## 2.1.4 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือในการทำงานต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าความร่วมมือในการทำงานส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน โดยบุคลากรมีหน้าที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หากบุคลากรมีเป้าหมายที่ต่างจากองค์กรจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นอย่างมาก (Laal, 2013) องค์กรนั้นควรกระตุ้นให้บุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันมีเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับองค์กร (สุทธิชัย ปัญญโรจน์, 2561) เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่แตกต่างกัน รวมทั้งความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้คนอื่นเข้าใจ ผู้บริหารเองควรมีทักษะในการบริหาร การเจรจา และแนะนำที่มุ่งานให้เกิดความเข้าใจเพื่อให้ทีมงานเกิดความร่วมมือกันเป็นอย่างดี (พัชรนันท์ กลั่นแก้ว, 2554) มีแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มที่ เข้าใจความหลากหลายทำให้องค์กรเกิดมุมมองที่กว้างขึ้น องค์กรที่มีความหลากหลายนั้นจะทำให้การแก้ปัญหาที่มีแนวทางที่แตกต่างกันมากยิ่งขึ้นทั้งยังสามารถช่วยให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้ (Redmond, 2018) ผลการวิจัยของดาวใจ ศรีลัมพ์ (2555) มีว่า ความร่วมมือในการทำงานมีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย คือ Baby Boomers Generation X และ Generation Y อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า ความร่วมมือในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดความสัมพันธ์ความร่วมมือในการทำงานต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันได้ว่า ความร่วมมือในการทำงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงความสัมพันธ์ความร่วมมือในการทำงานต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

## 2.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงาน (Organizational Climate Building)

การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยการแสดงความคิดเห็นว่าจะร่วมกันพัฒนาองค์กรของตนเองอย่างไร ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นแกนนำในการกำหนดว่าจะให้บรรยากาศในที่ทำงานเป็นอย่างไร ซึ่งการร่วมกันทำบรรยากาศในที่ทำงานให้ดีขึ้นส่งผลให้บุคลากรมีกำลังในการทำงาน โดยประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

### 2.2.1 ความหมายของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

การสร้างบรรยากาศภายในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กรต่อปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้สภาพแวดล้อมของบุคลากร ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งหมายความว่า หากบรรยากาศภายในองค์กรดีบุคลากรก็ต้องการทำงาน แต่ถ้าบรรยากาศภายในองค์กรไม่ดีบุคลากรก็ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรู้สึกเบื่อหน่าย เศร้าใจ เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก (จุฬารัตน์, 2554) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสร้างบรรยากาศในองค์กรไว้หลากหลาย ได้แก่ Berberoglu (2018) ได้อธิบายความหมายของการสร้างบรรยากาศในการทำงานว่า เป็นพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากลักษณะส่วนบุคคลของพวกเขา สภาพแวดล้อมที่พวกเขาปฏิบัติ ทัศนคติในการทำงานของบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากลักษณะองค์กรและความสัมพันธ์ทางสังคมที่หลากหลายซึ่งก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อพูดถึงการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของจะพบข้อกำหนดและคำจำกัดความต่าง ๆ Schneider และคณะ (2011) ได้กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงาน คือ การพัฒนาองค์กรในสภาพแวดล้อมโดยการให้มุ่งที่ความสำคัญของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือ บรรยากาศในองค์กรเปรียบเสมือนสภาพอากาศ ฉะนั้นสภาพภูมิอากาศที่ดีเหมาะสมกับความเป็นอยู่ที่ดีและจะต้องมีความร่วมมือในการสร้างบรรยากาศทั้งผู้บริหารและบุคลากรเอง Glisson (2016) ได้อธิบายถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานคือ การรับรู้ร่วมกันของบุคลากรเกี่ยวกับผลกระทบทางจิตวิทยาของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการทำงานของพวกเขา การรับรู้ที่แบ่งปันในสภาพแวดล้อม การกำหนดที่แสดงถึงข้อตกลงในการประเมินการทำงานของบุคลากร เมื่อบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงานเดียวกันเห็นด้วยกับการรับรู้ถึงผลกระทบทางจิตวิทยาของสภาพแวดล้อม การทำงานและการรับรู้ร่วมกันของพวกเขา



จะกำหนดบรรยากาศองค์กรของสภาพแวดล้อมการทำงานนั้น ๆ เช่น เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกว่าเขาประทับใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเครียดสูง จะทำให้บรรยากาศขององค์กรเครียดไปด้วย Walker และ Bonnot (2016) ได้กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงาน เป็นการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ จนทำให้เกิดความเชื่อ ซึ่งการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรนี้เป็นสิ่งที่ทุกคนเคยปฏิบัติมาก่อนแล้วผลลัพธ์นั้นออกมาคล้ายกันทำให้องค์กรต้องสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกัน มีความไว้วางใจกันและไม่มีความวิตกกังวล เมื่อบรรยากาศในองค์กรเป็นบรรทัดฐานที่ทุกคนร่วม รับแล้วจะทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดียิ่งขึ้นไปอีก Rao (2014) ได้กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงาน เปรียบเสมือนสภาพภูมิอากาศขององค์กรซึ่งเป็นการเปรียบเทียบว่าบริบทของสภาพภูมิอากาศในองค์กรถูกสร้างขึ้นมาจากความสามารถในการดึงดูด รักษาและบ่มเพาะความสามารถของบุคลากรเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน Chaur-Luh (2014) ได้อธิบายว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับคุณสมบัติขององค์กร เช่น การตัดสินใจและบรรทัดฐานในที่ทำงาน มันสามารถกำหนดได้ในแง่ของนโยบายองค์กรที่เป็นทางการจะสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการของพนักงานค่านิยมและบุคลิกภาพ สภาพภูมิอากาศในองค์กรเป็นลักษณะบรรยากาศองค์กรที่บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงานนี้สามารถอธิบายความเป็นองค์กรและแยกความแตกต่างจากองค์กรอื่นได้อย่างชัดเจน จึงทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้คนในองค์กรและเป็นโครงสร้างเชิงบรรทัดฐานของทัศนคติและพฤติกรรม ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรจึงถูกกำหนดให้เป็นส่วนแบ่งของพนักงานในการรับรู้สภาพแวดล้อมการทำงาน Carlucci และ Schiuma (2014) ได้กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงาน เป็นการรับรู้ร่วมกันของพนักงานในองค์กรด้วยความเคารพ ความไว้วางใจ การทำงานร่วมกัน การสนับสนุน การรับรู้ นวัตกรรมและความเป็นธรรม จึงเป็นคุณลักษณะที่โดดเด่นหลายมิติขององค์กรซึ่งเป็นผลมาจากการรวมกันขององค์ประกอบที่จับต้องไม่ได้หลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์มิติเชิงสัมพันธ์และเชิงโครงสร้างขององค์กร การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับบริบทขององค์กรและรวมถึงความรู้โครงสร้างองค์กร ความเป็นอิสระแรงจูงใจ ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความพึงพอใจความเป็นอยู่ที่ดีและอื่น ๆ มิติเชิงสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายในองค์กรและพลวัตได้รับการสนับสนุนในค่านิยมและความคิดร่วมกันระหว่างบุคคล มิติของโครงสร้างเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะโครงสร้างขององค์กร เช่น การถ่ายโอนและการแบ่งปันข้อมูลการฝึกอบรม ความเป็นผู้นำนโยบายสิ่งจูงใจและรางวัลผลตอบแทนรางวัลอื่น ๆ จึงสรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรทุกคนมีแรงและกำลังใจในการทำงาน การสร้าง

บรรยากาศนี้ไม่เพียงแต่ผู้บริหารเท่านั้นที่จะกำหนดนโยบายจำเป็นต้องมีความร่วมมือกันของบุคลากรทุกคนเพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อบรรยากาศในที่ทำงานดีแล้วพวกเขาก็สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ส่งผลให้องค์กรดำเนินต่อไปอย่างเข้มแข็งและสามารถแข่งขันกับภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกันหากบรรยากาศในองค์กรไม่ดีบุคลากรก็มักกำลังใจและพลังในการทำงานทำให้การบริหารองค์กรมีความล้มเหลว

## 2.2.2 แนวคิดการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

แนวคิดของบรรยากาศองค์กรได้รับการแนะนำโดยนักมนุษยสัมพันธ์ในปลายปี ค.ศ. 1940 จนกลายเป็นคำอุปมาสำหรับการคิดและอธิบายระบบสังคม บรรยากาศองค์กรเรียกว่า ปัจจัยกำหนดสถานการณ์ หรือ ปัจจัยกำหนดสภาพแวดล้อม ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ การใช้วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศขององค์กรสลับกันได้ แต่มีความแตกต่างพื้นฐานระหว่างคำสองคำนี้ คือ วัฒนธรรมองค์กรเชื่อมโยงกับความเชื่อและความคาดหวังเกี่ยวกับองค์กรในขณะที่บรรยากาศเป็นตัวบ่งชี้ว่าความเชื่อและความคาดหวังเหล่านี้เป็นจริงหรือไม่ สภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นค่อนข้างจะเหมือนกับบุคลิกของบุคคล กล่าวคือทุกคนมีบุคลิกที่ทำให้ตนเองแตกต่างจากคนอื่น ฉะนั้นองค์กรมีบรรยากาศองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างชัดเจน โดยทั่วไปบรรยากาศขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ของบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เป็นเอกลักษณ์และบุคลากรต้องรับรู้เกี่ยวกับ องค์กรเพราะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา ดังนั้นบรรยากาศองค์กรสามารถเข้าใจได้ว่าเป็น สภาพแวดล้อมทางสังคมขององค์กร ผู้วิจัยจึงขอเสนอถึงแนวคิดในการสร้างบรรยากาศในการทำงานดังต่อไปนี้ โดย Yadav และคณะ (2016) ได้อธิบายว่า บรรยากาศองค์กรเป็นตัวกำหนดการรับรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรมีส่วนช่วยผลักดันให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพทั้งการทำงานส่วนบุคคลหรือเป็นทีม นอกจากนี้บรรยากาศองค์กรเป็น กระบวนการของการวัดวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่รับรู้ได้โดยตรงหรือโดยอ้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากร และยังมีนักวิชาการได้เสนอการแบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 มิติ ดังต่อไปนี้ (1) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) หมายถึง การรับรู้ของขอบเขตของข้อจำกัดองค์กร กฎระเบียบ และสายงานบังคับบัญชา ความชัดเจนในการดำเนินงานเพื่อลดอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในระหว่างการทำงาน โดยบุคลากรต้องมีการรับรู้ถึงโครงสร้างที่ถูกกำหนดอย่างชัดเจน หากโครงสร้างองค์กรมีประสิทธิภาพต่า่นั้นจะทำให้บุคลากรไม่

เข้าใจและเกิดความสับสนในสายงานยังรวมไปถึงลำดับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

(2) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Individual Responsibility) หมายถึง ความรู้สึกอิสระในตนเอง เป็นเจ้านายตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจและได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน หากบุคลากรได้รับแต่คำสั่งในการปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นงานที่มีความเสี่ยงหรือจำเป็นต้องใช้ทักษะใหม่ ๆ โดยไม่ได้แสดงความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์ใด ๆ จะทำให้บุคลากรหมดกำลังใจในการทำงาน

(3) รางวัล (Reward) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความมั่นใจในผลตอบแทนที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งของแล้วยังรวมถึงคำชมเชย ความเป็นธรรม และความคิดเห็นในทางบวกมากกว่าการถูกลงโทษ องค์กรที่มีความสมดุลระหว่างการให้รางวัลกับการวิจารณ์นั้นจะเป็นองค์กรที่มีการยอมรับสูง หากผลการทำงานออกมาโดยไม่เหมาะสมกับรางวัลหมายความว่าองค์กรนั้นมีการยอมรับที่ต่ำ

(4) ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) หมายถึง การรับรู้ระดับของ ความท้าทายและความเสี่ยงในสถานการณ์การทำงาน โดยบุคลากรมีความตระหนักว่าบางงานจำเป็นต้องมีความเสี่ยงจึงปฏิบัติงานอย่างซ้า ๆ แต่ปลอดภัย องค์กรจะต้องตัดสินใจอย่างระมัดระวังเป็นอย่างมากและผู้บริหารก็ต้องรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ทั้งนี้องค์กรสามารถ บริหารความเสี่ยงนั้นร่วมกันได้

(5) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกดีต่อกัน เป็นมิตรและพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อเกิดปัญหา นอกจากนี้ยังได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร หากองค์กรใดไม่มีการสนับสนุนและช่วยเหลือกันบุคลากรจะรู้สึกโดดเดี่ยว

(6) ความอดทนและความขัดแย้ง (Tolerance and Conflict) หมายถึง บรรยากาศขององค์กรที่สามารถรับมือกับความแตกต่างของบุคลากรที่แสดงความสามารถและความคิดเห็นได้ โดยมองว่าการโต้แย้งนั้นเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กรทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งรวมถึงการให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาาร่วมกัน ทั้งหมดนี้เป็นมิติของบรรยากาศขององค์กรที่ทำให้บุคลากรนั้นสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นโดยไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้บุคลากรที่ร่วมกันสร้างบรรยากาศแล้วยังมีผู้นำในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างบรรยากาศอีกด้วย

พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Practices) ความเป็นผู้นำมีบทบาทสำคัญในองค์กร เพราะผู้นำจะกำหนดทิศทางและกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ สำหรับการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติทางจริยธรรมและศีลธรรมเป็นแนวทางในการกระทำเช่นเดียวกับการสร้างบรรยากาศที่ถูกต้อง ผู้นำไม่เพียงแต่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคลากร แต่ยังมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคลากรซึ่งนำไปสู่บรรทัดฐานและความ

คาดหวังที่เหมาะสม ความประพจน์ที่ฝังแน่นในองค์กร และสภาพแวดล้อมที่ถาวร กล่าวได้ว่าการกระทำของผู้นำทั้งทางตรงและทางอ้อมนั้นจะสร้างสิ่งที่มีจริยธรรมขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำจะต้องกำหนดรูปแบบการจัดการที่ครอบคลุมเน้นด้านที่เกี่ยวกับพฤติกรรมทัศนคติแรงจูงใจและสถานการณ์ที่กำหนดสภาพแวดล้อมที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรและรูปแบบความเป็นผู้นำการตัดสินใจตามสถานการณ์รวมถึงแรงจูงใจและทักษะของบุคลากรส่งผลให้เกิดสิ่งทีเรียกว่าบรรยากาศภายในขององค์กรซึ่งบรรยากาศองค์กรที่ดีที่สุดเกิดขึ้นจากความคาดหวังของบุคลากร วิธีการที่องค์กรดำเนินการตัดสินใจและพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคลากรนั้นจะทำให้เกิดความเข้าใจต่อค่านิยมขององค์กรในการกำหนดพฤติกรรมบางอย่างเพื่อแสดงการรับรู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่กำหนดคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ คือ ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรในการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรอาจมีสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องวิเคราะห์และตระหนักถึงการเชื่อมโยงสาเหตุระหว่างความเป็นผู้นำและสภาพแวดล้อมในองค์กร เนื่องจากรูปแบบของผู้นำเป็นตัวกำหนดบรรยากาศภายในองค์กร หากรูปแบบของผู้นำไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอาจทำให้เกิดความไม่พอใจในองค์กร ฉะนั้น รูปแบบความเป็นผู้นำคือการเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศในองค์กร ผู้นำต้องมีความสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบของตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรต่อบุคลากรในการสร้างความสำเร็จ ดังนั้นบรรยากาศภายในองค์กรและรูปแบบความเป็นผู้นำ คือความสัมพันธ์ที่พึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิดได้มีการศึกษาโดย Novac และ Bratanov (2014) กล่าวว่า หากผู้นำมีรูปแบบที่เหมาะสมในกำหนดแนวทางปฏิบัติงานในองค์กรส่งผลให้เกิดความสมดุลที่ตีระหว่างทักษะและแรงจูงใจของบุคลากรและจะทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้นและมีประสิทธิภาพ (Grojean et al., 2004; Novac & Bratanov, 2014) เมื่อบุคลากรทุกคนรวมทั้งผู้นำมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานแล้วจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดที่มีต่องาน ซึ่งเป็นผลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและความพึงพอใจในงานจะมีผลต่อความสำเร็จของงานของที่ปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย ความพึงพอใจนี้สามารถบอกถึงประสิทธิภาพของงานนั้นได้อีกด้วย (เจนจิราพร รอนไพริน, 2558) นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีสร้างความสำเร็จโดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง คือ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1970) กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งความต้องการของมนุษย์จะเป็นลักษณะลำดับจากต่ำขึ้นไปสูงตามความสำคัญ ความต้องการของมนุษย์จะเป็นแรงจูงใจการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ ซึ่ง Maslow ได้แยกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น ดังต่อไปนี้ ชั้นที่ 1 ความต้องการทาง

กายภาพ (Physiological Needs) หมายถึง ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงชีวิตอยู่ซึ่งมีความสำคัญมาก คือ ความต้องการด้านปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย เมื่อมนุษย์มีความต้องการดังกล่าวเป็นที่พึงพอใจ แล้วความต้องการของมนุษย์ก็สูงขึ้นไปอีก ขั้นที่ 2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) หมายถึง ความมั่นคงปลอดภัยต่าง ๆ ในการดำรงชีวิต เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ ใจผู้ร้าย การแย่งชิงทรัพย์สิน หรือความมั่นคงในการทำงานเป็นหลักประกันในการประกอบอาชีพ ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) หมายถึง ความต้องการที่เป็น นามธรรมโดยการมีส่วนร่วมหรือเป็นที่ยอมรับในสังคม สามารถเข้าไปทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นและมี สถานภาพทางสังคมสูงขึ้นด้วย ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่องนับถือ ยอมรับ (Esteem Needs) หมายถึง ความต้องการ เป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่องในสังคม ซึ่งเป็นความต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่า ความสามารถของตนเอง และได้รับชื่อเสียง เกียรติยศ ความต้องการเช่นนี้มีความเข้มข้นกว่าความต้องการทางสังคม ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จและสมหวังของตนเอง (Self-Actualization Needs) หมายถึง ความต้องการประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองอยากทำหรือใฝ่ฝัน และเมื่อได้ ทำแล้วจะทำให้มีความสุขกับสิ่งนั้น ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์และความต้องการนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดความต้องการลำดับต้น ๆ มาก่อน จากแนวคิดของ Maslow สามารถนำมาเป็นแนวทางในการอธิบายความพึงพอใจในการทำงานได้ว่าความต้องการของบุคลากรแตกต่างกันซึ่ง ความต้องการนั้นมีตั้งแต่ระดับต้นถึงระดับสูงตามลำดับขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 5 ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของบุคคลนั้น ๆ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นบุคลากรต้องทำความเข้าใจต่อความพึงพอใจในการทำงานก่อนเพื่อให้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีประสิทธิภาพและต้องตระหนักถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอก กล่าวคือ ปัจจัยภายในคือ ความต้องการในการทำงานของบุคลากรเองที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและยังส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยภายนอก คือ แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นภายนอกบุคคล เช่น การได้รับคำชม หรือรางวัลจะสามารถทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการได้เป็นอย่างดี

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรในการเป็นส่วนหนึ่งที่ยินดีปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองสิ่งต่าง ๆ ที่บุคลากรต้องการโดยตระหนักว่าความต้องการนั้นแตกต่างกัน เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้บุคลากรมีแรงและกำลังใจ นอกจากองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ลักษณะการทำงานของบุคลากรเพื่อให้จัดบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสมโดยแนวคิดที่สามารถอธิบายลักษณะการทำงานของบุคลากรได้นั้นจะสอดคล้องกับทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ของ McGregor (1960) โดยกล่าวว่า บุคลากรนั้นมี 2 ประเภท คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยทฤษฎี X มองว่าบุคลากรซึ่งเกี่ยวข้องทำงานมักจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ บุคลากรจึงจะต้องถูกควบคุมและลงโทษ ช่มชู้ ในทางตรงกันข้าม McGregor มองว่าทฤษฎี Y เป็นบุคลากรที่ดูแลองค์กรเป็นอย่างดีจะแสวงหาความรู้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการสร้างสรรค์ สมมติฐานของทฤษฎี Y มีส่วนช่วยในการมีส่วนร่วมของบุคลากร และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น การสร้างความผูกพันในองค์กรอาจจะใช้การบังคับขู่เข็ญไม่ได้ แต่ก็ต้องมีแนวทางในการสร้างความประทับใจและชักชวนให้บุคลากรมีความรู้สึกรักอยากทำงานเพื่อองค์กร (Arslan, 2013)

การสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันมักจะเกี่ยวข้องกับ ความเชื่อแตกต่างจากความเป็นจริง กล่าวคือ คนรุ่นเก่าสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้หากการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งในปัจจุบันกลุ่ม Baby Boomer มักจะเป็นคนที่มีอำนาจสูงสุดในองค์กร และลักษณะการทำงานคือ เมื่อต้องคุยงาน คนทำงานกลุ่มนี้ ต้องมาคุยงานกันแบบเห็นหน้าเห็นตากัน มากกว่าที่จะคุยทางออนไลน์ เพราะคนกลุ่มนี้ไม่ได้เติบโตมาในยุคออนไลน์ คนกลุ่มนี้จะเป็นคนทำงานที่ชอบสั่งการ จึงมักจะมี ความขัดแย้งกับคนทำงานกลุ่ม Generation Y การทำงานร่วมกันคนทำงานกลุ่มนี้ จึงจะต้องใช้เหตุผล มาสนับสนุน และในขณะที่กลุ่ม Baby Boomers เริ่มเกษียณอายุการทำงาน กลุ่ม Generation X คือผู้สืบอำนาจรุ่นต่อไปซึ่งเป็นกลุ่มที่ชอบความชัดเจน กระชับไม่อ้อมค้อม คนในกลุ่มนี้มีความ เข้าใจในเทคโนโลยีพอสมควร ฉะนั้นจึงยอมรับการสื่อสารงานผ่านช่องทางออนไลน์ไม่ว่าจะเป็น อีเมล หรือไลน์ แต่ในกรณีที่เป็นเรื่องที่เป็นทางการ Generation X เห็นว่าสมควรที่จะต้องพูดคุยกัน ต่อหน้า เอกลักษณ์อย่างหนึ่งของคนในกลุ่มนี้คือไม่ชอบให้ใครบงการ ลักษณะการทำงานที่คน กลุ่มนี้ชอบคือการสั่งงานโดยให้โจทย์ปลายเปิด เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และได้ ลองแก้ปัญหาด้วยตัวเอง โดยให้ความสำคัญกับแนวการทำงานที่เน้นความสมดุลของชีวิต นอกจากนี้คนในกลุ่ม Generation Y จะชื่นชอบความท้าทายใหม่ ๆ ดังนั้นการได้ลองบทบาทใหม่ หรือการสลับทำงานบางอย่างในเวลาเดียวกันพวกเขาจะรู้สึกกระตือรือร้นที่ แต่ในขณะที่เดียวกัน พวกเขาจะปฏิเสธกับกฎระเบียบที่เข้มงวดจนเกินไป หากต้องทำงานกับคนกลุ่มนี้ควรสร้าง บรรยากาศการทำงานให้มีความผ่อนคลายเป็นกันเอง เอื้อต่อการให้อิสระในการทำงานและสิ่ง สำคัญคือ การตอบสนอง (Feedback) อย่างรวดเร็ว เพราะคนกลุ่มนี้มักจะใจร้อนและไม่ชอบ ความคลุมเครือไม่ชัดเจน ฉะนั้น เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้กลุ่ม Generation Y และชี้แจง ความสำคัญของงานจะทำให้พวกเขามีความทุ่มเทในการทำงานนั้น (สุคปรูพี เวียงสี, 2560)

### 2.2.3 องค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

องค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีนักวิชาการได้วิจัยและนำเสนอไว้ ดังนี้

สัมฤทธิ์ ฝิวนิม และ ศรียา สุขพานิช (2553) ได้อธิบายองค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ (1) การสนับสนุน หมายถึง ผู้นำอำนวยความสะดวกในการบริหารงานและฟังข้อเสนอแนะของบุคลากรในองค์กร (2) การให้ขวัญและกำลังใจ หมายถึง บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรักทีม มีความพึงพอใจในการตอบสนองความสำเร็จในการทำงาน (3) สภาพแวดล้อม หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารและบุคลากรที่มีสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ความสะอาด ความปลอดภัย (4) อิทธิพลจากภายนอก หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับองค์กรภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมิน (5) ความอิสระ หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน (6) ความสนิทสนม หมายถึง บุคลากรไม่ตรีต่อการทำงาน ทักทายเมื่อพบปะ และร่วมรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน (7) การเน้นผลงาน หมายถึง ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติที่ชัดเจนและเข้มงวด ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง (8) การควบคุม หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมสั่งการและกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร

Holloway (2012) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง การมีโครงสร้างขององค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การรับรู้หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่ทำหาย (3) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identity) หมายถึง บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีคุณค่า มีความไว้วางใจและไม่ถูกมองข้าม (4) ความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวกับความเป็นมิตรและความไว้วางใจที่ซึ่งกันและกัน โดยผู้นำมีความตั้งใจสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อให้ทำงานร่วมกันได้ดีและลดอัตราการลาออก (5) ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง บุคลากรมีความรู้สึกที่องค์กรมีการยอมรับความแตกต่างทางความคิดและผู้บริหารยินดีที่จะรับฟังเพื่อนำไปแก้ปัญหา

พัฒนาพงศ์ ศรีปราโมช และคณะ (2553) ได้เสนอองค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์กร หมายถึง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจด้าน

โครงสร้างองค์กรเพิ่มขึ้นโดยการจัดประชุมประจำปี และในส่วนสายบังคับบัญชาควรจัดให้มีแผนผังเพื่อสะดวกในการทำงานมากขึ้น (2) ลักษณะงาน หมายถึง ส่งเสริมให้บุคลากรมีงานที่ดียิ่งขึ้นโดยการจัดอบรมและพัฒนาความรู้ (3) การบริหารงานของผู้บริหาร หมายถึง การบริหารงานของผู้บริหารมีผลต่อการตัดสินใจของบุคลากรในการทำงาน ดังนั้นองค์กรต้องสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (4) สัมพันธภาพในหน่วยงาน หมายถึง องค์กรควรส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากร เช่น การทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความสนิทสนมไว้วางใจกัน (5) ค่าตอบแทน หมายถึง องค์กรควรมีการสื่อสารกับบุคลากรเกี่ยวกับ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและความเหมาะสมและเท่าเทียมกันของงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

Moslehpour และคณะ (2019) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ (1) รูปแบบผู้นำ หมายถึง รูปแบบการบริหารของผู้นำเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนและสร้างแรงจูงใจภายในทีมได้ดี (2) สภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อการจัดการงานหรือบรรยากาศองค์กร (3) ลักษณะการทำงาน หมายถึง บุคคลอาจมีทักษะและความสามารถที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการของงาน หากรูปแบบการทำงานได้รับการสื่อสารหรือรับรู้สภาพแวดล้อมของงานจะเป็นไปตามที่พึงพอใจทั้งผู้บริหารและบุคลากร ดังนั้นรูปแบบการทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน

ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ดังต่อไปนี้

### องค์ประกอบที่ 1 สัมพันธภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

การสร้างสัมพันธภาพภายในหน่วยงานนั้นเป็นพื้นฐานของการสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยเริ่มจากการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร ได้แก่ การร่วมแสดงความคิดเห็น การร่วมออกแบบแผนงาน โดยเป็นการจัดรูปแบบให้มีการพบปะพูดคุยกับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสร้างสัมพันธภาพเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงานนั้นจะประกอบไปด้วย (1) การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือกัน หากองค์กรมีการเอื้อเฟื้อกันโดยไม่ยึดติดกับช่วงวัยจะทำให้บุคลากรเกิดการเสียสละ รู้จักแบ่งปัน มีการปรับความเข้าใจกัน และมีความสามัคคีส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข (2) การใช้เวลาจากสภาพต่อผู้ใหญ่และการทักทายหากเพื่อนร่วมงานไม่เข้าใจงานก็สามารถอธิบายโดยใช้ถ้อยคำที่สุภาพอ่อนโยนและไม่



กระทบกระเทือนจิตใจผู้ฟังโดยต้องกล่าวด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้งหรือประชดประชัน ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ผู้อื่นอยากทำงานร่วมด้วยและเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี (3) การปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น บุคลากรมีน้ำใจในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานตามความสามารถของตนเองจะทำให้เกิดความผูกพันต่อบุคลากรเอง นอกจากนี้ยังสามารถทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ภายนอกองค์กรเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากร (4) การวางตัวที่ดี บุคลากรจะต้องมีการวางตัวแบบเสมอต้นเสมอปลายโดยปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารที่ถูกต้องและกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารอาจมอบหมายงานให้บุคลากรบางคนตามเหตุผลอันสมควร โดยไม่มีการกลั่นแกล้งใด ๆ หากบุคลากรได้รับความเมตตาจากผู้บริหารแล้วจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และอยากจะทำงานให้กับองค์กรต่อไป การสร้างสัมพันธภาพในองค์กรมีความสำคัญยิ่งเพราะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความรู้สึกให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานโดยไม่มีอุปสรรคทางความคิดและจิตใจ ซึ่งการมีสัมพันธภาพที่ดีนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างรวดเร็วและหากเกิดความผิดพลาดนั้นบุคลากรจะไม่วินิจฉัยเพราะทุกคนที่สัมพันธภาพที่ดีจึงมองว่าไม่ได้เป็นปัญหาและพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ไข จึงสรุปได้ว่างานวิจัยเล่มนี้จะวัดองค์ประกอบของสัมพันธภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานโดยใช้องค์ประกอบของจิรินุช เกลียวทอง และ อังศุธร ศรีสุทธิสะอาด (2560) และพระมหาอานนท์ ชวนาภิภู (2559) ที่มีว่า สัมพันธภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นการปฏิบัติตนของบุคลากรโดยมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือซึ่งกันและกันแก่บุคลากรแต่ละช่วงอายุ การใช้ตัวอย่างที่สุภาพและอ่อนโยน พร้อมทั้งอธิบายการทำงานให้แก่บุคลากรช่วงอายุอื่น ๆ ได้ และการให้กำลังใจบุคลากรโดยการให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่บุคลากรคนอื่น

## องค์ประกอบที่ 2 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร

องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีกลยุทธ์และความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะหรือความสามารถในการจูงใจคนอื่นให้ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำนั้นจะหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเป็นผู้นำแก่ทุกคนและสามารถสร้างความรู้สึกให้แก่บุคลากรเป็นผู้นำตนเองในการทำงานและการมีส่วนร่วมได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำโดยมีหลักการดังต่อไปนี้ (1) การสร้างภาวะผู้นำให้กับตนเอง เป็นการวิเคราะห์ตนเองโดยหาข้อดีข้อเสียซึ่งเป็นพื้นฐานในการทำงาน เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากการค้นคว้าหรือเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถในด้านนั้น ๆ

และพร้อมปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดของตนเอง (2) การเป็นแบบอย่างของผู้นำตนเอง หมายถึง บุคลากรตระหนักและรับรู้การเป็นผู้นำตนเองในทางที่ดีหรือการเป็นบุคลากรที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อองค์กร เช่น ตรงต่อเวลา การมีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เอาใจใส่ในการทำงานอย่างดีเยี่ยม และผลิตผลงานออกมาอย่างสร้างสรรค์ (3) การเสริมอำนาจผู้บริหาร เป็นการบริหารงานของผู้บริหารที่มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง ซึ่งการมอบหมายงานนี้จะต้องส่งมอบให้ตรงกับความสามารถของบุคลากรด้วยเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และนอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องรับฟังการแสดงความคิดเห็นทั้งข้อดีและข้อเสียของบุคลากรเพื่อนำมาวิเคราะห์ให้เกิดเป็นกระบวนการให้ได้ (4) การสร้างพลังเชิงบวก ผู้บริหารควรให้กำลังใจบุคลากรโดยการให้คำแนะนำและคำปรึกษาเมื่อบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ ให้เกียรติในความสามารถของทุกคน สร้างบรรยากาศการทำงานให้มีเชื้อเพื่อและร่วมกันแก้ไขปัญหา (5) การสนับสนุนและแรงผลักดันบุคลากร ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรเกิดแนวคิดหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ประสบความสำเร็จโดยไม่ตำหนิหรือวิจารณ์ ทั้งยังให้กำลังใจและสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณ สถานที่ อุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น (6) การสร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเอง เป็นการกระตุ้นให้องค์กรมีวิธีการทำงานแบบเป็นผู้นำตนเองเพื่อเป็นการสอดแทรกวัฒนธรรมในการทำงานให้มีแรงบันดาลใจพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง ดังนั้น ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีกลยุทธ์ในการบริหารโดยมองเห็นจุดแข็งของบุคลากรแต่ละคนและส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการทำงาน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยมอบอำนาจให้บุคลากรแต่ละคนเป็นผู้นำตนเองส่งผลให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการเป็นผู้นำตนเองยังต้องอยู่ในคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติตนเป็นกลาง มีความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน จะทำให้องค์กรมีทั้งคนเก่งและคนดีผู้บริหารจะมีศักยภาพ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารจะต้องมีหลักการบริหารเพื่อให้ตนเองกลายเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง คือ การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการฝึกอบรมผู้นำในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งทั้งหมดนี้จะทำให้พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ผู้นำที่จะสร้างผู้นำได้นั้นจะต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถ หากผู้นำยังยึดติดกับกรอบความคิดแบบเก่าจะทำให้การเกิดผู้นำเหนือผู้นำเป็นไปได้ยากทำให้องค์กรมีความคิดล้าหลังเพราะยังคงใช้กระบวนการที่เดิม ๆ ในการแก้ปัญหาซึ่งไม่สามารถใช้ได้กับสถานการณ์ปัจจุบัน จึงสรุปได้ว่า งานวิจัยเล่มนี้จะวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโดยใช้องค์ประกอบของอนุวัตร ศรีพระนาม และดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2560) และ พิษญาภา ยืนยาว (2560) ที่มีว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารเป็นความสามารถ

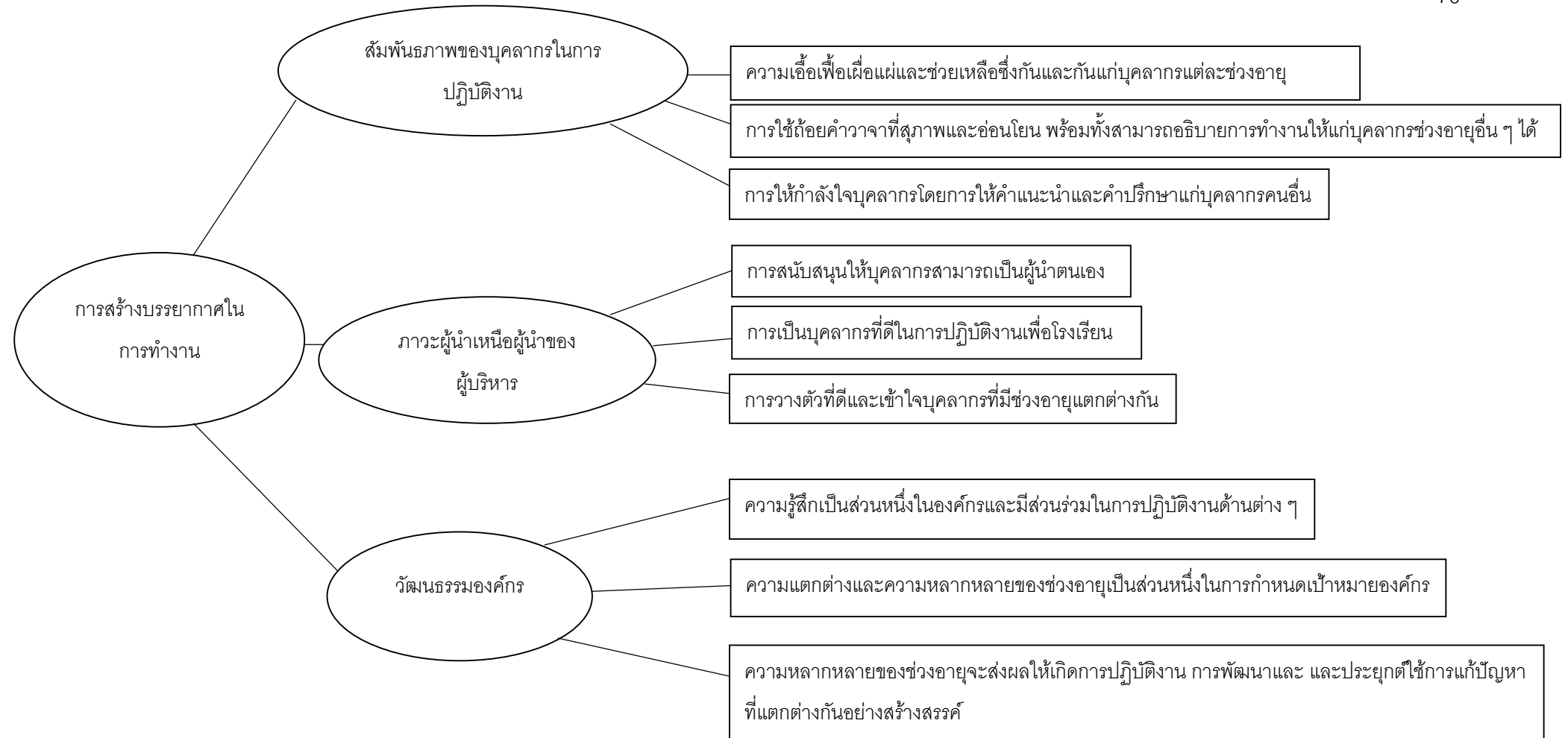
ของผู้บริหารที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ และสนับสนุนให้เป็นบุคลากรที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อโรงเรียนและมีการวางตัวที่ดีและสามารถเข้าใจบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน

### องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) คือ สิ่งที่เป็นแบบแผน ความเชื่อ ระเบียบในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ทุกคนยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังหมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจลักษณะการทำงานเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร ผู้วิจัยขอเสนอลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ (1) วัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Purposes) กระบวนการทำงานในองค์กรจะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงาน หากองค์กรใดไม่มีเป้าหมายการทำงานก็จะมีทิศทางหรือทำงานไปแบบไม่มีจุดมุ่งหมาย ไม่มีความกระตือรือร้นหรือแรงบันดาลใจในการทำงานส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกไม่อยากทำงานและการพัฒนาองค์กรก็จะลดลง การกำหนดวัตถุประสงค์นี้จะต้องคำนึงถึงปัญหาและสภาพปัจจุบันเพราะสามารถเป็นตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนได้ (2) การมอบอำนาจ (Empowerment) ในองค์กรนั้นผู้ที่มีอำนาจและผู้ที่ใช้ อำนาจสูงสุดคือผู้บริหาร และภาระหน้าที่ของผู้บริหารมีมากมายจึงต้องมีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว การมอบอำนาจนี้จะต้องมอบอย่าง ยุติธรรมโดยมอบอำนาจให้บุคลากรรองลงไปหนึ่งลำดับ (3) การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการทำงานซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารและบุคลากรในการปฏิบัติงานของตนเอง กระบวนการตัดสินใจจะต้องมีการหาข้อมูลต่าง ๆ เช่น ข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการตัดสินใจ หากเกิดการตัดสินใจไปแล้วผลลัพธ์จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นอนาคตของ องค์กรจะเป็นไปในทิศทางใดก็ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหาร (4) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of Community) เมื่อองค์กรมีบรรยากาศที่ดีเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากร มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจนเกิดความทุ่มเทในการ ทำงาน ฉะนั้นองค์กรควรสนับสนุนและให้การช่วยเหลือบุคลากรให้มีความรู้สึกว่าองค์กรคือ ครอบครัวและอยากจะทำให้องค์กรให้ดียิ่งขึ้น (5) การไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรให้ความ ไว้วางใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากร รวมทั้งให้มีการเลือกปฏิบัติงานตามความถนัดและ ความสามารถของตนเอง (6) ความมีคุณภาพ (Quality) การปฏิบัติงานของบุคลากรจะต้องการ

ความมีคุณภาพโดยมากกว่าความรวดเร็ว องค์กรจะต้องตรวจสอบผลการปฏิบัติงานไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดและให้ทำคำแนะนำในการแก้ไข (7) การยอมรับ (Recognition) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดตามกฎหมายในการบริหารองค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีการยอมรับความสามารถของบุคลากรแต่ละคน โดยมีความไว้วางใจในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติและส่งเสริมบุคลากรให้ค้นคว้าหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตน (8) การเห็นอกเห็นใจ (Caring) บุคลากรจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องพึ่งพาความเอาใจใส่ดูแล ความเห็นอกเห็นใจจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (9) ความซื่อสัตย์ (Integrity) เป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์กรจะยกย่องและให้รางวัลบุคลากรที่มีความซื่อสัตย์และพฤติกรรมตนอยู่ในหลักจริยธรรม หากบุคลากรทุกคนมีความซื่อสัตย์แล้วองค์กรก็จะมีความก้าวหน้าและมีความสงบเรียบร้อย (10) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) บุคลากรในองค์กรนั้นมีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ ซึ่งความหลากหลายนี้จะทำให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ แนวคิดในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันและความแตกต่างนี้จะนำไปสู่ค่านิยมขององค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นลักษณะเด่นที่แตกต่างจากองค์กรอื่นอีกด้วย จึงสรุปได้ว่า งานวิจัยเล่มนี้จะวัดองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้องค์ประกอบของกัญญ์ภักฎา ภัทรไชยอนันท์ (2557) Patterson; Purkey และ Parker (1986); Schein (1988) ที่มีว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ซึ่งองค์กรได้นำความแตกต่างของช่วงอายุมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดเป้าหมายองค์กรและความแตกต่างของช่วงอายุนั้นจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงาน การพัฒนางาน และประยุกต์ใช้การแก้ปัญหาที่แตกต่างกันอย่างสร้างสรรค์

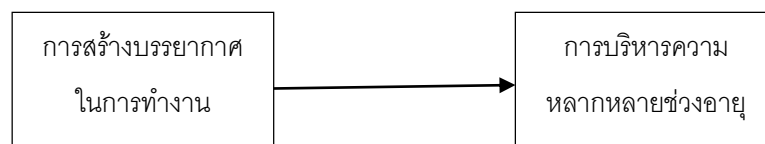
การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศในการทำงานของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสโดยใช้ตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน เพราะได้มีการอธิบายของความร่วมมือในการทำงานไว้อย่างครบถ้วน สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรที่มีช่วงวัยแตกต่าง ได้ดังภาพประกอบ 4 องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศในการทำงาน



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

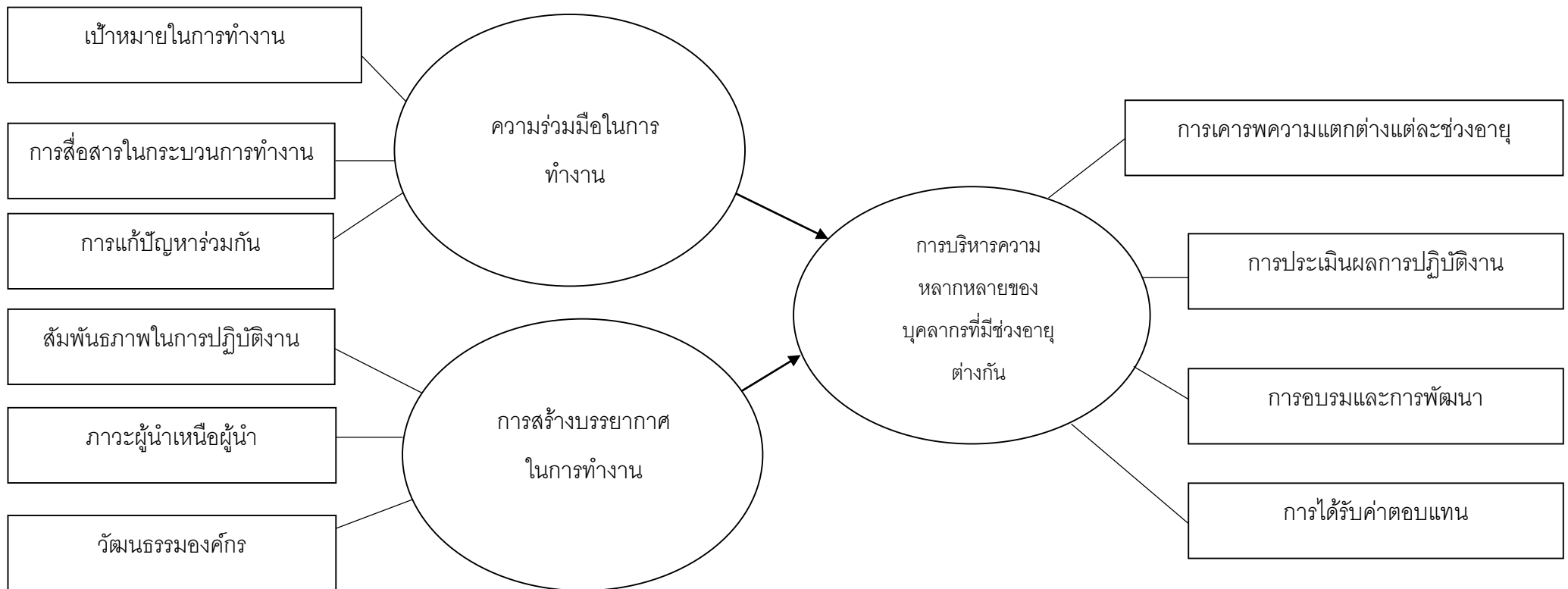
## 2.2.4 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างบรรยากาศในการทำงานกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้แก่บุคลากรทุกช่วงอายุให้มีความสุข ความสะดวกสบาย มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรักทีม มีความพึงพอใจในการตอบสนองความสำเร็จในการทำงาน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กร อาทิ ความสะอาด ความปลอดภัย (สัมฤทธิ์ วัฒนินม และ ศรียา สุขพานิช, 2553) บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีคุณค่า มีความไว้วางใจและไม่ถูกมองข้าม รับรู้ถึงความ เป็นมิตรและความไว้วางใจที่ซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารมีความตั้งใจสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อให้ทำงานร่วมกันได้ดีจนกลายเป็นความผูกพันและสามารถลดอัตราการลาออก (Holloway, 2012) นอกจากนี้ยังรวมถึง รูปแบบการบริหารของผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนและสร้างแรงจูงใจ ภายในทีมได้ดี ซึ่งสภาพแวดล้อมในองค์กรนั้น บุคคลอาจมีทักษะและความสามารถที่เหมาะสมเพื่อตอบสนอง ความต้องการของงาน หากรูปแบบการทำงานได้รับการสื่อสารหรือรับรู้สภาพแวดล้อมของงานจะ เป็นไปตามที่พึงพอใจทั้งผู้บริหารและบุคลากร ดังนั้นรูปแบบการทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน (Moslehpour et al., 2019) ผลการวิจัยของณิชากรีย์ แก้วไชยษา (2559) ว่ามีตัวแปร ความสุขในการทำงานมีอิทธิพลต่ออายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มี ช่วงอายุต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดความสัมพันธ์การสร้าง บรรยากาศในการทำงานต่อการ บริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันได้ว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงาน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงความสัมพันธ์การสร้างบรรยากาศในการทำงานต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย: โมเดลการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส และเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีสมมติฐานการวิจัยที่ว่า องค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส และโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
2. แบบแผนการวิจัย
3. เครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยขออธิบายรายละเอียดการดำเนินงานวิจัยแต่ละขั้นตอน ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยขออธิบายรายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้



## 1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 505 คน จาก 10 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น อำเภอเมือง 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (ถนนภูผากักดี) จำนวน 74 คน โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาละฮิล) จำนวน 44 คน โรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านยะกัง) จำนวน 47 คน โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านกำปงตาโก๊ะ) จำนวน 19 คน โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดประชาภิรมย์) จำนวน 18 คน โรงเรียนเทศบาล 6 (ถนนโคกเคียน) จำนวน 29 คน อำเภอสุไหงโก-ลก ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (ราษฎร์บำรุง) จำนวน 67 คน โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านตันหยงมะลิ) จำนวน 20 คน โรงเรียนเทศบาล 3 (วิมุกตายนวิทยา) จำนวน 103 คน และโรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านทรายทอง) จำนวน 84 คน รวม 505 คน (งานบุคลากร สำนักการศึกษาเทศบาลเมืองนราธิวาส และเทศบาลเมืองสุไหงโก-ลก, 2563)

## 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนราธิวาส ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณ ของ Yamane (1973) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนได้ไม่เกิน ร้อยละ 5 และมีค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังแสดงในตาราง 4 ต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

ตาราง 4 ขนาดจำนวนบุคลากรโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส

โรงเรียน	จำนวนบุคลากร (ประชากร)	จำนวนบุคลากร (กลุ่มตัวอย่าง)
โรงเรียนเทศบาล 1 (ถนนภูผากั๊กดี)	74	32
โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาละฮิล)	44	20
โรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านยะกัง)	47	20
โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านกำแพงตาโก๊ะ)	19	9
โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดประชาภิรมย์)	18	9
โรงเรียนเทศบาล 6 (ถนนโคกเคียน)	29	12
โรงเรียนเทศบาล 1 (ราษฎร์บำรุง)	67	29
โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านตันหยงมะลิ)	20	10
โรงเรียนเทศบาล 3 (วิมุกตายนวิทยา)	103	45
โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านทรายทอง)	84	37
<b>รวม</b>	<b>505</b>	<b>223</b>

งานวิจัยนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างจึงเป็นไปตามข้อเสนอแนะของ Hair และคณะ (2010) ที่ระบุว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรพิจารณาควบคู่กับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์หรือตัวแปรมีมาก จำนวนกลุ่มตัวอย่างต้องเพิ่มมากขึ้น โดยให้

กฎอัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ไม่ควรน้อยกว่า 10 ต่อ 1 และการสุ่มกลุ่มตัวอย่างนั้นผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling : SRS) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนประชากรโดยมีโอกาสดูถูกเลือกอย่างเท่า ๆ กัน (สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ กลุ่มระเบียบวิธีสถิติ, 2555)

## 2. แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบแผนเชิงปริมาณโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) อันเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่เกิดจากลักษณะแฝงที่เป็นองค์ประกอบร่วมภายใต้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีว่ามีองค์ประกอบใดมีอิทธิพลต่อตัวแปรสังเกตได้ และองค์ประกอบใดมีความสัมพันธ์กัน และเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยกำหนดเป็นโมเดลองค์ประกอบในการดำเนินการวิจัย เพื่อเป็นการยืนยันคำตอบของการวิจัยที่มีความครอบคลุม ลุ่มลึกและชัดเจน นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการตอบคำถามเชิงสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิจัยโดยแสดงผลลัพธ์ออกมาเป็นตัวเลขทางสถิติ รวบรวมข้อมูลและแสดงผลลัพธ์ออกมาเป็นข้อความ (Williams, 2007)

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การหาความสัมพันธ์ของตัวแปร (Correlation) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เป็นการวิจัยแบบเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและระยะเวลาในการศึกษาประเด็นวิจัยสามารถดำเนินการในระยะเวลาเดียวกัน ทั้งนี้ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูล โดยทั่วไปเป็นตัวเลขแล้วนำมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันความถูกต้องและแม่นยำของข้อสรุปที่ผู้วิจัยค้นพบ มีเครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลระดับบุคคล (อรรถไกร พันธุ์ภักดี, 2560; Williams, 2007) การวิจัยเชิงปริมาณในงานวิจัยนี้มุ่งอธิบายความสัมพันธ์ของความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วง อายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส และศึกษาโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสและศึกษาระดับเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ที่ตั้งไว้ว่า องค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส และ

โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน  
โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้อง  
กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อผู้วิจัยทราบประเด็นปัญหาของการวิจัยจากการศึกษาความเป็นมาของปัญหาและ  
ปัญหา ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาช่องว่างทางการวิจัย (Research Gaps) เพื่อให้งานวิจัยมี  
ประโยชน์ในการทางทฤษฎีและทางปฏิบัติได้จริง ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย แล้วจึง  
ออกแบบการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง กำหนดกรอบ  
แนวคิดการวิจัย ตั้งสมมติฐานการวิจัย นิยามตัวแปร นิยามศัพท์เฉพาะ ทั้งหมดนี้ผู้วิจัยได้อธิบาย  
ไว้ในบทที่ 1 ความเป็นมาและความสำคัญ ตามมาด้วยการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่  
เกี่ยวข้อง ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์องค์ประกอบ ในบทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
สำหรับบทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยโดยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง  
แบบแผนการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้น  
นำไปสู่บทที่ 4 ผลการวิจัย เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
ที่ตั้งไว้ และสุดท้ายนำไปสู่สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ซึ่งจะอธิบายไว้ในบทที่ 5 ดังนั้น  
การออกแบบการวิจัยนี้เป็นไปตามหลักการบูรณาการวิจัยเชิงปริมาณโดยให้ลำดับความสำคัญ  
เวลา และขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่น่าเชื่อถือและเที่ยงตรง

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อ  
สำรวจการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันโรงเรียนสังกัดองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครราชสีมา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว ได้แก่ (1) เพศ (2) อายุ  
(3) ประสบการณ์การทำงาน เพื่อใช้ประโยชน์ในการอภิปรายผลในบทที่ 5 ต่อไป เช่น เพศ  
สอดคล้องกับงานวิจัยของ เตือนตา มัจฉาชีพ (2554) ได้กล่าวว่า เพศมีผลต่อการรับรู้ของบุคลากร  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อายุ สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพล บำรุงเกตุอุดม และ  
คณะ (2561) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุแตกต่างกันมีการจัดการความขัดแย้งของ

บุคลากรใน รูปแบบความร่วมมือ การประนีประนอม การยอมให้ และการบูรณาการโดยไม่แตกต่างกัน และประสบการณ์การทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นวลอนงค์ อุสุภาพ (2559) ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ทำงานมีความสำคัญเพราะจะส่งผลให้การสั่งการ การวางแผนหรืออื่น ๆ เป็นไปตามรอบคอบ ทั้งยังทำให้การบริหารนั้นประสบความสำเร็จอีกด้วยลักษณะคำถามเป็น ปลายเปิดแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุ ต่างกันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความร่วมมือในการทำงานในโรงเรียนสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานในโรงเรียนสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส

แบบสอบถามตอนที่ 2, 3 และ 4 เป็นคำถามลักษณะปลายเปิดแบบมาตราส่วนประมาณ ค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถามตอนที่ 2, 3 และ 4 มีเกณฑ์ในการแปลผลแบบสอบถาม (บุรินทร์ รุจจนพันธุ์ , 2553) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ปฏิบัติมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ปฏิบัติน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

### 3.2 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเบื้องต้น จากนั้นจึงได้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

#### 3.2.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เป็นการวัดค่าความเที่ยงตรงโดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อวัดได้ตรงตามเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์อย่างน้อยเพียงใด ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน (รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ในภาคผนวก ข) และใช้เกณฑ์การวัด (ปราณี หลาเบ็ญสะ, 2559) ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง ข้อคำถามวัดจุดประสงค์หรือเนื้อหา

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจข้อคำถามวัดจุดประสงค์หรือเนื้อหา

ให้คะแนน 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่วัดประสงค์หรือเนื้อหา

จากนั้นนำข้อมูลเกี่ยวกับข้อคำถามแต่ละข้อที่ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาหาค่าความสอดคล้องกับจุดประสงค์หรือเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) เกณฑ์การตัดสินค่า IOC ถ้ามีค่า .067 ขึ้นไป (สุรพงษ์ คงสัตย์ และ ธีรชาติ ธรรมวงศ์, 2551) แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา แสดงว่า ข้อคำถามนั้นสามารถนำไปใช้ต่อไปได้

ผลการคำนวณหาค่าดัชนีสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญและนำมาคำนวณค่า IOC สรุปได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ในแบบสอบถามฉบับนี้ไม่มีการตรวจ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน จำนวน 13 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สรุปได้ว่า ดัชนีความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ ทั้งนี้มีการปรับแก้ภาษาในบางข้อก่อนนำไปใช้คือ ข้อที่ 5 และ ข้อที่ 10 (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ค)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความร่วมมือในการทำงาน จำนวน 9 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สรุปได้ว่า ดัชนีความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ ทั้งนี้มีการปรับแก้ภาษาในบางข้อก่อนนำไปใช้คือ ข้อที่ 15 ข้อที่ 17 และ ข้อที่ 19 (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ค)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในการทำงาน จำนวน 9 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สรุปได้ว่า ดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญของทุกข้อผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ในขั้นต่อไปได้ทุกข้อ ทั้งนี้มีการปรับแก้ภาษาในบางข้อก่อนนำไปใช้คือ ข้อที่ 30 และ ข้อที่ 31 (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ค)

### 3.2.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบและปรับปรุงเนื้อหาแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านและได้ทำการวิเคราะห์ค่า IOC เพื่อหาความเที่ยงตรงของเนื้อหาเสร็จแล้วนั้น จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไป ทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สำนักงานเทศบาลเมืองสุโขทัย โกลก จังหวัดนราธิวาส ด้วยเหตุผลที่ว่า สำนักงานเทศบาลเมืองสุโขทัยโกลก เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีรูปแบบองค์กรขนาดใหญ่ รวมไปถึงบุคลากรและผู้บริหารที่มีความหลากหลายของช่วงอายุคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวัดความสอดคล้องภายในกับข้อคำถาม จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา แบบ Cronbach's Alpha (Arifin, 2018) โดยใช้สูตร

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

เมื่อ

$\alpha$	แทน	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
$k$	แทน	จำนวนข้อ
$\sigma_{2i}$	แทน	จำนวนความแปรปรวนของรายการแต่ละข้อ
$\sigma_{2t}$	แทน	คะแนนความแปรปรวนของทั้งฉบับ

จากการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอเสนอผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
การบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ	.896
ความร่วมมือในการทำงาน	.908
การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	.880
รวม	.894

จากตาราง 5 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจากการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเมื่อจำแนกเป็นรายตัวแปรพบว่า มีค่าตั้งแต่ .880 ถึง .908 โดยการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุเท่ากับ .896 ความร่วมมือในการทำงานเท่ากับ .908 และการสร้างบรรยากาศในการทำงานเท่ากับ .880 รวมทั้งฉบับเท่ากับ .894 ซึ่งถ้าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่ามากกว่า .80 ขึ้นไป ถือว่าเป็นค่าที่ดี (Tavakol & Dennick, 2011) โดยแบบสอบถามวัดความร่วมมือในการทำงานมีค่าสูงที่สุด รองลงมาคือ การบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ตามลำดับ (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ง)

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการติดต่อประสานงานไปยังโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการติดต่อประสานงาน จัดส่งแบบสอบถาม และการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการทำหนังสือรับรองขอความอนุเคราะห์จากหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อส่งไปยังผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสพร้อมทั้งแนบแบบสอบถามระดับบุคคลในการวิจัย โดยการเก็บข้อมูลใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยตนเองที่โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 10 โรงเรียน จำนวนบุคลากร 223 คน เมื่อบุคลากรโรงเรียนใดตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว ขอความอนุเคราะห์ส่งคืนแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ 1 เดือน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอบคุณไปยังโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



ในจังหวัดนราธิวาสในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม เมื่อเสร็จสิ้นการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามทั้งหมดไปจัดระเบียบข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลในทางสถิติต่อไป

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูลวิธีการทางสถิติที่ใช้

เมื่อดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนจากผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งหมด จำนวน 223 ชุด มาวิเคราะห์ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยการวิเคราะห์ทางสถิติดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ระดับความของความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสทดสอบโดยใช้ สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์และผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ของ Likert (1961) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสทดสอบโดยใช้สถิติ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรหรือไม่ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือในการทำงานกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างบรรยากาศในการทำงานกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) มีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การประมาณค่าพารามิเตอร์ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล การปรับโมเดล และการตีความผลการวิเคราะห์ รายละเอียดดังต่อไปนี้ (1) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Estimating the Parameter) เป็นการหาค่าพารามิเตอร์ ได้แก่ การบริหารความหลากหลาย การเคารพความแตกต่างแต่ละช่วงอายุ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและการพัฒนา การได้รับค่าตอบแทน ความร่วมมือในการทำงาน เป้าหมายในการทำงาน การสื่อสารในกระบวนการทำงาน การแก้ปัญหาาร่วมกัน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พารามิเตอร์เหล่านี้จะทำให้เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่างหรือข้อมูลเชิงประจักษ์กับเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่ถูกสร้างขึ้นจากพารามิเตอร์ที่ประมาณค่าได้จากโมเดลที่เป็นสมมุติฐานการวิจัยมีค่าใกล้เคียงกันมาก (2) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Validation of the Model) เป็นการประเมินความถูกต้องของโมเดลหรือการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ดัชนี GFL, AGFL, CFI, Standardized RMR และ RMSEA (3) การปรับโมเดล (Model Modification) เมื่อพบว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จะต้องปรับโมเดลและวิเคราะห์ข้อมูลใหม่ ซึ่งการปรับโมเดลจะพิจารณาจากค่าเศษเหลือของตัวแปรสังเกตในรูปคะแนนมาตรฐานควรมีค่าไม่เกิน  $\pm 2.00$  อาจปรับโมเดลได้โดยยอมให้ทอมความคลาดเคลื่อนสัมพัทธ์กันได้ และการปรับโมเดลองค์ประกอบที่ปรับใหม่ต้องสมเหตุสมผลและเป็นไปตามทฤษฎีที่ตั้งไว้ (4) การตีความผลการวิเคราะห์ (Factor Loading) มีการรายงานค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และความแปรปรวนที่องค์ประกอบสามารถอธิบายได้ โดยองค์ประกอบควรอธิบายความแปรปรวนได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 (เสวี ชัดเข้ม, 2547)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เป็นการตรวจสอบว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลผลรวมของตัวแปรความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายในโมเดลโครงสร้างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน (พูลพงษ์ สุขสว่าง, 2557)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบสอบถามโดยพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	เกณฑ์
$\chi^2 / df$	<3
ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Tucker-Lewis Index: TLI)	$\geq .90$
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative. Fit Index: CFI)	$\geq .90$
ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI)	$\geq .90$
ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	$\leq .08$

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส และเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบแผนเชิงปริมาณโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน จำแนกได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันโดยแบ่งเป็นสัญลักษณ์ทางสถิติและสัญลักษณ์ของตัวแปร ดังนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติ ได้แก่

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Average)
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SK	แทน ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	แทน ค่าความโด่ง (Kurtosis)
$X^2$	แทน ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)
df	แทน ค่าองศาอิสระ (Degrees of Freedom)

$\chi^2/df$	แทน ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ (ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์) (Chi-Square Degree of Freedom)
GFI	แทน ค่าดัชนีด้วยระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
CFI	แทน ค่าดัชนีด้วยระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative. Fit Index)
TLI	แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (Tucker-Lewis Index)
IFI	แทน ดัชนีบ่งบอกความกลมกลืนของข้อมูล (Incremental Fit Index)
RMSEA	แทน ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation)
$R^2$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R Square)
CR	แทน ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ (Composite Reliability)
AVE	แทน ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracte: AVE)
P	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P-Value)
C.R.	แทน ค่าความเชื่อมั่นตัวแปรแฝง
$\beta$	แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
T	แทน ค่าสถิติทดสอบ ที (T-Test)
Z	แทน ค่าที่ได้การแจกแจงปกติมาตรฐาน (Standard Score)
Residual	แทน ค่าประมาณของการคลาดเคลื่อน
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์
$\lambda$	แทน น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
สัญลักษณ์ของตัวแปร ได้แก่	
gen	แทน การบริหารความหลากหลาย
respect	แทน การเคารพความแตกต่างแต่ละช่วงอายุ

respect1	แทน การให้ความสำคัญกับความหลากหลายของช่วงอายุ
respect2	แทน การให้ความเคารพและให้เกียรติ
respect3	แทน การชื่นชมศักยภาพ
respect4	แทน การเชื่อว่าความแตกต่างมีความสามัคคี
evalu	แทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน
evalu1	แทน การประเมินมีความเหมาะสมกับช่วงอายุ
evalu2	แทน การได้รับการประเมินแบบ 360 องศา
evalu3	แทน การประเมินอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงอายุ
training	แทน การอบรมและการพัฒนา
training1	แทน การได้รับการสำรวจเกี่ยวกับปัญหาที่เหมาะสมกับช่วงอายุ
training2	แทน การได้รับการอบรมตามความเหมาะสมกับช่วงอายุ
training3	แทน การได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
earning	แทน การได้รับค่าตอบแทน
earning1	แทน การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับช่วงอายุ
earning2	แทน การได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เกื้อกูลที่เหมาะสมกับช่วงอายุ
earning3	แทน ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น
colla	แทน ความร่วมมือในการทำงาน
target	แทน เป้าหมายในการทำงาน
target1	แทน การวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
target2	แทน ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนที่มีอายุต่างกัน
target3	แทน การมีทัศนคติทางบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนที่มีอายุต่างกัน
commu	แทน การสื่อสารในกระบวนการทำงาน
commu1	แทน การติดต่อประสานงานโดยไม่มีปัญหา
commu2	แทน การเลือกใช้สื่อในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ
commu3	แทน การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ
solution	แทน การแก้ปัญหาร่วมกัน
solution1	แทน ความเต็มใจในการแก้ปัญหาร่วมกัน
solution2	แทน การแก้ปัญหาโดยเน้นการใช้เหตุผล
solution3	แทน การได้รับความรู้และประสบการณ์จากการแก้ปัญหาร่วมกัน

climate	แทน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน
relation	แทน สัมพันธภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน
relation1	แทน ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
relation2	แทน การใช้ถ้อยคำวาจาที่สุภาพอ่อนโยน
relation3	แทน การได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา
leader	แทน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ
leader1	แทน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำตนเอง
leader2	แทน การได้รับการสนับสนุนให้ประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดี
leader3	แทน การวางตัวที่ดีและเข้าใจเพื่อนร่วมงาน
culture	แทน วัฒนธรรมองค์กร
culture1	แทน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
culture2	แทน การร่วมเสนอแนวทางการทำงาน
culture3	แทน ทักษะคติที่มีต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์สถิติประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอผลการวิเคราะห์ทางสถิติในงานวิจัยแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1 : ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ปรากฏผลดังต่อไปนี้

##### 1. ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันจากโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส จำนวน 10 แห่ง คือ โรงเรียนเทศบาล 1 (ถนนภูผากัดดี) โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านบาละฮิล) โรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านยะกัง) โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านกำแพงตาโก๊ะ) โรงเรียนเทศบาล 5 (วัดประชาภิรมย์) โรงเรียนเทศบาล 6 (ถนนโคกเคียน) โรงเรียนเทศบาล 1 (ราษฎร์

บำรุง) โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านต้นหยงมะลิ) โรงเรียนเทศบาล 3 (วิมุกตายนวิทยา) และโรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านทรายทอง) จำนวน 223 คน การนำเสนอข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ทราบและมีความเข้าใจลักษณะพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลการวิจัยและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ใน โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครราชสีมา ดังตาราง 7

ตาราง 7 การแจกแจงความถี่ และร้อยละของตัวแปรข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	41	18.4
หญิง	182	81.6
2. ช่วงอายุ		
Baby Boomers	21	9.4
Generation X	90	40.4
Generation Y	112	50.2
3. ประสบการณ์ทำงาน		
ไม่เกิน 10 ปี	91	40.8
11 – 20 ปี	95	42.6
21 – 30 ปี	31	13.9
31 ปีขึ้นไป	6	2.7
รวม	223	100

จากตาราง 7 เป็นการวิเคราะห์การแจกแจงความถี่ และร้อยละ ของตัวแปรข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.6 และเพศชายคิดเป็นร้อยละ 18.4 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุกลุ่ม Baby Boomers คิดเป็นร้อยละ 9.4 รองลงมา คือ Generation X คิดเป็นร้อยละ 40.4 และ Generation Y คิดเป็นร้อยละ 50.2 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 11 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.6 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.8 มีประสบการณ์ทำงาน 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.9 และมีประสบการณ์ทำงาน 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.7 ตามลำดับ



## 2. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และความหมายของตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ตัวแปรผล ได้แก่ การบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ ปรากฏผลดังตาราง 8 ดังนี้

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และความหมายของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	ความหมาย
<i>ความร่วมมือในการทำงาน</i>					
เป้าหมายในการทำงาน	4.3318	.58295	-.350	.153	มากที่สุด
1. การวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.2421	.59624	.356	.166	มากที่สุด
2. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรที่มีอายุต่างกัน	4.3497	.58014	.337	.151	มากที่สุด
3. การมีทัศนคติทางบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรที่มีอายุต่างกัน	4.3901	.60425	.365	-.654	มากที่สุด
<i>การสื่อสารในการทำงาน</i>					
1. การติดต่อประสานงานโดยไม่มีปัญหา	4.1928	.59543	-.218	.234	มาก
2. การเลือกใช้สื่อในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ	4.2645	.65550	-.530	.183	มากที่สุด
3. การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ	4.1434	.66240	-.635	1.699	มาก
3. การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ	4.1883	.62272	-.379	.485	มาก

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และความหมายของตัวแปร  
ความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความ  
หลากหลายของช่วงอายุ (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	ความหมาย
การแก้ปัญหาพร้อมกัน	4.3004	.58843	-.320	.154	มากที่สุด
1. ความเต็มใจในการแก้ปัญหา พร้อมกัน	4.3766	.59411	.353	-.678	มากที่สุด
2. การแก้ปัญหาโดยเน้นการใช้ เหตุผล	4.2959	.60948	-.381	.026	มากที่สุด
3. การได้รับความรู้จากการ แก้ปัญหาพร้อมกัน	4.2511	.62937	-.470	.432	มากที่สุด
การสร้างบรรยากาศในการทำงาน สัมพันธภาพของบุคลากรในการ ปฏิบัติงาน	4.3991	.57531	-.457	.157	มากที่สุด
1. ความเชื่อเพื่อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน	4.4484	.58953	-.663	.236	มากที่สุด
2. การใช้ถ้อยคำจาที่สุภาพ อ่อนโยน	4.4439	.57362	-.537	.217	มากที่สุด
3. การได้รับกำลังใจจาก ผู้บังคับบัญชา	4.1614	.74793	-.598	.005	มาก
ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	4.2197	.66520	-.372	-.365	มากที่สุด
1. การได้รับการสนับสนุนให้เป็น ผู้นำตนเอง	4.0582	.74809	-.421	-.211	มาก
2. การได้รับการสนับสนุนให้ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.2062	.76673	-.854	.925	มาก
3. การวางตัวที่ดีและเข้าใจเพื่อน ร่วมงาน	4.3228	.63937	-.511	-.139	มากที่สุด

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และความหมายของตัวแปร  
ความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความ  
หลากหลายของช่วงอายุ (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	ความหมาย
วัฒนธรรมองค์กร	4.2376	.63104	-.453	.406	มากที่สุด
1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร	4.3004	.67406	-.712	.505	มากที่สุด
2. การร่วมเสนอแนวทางการทำงาน	4.0717	.74390	-.779	1.258	มาก
3. ทักษะคิดที่มีต่อการทำงานร่วมกัน ของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน	4.2869	.66316	-.769	1.622	มากที่สุด
<i>การบริหารความหลากหลายของ</i>					
ช่วงอายุ	4.3228	.58799	-.354	.135	มากที่สุด
<i>การเคารพความแตกต่างแต่ละช่วง</i>					
อายุ					
1. การให้ความสำคัญกับความ หลากหลายของช่วงอายุ	4.4080	.61463	-.525	-.615	มากที่สุด
2. การให้ความเคารพและให้เกียรติ	4.5336	.59083	-.991	.698	มากที่สุด
3. การชื่นชมศักยภาพของบุคลากร ที่มีอายุต่างกัน	4.3991	.65581	-.733	-.071	มากที่สุด
4. การเชื่อว่าความแตกต่างมีความ สามัคคี	4.1345	.76513	-.720	.713	มาก
<i>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</i>					
1. การประเมินมีความเหมาะสมกับ ช่วงอายุ	4.0358	.69655	-.775	1.823	มาก
2. การได้รับการประเมินแบบ 360 องศา	3.9868	.79022	-.699	1.004	มาก
3. การประเมินอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงอายุ	4.0134	.84084	-1.035	1.589	มาก

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และความหมายของตัวแปร  
ความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความ  
หลากหลายของช่วงอายุ (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	ความหมาย
การอบรมและการพัฒนา	3.8744	.75481	-.485	.536	มาก
1. การได้รับการสำรวจปัญหาที่ เหมาะสมกับช่วงอายุ	3.7578	.82996	-.427	.230	มาก
2. การได้รับการอบรมตามความ เหมาะสมกับช่วงอายุ	3.8744	.83957	-.496	.244	มาก
3. การได้รับการพัฒนาให้ สอดคล้องกับความต้องการของ องค์กร	4.0089	.70385	-.482	.867	มาก
การได้รับค่าตอบแทน	3.9686	.74971	-.855	1.798	มากที่สุด
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับช่วงอายุ	3.9461	.79795	-.923	1.723	มากที่สุด
2. การได้รับสวัสดิการและ ผลประโยชน์ที่สอดคล้องกับ ช่วงอายุ	3.8609	.56972	.724	.521	มาก
3. ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น	4.1524	.77347	.598	2.175	มาก

ตาราง 8 เป็นการวิเคราะห์ผลของแบบสอบถามมีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และแปลผลของตัวแปรเชิงสาเหตุ และตัวแปรผล ดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของตัวแปรเชิงสาเหตุพบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุที่เป็นตัวแปร  
สังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.0582 ถึง 4.4484 เกณฑ์การแปลความหมายผลคะแนนจาก  
แบบสอบถามอยู่ในระดับมากที่สุด ตัวแปรเชิงสาเหตุที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ  
ตัวแปรความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวแปรภาวะผู้นำ  
เหนือผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.4484 เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงพบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีค่าเฉลี่ย

สูงที่สุด คือ สัมพันธภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3991 รองลงมาคือ ตัวแปรเป้าหมายในการทำงาน การแก้ปัญหาร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ การสื่อสารในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3318 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3004 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2376 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.2197 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1928 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของตัวแปรผลพบว่า ตัวแปรผลที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.7578 ถึง 4.5336 เกณฑ์การแปลความหมายผลคะแนนจากแบบสอบถาม อยู่ในระดับมากที่สุด ตัวแปรผลที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การให้ความเคารพ และให้เกียรติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.5336 ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวแปรการเคารพความแตกต่างแต่ละช่วงอายุ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3228 เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงพบว่า ตัวแปรผลที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การเคารพความแตกต่างแต่ละช่วงอายุ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.3228 รองลงมาคือ ตัวแปรการประเมินผลการปฏิบัติงาน การได้รับค่าตอบแทน และการอบรมและการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9730 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9686 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8744 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า เมื่อพิจารณาการกระจายของข้อมูลรอบ ๆ ค่าเฉลี่ยเห็นได้ว่า มีทั้งค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเข้าใกล้ 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ผู้วิจัยศึกษาใกล้เคียงกับไค่งปกติหรือมีการกระจายมากและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าน้อยหรือมีการกระจายน้อยแสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษาบางตัวใกล้เคียงกัน ได้แก่

ผลการวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรเชิงสาเหตุที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .57362 ถึง .76673 ตัวแปรเชิงสาเหตุที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุดคือ การได้รับการสนับสนุนให้ประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .76673 ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวแปรภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เมื่อพิจารณารายตัวแปรแฝงพบว่า ตัวแปรแฝงที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุดคือ ตัวแปรภาวะผู้นำเหนือผู้นำ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .66520 รองลงมาคือ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารในการทำงาน การแก้ปัญหาร่วมกัน เป้าหมายในการทำงาน และสัมพันธภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .63104 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .59543 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .58843 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .58295 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .57531 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรผลที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .56972 ถึง .84084 ตัวแปรผลที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเบี่ยงเบน

มาตรฐานสูงที่สุดคือ ตัวแปรการประเมินอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงอายุ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .84084 ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวแปรการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณารายตัวแปรแฝงพบว่า ตัวแปรแฝงที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุดคือ ตัวแปรการอบรมและการพัฒนา มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .75481 รองลงมาคือ ตัวแปรการได้รับค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเคารพความแตกต่างแต่ละช่วงอายุ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .74971 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .67729 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .58799 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร โดยพิจารณาค่าความเบ้ อธิบายได้ดังต่อไปนี้

ค่าความเบ้ของตัวแปรเชิงสาเหตุที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -.854 ถึง .365 กล่าวได้ว่า ข้อมูลที่มีค่าเป็นลบมีการแจกแจงแบบเบ้ซ้าย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ ตัวแปรการติดต่อประสานงานโดยไม่มีปัญหา การเลือกใช้สื่อในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ การแก้ปัญหาโดยเน้นการใช้เหตุผล การได้รับความรู้จากการแก้ปัญหาร่วมกัน ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การใช้ถ้อยคำจากที่สุภาพอ่อนโยน การได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา การได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้นำตนเอง การได้รับการสนับสนุนให้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การวางตัวที่ดีและเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การร่วมเสนอแนวทางการทำงานและทัศนคติที่มีต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ส่วนข้อมูลที่เป็นบวกมีการแจกแจงแบบเบ้ขวาแสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ ตัวแปรการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรที่มีอายุต่างกัน การมีทัศนคติทางบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรที่มีอายุต่างกัน และความเต็มใจในการแก้ปัญหาร่วมกัน

ค่าความเบ้ของตัวแปรผลที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.035 ถึง .724 กล่าวได้ว่า ข้อมูลที่มีค่าเป็นลบมีการแจกแจงแบบเบ้ซ้าย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ ตัวแปรการให้ความสำคัญกับความหลากหลายของช่วงอายุ การให้ความเคารพและให้เกียรติ การชื่นชมศักยภาพของบุคลากรที่มีอายุต่างกัน การเชื่อว่าความแตกต่างมีความสามัคคี การประเมินมีความเหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับการประเมินแบบ 360 องศา การประเมินอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงอายุ การได้รับการสำรวจปัญหาที่เหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับการอบรมตามความเหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับ

ความต้องการขององค์กร และการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับช่วงอายุ ส่วนข้อมูลที่เป็นบวกมีการแจกแจงแบบเบ้ขวาแสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ ตัวแปรการได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสมกับช่วงอายุ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น

ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร โดยพิจารณาค่าความโด่ง อธิบายได้ดังต่อไปนี้

ค่าความโด่งของตัวแปรเชิงสาเหตุที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง  $-0.678$  ถึง  $1.699$  กล่าวได้ว่า ข้อมูลที่มีค่าเป็นลบมีการแจกแจงแบบแบนหรือโด่งน้อย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับใกล้เคียงกัน ได้แก่ ตัวแปรการมีทัศนคติทางบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรที่มีอายุต่างกัน ความเต็มใจในการแก้ปัญหาพร้อมกัน การได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้นำตนเอง และการวางตัวที่ดีและเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ส่วนข้อมูลที่เป็นบวกมีการแจกแจงแบบโด่งหรือสูงมาก แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับที่แตกต่างกันมาก ได้แก่ ตัวแปรการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรที่มีอายุต่างกัน การติดต่อประสานงานโดยไม่มีปัญหา การเลือกใช้สื่อในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ การแก้ปัญหาโดยเน้นการใช้เหตุผล การได้รับความรู้จากการแก้ปัญหาพร้อมกัน ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การใช้ถ้อยคำวาจาที่สุภาพอ่อนโยน การได้รับการสนับสนุนให้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การร่วมเสนอแนวทางการทำงาน และทัศนคติที่มีต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน และมีข้อมูลที่มีค่าเป็นศูนย์ คือมีการแจกแจงแบบปกติ แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับเดียวกัน คือ ตัวแปรการได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา

ค่าความโด่งของตัวแปรผลที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง  $-0.615$  ถึง  $2.175$  กล่าวได้ว่า ข้อมูลที่มีค่าเป็นลบมีการแจกแจงแบบแบนหรือโด่งน้อย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับใกล้เคียงกัน ได้แก่ ตัวแปรการให้ความสำคัญกับความหลากหลายของช่วงอายุ ส่วนข้อมูลที่เป็นบวกมีการแจกแจงแบบโด่งหรือสูงมาก แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับที่แตกต่างกันมาก ได้แก่ ตัวแปรการให้ความเคารพและให้เกียรติ การเชื่อว่าความแตกต่างมีความสามัคคี การประเมินมีความเหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับการประเมินแบบ 360 องศา การประเมินอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงอายุ การได้รับการสำรวจปัญหาที่เหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับการอบรมตามความเหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับสวัสดิการและ

ผลประโยชน์ที่เกื้อกูลที่เหมาะสมกับช่วงอายุ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น และมีข้อมูลที่มีค่าเป็นศูนย์ คือมีการแจกแจงแบบปกติ แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับเดียวกัน คือ ตัวแปรการชื่นชมศักยภาพของบุคลากรที่มีอายุต่างกัน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2 : ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน ปรากฏดังต่อไปนี้

### 1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ที่อยู่ในกรอบแนวคิดการวิจัยที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันประกอบด้วย

#### 1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ซึ่งดำเนินการได้โดย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย

#### การวิเคราะห์สหสัมพันธ์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

การพิจารณาสหสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ปรากฏผลในตาราง 9



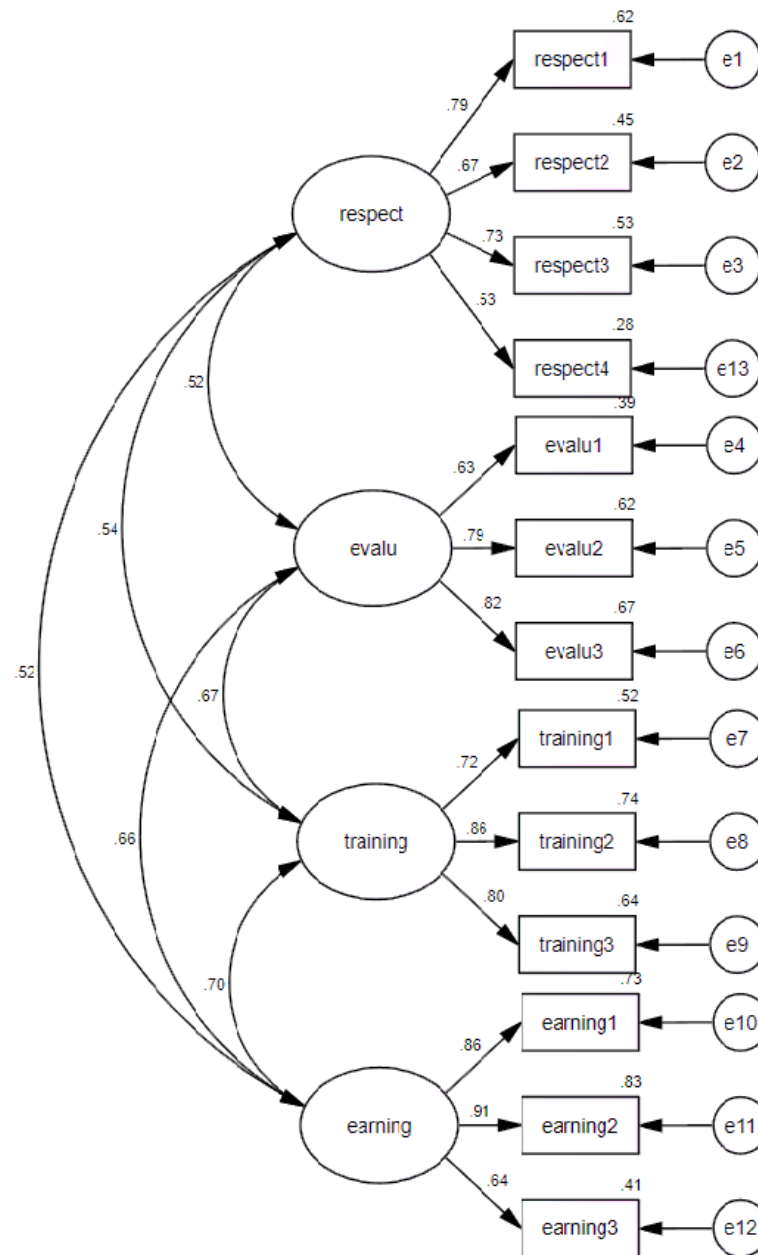
ตาราง 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

ตัวแปร	respect 1	respect 2	respect 3	respect 4	evalu 1	evalu 2	evalu 3	training 1	training 2	training 3	earn 1	earn 2	earn 3
respect1	1												
respect2	.56	1											
respect3	.57	.54	1										
respect4	.36	.28	.40	1									
evalu1	.29	.16	.23	.59	1								
evalu2	.25	.18	.20	.34	.51	1							
evalu3	.34	.25	.28	.34	.45	.58	1						
training1	.28	.20	.21	.30	.44	.39	.40	1					
training2	.30	.20	.24	.32	.45	.38	.34	.57	1				
training3	.33	.26	.31	.27	.38	.34	.36	.46	.66	1			
earning1	.33	.25	.23	.31	.39	.35	.43	.42	.42	.43	1		
earning2	.36	.25	.25	.29	.35	.33	.44	.43	.44	.50	.71	1	
earning3	.38	.29	.32	.25	.31	.31	.38	.41	.34	.33	.44	.48	1

ตาราง 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันทุกตัวมีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .16 ถึง .71 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

#### ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรผลการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน พบว่าตัวแปรโมเดลองค์ประกอบการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ประกอบด้วย 4 ตัวแปรแฝง ได้แก่ respect ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ respect1 respect2 respect3 respect4 ตัวแปร evalu ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ evalu1 evalu2 evalu3 ตัวแปร training ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ training1 training2 training3 และตัวแปร earning ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ earning1 earning2 earning3 พบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงหลังจากปรับโมเดลปรากฏในภาพประกอบ 7 และตาราง 10



ภาพประกอบ 7 โมเดลการวัดตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากร  
ที่มีช่วงอายุต่างกัน

ภาพประกอบ 7 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันเป็นโมเดลตัวแปรผลนั้น ตัวแปรสังเกตได้มีความสามารถในการใช้วัดตัวแปรแฝงเพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าตั้งแต่ .53 ถึง .91 โดยเกณฑ์น้ำหนักควรมีค่ามากกว่า .50 ถือว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูง (Hair et al, 2010)

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

ตัวแปร	R	(S.E.)	C.R.	$\lambda$	P	R <sup>2</sup>
respect1	1.00	-	-	.787		.619
respect2	.82	.091	9.045	.671	***	.451
respect3	.99	.102	9.675	.729	***	.532
respect4	.84	.117	7.169	.528	***	.279
evalu1	1.00	-	-	.627		.393
evalu2	1.42	.161	8.840	.786	***	.618
evalu3	1.57	.175	8.980	.817	***	.667
training1	1.00	-	-	.720		.519
training2	1.21	.105	11.462	.859	***	.737
training3	.94	.086	10.944	.801	***	.642
earning1	1.00	-	-	.856		.732
earning2	1.13	.072	15.706	.909	***	.826
earning3	.73	.070	10.387	.644	***	.414

$X^2/df = 2.117$ , RMSEA = .071, GFI = .922, CFI = .950, TLI = .934, IFI = .951

หมายเหตุ \*\*\* P-value  $\leq$  0.0001, C.R.> 1.96

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์หึ่งค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแฝงของการวัดตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน พบว่าทุกข้อคำถามมีความเที่ยงตรงเนื่องจากโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสในเกณฑ์ดี โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ที่ทุกตัว ได้แก่ ค่าไค-แอสควร์สัมพันธ์ เท่ากับ 2.117 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ น้อยกว่า 3 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .071 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ น้อยกว่า .08 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .922 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .950 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .934 และค่าดัชนีบ่งบอกความกลมกลืนของข้อมูล (IFI) เท่ากับ .951 ซึ่ง

ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ .90 ส่วนผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวชี้วัด (Square Multiple Correlation) หรือ  $R^2$  พบว่า ตัวแปร earning2 มีค่ามากที่สุดอธิบายได้ว่าตัวแปร earning2 มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ส่วนตัวแปรอื่น ๆ มีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง .279 ถึง .737 จึงกล่าวได้ว่า องค์ประกอบหรือตัวแปรแฝงนี้สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว นอกจากนี้ตัวแปร respect1 evalu1 training1 และearning1 ถูกกำหนดให้นำหนักปัจจัยเท่ากับ 1 จึงไม่ปรากฏค่า S.E. และ C.R. เนื่องจากเป็นการประมาณค่าน้ำหนักถดถอยและความแปรปรวนเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการประมาณค่าถดถอยเชิงเส้น

การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย แสดงในตาราง 11

ตาราง 11 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

ตัวแปร	CR	AVE
การบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน	.975	.412

จากตาราง 11 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ (CR) ของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน มีค่าเท่ากับ .975 ซึ่งการวิเคราะห์ค่า CR ควรค่ามากกว่า .70 ขึ้นไป สำหรับการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดเฉลี่ย (AVE) ของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน มีค่าเท่ากับ .412 ซึ่งค่า AVE ควรค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป แต่สามารถยอมรับได้ในระดับ .40 (Zulkurnain et al, 2016; Fornell & Larcker, 1981)

## 2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุในงานวิจัยนี้ คือ ความร่วมมือในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ดำเนินการโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วยการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ การตรวจสอบความ

เชื่อมั่นขององค์ประกอบและค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ผู้วิจัยขอนำเสนอการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุเป็นรายตัวแปรดังนี้

### 1) ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน

#### การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน ปรากฏผลในตาราง 12

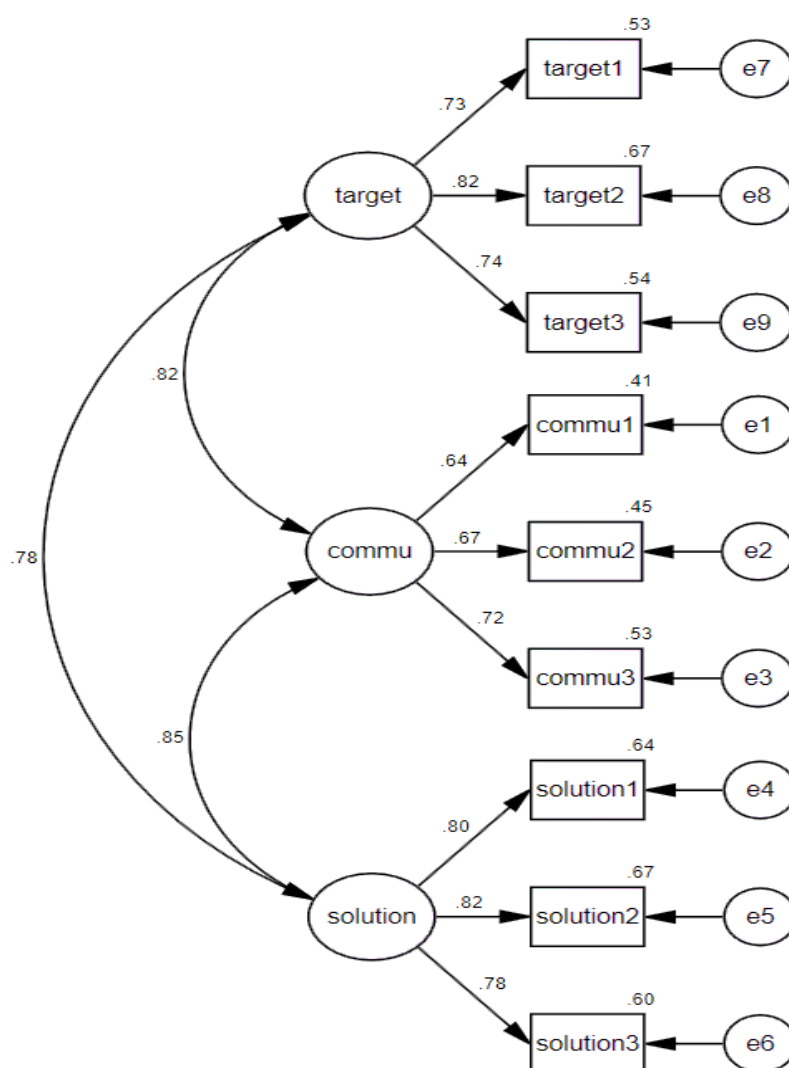
ตาราง 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน

ตัวแปร	target	target	target	commu	commu	commu	solution	solution	solution
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
target1	1								
target2	.58	1							
target3	.48	.56	1						
commu1	.41	.42	.51	1					
commu2	.34	.39	.39	.37	1				
commu3	.38	.37	.33	.40	.56	1			
solve1	.41	.48	.45	.46	.39	.48	1		
solve2	.40	.48	.44	.45	.35	.41	.63	1	
solve3	.41	.47	.38	.48	.40	.44	.56	.61	1

ตาราง 12 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรความร่วมมือในการทำงานทุกตัวมีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .33 ถึง .63 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

### ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นของโมเดลการวัดความร่วมมือในการทำงาน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุความร่วมมือในการทำงาน พบว่าตัวแปรโมเดลองค์ประกอบความร่วมมือในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรแฝง ได้แก่ target ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ target1 target2 target3 ตัวแปร commu ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ commu1 commu2 commu3 และตัวแปร solution ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ solution1 solution2 solution3 พบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงหลังจากปรับโมเดลปรากฏในภาพประกอบ 8 และตาราง 13



ภาพประกอบ 8 โมเดลการวัดตัวแปรการความร่วมมือในการทำงาน

ภาพประกอบ 8 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงตัวแปรความร่วมมือในการทำงานเป็นโมเดลตัวแปรผลนั้น ตัวแปรสังเกตได้มีความสามารถในการใช้วัดตัวแปรแฝงเพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าตั้งแต่ .64 ถึง .82 โดยเกณฑ์น้ำหนักควรมีค่ามากกว่า .50 ถือเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูง (Hair et al, 2010)

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแฝงของการวัดตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน

ตัวแปร	R	S.E.	C.R.	$\lambda$	P	R <sup>2</sup>
target1	1.000	-	-	.727		.529
target2	1.091	.101	10.821	.816	***	.665
target3	1.028	.103	9.997	.738	***	.544
commu1	1.000	-	-	.644		.415
commu2	1.058	.130	8.137	.674	***	.455
commu3	1.069	.125	8.574	.725	***	.525
solution1	1.000	-	-	.803		.645
solution2	1.044	.082	12.715	.817	***	.667
solution3	1.026	.085	12.052	.778	***	.605

$\chi^2/df = 2.047$ , RMSEA = .016, GFI = .955, CFI = .972, TLI = .958, IFI = .973

หมายเหตุ \*\*\* P-value  $\leq$  0.0001, C.R.> 1.96

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแฝงของการวัดตัวแปรความร่วมมือในการทำงานพบว่าทุกข้อคำถามมีความเที่ยงตรง เนื่องจากโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมาในเกณฑ์ดี โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกตัว ได้แก่ ค่าไค-แอสควร์สัมพัทธ์ เท่ากับ 2.047 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ น้อยกว่า 3 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .016 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ น้อยกว่า .08 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .955 ค่าดัชนีด้วยระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .972 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .958 และค่าดัชนีบ่งบอกความกลมกลืนของข้อมูล (IFI) เท่ากับ .973 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือ

เท่ากับ .90 ส่วนผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวชี้วัด (Square Multiple Correlation) หรือ  $R^2$  พบว่า ตัวแปร solution2 มีค่ามากที่สุด อธิบายได้ว่าตัวแปร solution2 มีความสำคัญ เป็นอันดับแรก ส่วนตัวแปรอื่น ๆ มีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง .415 ถึง .667 จึงกล่าวได้ว่า องค์ประกอบหรือตัวแปรแฝงนี้สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว นอกจากนี้ตัวแปร target1 commu1 และsolution1 ถูกกำหนดให้น้ำหนักปัจจัยเท่ากับ 1 จึงไม่ปรากฏค่า S.E. และ C.R. เนื่องจากเป็นการประมาณค่าน้ำหนักถดถอยและความแปรปรวนเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการประมาณค่าถดถอยเชิงเส้น

การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย แสดงในตาราง 14

ตาราง 14 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน

ตัวแปร	CR	AVE
ความร่วมมือในการทำงาน	.975	.734

จากตาราง 14 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ (CR) ของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน มีค่าเท่ากับ .975 ซึ่งการวิเคราะห์ค่า CR ควรจะมีค่ามากกว่า .70 ขึ้นไป สำหรับการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน มีค่าเท่ากับ .734 ซึ่งค่า AVE ควรจะมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Zulkurnain et al, 2016)

## 2) ตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ปรากฏผลในตาราง 15



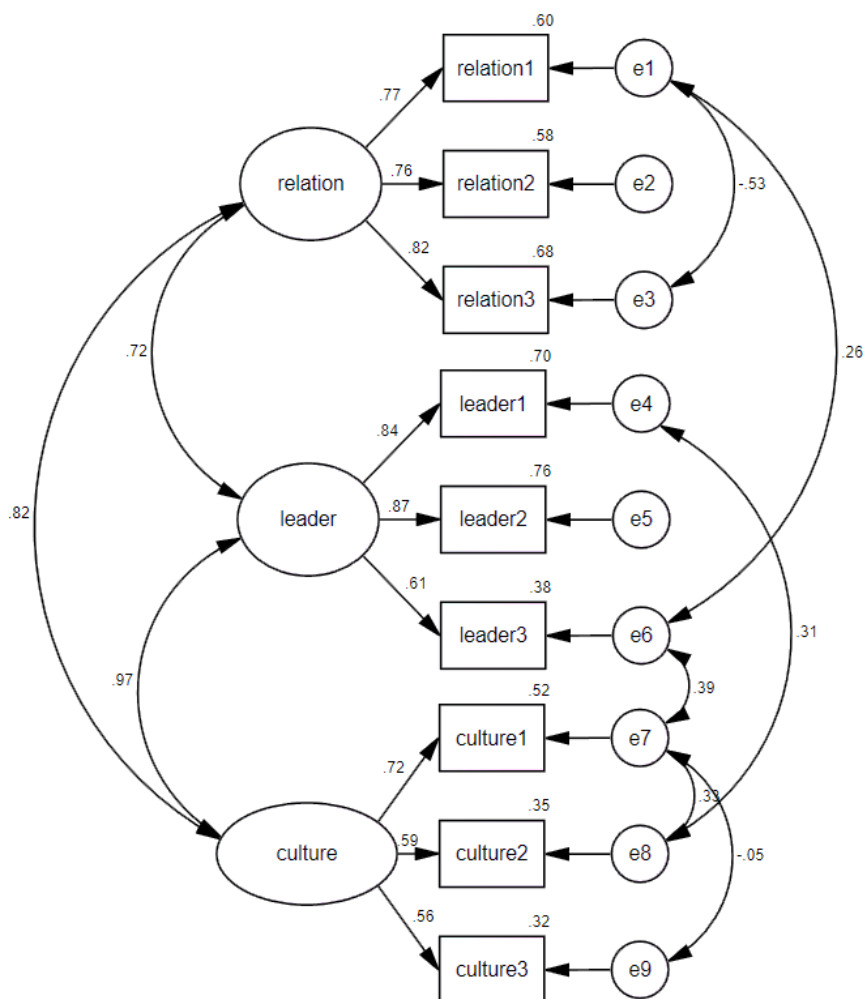
ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

ตัวแปร	relation 1	relation 2	relation 3	leader 1	leader 2	leader 3	culture 1	culture 2	culture 3
relation1	1								
relation2	.61	1							
relation3	.45	.56	1						
leader1	.35	.37	.51	1					
leader2	.40	.41	.49	.69	1				
leader3	.46	.42	.45	.42	.51	1			
culture1	.43	.48	.46	.52	.52	.63	1		
culture2	.34	.28	.36	.57	.44	.36	.56	1	
culture3	.34	.37	.35	.38	.39	.39	.41	.32	1

ตาราง 15 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงานทุกตัวมีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .32 ถึง .69 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

#### ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุการสร้างบรรยากาศในการทำงาน พบว่าตัวแปรโมเดลองค์ประกอบการสร้างบรรยากาศในการทำงานประกอบด้วย 3 ตัวแปรแฝง ได้แก่ relation ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ relation1 relation2 relation3 ตัวแปร leader ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ leader1 leader2 leader3 และตัวแปร cultural ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ culture1 culture2 culture3 พบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงหลังจากปรับโมเดลปรากฏในภาพประกอบ 9 และตาราง 16



ภาพประกอบ 9 โมเดลการวัดตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

ภาพประกอบ 9 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นโมเดลตัวแปรผลนั้น ตัวแปรสังเกตได้มีความสามารถในการใช้วัดตัวแปรแฝงเพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าตั้งแต่ .56 ถึง .87 โดยเกณฑ์น้ำหนักควรมีค่ามากกว่า .50 ถือว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูง (Hair et al, 2010) นอกจากนี้มีการปรับโมเดลโดยอิงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างความผิดพลาดในการทำนาย เนื่องจากโมเดลการวัดตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่า โมเดลยังไม่มีที่เหมาะสม จึงต้องเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างความผิดพลาดในการทำนาย ตามคำแนะนำของโปรแกรม และมีแนวคิด ทฤษฎีรองรับดังปรากฏในบทที่ 2

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแฝงของการวัดตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

ตัวแปร	R	S.E.	C.R.	$\lambda$	P	R <sup>2</sup>
relation1	1.000	-	-	.773		.598
relation2	.965	.102	9.476	.759	***	.576
relation3	1.364	.144	9.475	.823	***	.677
leader1	1.000	-	-	.836		.700
leader2	1.070	.075	14.193	.872	***	.761
leader3	.632	.067	9.488	.614	***	.376
culture1	1.000	-	-	.720		.518
culture2	.918	.093	9.859	.593	***	.352
culture3	.776	.100	7.722	.561	***	.315

$\chi^2/df = 2.230$ , RMSEA = .074, GFI = .961, CFI = .978, TLI = .956, IFI = .978

หมายเหตุ \*\*\* P-value  $\leq 0.0001$ , C.R. > 1.96

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแฝงของการวัดตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงานพบว่าทุกข้อคำถามมีความเที่ยงตรง เนื่องจากโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ที่ทุกตัว ได้แก่ ค่าไค-แอสควร์สัมพัทธ์ เท่ากับ 2.230 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ น้อยกว่า 3 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .074 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ น้อยกว่า .08 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .961 ค่าดัชนีด้วยระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .978 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .956 และค่าดัชนีบ่งบอกความกลมกลืนของข้อมูล (IFI) เท่ากับ .978 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ระดับมากกว่าหรือเท่ากับ .90 ส่วนผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวชี้วัด (Square Multiple Correlation) หรือ R<sup>2</sup> พบว่า ตัวแปร leader2 มีค่ามากที่สุด อธิบายได้ว่าตัวแปร leader2 มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ส่วนตัวแปรอื่น ๆ มีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง .315 ถึง .700 จึงกล่าวได้ว่า องค์ประกอบหรือตัวแปรแฝงนี้สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว นอกจากนี้ตัวแปร relation1 leader1 และ culture1 ถูกกำหนดให้นำหนักปัจจัยเท่ากับ 1 จึงไม่ปรากฏค่า S.E. และ

C.R. เนื่องจากเป็นการประมาณค่าน้ำหนักถดถอยและความแปรปรวนเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการประมาณค่าถดถอยเชิงเส้น

การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบและการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย แสดงในตาราง 17

ตาราง 17 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

ตัวแปร	CR	AVE
การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	.974	.708

จากตาราง 17 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ (CR) ของตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงานมีค่าเท่ากับ .974 ซึ่งการวิเคราะห์ค่า CR ควรมีค่ามากกว่า .70 ขึ้นไป สำหรับการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ของตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีค่าเท่ากับ .708 ซึ่งค่า AVE ควรมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Zulkurnain et al, 2016)

### **ความสัมพันธ์ความร่วมมือในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ**

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ความร่วมมือในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ ดังปรากฏในตาราง 18

ตาราง 18 ความสัมพันธ์ความร่วมมือในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ

ตัวแปร	target 1	target 2	target 3	commu 1	commu 2	commu 3	solution 1	solution 2	solution 3
respect1	.30**	.26**	.37**	.25**	.28**	.30**	.39**	.32**	.29**
respect2	.31**	.36**	.34**	.36**	.28**	.35**	.33**	.32**	.29**
respect3	.31**	.36**	.30**	.28**	.31**	.35**	.33**	.32**	.29**
respect4	.34**	.27**	.26**	.23**	.21**	.28**	.19**	.23**	.18**
evalu1	.26**	.22**	.15**	.19**	.27**	.28**	.22**	.30**	.34**
evalu2	.26**	.29**	.19**	.22**	.29**	.21**	.18**	.19**	.20**
evalu3	.30**	.29**	.33**	.28**	.23**	.22**	.20**	.17**	.15**
training1	.35**	.28**	.23**	.17**	.21**	.21**	.14**	.17**	.17**
training2	.31**	.27**	.24**	.23**	.25**	.22**	.18**	.18**	.24**
training3	.30**	.21**	.20**	.25**	.30**	.26**	.16**	.19**	.24**
earning1	.32**	.35**	.30**	.20**	.33**	.34**	.28**	.29**	.30**
earning2	.27**	.29**	.26**	.26**	.24**	.25**	.23**	.25**	.23**
earning3	.36**	.41**	.36**	.34**	.28**	.33**	.33**	.30**	.31**

หมายเหตุ \*\* มีนัยสำคัญที่ .0.1

ตาราง 18 แสดงความสัมพันธ์และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความร่วมมือในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุทุกตัว มีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .15 ถึง .41 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 หมายความว่า ความร่วมมือในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ

### ความสัมพันธ์การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ ดังปรากฏในตาราง 19

ตาราง 19 ความสัมพันธ์การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ

ตัวแปร	relation 1	relation 2	relation 3	leader 1	leader 2	leader 3	culture 1	culture 2	culture 3
respect1	.39**	.33**	.35**	.27**	.40**	.35**	.37**	.24**	.30**
respect2	.34**	.36**	.31**	.28**	.32**	.28**	.36**	.25**	.31**
respect3	.36**	.31**	.24**	.32**	.33**	.34**	.35**	.26**	.33**
respect4	.22**	.23**	.29**	.29**	.27**	.30**	.35**	.30**	.24**
evalu1	.19**	.27**	.33**	.39**	.40**	.27**	.36**	.37**	.26**
evalu2	.27**	.26**	.35**	.42**	.45**	.32**	.33**	.30**	.22**
evalu3	.25**	.24**	.38**	.50**	.47**	.31**	.41**	.40**	.30**
training1	.22**	.23**	.40**	.43**	.30**	.20**	.26**	.41**	.20**
training2	.30**	.26**	.42**	.45**	.40**	.26**	.37**	.41**	.14**
training3	.26**	.30**	.40**	.46**	.44**	.22**	.33**	.37**	.17**
earning1	.28**	.30**	.43**	.58**	.53**	.22**	.36**	.46**	.36**
earning2	.24**	.31**	.44**	.56**	.50**	.23**	.34**	.50**	.35**
earning3	.37**	.35**	.35**	.43**	.42**	.30**	.39**	.44**	.23**

หมายเหตุ \*\* มีนัยสำคัญที่ .01

ตาราง 19 แสดงความสัมพันธ์และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุทุกตัว มีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .19 ถึง .58 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 หมายความว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ

จากการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ทุกตัวแปรผ่านเกณฑ์แสดงว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารวมทั้งสามตัวแปร พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรมีค่าตั้งแต่ 56 – 80 โดยเกณฑ์น้ำหนักควรมีค่ามากกว่า .50 และโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสในเกณฑ์ดี โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนผ่านเกณฑ์ดีทุกตัว ได้แก่ ค่าไค-แอสควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.59 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ น้อยกว่า 3 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการ

ประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .05 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ น้อยกว่า .08 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .95 ค่าดัชนีด้วยระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .97 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .97 ดังปรากฏในภาพประกอบ 8 และภาพประกอบ 9

### 3. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ต่อไปนี้

#### 3.1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันซึ่งเป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่ ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน และตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน กับตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรผล ได้แก่ ตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปร พิจารณขนาดอิทธิพลทางตรง และขนาดอิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสมการโครงสร้างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปร สามารถตรวจสอบค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์กับค่าดัชนีความสอดคล้องและพิจารณาเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปรากฏผลในตาราง 20

ตาราง 20 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

ค่าดัชนี ความสอดคล้อง	เกณฑ์วัดความ สอดคล้อง	ค่าสถิติจาก การวิเคราะห์	การวิเคราะห์ผล ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	<3	2.117	ผ่าน
TLI	$\geq .90$	.934	ผ่าน
GFI	$\geq .90$	.922	ผ่าน
CFI	$\geq .90$	.950	ผ่าน
RMSEA	$\leq .08$	.071	ผ่าน

ตาราง 20 จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรผลกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดล พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยพิจารณาจากไค-แอสควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 2.117 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .934 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .922 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .950 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่าง (RMSEA) เท่ากับ .071 ถือได้ว่าค่าสถิติทุกตัวผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 21 ขนาดอิทธิพลทางตรง และขนาดอิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

ตัวแปร	DE	TE
ความร่วมมือในการทำงาน	.461	.461
การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	.077	.077

$R^2$  ของโมเดลสมการโครงสร้างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน เท่ากับ .597

\*\* $p < .01$



ตาราง 21 การตรวจสอบขนาดอิทธิพลทางตรง และขนาดอิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน พบว่า

ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .461 และมีอิทธิพลรวมเท่ากับ .461 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .077 และมีอิทธิพลรวมเท่ากับ .077 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของโมเดลสมการโครงสร้างของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน มีค่าเท่ากับ .597 หมายความว่า ตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างสามารถอธิบายความแปรปรวนของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันได้ร้อยละ 59.7 หรือ ตัวแปรแฝงสามารถวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ร้อยละ 59.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

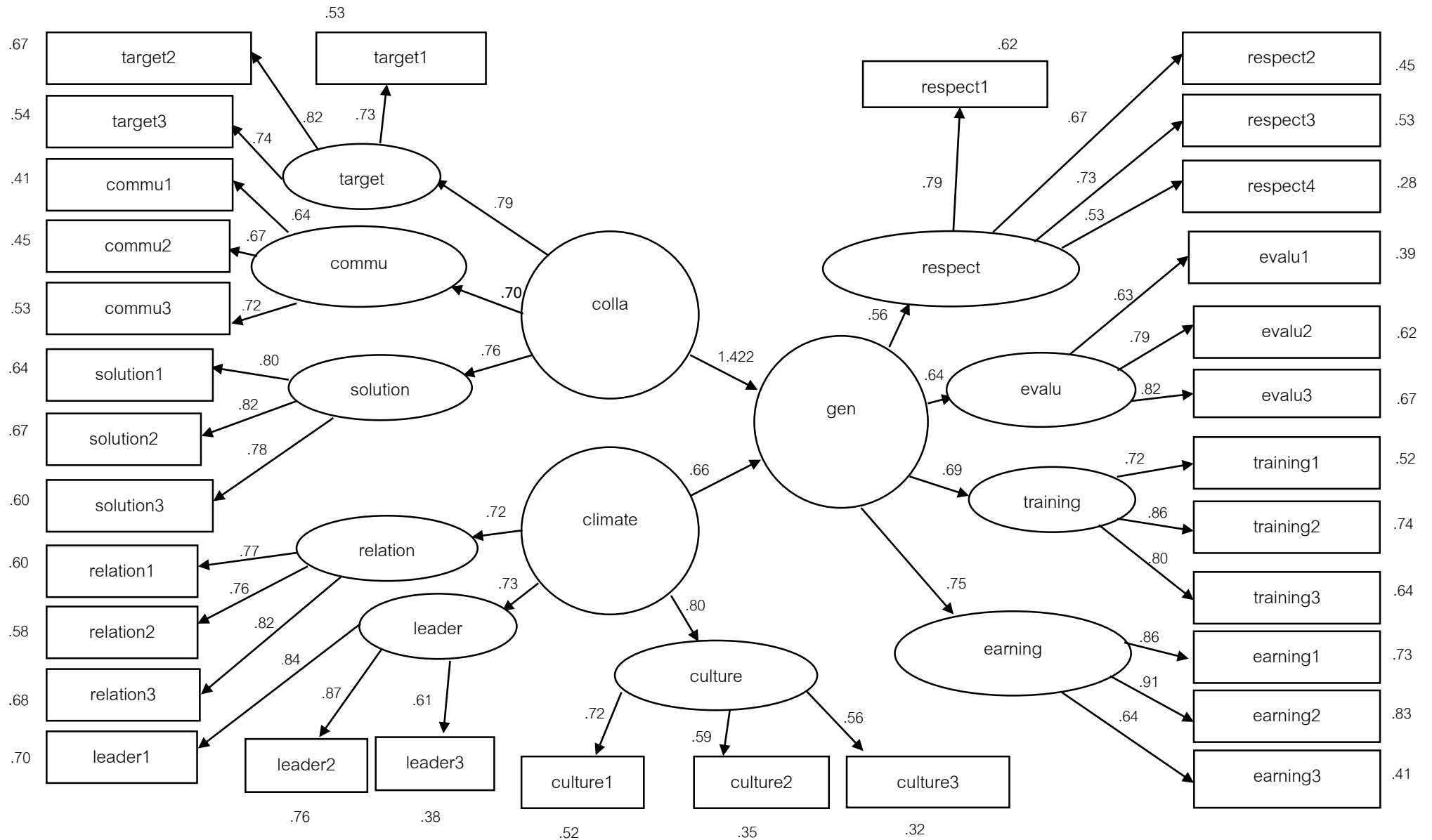
ตาราง 22 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

ตัวแปร	b	SE	$\beta$	t	p
ความร่วมมือในการทำงาน	.409	.062	.405	6.593	.000
การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	.506	.054	.535	9.411	.000

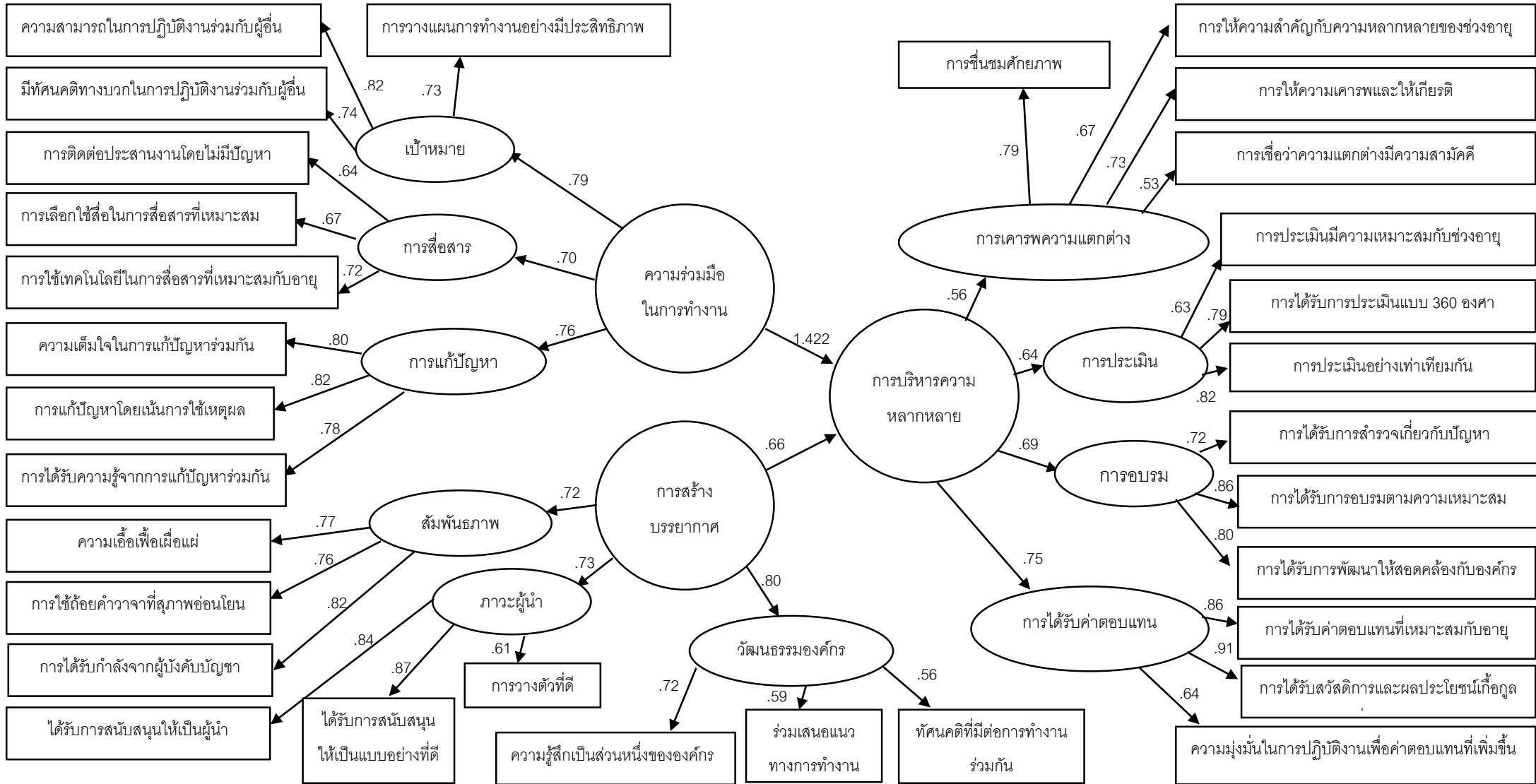
R = .542 R<sup>2</sup> = .293 SE<sub>est</sub> = .479

ตาราง 22 การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสมการโครงสร้างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน พบว่า

ตัวแปรที่สังเกตได้ที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .409 - .506 ตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เป็นตัวที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ( $\beta = .535$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวอยู่ที่ .293 (ร้อยละ 29.3)



ภาพประกอบ 10 โมเดลแสดงผลค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน



ภาพประกอบ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน CFA ของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

$\chi^2 = 51$	$\chi^2 / df = 1.59$	TLI = .97
GFI = .95	CFI = .97	RMSEA = .05

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และ การบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส และเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสกับข้อมูลเชิงประจักษ์

รูปแบบการวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่เป็นการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ขอบเขตด้านตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรเชิงสาเหตุ ประกอบด้วย 1.ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน จำแนกได้ 3 ตัวแปรแฝง ได้แก่ 1.1 เป้าหมายในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนที่มีอายุต่างกัน และการมีทัศนคติทางบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนที่มีอายุต่างกัน 1.2 การสื่อสารในกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การติดต่อประสานงานโดยไม่มีปัญหา การเลือกใช้สื่อในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ และการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ 1.3 การแก้ปัญหาพร้อมกัน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความเต็มใจในการแก้ปัญหาพร้อมกัน การแก้ปัญหาโดยเน้นการใช้เหตุผล และการได้รับความรู้และประสบการณ์จากการแก้ปัญหาพร้อมกัน 2.ตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน จำแนกได้ 3 ตัวแปรแฝง ได้แก่ 2.1 สัมพันธภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การใช้ถ้อยคำวาจาที่สุภาพอ่อนโยน และการได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา 2.2 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำตนเอง การได้รับการสนับสนุนให้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และการวางตัวที่ดีและเข้าใจเพื่อนร่วมงาน 2.3 วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การร่วมเสนอแนวทางการทำงาน และทัศนคติที่มีต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ส่วนตัวแปรผล คือ ตัวแปรการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ จำแนกได้ 4 ตัวแปรแฝง ได้แก่ 1.การเคารพความแตกต่างแต่ละช่วงอายุ ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือ

การให้ความสำคัญกับความหลากหลายของช่วงอายุ การให้ความสำคัญและให้เกียรติ การชื่นชม ศักยภาพ และการเชื่อว่าความแตกต่างมีความสำคัญ 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การประเมินมีความเหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับการประเมินแบบ 360 องศา และการประเมินอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงอายุ 3. การอบรมและการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การได้รับการสำรวจเกี่ยวกับปัญหาที่เหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับการอบรมตามความเหมาะสมกับช่วงอายุ และการได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 4. การได้รับค่าตอบแทน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เกื้อกูลที่เหมาะสมกับช่วงอายุ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสจำนวน 10 แห่ง สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ บุคลากรโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีช่วงอายุที่หลากหลาย จำนวน 505 คน โดยคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากสูตรคำนวณของ Yamane (1973) รวม 223 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มอย่างง่าย

เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม 1 ฉบับ ตอบข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน โดยครอบคลุมตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน และตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และตัวแปรผล คือ ตัวแปรการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ขั้นแรก ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบค่าดัชนีสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ (IOC) ผลปรากฏว่า แบบสอบถามการวิจัย มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ ตรวจสอบความเชื่อถือได้ ด้วยการนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มทดลองตอบด้วยตนเอง ผลปรากฏว่า ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามจากการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมทั้งฉบับเท่ากับ .894 จึงถือว่าแบบสอบถามมีคุณภาพสูงในระดับดีสำหรับนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

การเก็บข้อมูลในการวิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยตนเองที่โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนแล้ว ดำเนินการจัดกระทำข้อมูลด้วยการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนก่อนนำมาวิเคราะห์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็นสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และสถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน นำเสนอ

โดยการใช้พรรณนา ตาราง ภาพประกอบ และเปรียบเทียบการวิเคราะห์ความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันจากข้อมูลเชิงปริมาณ

## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน กรณีศึกษา โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส ตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

องค์ประกอบเชิงยืนยันความร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ 1.เป้าหมายในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนที่มีอายุต่างกัน และการมีทัศนคติทางบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนที่มีอายุต่างกัน 2.การสื่อสารในกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การติดต่อประสานงานโดยไม่มีปัญหา การเลือกใช้สื่อในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ และการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ 3.การแก้ปัญหาพร้อมกัน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความเต็มใจในการแก้ปัญหาพร้อมกัน การแก้ปัญหาโดยเน้นการใช้เหตุผล และการได้รับความรู้และประสบการณ์จากการแก้ปัญหาพร้อมกัน การตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-แอสควร์สัมพัทธ์ เท่ากับ 2.047 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .016 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .955 ค่าดัชนีด้วยระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .972 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .958 และค่าดัชนีบ่งบอกความกลมกลืนของข้อมูล (IFI) เท่ากับ .973

องค์ประกอบเชิงยืนยันการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ 1.สัมพันธภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การใช้ถ้อยคำวาจาที่สุภาพอ่อนโยน และการได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา 2.ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำตนเอง การได้รับการสนับสนุนให้ประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดี และการวางตัวที่ดีและเข้าใจเพื่อนร่วมงาน 3.วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ ความรู้สึกเป็นส่วน

หนึ่งขององค์กร การร่วมเสนอแนวทางการทำงาน และทัศนคติที่มีต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน การตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-แอสควร์สัมพันธ์ เท่ากับ 2.230 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .074 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .961 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .978 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .956 และค่าดัชนีบ่งบอกความกลมกลืนของข้อมูล (IFI) เท่ากับ .978

องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ได้แก่ 1.การเคารพความแตกต่างแต่ละช่วงอายุ ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้ คือการให้ความสำคัญกับความหลากหลายของช่วงอายุ การให้ความเคารพและให้เกียรติ การชื่นชมศักยภาพ และการเชื่อว่าความแตกต่างมีความสามัคคี 2.การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การประเมินมีความเหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับการประเมินแบบ 360 องศา และการประเมินอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงอายุ 3.การอบรมและการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การได้รับการสำรวจเกี่ยวกับปัญหาที่เหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับการอบรมตามความเหมาะสมกับช่วงอายุ และการได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 4.การได้รับคำตอบแทน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่สอดคล้องกับช่วงอายุ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้คำตอบแทนที่เพิ่มขึ้น การตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-แอสควร์สัมพันธ์ เท่ากับ 2.117 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .071 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .922 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .950 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .934 และค่าดัชนีบ่งบอกความกลมกลืนของข้อมูล (IFI) เท่ากับ .951

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันมีทั้งสิ้น 10 องค์ประกอบ 31 ตัวแปรสังเกตได้ โดยตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความ

หลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 51 ทหารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 32 ได้ค่าค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยองศาอิสระ  $\chi^2/df = 1.59$  ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .97 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .97 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .05 ค่าดัชนีด้วยระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .95 ถือได้ว่าค่าสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่าโมเดลองค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลทางตรง และขนาดอิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน พบว่า ตัวแปรความร่วมมือในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .461 และมีอิทธิพลรวมเท่ากับ .461 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .077 และมี อิทธิพลรวมเท่ากับ .077 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ของโมเดลสมการโครงสร้างของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน มีค่าเท่ากับ .597 หมายความว่า ตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างสามารถอธิบายความแปรปรวนของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันได้ร้อยละ 59.7 หรือ ตัวแปรแฝงสามารถวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ร้อยละ 59.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครราชสีมา นำไปสู่การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ เพื่อวิเคราะห์



องค์ประกอบเชิงยืนยันความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่ช่วงอายุต่างกันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส ได้ดังต่อไปนี้

### 1. อภิปรายผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความร่วมมือในการทำงาน

บุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส บุคลากรมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน โดยร่วมกันวางแผนการทำงานและกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผลิตผลงาน และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส กลุ่ม Baby Boomers นั้น มีเป้าหมายในการทำงานค่อนข้างน้อยอาจเป็นเพราะเวลาการทำงานที่ค่อนข้างน้อยลง เนื่องจากใกล้วัยเกษียณทำให้แรงกระตุ้นในการทำงานค่อนข้างน้อยตามไปด้วย แต่ยังคงมีความร่วมมือในการทำงานให้กับโรงเรียนเป็นอย่างดี กลุ่ม Generation X ยังคงมีเป้าหมายการทำงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งไประดับที่สูงกว่าและต้องการความร่วมมือจากบุคลากรทุกช่วงอายุ ส่วนกลุ่ม Generation Y จะมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สนุกกับการทำงาน และให้ความร่วมมือได้อย่างเต็มที่เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Doyle (2019) ได้อธิบายว่า ความร่วมมือในการทำงานประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย (1) กำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของกลุ่มบุคคลในกระบวนการความร่วมมือ (2) การสื่อสารภายในองค์กรต้องมีความชัดเจนและเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (3) มีการประชุมหรือปรึกษาหารือเกี่ยวกับ เป้าหมายและวิธีการในการทำโครงการหรืองานให้สำเร็จ โดยขอให้บุคลากรทุกคนมีความพร้อมเพียงกัน (4) ให้การยอมรับและเคารพการมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งหมด (5) วางเป้าหมายของกลุ่มไว้เหนือความพึงพอใจส่วนตัว ต้องให้ผลลัพธ์ของงานที่ต้องการอยู่ในระดับดีเยี่ยมซึ่งการทำงานร่วมกันไม่ได้เกี่ยวกับเป้าหมายเฉพาะบุคคล และทุกคนยินดีที่จะขอภัยในความผิดพลาดและให้อภัยผู้อื่นสำหรับความผิดพลาด การสื่อสารในกระบวนการทำงานนั้นจะต้องมีความชัดเจน ระบุความหมายที่บุคลากรสามารถเข้าใจตรงกัน ไม่คลุมเครือหรือกว้างเกินไปทำให้การติดต่อประสานงานไม่มีปัญหา บุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสนั้นเลือกใช้การสื่อสาร และเทคโนโลยีได้เหมาะสมกับช่วงอายุ เช่น บุคลากรกลุ่ม Baby Boomers จะมีลักษณะการสื่อสารที่แสดงออกถึงความคิดเห็นของตนเองและมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ได้อย่างทั่วถึง กลุ่ม Generation X จะมีการสื่อสารแบบกึ่งทางการ

มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้ดีกว่า Baby Boomers ส่วนกลุ่มบุคลากรกลุ่ม Generation Y จะมีแรงจูงใจการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือและจะมีปฏิสัมพันธ์น้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุมากจึงทำให้ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในการสื่อสารและวิธีการบริหารให้เหมาะสมของการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันและใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการแก้ปัญหา การแก้ปัญหานี้กลุ่ม Generation X เป็นกลุ่มที่มีกระบวนการแก้ปัญหาได้ดีที่สุดในองค์กร เพราะสามารถแสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์ของตนเองและการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา มากกว่ากลุ่ม Baby Boomers ซึ่งจะยึดติดกับประสบการณ์การทำงานแบบเดิม ๆ ไม่ค่อยเปิดรับสิ่งใหม่ ส่วนกลุ่ม Generation Y การแก้ปัญหาอาจจะยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอเพราะประสบการณ์ทำงานและเรียนรู้ยังค่อนข้างน้อยยังมองวิธีแก้ปัญหาแบบระยะสั้นจึงทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้การสื่อสารด้วยวาจายังเป็นกระบวนการในการแก้ปัญหาร่วมกันซึ่งต้องใช้ทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อให้บุคลากรสามารถประสานความร่วมมือกับคนอื่น ๆ ได้ทำให้การแก้ไขปัญหภายในองค์กรร่วมกันมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นทักษะทางสังคม ที่บุคลากรมีความเต็มใจและมีความพร้อมที่จะแบ่งปันข้อมูลกัน ทักษะการมีส่วนร่วม เช่น การแสดงความคิดเห็น มุมมองการทำงานเป็นต้น ทักษะการควบคุมทางสังคม ซึ่งการทำงานต้องพบเจอกับบุคลากรที่การโต้แย้งเพื่อการแก้ปัญหาซึ่งแต่ละคนมีความรู้ ความชำนาญ ความคิด กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554) และ Nwosu (2016) พบว่า องค์กรต้องการความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่า ประสบการณ์ และค่านิยมของบุคลากรแต่ละคนที่มีช่วงอายุต่างกันโดยการไม่เลือกปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างสะดวก ไม่มีความกังวลส่งผลให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจจนเกิดความสามัคคี ความขัดแย้งในองค์กรและปัญหาการฟ้องร้องคดีก็จะลดลงเพราะบุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรเองก็ช่วยเหลืองานร่วมกัน แบ่งปันอุปกรณ์หรือทรัพยากร มีการสอนงาน มีการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างดีเพราะความคิดที่มาจากความหลากหลายของช่วงอายุจะส่งผลให้เกิดวิธีการธำรงรักษาให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปได้รวมถึงการขึ้นชมสมาชิกในกลุ่มของตน นอกจากนี้ยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ทางบวกให้กับองค์กรอีกด้วย อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bennett และ Gadlin (2012) พบว่า ความร่วมมือในการทำงาน ต้องเกิดจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทีม ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องทำความเข้าใจพลวัตของการพัฒนาทีมเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานร่วมกันและทักษะความสามารถที่แตกต่างกันทำให้สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจในการทำงานของแต่ละคน ซึ่งจะก่อให้เกิด

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน สมาชิกมีบทบาทในการพัฒนาเป้าหมายโครงการและวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องร่วมกัน และสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน เกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกันรวมทั้งช่วยกำหนดวิธีการ ประสานงานด้านทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

จึงยอมรับว่า ความร่วมมือในการทำงานกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในเรื่องเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ว่า องค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงานส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในเรื่องเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส

## 2. อภิปรายผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

บุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส มีการปฏิบัติงานด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การใช้ถ้อยคำวาจาที่สุภาพอ่อนโยน และการได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา จึงส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาก็ยังสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ สำหรับการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติทางจริยธรรมและศีลธรรมให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรทุกคน ซึ่งการตัดสินใจของผู้นำส่งผลให้เกิดสิ่งที่เรียกว่าบรรยากาศภายในขององค์กรซึ่งบรรยากาศขององค์กรที่ดีที่สุดเกิดขึ้นจากความคาดหวังของบุคลากรสังเกตได้จากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำตนเอง การได้รับการสนับสนุนให้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การวางตัวที่ดีและเข้าใจเพื่อนร่วมงาน ซึ่งกลุ่ม Generation Y จะมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด อาจเป็นเพราะมีลักษณะนิสัยชอบรับฟังคำแนะนำ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีลักษณะการใช้ชีวิตโดยใช้เงินเพื่อสนองความสุขของตนเอง ทำให้เกิดประเด็นหรือเรื่องราวที่คนกลุ่มนี้สามารถไปพูดคุยกับกลุ่มอื่น ๆ ที่มีความชอบแบบเดียวกัน นอกจากเรื่องการทำงานจนกลายเป็นสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคลากรด้วยตัวเอง รองลงมาจะเป็นกลุ่ม Generation X มีปฏิสัมพันธ์ต่อบุคลากรคนอื่น ๆ ค่อนข้างดี มีน้ำใจมีความเคารพผู้อาวุโส เพราะเป็นรุ่นน้องในองค์กร และยังมีความพยายามพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1970) มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งความต้องการของมนุษย์จะเป็นลักษณะลำดับจากต่ำขึ้นไปสูงตามความสำคัญ ความต้องการของมนุษย์จะเป็น

แรงจูงใจการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ ส่วนกลุ่ม Baby Boomers จะไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ เพราะเป็นกลุ่มที่มีอายุมากที่สุดในองค์กร มีการวางตัวที่ดี และส่วนใหญ่จะผู้บริหารขององค์กร ฉะนั้น รูปแบบความเป็นผู้นำคือการเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศในองค์กร ผู้นำต้องมีความสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบของตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรต่อบุคลากรในการสร้างความสำเร็จ ผู้นำกลุ่ม Generation Y มีความภาวะผู้นำเหนือผู้นำมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้นำกลุ่มนี้มีความคิดเป็นสากล กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ลูกน้องเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการ ปฏิบัติงาน และใส่ใจการประพฤติกรรมของลูกน้องค่อนข้างน้อย ผู้นำกลุ่ม Generation X จะมีความเป็นภาวะผู้นำเหนือผู้นำค่อนข้างน้อยลง เพราะยังคงยึดติดกับความคิดเก่า ๆ และกลัวความ ผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของลูกน้อง แต่ยังคงใส่ใจการประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ลูกน้อง ส่วนผู้นำกลุ่ม Baby Boomers ไม่มีค่อยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ลูกน้อง อาจเป็นเพราะประสบการณ์ทำงานและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทำให้มั่นใจว่าการทำงานของตนเองดีกว่าและลูกน้องจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้นแต่ผู้นำกลุ่มนี้จะใส่ใจลูกน้องให้ปฏิบัติตามเรียบร้อยเพื่อเป็นหน้าตาขององค์กร ดังนั้นบรรยากาศภายในองค์กรและรูปแบบความเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่พึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด จนทำให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ร่วมเสนอแนวทางการทำงาน และเสนอทัศนคติที่มีต่อการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Schneider et al (2011) พบว่า การพัฒนาองค์กรในสภาพแวดล้อมโดยการให้มุ่งไปที่เป้าหมายบุคลากรในองค์กรเพราะมีความสำคัญเป็นอย่างมาก จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยนำความแตกต่างของแต่ละช่วงอายุมากำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร เช่น การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในด้านกีฬา ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนนั้นมีความแตกต่างแต่ละช่วงอายุ มีความชำนาญในการเล่นกีฬาที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับร่างกายและวัย หากนำความถนัดเหล่านี้มาบูรณาการอาจจะทำให้โรงเรียนมีความเป็นทางด้านกีฬาอย่างแท้จริง ฉะนั้นบรรยากาศในองค์กรจะต้องมีความเป็นอยู่ที่ดีและจะต้องมีความร่วมมือในการสร้างบรรยากาศทั้งผู้บริหารและบุคลากรเอง เช่น การรับรู้ที่แบ่งปันในสภาพแวดล้อม การกำหนดที่แสดงถึงข้อตกลงในการทำงานของบุคลากรเมื่อบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงานเดียวกันเห็นด้วยกับการรับรู้ถึงผลกระทบทางจิตวิทยาของสภาพแวดล้อม การทำงานและการรับรู้ร่วมกันของพวกเขาจะกำหนดบรรยากาศองค์กรของสภาพแวดล้อมการทำงานนั้น ๆ เห็นได้จาก เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกว่าเขาประสบความสำเร็จกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเครียดสูง จะทำให้บรรยากาศขององค์กรเครียดไปด้วย

อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Moslehpour และคณะ (2019) พบว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงาน องค์กรจะต้องมีผู้นำที่มีรูปแบบการบริหารที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ ชัดเจนและสร้างแรงจูงใจภายในทีมได้ดีจนทำให้บุคลากรรับรู้ถึงบรรยากาศขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายโดยคำนึงถึงความสามารถ ประสบการณ์ และอายุของบุคลากรนั้น ๆ

จึงยอมรับว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า องค์กรประกอบของการสร้างบรรยากาศในการทำงานส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส

### 3. อภิปรายผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรมีช่วงอายุต่างกัน

บุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสมีหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างหลากหลาย และแต่ละบุคคลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันออกไป แต่ความหลากหลายของบุคลากรนั้นขึ้นอยู่กับโครงสร้างการทำงานขององค์กรด้วย เนื่องจากโครงสร้างการทำงานจะเป็นตัวกำหนดการทำงานให้สะดวกมากขึ้น โดยแบ่งลำดับชั้นอาวุโสเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังรวมถึงการให้ความเคารพในความแตกต่างระหว่างช่วงอายุนั้น การให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยกลุ่ม Generation Y มีการแสดงความเคารพในความแตกต่างแต่ละช่วงอายุมากที่สุด อาจเพราะเป็นกลุ่มที่มีความคิดเสรีและคิดว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกันสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและสร้างสรรค์ ซึ่งกลุ่ม Baby Boomers จะมีความตระหนักรู้ในการแสดงความเคารพมากกว่าแต่ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ ส่วนกลุ่ม Generation X เป็นกลุ่มที่มีการเคารพความแตกต่างแต่ละช่วงอายุค่อนข้างน้อย อาจเป็นเพราะลักษณะนิสัยที่มีความทะเยอทะยาน มีความมั่นใจในตนเองมากเกินไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Woolliam และ Trompenaars (2001) พบว่า ความต้องการและค่านิยมของบุคลากรมีความแตกต่างกันจนทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีการ ใกล้เคียง ประนีประนอมและสร้างความปองดองในองค์กร เมื่อบุคลากรคนใดมีความรู้ที่ดีแล้วอาจแบ่งปัน

ความรู้อันในองค์กรก่อให้เกิดสัมพันธภาพในหน่วยงาน ซึ่งการสร้างสัมพันธภาพในองค์กรนั้นมีความสำคัญยิ่งเพราะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความรู้สึกให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานโดยไม่มีอุปสรรคทางความคิดและจิตใจ ซึ่งการมีสัมพันธภาพที่ดีนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างรวดเร็วและหากเกิดความผิดพลาดนั้นบุคลากรจะรู้สึกผิดหวังเพราะทุกคนมีสัมพันธภาพที่ดีจึงมองว่าไม่ได้เป็นปัญหาและพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ไข นอกจากนี้แล้วองค์กรมีการอบรมและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งกลุ่ม Generation Y มีความสนใจเรื่องการอบรมและการพัฒนามากที่สุดอาจเพราะเป็นกลุ่มที่ยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานจึงต้องการเข้ารับการอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ กลุ่ม Generation X จะเป็นกลุ่มที่มีความต้องการเข้ารับการอบรมและพัฒนาน้อยกว่าเพราะมีระยะเวลาการทำงานที่มีความชำนาญแล้วทำให้เข้าใจการทำงาน แต่อาจจะเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมในเรื่องใหม่ ๆ Generation Y อาจเพราะมีประสบการณ์ทำงานที่ค่อนข้างมากแล้วแต่ยังต้องการความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานของตนเอง ส่วนกลุ่ม Baby Boomers จะเป็นกลุ่มที่ต้องการอบรมและพัฒนาน้อย อาจเป็นเพราะเป็นกลุ่มที่ใกล้วัยเกษียณและมีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ ซึ่งการบริหารความหลากหลายของบุคลากรนั้นผู้นำจะต้องมีกลยุทธ์และความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะต้องมีศิลปะหรือความสามารถในการจูงใจคนอื่นให้ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังต้องมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้วยความสามารถในการเป็นผู้นำแก่ทุกคนและสามารถสร้างความรู้สึกให้แก่บุคลากรเป็นผู้นำตนเองในการทำงานและการมีส่วนร่วมได้ เนื่องจากความหลากหลายของบุคลากร นั้นมีหลาย มิติ เช่น อายุ เพศ ซึ่งความหลากหลายนี้จะทำให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ แนวคิดในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันและความต่างนี้จะนำไปสู่ค่านิยมขององค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นลักษณะเด่นที่แตกต่างจากองค์กรอื่นอีกด้วย แต่ตัวที่จะวัดความเหมาะสมของความหลากหลายของบุคลากรได้เป็นอย่างดี คือ การได้รับค่าตอบแทน ซึ่งการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับช่วงอายุ การได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสมกับช่วงอายุ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการได้รับค่าตอบแทนดังกล่าวเป็นตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานที่เกิดจากความหลากหลายของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ D'Netto et al (2008) พบว่า องค์กรทุกองค์กรมีความหลากหลายของบุคลากรซึ่งแต่ละสถานที่ที่มีวิธีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลักโดยไม่ลำเอียงหรืออคติตามความ

หลากหลายของบุคลากร เช่น เพศ ศาสนา อายุ การศึกษา วัฒนธรรม ประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะช่วยลดผลกระทบเชิงลบให้แก่องค์กรได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chiekezie et al (2017) พบว่า ค่าตอบแทนจึงเป็นสิ่งองค์การที่มอบให้บุคลากรเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของบุคคลนั้น ๆ และองค์กรจะให้ค่าตอบแทนมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประสบการณ์ทำงาน สภาพงาน ลักษณะงาน อายุงาน ความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะด้าน อาจเป็นเงินเดือนพื้นฐาน ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนผลงาน และสมรรถนะ อีกทั้งยังมีค่าตอบแทนลักษณะอื่นๆ ที่จ่ายให้บุคลากรตามลักษณะการทำงาน สภาพงาน และลักษณะเฉพาะอื่นๆ ซึ่งค่าตอบแทนประเภทนี้สามารถเป็นแรงจูงใจและและค่าปรับค่าตอบแทนได้ เช่น เงินประจำตำแหน่ง เงินค่าครองชีพ ในส่วนราชการอื่น ๆ อาจ กำหนดค่าตอบแทนในลักษณะอื่น ๆ ได้ เช่น งานรางวัล เงินค่าใช้จ่ายในการดำเนินการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งกลุ่ม Generation Y มีความต้องการได้รับค่าตอบแทนสูงที่สุด เพราะมีความคาดหวังจากการทำงานหนักและทุ่มเทให้กับงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม กลุ่ม Generation X มีความต้องการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับช่วงอายุและประสบการณ์ทำงานเพราะกลุ่มนี้มีความมั่นคงในรายได้และสวัสดิการอื่น ๆ ส่วนกลุ่ม Baby Boomers มีความต้องการได้รับค่าตอบแทนน้อยที่สุดเพราะเป็นกลุ่มที่อาจได้รับค่าตอบแทนในระดับที่สูงและมั่นคงนอกจากนี้ยังไม่มีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เนื่องจากลูกหลานคนกลุ่มนี้เติบโตจนกลายเป็นกลุ่ม Generation Y หรือ Generation X ที่ทำงานในองค์กรเพื่อได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตนเอง

จึงยอมรับว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในเรื่องเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ว่า องค์ประกอบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในเรื่องเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### **4. อภิปรายผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในเรื่องเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสกับข้อมูลเชิงประจักษ์**

จากการศึกษาวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลองค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อ

การบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เป็นเพราะการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงาน โดยจำเป็นต้องนำความสามารถที่แตกต่างกันของบุคลากรมาดำเนินการร่วมกันและมีเป้าหมายในการดำเนินการแบบเดียวในโรงเรียน และความร่วมมือในการทำงานนี้เป็นสิ่งสำคัญโดยบุคลากรจะเลือกวิธีการทำงานตามความเหมาะสมแก่ผู้ร่วมงานและวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งการทำงานร่วมกันนี้จะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปฏิบัติของบุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายหรือสิทธิในการทำงาน ดังนั้นเพื่อความเข้าใจต่อความร่วมมือในการทำงานองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข พร้อมทั้งรับฟังและนำความคิดเห็นจากมุมมองความหลากหลายของผู้อื่นมาต่อยอดองค์ความรู้ ในการคิด วิเคราะห์ ลงมือทำตามความถนัดของตนเองและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้แล้วบุคลากรในโรงเรียนยังใช้ทักษะในการคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรอง ทักษะการเข้าสังคม และทักษะทางอารมณ์ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาองค์กรในแนวทางใหม่ร่วมกัน ถือเป็น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน คือ ทุกคนมุ่งการทำงานและการรับรู้ร่วมกัน มีความไว้วางใจกันและไม่มี ความวิตกกังวล เมื่อบรรยากาศนี้เป็นบรรทัดฐาน ทุกคนจะทำงานร่วมกันได้ ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Scott และคณะ (2018) พบว่า ความร่วมมือในการทำงาน เป็นการงานร่วมกับผู้คนที่มีความหลากหลายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แม้ว่าจะคล้ายกับการทำงานเป็นทีม แต่ความร่วมมือแบบร่วมมือกันนั้นไม่ได้เป็นแบบลำดับขั้น ทุกคนมีสถานะเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นรุ่นพี่ก็ตาม แม้ว่าบุคคลจะเลือกคนเพียงคนเดียวเพื่อจัดระเบียบความร่วมมือหรือที่เรียกว่าหัวหน้า นอกจากนี้บุคคลยังสามารถทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมของตนเองหรือจากแผนกอื่น ๆ รวมถึงองค์กรอื่น ๆ ได้ ดังนั้นการทำงานร่วมกันเป็นกิจกรรมของมนุษย์ที่ทำร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการสามารถขัดขวางหรือส่งเสริมการทำงานร่วมกันได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaur – Luh (2014) พบว่า บรรยากาศองค์กร เป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับคุณสมบัติขององค์กร เช่น การตัดสินใจและบรรทัดฐานในที่ทำงาน มันสามารถกำหนดได้ในแง่ของนโยบายขององค์กรที่เป็นแนวทางสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการของบุคลากรและทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ การสร้างบรรยากาศในการทำงานนี้สามารถอธิบายความเป็นองค์กรและแยกความแตกต่างจากองค์กรอื่นได้อย่างชัดเจน จึงทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นในองค์กรและเป็นโครงสร้างเชิงบรรทัดฐานของทัศนคติและ



พฤติกรรม ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรจึงถูกกำหนดให้เป็นส่วนแบ่งของบุคลากรในการรับรู้สภาพแวดล้อมการทำงาน

จึงยอมรับว่า องค์กรประกอบเชิงยืนยันความร่วมมือในการทำงานกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาส เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันของความร่วมมือในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนราธิวาสที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## 5. อภิปรายผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสมการโครงสร้างการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

5.1 ความร่วมมือในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ทางบวกเท่ากับ .461

ผลการตรวจสอบแสดงให้เห็นว่า การบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันนั้นต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานจากบุคลากรแต่ละคน ในการแสดงศักยภาพเพื่อยกระดับและพัฒนาองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในเรื่องของความหลากหลายเหล่านี้ เพื่อให้บุคลากรแต่ละช่วงวัยมีความสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรมีความสามัคคี โดยมีหลักการในการประสานงานร่วมกัน เช่น การร่วมกันแสดงความคิดเห็น การรู้หน้าที่ของตนเอง การว่ากล่าวตักเตือน และการเคารพความแตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Doyle (2019) พบว่า ทักษะการทำงานร่วมกันจะช่วยให้คนภายในองค์กร มีส่วนร่วมซึ่งกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้การมีเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายมีความชัดเจนและกำหนดกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนซึ่งบุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาสมีเป้าหมายการทำงานที่มีความชัดเจนโดยกลุ่ม Baby Boomers จะมีเป้าหมายในการทำงานที่มีความมั่นคง Generation X ต้องการความชัดเจนในภาระหน้าที่ของงานที่ได้รับมอบหมาย และ Generation Y มีเป้าหมายคือการเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง เมื่อทุกคนมีเป้าหมายแล้วทำให้เกิดแรงบันดาลใจหรือการกระตุ้นในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตนเองและความต้องการของ

บุคคลากรคนอื่น ๆ ที่แตกต่างจากตน ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดาวใจ ศรีลัพท์ (2555) พบว่า เป้าหมายในการทำงานเป็นการวางแผนการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งกระบวนการทำงานของ บุคคลากรแต่ละช่วงอายุสามารถปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงได้ และการสร้างทัศนคติในทางบวกเพื่อเป็น ประโยชน์ต่อบุคคลากรทุกช่วงอายุในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน นอกจากนี้เป้าหมาย แล้วบุคคลากรยังมีต้องอาศัยการสื่อสารเพราะกลุ่ม Baby Boomers นั้นมีความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีค่อนข้างน้อย มากกว่า Generation X และ Y สอดคล้องกับงานวิจัยของ Elliott-Yearly (2018) พบว่า การสื่อสารในกระบวนการทำงานเป็นการติดต่อประสานงานของบุคคลากรที่มีช่วง อายุต่างกันโดยมีการเลือกใช้สื่อในการสื่อสารให้เหมาะสมกับช่วงอายุและผู้รับสารก็มีการใช้ เทคโนโลยีร่วมทำงานกับผู้อื่นได้อีกด้วย รวมไปถึงการสื่อสารของบุคคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นมีการสื่อสารแบบบนลงล่าง ซึ่งผู้บริหารจะสื่อสารไปสู่บุคคลากรในรูปแบบการ สื่อสารที่เป็นทางการโดยมีหนังสือคำสั่งในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ การสื่อสารในรูปแบบนี้ผู้บริหาร ไม่สามารถรับรู้ความต้องการและความเข้าใจของบุคคลากรได้ เนื่องจากเป็นผู้ส่งสารเป็นผู้เดียว และเมื่อบุคคลากรคนใดมีความรู้สึกไม่อยากปฏิบัติตามคำสั่งอาจทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และบุคคลากรผู้นั้นอาจมีความผิดได้ จนกลายเป็นปัญหาในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้รับการแก้ไข จากบุคคลากรทุกคนรวมทั้งผู้บริหารเองด้วย ซึ่งวิธีการแก้ปัญหานี้ต้องอาศัยทักษะทางสังคม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน บุคคลากรโรงเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมีการแก้ปัญห าร่วมกัน มีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกคนที่เข้าร่วมการประชุม และนำความคิดของบุคคลากรที่มี อายุมากมาประยุกต์ใช้มากกว่าบุคคลากรที่มีอายุน้อยเพราะเห็นว่ามีประสบการณ์การทำงานที่ ดีกว่า ซึ่งการแก้ไขปัญหานี้โรงเรียนต้องมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์มากขึ้น ไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมเก่า ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Fiore และคณะ (2017) พบว่า การ แก้ปัญหาร่วมกันนั้นจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหานั้นเน้นเหตุผลซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นเกิดการเรียนรู้ ผ่านการแก้ปัญหา

จึงยอมรับว่า ความร่วมมือในการทำงานส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของ บุคคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนราธิวาส เป็นไป ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.2 การสร้างบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารความหลากหลาย ของบุคคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ ทางบวก เท่ากับ .077

ผลการตรวจสอบแสดงให้เห็นว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารความหลากหลายของช่วงอายุดำเนินไปได้ด้วยดี บุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนราธิวาสนั้นมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี หากสภาพแวดล้อมในองค์กรดีแล้วนั้นจะทำให้บุคลากรแต่ละช่วงอายุมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1970) กล่าวว่า บุคลากรต้องทำความเข้าใจต่อความพึงพอใจในงานก่อนเพื่อให้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีประสิทธิภาพและต้องตระหนักทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยภายในคือ ความต้องการในการทำงานของบุคลากรเองที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและยังส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยภายนอกคือ แรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นภายนอกบุคคล เช่น การได้รับคำชมหรือรางวัลจะสามารถทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานได้เป็นอย่างดีหากบุคลากรทุกช่วงวัยมีสัมพันธภาพที่ดีซึ่งกลุ่ม Baby Boomers จะมีความเป็นผู้ใหญ่และได้รับการเคารพจากบุคลากรที่มีอายุน้อยกว่า กลุ่ม Generation X จะมีสัมพันธภาพที่ค่อนข้างดีน้อยกว่า Baby Boomers เพราะยังคงยึดติดอยู่กับการแข่งขัน Generation Y จะมีสัมพันธภาพกับบุคลากรคนอื่น ๆ เพราะเป็นกลุ่มที่มีอายุน้อยจึงจำเป็นต้องมีการวางตัวที่ดีแบบเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาอานนท์ ชวนาภิภู (2559) พบว่า สัมพันธภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นการปฏิบัติตนของบุคลากรโดยมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และช่วยเหลือซึ่งกันและกันแก่บุคลากรช่วงอายุอื่น ๆ ได้ และการให้กำลังใจบุคลากรโดยการให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่บุคลากรคนอื่น การสร้างบรรยากาศนั้นไม่เพียงแต่บุคลากรเอง ผู้บริหารก็ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างด้วยเช่นกัน ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นได้รับการสนับสนุนให้มีอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารโดยมองเห็นจุดแข็งของบุคลากรแต่ละช่วงอายุและส่งเสริมความสามารถในการทำงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญภา ยืนยาว (2560) พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารเป็นความสามารถของผู้บริหารที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้และเป็นบุคลากรที่ดีเมื่อบุคลากรทุกคนมีแนวคิดในการร่วมการสร้างโรงเรียนให้น่าอยู่ มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การมีเคารพและให้เกียรติตามช่วงอายุจะทำให้การประพฤติเหล่านี้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง เป็นครอบครัวเดียวกัน ซึ่งบุคลากรจะไม่ได้รู้สึกว่ามีแค่ทำงานแต่เพียงเท่านั้น แต่เกิดความผูกพันและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรอีกด้วย เมื่อบรรยากาศในการทำงานดีขึ้นแล้วจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน การได้รับการอบรมและการพัฒนา รวมไปถึงการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับทุกช่วงอายุซึ่งเป็นส่วนประกอบในการบริหารความหลากหลายของช่วงอายุดีขึ้นตามไปด้วย

จึงยอมรับว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนราธิวาส เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้และเพื่อประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยองค์ประกอบเชิงยืนยันของการความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศที่ส่งผลต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน ผู้วิจัยจึงขอให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1.1 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาสมีบุคลากรในด้านอายุที่แตกต่างกัน ดังนั้น โรงเรียนควรจัดให้มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกัน มีการรับฟังและแสดงความคิดเห็นจากมุมมองที่หลากหลายของบุคลากรทุกช่วงอายุเพื่อมาต่อยอดองค์ความรู้ในการคิด วิเคราะห์ และลงมือทำตามความถนัดตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.2 ความร่วมมือในการทำงาน พบว่า การสื่อสารของบุคลากรในโรงเรียนแต่ละช่วงอายุอาจจะแตกต่างกันไป อาจเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงาน หรือการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ดังนั้นการติดต่อประสานงานของ บุคลากรในองค์กรจะแตกต่างกัน เช่น ช่วงวัย Baby Boomers เป็นกลุ่มที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับ กลุ่มอื่น ๆ ทั้งองค์กรและเป็นกลุ่มที่มักจะแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ ช่วงวัย Generation X ซึ่งเป็นกลุ่มที่คำนึงถึงความแข่งขันมากกว่าการแบ่งปัน เพื่อให้มีศักยภาพมากกว่าทีมอื่น ๆ ภายในองค์กรจึงทำให้ภายในทีมมีความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ จะเห็นได้ว่าทั้งสองกลุ่มนี้จะมีการแบ่งปันความรู้และทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ Generation Y มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามทำเนาะนำของทั้งสองกลุ่มข้างต้นและนำมาประยุกต์กับกรทำงานของตนเองได้อย่างดี โดยอาจมีการแบ่งปันข้ามสายงานหรือข้ามช่วงอายุซึ่งเป็นการสร้าง

องค์ความรู้ใหม่และทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีความสามัคคี มีความเข้าใจตรงกันและสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของช่วงอายุเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน การให้รางวัล ที่จูงใจกับบุคลากร เป็นต้น

1.3 บรรยากาศในการทำงาน พบว่าบุคลากรในโรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศการทำงานให้นำทำงานอยู่ในระดับมาก จึงส่งผลให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นจึงควรนำผลการศึกษาไปปรับปรุงการสร้างบรรยากาศทำงานให้ดีขึ้นในการสร้างการรับรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการร่วมกันคิดริเริ่มสร้างสรรค์การทำงานใหม่ ๆ การเพิ่มศักยภาพในการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับบุคลากรทุกช่วงวัย

1.4 โรงเรียนควรตระหนักถึงความแตกต่างของบุคลากรแต่ละช่วงอายุให้มากขึ้นโดยการวางเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจนเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละช่วงอายุแสดงความร่วมมือในการทำงานและแสดงแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกันผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นตามไปด้วย

1.5 จากการวิเคราะห์พบว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสำรวจปัญหาของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในการปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในองค์ประกอบของการอบรมและการพัฒนาค่อนข้างน้อย เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ฉะนั้นโรงเรียนควรสำรวจปัญหาของบุคลากรแต่ละช่วงอายุว่าพวกเขามีปัญหาในการทำงานเรื่องใดบ้าง เพื่อสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พวกเขาได้เข้ารับการอบรมเรื่องนั้น ๆ เช่น บุคลากรที่มีอายุน้อยที่สุดหรือ กลุ่ม Generation Y ยังไม่มีความรู้ในเรื่องของระเบียบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตนเอง จึงจำเป็นต้องส่งพวกเขาไปอบรมเรื่องดังกล่าวให้มีความรู้เพื่อมาประกอบการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง หากเรียนรู้อะไรหรือรับฟังจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอหรือมีความล้าสมัย เพราะระเบียบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จะทำให้เกิดปัญหาแก่โรงเรียนได้ จึงจำเป็นต้องสำรวจปัญหาของบุคลากรว่าคนใดปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องอะไรแล้วส่งบุคคลนั้นไปอบรมให้เหมาะสมกับอายุและงานนั้น ๆ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Approach) ซึ่งเป็นผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ควรศึกษา

ตัวแปรในบางตัวเพิ่มเติม เช่น ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันของแต่ละช่วงอายุ เพราะจากการที่ผู้วิจัยค้นวรรณกรรมเพิ่มเติมภายหลัง พบว่า เป็นตัวแปรที่สามารถส่งผลกระทบต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันได้ (Valerie & Sessa, 2007) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ควรมีการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียนทุกช่วงวัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขึ้นในมิติที่หลากหลายจากการทบทวนวรรณกรรม และสามารถนำผลการวิจัยนั้นไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงปริมาณ อาจทำให้ผลการวิจัยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การดำเนินการตามข้อเสนอที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะทำให้เกิดประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไปโดยทราบถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันให้ดียิ่งขึ้น จึงอาจทำให้องค์กรต่าง ๆ ที่กำลังประสบปัญหาบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันเกิดความขัดแย้งกันในขณะปฏิบัติงานมีแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นและสามารถส่งเสริมหรือสนับสนุนองค์กรให้ใส่ใจ ดูแล และเห็นความสำคัญบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากบุคลากรนั้นเป็นทุนมนุษย์หรือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดหากองค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในแล้วองค์กรก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2562). *โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. แหล่งที่มา <http://sis.dla.go.th/reports/report02.jsp>
- กัญญภัคธญา ภัทรไชยอนันท์. (2557). *วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร)
- กัลย์ ปิ่นเกษร, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, และ จีราวรรณ คงคล้าย. (2560). *ทุนมนุษย์ : ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ ระดับองค์กร. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(2), 195.
- กฤษิณี นิตยานันท์. (2551). *เอกสารรายงานผลฉบับสมบูรณ์โครงการการฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงาน*. พังงา.
- จิรัฐ เกลียวทอง และ อังศุธร ศรีสุทธิสะอาด. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพในที่ทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานกรณีศึกษา: พนักงานธนาคารออมสินในสังกัดเขตเลยและเขตหนองบัวลำภู*. แหล่งที่มา [http://utccmbaonline.com/ijbr/doc/\(Edit\)Id597-09-05-2017\\_17:47:24.pdf](http://utccmbaonline.com/ijbr/doc/(Edit)Id597-09-05-2017_17:47:24.pdf)
- จิราพร นักปราชญ์ และ เสาวณี ศรีสุขศิลป์. (2559). *การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. วารสารบัณฑิตวิทยาลัยเอเชีย*, 6(2), 42-45.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2554). *บรรยากาศในองค์กร*. แหล่งที่มา <http://www.chulapedia.chula.ac.th/i> บรรยากาศในองค์กร
- เจนจิราพร รอนไพริน. (2558). แหล่งที่มา [http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/56910336.pdf](http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/56910336.pdf)
- ชนาพร ชันธุบุตร. (2560). *เอกสารสรุปองค์ความรู้เรื่อง การทำงานเป็นทีม จากการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับคณะมหาวิทยาลัยแม่โจ้ รุ่นที่ 1*. เชียงราย.



- ณัฐพล บำรุงเกตุอุดม, ประภาสิต อานุภาพแสนยากร, อุดมพันธุ์ พิษณุประเสริฐ และประดิษฐ์ ศิลานบุตร. (2561). การจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 12(3), 46-47.
- ณิชารีย์ แก้วไชยษา. (2559). *ความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายสินค้าแห่งหนึ่ง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
- ดาวใจ ศรีลัมพ์. (2555). *การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรัก ความมุ่งมั่น และความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถของบุคลากร 3 ช่วงวัย: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์)
- ดาวรุวรรณ ถวิลการ. (2558). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ แบบภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21*. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(2), 25-34.
- เดือนตา มิจฉาชีพ. (2554). *การเปรียบเทียบการบังคับบัญชาของหัวหน้างานเพศชายและหัวหน้างานเพศหญิงที่มีต่อการรับรู้ภาวะผู้นำและความพึงพอใจของบุคลากร*. การศึกษาเฉพาะบุคคลตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ธนพร มากระจัน. (2558). *ทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9* (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร)
- ธาดา ราชกิจ. (2562). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : PA) หนึ่งในเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ*. แหล่งที่มา <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-evaluation-190115/>
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). *ค่านิยมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชั่นต่าง ๆ*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 36(138).
- นภสร อินสมด้วง และ ภัครดา ฉายอรุณ. (2560). *ความคาดหวังในคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล*. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 28(3), 137.

- นลวิชัย ชุนลา และ เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์. (2558). การจัดการความรู้สู่การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารนักบริหาร*, 35(1), 136-138.
- นฤมล สุ่นสวัสดิ์. (2558). การตั้งเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน, *วารสารสารสนเทศ*, 14(2), 21.
- นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2559). บทบาทของ HR : การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร. *วารสารวิชาการ และวิจัย มรท.พระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 1(2). 74-87.
- เนตรนภิส เลิศเดชานนท์. (2554). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยทักษิณ)*
- นวลอนงค์ อุษุภาพ. (2559). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 3(2), 104.
- บุรินทร์ รุจจนพันธุ์. (2553). *เกณฑ์สำหรับประเมินความพึงพอใจ*. แหล่งที่มา <http://www.thaiail.com/blog/burin/1165/>
- บุญชนก ธรรมวงศา. (2561). *Collaborative Skill: เพราะปัญหายุคใหม่แก้ไม่ได้เพียงลำพัง สร้างห้องเรียนเป็นทีมเวิร์คเสียตั้งแต่ตอนนี้*. แหล่งที่มา <https://thepotential.org/2018/11/15/collaborative-skill/>
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2559). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 5(2), 1-12.
- ปวรมนต์ ทัศนอนันชัย และ กัญญาดา ประจุศิลป์. ลักษณะการบริหารพยาบาลวิชาชีพ Generation Y. *วารสารเกื้อการุณย์*, 21(2), 126-135.
- ปราณี หลาเบ็ญสะ. (2559). การหาคุณภาพของเครื่องมือวัดและประเมินผล. *โครงการบริการวิชาการ ท่าสาบโมเดล. คณะครุศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*
- พนิดา นิลอรุณ , จิราวรรณ คงคล้าย, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). การบริหารความหลากหลายกับประสิทธิผลของทีมงาน. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์*, 11(1), 234-245.

- พินิตา เกียรติทวิทรัพย์ และ สุรมงคล นิมจิตต์. (2561). รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(3), 3375-3380.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2554). การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร : กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. แหล่งที่มา [https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive\\_journal/jan\\_mar\\_11/pdf](https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_11/pdf)
- พูลพงษ์ สุขสว่าง. (2557). หลักการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง. *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*, 6(2), 136-145.
- เพ็ญศรี เวชประพันธ์. (2557). คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร*
- พระมหาอานนท์ ชวนาภิภู (แสนแป้) และอุทัย สติมัน. (2559). การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานตามหลักพระพุทธศาสนา. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*, 3(3), 82-86.
- พัชรนันท์ กลิ่นแก้ว. (2553). สาเหตุที่ทีมงานต้องล้มเหลว. แหล่งที่มา [www.smednc.com/index](http://www.smednc.com/index).
- พัฒนพงษ์ ศรีปราโมช, พงศ์ หรดาล และ สมเดช เฉยไสย. (2553). การรับรู้บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายการผลิตของบริษัทกรุงเทพอิเล็กทรอนิกส์. *วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา*, 4(1), 36 – 37.
- พิชญาภา ยืนยาว. (2560). ผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารการศึกษา. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(1), 2845-2856.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2556). จับตา Gen Y อิทธิพลและเหตุผลที่ต้องทำความเข้าใจและเข้าใจให้ลึกซึ้ง. *วารสาร marketplus*, 5(49), 104-106.
- ภัทราวดี มากมี. (2559). การออกแบบการวิจัยสำหรับการวิจัยแบบผสมวิธี. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 21(2), 20-21.
- มนตรา ผลศรีธธา และ สุเทพ ลิ้มอรุณ. (2557). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*. 7(2).
- รศรินทร์ เกรย์, อุมารภรณ์ ภัทราวณิชย์, อักษราภักดิ์ หลักทอง และเจตพล แสงกล้า. (2559). คุณภาพชีวิตต่างวัยของผู้มีงานทำ. แหล่งที่มา <http://www.ipsr.mahidol.ac.th/ipsrbeta/FileUpload/PDF/Report-File-531.pdf>

- รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2553). *เทคนิคการประสานงาน*. สถาบันดำรงราชานุภาพ  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 18. 5-18.
- เรือนขวัญ อยู่สบาย และกীরติกร บุญส่ง. (2560). การศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันของ  
พนักงานตามเกณฑ์ช่วงอายุกรณีศึกษา กลุ่มบริษัทธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ABC. *วารสาร  
ปัญญาภิวัฒน์*, 9(1). 121-132.
- ฤกษ์ฤทัย เทพยากุล. (2562). การจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่. สงขลา: พี.ซี.พรีนติ้ง, 2562.
- วิเศษ คำบุญรัตน์. (2558). การบริหารความหลากหลายช่วงอายุในองค์กรแห่งยุคการตลาด 3.0.  
*วารสารนักบริหาร*. 35(2) .3-8.
- ศุภรัตน์ ถนอมแก้ว, เกษราภรณ์สุดตาพงศ์ และ ยวดี ลีเบ็น. (2559). กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจใน  
แต่ละช่วงวัยของพนักงานในองค์กร. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 14(1). 11-15.
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม. (2559). สุขภาพคนไทย 2559 : ตายดี วิถีที่เลือกได้. กรุงเทพฯ:  
อมรินทร์พรีนติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานเทศบาลเมืองนราธิวาส. (2563). สำนักงานการศึกษา. แหล่งที่มา  
<http://www.naracity.go.th/web/index.php/2020-02-06-04-11-43/2020-02-06-08-35-07>
- สำนักงานเทศบาลเมืองสุโขทัย. (2563). สำนักงานการศึกษา. แหล่งที่มา  
<http://www.kolokcity.go.th/webkolok/>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). ระบบค่าตอบแทน Compensation.  
แหล่งที่มา <https://www.ocsc.go.th/compensation>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2554). การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากร  
บุคคล. แหล่งที่มา <http://www.hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf>
- สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิ้มปนาคทอง. (2561). การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานของ  
กลุ่มเพศและกลุ่มเชื้อชาติในองค์กร. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิชาการ  
ระดับชาติ UTCC Academic Day ครั้งที่ 2
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2561). การทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จ ต้องมีองค์ประกอบดังนี้.  
แหล่งที่มา <https://www.up-2be.com/การทำงานเป็นทีม>
- สุปิน ยุระรัช. (2559). ความจริงเกี่ยวกับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์และ  
แนวทางการเลือกวิธีวิทยาให้เหมาะสมกับปัญหาวิจัย. *วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม*, 6(1),1-29.

- สุภัทมา ตันตยาภินันท์. (2554). ความแตกต่างภายในองค์การกับยุทธวิธีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- สุตปฐพี เวียงสี. (2560). ทำงานกับคนต่างวัย. แหล่งที่มา  
<http://www.sudpatapee.com/index.php/component/k2/item/207-2017-10-30-04-05-06>
- สัมฤทธิ์ ผิวนิม และ ศรียา สุขพานิช. (2553). องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 1(1), 37.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2555). เทคนิคการสุ่มตัวอย่างและการประมาณค่า. *สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ กลุ่มระเบียบวิธีสถิติ*. 35
- เสรี ชัดแจ่ม. (2547). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา*, 2(1), 16-40.
- อนุกุล ปิลวาสน์. (2558). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานประกอบการท่องเที่ยวและบริการ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. 5(2). 208.
- อนุวัตร ศรีพระนาม และดาวรรณ ถวิลการ. (2560). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25. *วารสารศึกษาศาสตร์ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น*. 11(2), 258-263.

### ภาษาอังกฤษ

- Angeline, T. (2011). Diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management: Managing Generational*, 5(2), 249-255.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: a legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2).
- Arslan, A., & Staub, S., (2013). Theory x and theory y type leadership behavior and its impact on organizational performance: small business owners in the Şişane lighting and chandelier district. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75.

- Arifin, W. R. (2018). Calculating the cronbach's alpha coefficients for measurement scales with "not applicable" option. Retrieved from <http://www.file:///C:/Users/Acer/Downloads/2018Arifin-notapplicable22option.pdf>
- Baran, M., & Katos, M. (2014). competition and the origin company diversity workforce. *Interdisciplinary Approach to Economics and Sociology*, 7(2), 209-212.
- Blackman, A. (2018). What is generational diversity? how to embrace it & avoid ageism. from business.tutsplus.com. Web site: <https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-generational-diversity--cms-31076>
- Bennett, L., & Gadlin, H. (2012). Collaboration and team science: from theory to practice. Retrieved From <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3652225/>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18.
- Bourne, P., E., & Vicens, Q. (2007). Ten simple rules for a successful collaboration. *PLoS Computational Biology*, 3(3), 335-336.
- Carlucci, D., & Schiuma, G. (2014). Organizational climate as performance driver: health care workers' perception in a large hospital. *Journal of Health Management*, 16(4), 583-594.
- Camarinha-Matos, L., M., & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative networks: value creation in a knowledge society. In Proceedings of PROLAMAT'06 (Springer) - Shanghai, China.
- Campbell, S. (2017). 10 Simple ways to build a collaborative, successful work environment. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/302126>.
- Chaur-luh. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of Kaohsiung port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 3(30), 373-392.

- Chiekezie, O. M., Emejulu, G., & Nwanneka, A. (2017). Compensation management and employee retention of selected commercial banks in Anambra State, Nigeria. *Archives of Business Research*, 5(3).
- Controls, J. (2010). Generation Y and the workplace annual report 2010. London: Haworth and idea
- D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *International Journal of Human Resource Management*, 25(9).
- DiversityInc Staff. (2017). Diversity 101: Definition of diversity management best practices. Retrieved from <https://www.diversityinc.com/diversity-management-101/>
- Doylie, A. (2019). Collaboration skills: definition, list, and examples, Retrieved from <https://www.thebalancecareers.com/collaboration-skills-with-examples-2059686#types-of-collaboration-skills>
- Elliott-yearly, S. (2018). Generational communication in the workplace. Retrieved from <https://www.amequity.com/longshore-insider/article/generational-communication-in-the-workplace>
- Fiore, S. M., Graesser, A., Greif, S., Griffin, P., Davier, A. (2017). Collaborative problem solving: considerations for the national assessment of educational Progress. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/e340/>
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Glisson, C. (2016). The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness. Retrieved From US National Library of Medicine National Institutes of Health. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5008450/>.
- Goerg, S. J. (2015). Goal setting and worker motivation Individual work goals can increase a worker's performance, but they need to be chosen wisely, *Goal setting and worker motivation*, 1-10.

- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.
- Gilburg, D. (2018). Enhancing multigenerational work collaboration in the workplace. Retrieved from <https://thesystemsthinker.com/empowering-multigenerational-collaboration-in-the-workplace/>
- Halcomb, E. & Hickman, L. (2015). Mixed methods research. *Nursing Standard: promoting excellence in nursing care*, 29 (32), 41-47.
- Hair, J., F. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey America, Education.
- Hesse, F., Care, E., Buder, J., Sassenberg, K., & Griffin, P. (2015). A framework for teachable collaborative problem solving skills. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/cb3b/95dd5a3db55ff1d20d724f5.pdf>
- Hill, A. (2018). What is collaboration in the workplace? - definition, benefits & examples. Retrieved from <https://study.com/academy/lesson/what-is-collaboration-in-the-workplace-definition-benefits-examples.html>
- Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: an empirical study in a non-profit organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 14-16.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M, R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Jackson, S. E. (1996). *The consequences of diversity in multidisciplinary work teams*. USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Laal, M. (2013). Collaborative learning; elements. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 814 – 818.
- Larsen, R. (2011). Diversity & Affirmative Action in the Workplace: 6 Tips to Stay Compliant Retrieved from <http://www.qcc.cuny.edu/diversity/definition.html>
- Likert, R. A. (1961). *New patterns of management*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha 1961



- Loden, M & Rosener, J.B. (2000). Workforce America!. *Business book review*, 8(3), 1-5.
- Maslow, A. (1970). Motivation and personality. New York: Harper and Row.
- Mathibe, I. (2008). Expectancy Theory and its implications for employee motivation. *Academic Leadership Journal*, 3(6), 2-13.
- McGregor, D. (1960). The Human side of enterprise; McGraw-Hill Book Company: New York, USA.
- McHenry, W. K., & Ash, S. R. (2013). Knowledge management and collaboration: generation X vs. generation Y. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), 78-80.
- Malek, M. M. A., & Jaguli, A. R. (2018). Generational differences in workplace communication perspectives of female leaders and their direct reports in Malaysia. *Journal of Asian Pacific Communication*. 28(1).
- Mortensen, M. B & Nesbitt, J. (2012). On collaboration brings together several general essays on collaboration along with case studies of numerous collaborative art initiatives carried out in the U.K. under the auspices of Tate. *Building Collaborative Communities*.
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W. K. (2019). Organizational climate and work style: the missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. *Sustainability* 2019, 11(125).
- Nair, N. & Vohra, N. (2015). Diversity and inclusion at the workplace: a review of research and perspectives. *Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department*, 3, 3-36.
- Nda, M. M. & Fard, R. Y. (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(6), 91-92.
- Novac, C., & Bratanov, C., I. (2014). The impact of the leadership style on the organizational climate in a public entity. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(1), 155-179.

- Nwosu, C. M. (2016). Managing generational diversity in the workplace: implications for the digitalera university library management. *International Journal of Applied Technologies in Library and Information Management* 2(2), 28 – 44.
- Osibanjo, A.O & Adegini, A. A. (2012). Human Resource Management: Theory and Practice. Lagos: Pugmark Nigeria Limited.
- Organ, D. W. (1988). Issues in organization and management series. Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Patterson, J. L., Purkey, S. C., & Parker, J. V. (1986). Productive school systems for a national world: North West Street Alexandria, VA: Nancy Carter Modrak.
- Phillips, J. (2019). Good collaboration, bad collaboration: A new report by Slack. Retrieved from <https://slackhq.com/good-collaboration-bad-collaboration-a-new-report-by-slack#country>
- Queensborough Community College. (2018). Definition for diversity. Retrieved from <http://www.qcc.cuny.edu/diversity/definition.html>
- Rarsen, R. (2011). Diversity & affirmative action in the workplace: 6 tips to stay compliant. Retrieved from <https://www.hrexchangenetwork.com/employment-law/articles/diversity-affirmative-action-in-the-workplace-6-tips-to-stay-compliant>
- Rao, G., V. (2014). A study on predictor variables of organizational climate in educational institutes. *Acta Universitatis Danubius*, 10(6), 33-47.
- Redmond, P. (2018). The 6 elements of successful collaboration. Retrieved from <https://www.data3.com/knowledge-centre/blog/the-6-elements-of-successful-collaboration/>
- Roberson, Q. M. (2013). The oxford handbook of diversity and work. New York. Oxford University press.
- Rosado, Caleb. (2007). Workforce Diversity, Vol. 3: Concepts and Cases. Hyderabad, India: ICAFAI University.
- Saxena, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76-84.

- Scott, R., Andreas., X, & Merrick Z. (2018). Teamwork, collaboration, coordination, and networking: why we need to distinguish between different types of interprofessional practice. *Journal of Interpersonal Care*, 32(1), 1-3.
- Schöttle, A., Haghsheno, S., Gehbauer, F. (2014). Defining cooperation and collaboration in the context of lean construction. *Teaching Lean Construction*, 1269-1278.
- Schein, E. H. (1988). Organizational Culture. Retrieved from <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf?sequenc..>
- Schneider, B., Ehrhart, M., G., & Macey, W., H. (2012). Organizational climate and culture. PS64CH14-Schneider ARI.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 48-71.
- Smola, k & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Spears, L. (2016). What is respect to a millennial, a boomer, and a Gen X'er?. Retrieved from <https://institute.uschamber.com/is-respect-different-for-millennials/>
- Suttle, J., L., & Lawler, E., E. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational behavior and human performance*, 9, 482-508.
- Sutton, C, D., & Smola, K, W. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Tavakol, M., & Dennick, M. (2011). Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55
- Team FME. (2013). Strategy skills swot analysis. Retrieved from [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com)
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living*, 2-10.

- Valerie, S., Kabacoff, R., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-manager Journal*, 10(1), 47–74.
- Vicens.Q & Bourne E.P. (2007). Ten simple rules for a successful collaboration. *PLoS Computational Biology*, 3(3), 335-336.
- Wang, S., & Archer, N. (2004). Supporting collaboration in business-to-business electronic marketplaces. *Information Systems and e-Business Management*, 2, 272-273.
- Wah, W, T. (2016). Workshop on diversity management and human capital strategy. Report APO\_15-RP-12-GE-WSP-B\_Workshop on Diversity Management and Human Capital Strategy, 7-17.
- Walker, C., & Bonnot, M. (2016). Understanding organizational climate and culture. *The Professional Journal of the U.S. Army*, 1-8.
- Wilkinson, J. (2014). Workplace Diversity. Retrieved from <http://www.strategiccco.com/workplace-diversity/>
- Williams, C. (2007). Research Methods. *Journal of Business & Economic Research – March 2007*, 5(3), 65-70.
- Woolliams. P & Trompenaars. F. (2001). A new paradigm for hr: dilemmas in employing and managing the resourceful human. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/5612/9b321c1b03c7299c2381e8c21f8f1de.pdf>
- Yadav c, Y., Balaji, K.V.A., Narendra, N. (2016). Organizational climate - a study carried out in an electronic manufacturing industry in Mysuru. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(6), 168-174.
- Yeary, S. E. (2018). Generational communication in the workplace. Retrieved from <http://www.amequity.com/longshore-insider/article/generational-communication-in-the-workplace>
- Zulkurnain, N., Ahmad, S., Khairushalimi, N. (2016). Assessing the validity and reliability of a measurement model in structural equation modeling (SEM). *British Journal of Mathematics & Computer Science*, 15(3), 1-8.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย

เรื่อง ความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการ  
บริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน  
กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมเพื่อการวิจัยเรื่อง ความร่วมมือใน  
การทำงาน และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ส่งผลต่อการบริหารความ  
หลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส
2. ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอ  
ข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบ  
สอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อ ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด
3. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุ  
แตกต่างกันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส  
ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุ  
แตกต่างกันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส  
ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรที่มีช่วง  
อายุแตกต่างกันในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส
4. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จสมบูรณ์แล้ว ขอความกรุณาโปรดนำแบบสอบถามที่  
กรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้วส่งคืนกลับผู้วิจัย เพื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

(นางสาวพรปวีณ์ เพ็ชรคง)

นักศึกษาปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## แบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย

เรื่อง ความร่วมมือในการทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการ  
บริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน  
กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน (...) หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลทั่วไปของท่าน

1. เพศ

(...) ชาย

(...) หญิง

2. อายุ

(...) 20-39 ปี

(...) 40-55 ปี

(...) 56 ปี ขึ้นไป

3. ประสบการณ์ทำงาน

(...) ไม่เกิน 10 ปี

(...) 11-20 ปี

(...) 21-30 ปี

(...) 31 ปี ขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันใน  
โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส

**คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับที่ได้รับการบริหาร

ความหลากหลายในโรงเรียนของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีระดับการปฏิบัติ 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับมาก

3 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับน้อย

1 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับน้อยที่สุด



ข้อที่	เนื้อหาที่ประเมิน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>การเคารพความแตกต่างแต่ละช่วงอายุ</b>						
1	ท่านให้ความสำคัญกับการเคารพความหลากหลายของช่วงอายุเป็นค่านิยมหลักในการทำงาน					
2	ท่านเคารพและให้เกียรติในความเป็นตัวตนของบุคคลที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน					
3	ท่านชื่นชมศักยภาพของบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันและสามารถร่วมกันพัฒนาองค์กรได้					
4	ท่านเชื่อว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันจะมีความสามัคคีและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้					
<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>						
5	ท่านได้รับการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในเรื่องความสามารถและศักยภาพที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามความเหมาะสมกับช่วงอายุของท่าน					
6	ท่านได้รับการประเมินแบบ 360 องศา โดยเป็นการประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเองเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการทำงาน					
7	ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่เท่าเทียมกันทุกคนโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอายุ					

ข้อที่	เนื้อหาที่ประเมิน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>การอบรมและการพัฒนา</b>						
8	ท่านได้รับการสอบถามหรือสำรวจเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานที่เหมาะสมกับช่วงอายุและประสบการณ์ทำงาน					
9	ท่านได้เข้ารับการอบรมตามความเหมาะสมของอายุ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน					
10	ท่านได้รับโอกาสพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองตามประสบการณ์ทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน					
<b>การได้รับค่าตอบแทน</b>						
11	ท่านได้รับค่าตอบแทนจากโรงเรียนที่เหมาะสมกับช่วงอายุ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน					
12	ท่านได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เกื้อกูลจากโรงเรียนที่เหมาะสมกับช่วงอายุ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน					
13	ท่านมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้ความมั่นคงในชีวิตและเหมาะสมกับช่วงอายุของท่าน					

**ตอนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกันในโรงเรียน

สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส

**คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับการปฏิบัติของท่านเพียง

ช่องเดียว โดยมีระดับการปฏิบัติ 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	เนื้อหาที่ประเมิน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>เป้าหมายในการทำงาน</b>						
14	ท่านมีการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกับเพื่อนร่วมงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน					
15	ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกันให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้					
16	ท่านมีทัศนคติทางบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีอายุแตกต่างกัน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน					
<b>การสื่อสารในกระบวนการทำงาน</b>						
17	ท่านไม่มีปัญหาในการติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน					

ข้อที่	เนื้อหาที่ประเมิน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
18	ท่านเลือกสื่อในการสื่อสารกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของช่วงอายุของผู้รับสาร					
19	ท่านมีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร และการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกันอย่างเหมาะสม					
<b>การแก้ปัญหาาร่วมกัน</b>						
20	ท่านมีความเต็มใจที่จะแก้ปัญหาจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีอายุแตกต่างกัน					
21	ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาที่เน้นการใช้เหตุผลกับเพื่อนร่วมงานที่อายุแตกต่างกัน					
22	ท่านได้รับความรู้และประสบการณ์จากการแก้ปัญหาาร่วมกันจากเพื่อนร่วมงานที่มีอายุแตกต่างกัน					

**ตอนที่ 4** ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีช่วงอายุต่างกันในโรงเรียนสังกัด  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนราธิวาส

**คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับการปฏิบัติของท่านเพียง  
ช่องเดียว โดยมีระดับการปฏิบัติ 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านปฏิบัติตามข้อความนี้ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	เนื้อหาที่ประเมิน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
<b>สัมพันธภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน</b>						
23	ท่านมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีอายุแตกต่างกัน					
24	ท่านใช้ถ้อยคำวาจาที่สุภาพอ่อนโยน พร้อมทั้งสามารถอธิบายการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงานที่มีอายุต่างกันได้					
25	ท่านได้รับกำลังใจโดยการให้คำแนะนำและ คำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
<b>ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ</b>						
26	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้					
27	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อโรงเรียน					
28	ท่านมีการวางตัวที่ดีและสามารถเข้าใจเพื่อนร่วมงานแม้จะมีช่วงวัยที่ต่างกัน					
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>						
29	ท่านมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกับผู้อื่น					
30	ท่านได้ร่วมเสนอวัตถุประสงค์และแนวทางการทำงานเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน					

ข้อที่	เนื้อหาที่ประเมิน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
31	ท่านมีทัศนคติว่าบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันสามารถร่วมกันปฏิบัติงานพัฒนางาน และประยุกต์ใช้การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์					

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

### ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1

ชื่อ-สกุล

ดร. ฤชุตา เทพยากุล

สังกัด

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2

ชื่อ-สกุล

ดร. ฆายนีย์ ช. บุญพันธ์

สังกัด

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3

ชื่อ-สกุล

ดร. ดนุวัศ สุวรรณวงศ์

สังกัด

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

โดยผู้เชี่ยวชาญ

## ผลการวิเคราะห์ค่า IOC จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

โดยผู้เชี่ยวชาญ

**คำอธิบาย** เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สอดคล้อง

เครื่องหมาย ✗ หมายถึง ไม่สอดคล้อง

### แบบสอบถามระดับบุคคล

#### ตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน

ข้อ	ข้อความ	ผู้ เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้ เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้ เชี่ยวชาญ คนที่ 3	ค่า IOC	สรุปผล ประเมิน
<b>การเคารพความแตกต่างแต่ละช่วงอายุ</b>						
1	ท่านให้ความสำคัญกับการเคารพความหลากหลายของช่วงอายุเป็นค่านิยมหลักในการทำงาน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
2	ท่านเคารพและให้เกียรติในความเป็นตัวตนของบุคคลที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
3	ท่านชื่นชมศักยภาพของบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันและสามารถร่วมกันพัฒนาองค์กรได้	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
4	ท่านเชื่อว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันจะมีความสามัคคีและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ค่า IOC	สรุปผล ประเมิน
<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>						
5	ท่านได้รับการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในเรื่องความสามารถและศักยภาพที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามความเหมาะสมกับช่วงอายุของท่าน	✓	✓	✓	1.0	ปรับภาษา
6	ท่านได้รับการประเมินแบบ 360 องศา โดยเป็นการประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเองเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการทำงาน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
7	ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่เท่าเทียมกันทุกคนโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอายุ	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
<b>การอบรมและการพัฒนา</b>						
8	ท่านได้รับการสอบถามหรือสำรวจเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานที่เหมาะสมกับช่วงอายุและประสบการณ์ทำงาน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
9	ท่านได้เข้ารับการอบรมตามความเหมาะสมของอายุ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ค่า IOC	สรุปผล ประเมิน
10	ท่านได้รับโอกาสพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองตามประสบการณ์ทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน	✓	✓	✓	1.0	ปรับภาษา
<b>การได้รับคำตอบแทน</b>						
11	ท่านได้รับคำตอบแทนจากโรงเรียนที่เหมาะสมกับช่วงอายุ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
12	ท่านได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เกื้อกูลจากโรงเรียนที่เหมาะสมกับช่วงอายุ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
13	ท่านมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รับคำตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีความมั่นคงในชีวิตและเหมาะสมกับช่วงอายุของท่าน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้

### ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน

ข้อ	ข้อความ	ผู้เฝ้าระวัง คนที่ 1	ผู้เฝ้าระวัง คนที่ 2	ผู้เฝ้าระวัง คนที่ 3	ค่า IOC	สรุปผล ประเมิน
<b>เป้าหมายในการทำงาน</b>						
14	ท่านมีการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกับเพื่อนร่วมงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
15	ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกันให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้	✓	✓	✓	1.0	ปรับภาษา
16	ท่านมีทัศนคติทางบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีอายุแตกต่างกันเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
<b>การสื่อสารในกระบวนการทำงาน</b>						
17	ท่านไม่มีปัญหาในการติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน	✓	✓	✓	1.0	ปรับภาษา
18	ท่านเลือกสื่อในการสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของช่วงอายุของผู้รับสาร	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
19	ท่านมีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกันอย่างเหมาะสม	✓	✓	✓	1.0	ปรับภาษา

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ค่า IOC	สรุปผล ประเมิน
<b>เป้าหมายในการทำงาน</b>						
20	ท่านมีความเต็มใจที่จะแก้ปัญหาจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีอายุแตกต่างกัน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
21	ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาที่เน้นการใช้เหตุผลกับเพื่อนร่วมงานที่มีอายุแตกต่างกัน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
22	ท่านได้รับความรู้และประสบการณ์จากการแก้ปัญหาร่วมกันจากเพื่อนร่วมงานที่มีอายุแตกต่างกัน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้

### ตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ค่า IOC	สรุปผล ประเมิน
<b>สัมพันธภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน</b>						
23	ท่านมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีอายุแตกต่างกัน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
24	ท่านใช้ถ้อยคำวาจาที่สุภาพอ่อนโยน พร้อมทั้งสามารถอธิบายการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงานที่มีอายุต่างกันได้	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เฝ้าระวัง คนที่ 1	ผู้เฝ้าระวัง คนที่ 2	ผู้เฝ้าระวัง คนที่ 3	ค่า IOC	สรุปผล ประเมิน
25	ท่านได้รับกำลังใจโดยการให้คำแนะนำ และ คำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
<b>ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ</b>						
26	ท่านได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาให้สามารถเป็นผู้นำ ตนเองได้	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
27	ท่านได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาให้ประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อ โรงเรียน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
28	ท่านมีการวางตัวที่ดีและสามารถเข้าใจ เพื่อนร่วมงานแม้จะมีช่วงวัยที่ต่างกัน	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>						
29	ท่านมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ โรงเรียนและมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกับผู้อื่น	✓	✓	✓	1.0	นำไปใช้
30	ท่านได้ร่วมเสนอวัตถุประสงค์และแนว ทางการทำงานเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการ กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	✓	✓	✓	1.0	ปรับภาษา
31	ท่านมีทัศนคติว่าบุคลากรที่มีอายุ แตกต่างกันสามารถร่วมกันปฏิบัติงาน พัฒนางาน และประยุกต์ใช้การ แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	✓	✓	✓	1.0	ปรับภาษา

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามด้วยการทดสอบแบบ  
Cronbach's Alpha



ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามด้วยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาแบบ Cronbach's Alpha

1. แบบสอบถามตัวแปรการบริหารความหลากหลายของบุคลากรที่มีช่วงอายุต่างกัน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังต่อไปนี้

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		N of Items	
.896	.893		12	

	Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>การเคารพความแตกต่างแต่ละช่วงอายุ</b>				
ให้ความสำคัญกับการเคารพความหลากหลายของช่วงอายุเป็นค่านิยมหลักในการทำงาน	4.23	.568	.567	.953
เคารพและให้เกียรติในความเป็นตัวตนของบุคคลที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน	4.23	.626	.411	.954
<b>ชื่นชมศักยภาพของบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันและสามารถร่วมกันพัฒนาองค์กรได้</b>				
เชื่อว่าบุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกันจะมีความสามัคคีและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้	3.80	.805	.574	.953

	Mean	Std. Deviation	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>				
ได้รับการวัดผลการปฏิบัติงานในเรื่องความสามารถและศักยภาพที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามความเหมาะสมกับช่วงอายุ	3.90	.607	.576	.953
ได้รับการประเมินแบบ 360 องศา โดยเป็นการประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเอง	3.90	.759	.570	.953
ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่เท่าเทียมกันทุกคนโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอายุ	3.90	.662	.616	.953
<b>การอบรมและการพัฒนา</b>				
ได้รับการสอบถามหรือสำรวจเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานที่เหมาะสมกับช่วงอายุและประสบการณ์ทำงาน	3.73	.785	.712	.952
ได้เข้ารับการอบรมตามความเหมาะสมของอายุ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน	3.73	.640	.493	.954
ได้รับโอกาสพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองตามประสบการณ์ทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน	3.90	.712	.596	.953

	Mean	Std. Deviation	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>การได้รับค่าตอบแทน</b>				
ได้รับค่าตอบแทนจากโรงเรียนที่ เหมาะสมกับช่วงอายุ ความสามารถ และประสบการณ์ ทำงาน	3.93	.691	.653	.952
ได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ ที่ก่อเกิดจากโรงเรียนที่เหมาะสมกับ ช่วงอายุ ความสามารถ และ ประสบการณ์ทำงาน	4.03	.669	.660	.952

## 2. แบบสอบถามตัวแปรความร่วมมือในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังต่อไปนี้

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.908	.908	10

Item Statistics				
	Mean	Std. Deviation	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ที่ก่อเกิด ที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้มีความมั่นคงใน ชีวิตและเหมาะสมกับช่วงอายุ	4.20	.610	.768	.952

	Mean	Std. Deviation	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>เป้าหมายในการทำงาน</b>				
มีการวางแผนการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพพร้อมกับเพื่อน ร่วมงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน	4.10	.662	.665	.952
สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อน ร่วมงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกันให้ ประสบความสำเร็จตรงตาม เป้าหมายที่ได้วางไว้	4.03	.615	.557	.953
มีทัศนคติทางบวกในการ ปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ มีอายุแตกต่างกันเพื่อให้การ ทำงานบรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน	4.07	.640	.726	.952
<b>การสื่อสารในกระบวนการทำงาน</b>				
ไม่มีปัญหาในการติดต่อ ประสานงานกับเพื่อนร่วมงานที่มี ช่วงอายุแตกต่างกัน	4.03	.669	.756	.952
เลือกสื่อในการสื่อสารกับบุคคล อื่นโดยคำนึงถึงความเหมาะสม ของช่วงอายุของผู้รับสาร	3.90	.662	.695	.952
มีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร และการทำงานร่วมกับเพื่อน ร่วมงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน อย่างเหมาะสม	3.93	.583	.502	.954

	Mean	Std. Deviation	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>การแก้ปัญหาพร้อมกัน</b>				
มีความเต็มใจที่จะแก้ปัญหาจาก การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ มีอายุแตกต่างกัน	4.13	.681	.611	.953
<b>วิธีการแก้ปัญหาที่เน้นการใช้ เหตุผลกับเพื่อนร่วมงานที่อายุ แตกต่างกัน</b>				
ได้รับความรู้และประสบการณ์ จากการแก้ปัญหาพร้อมกันจาก เพื่อนร่วมงานที่มีอายุแตกต่าง กัน	4.10	.712	.591	.953

### 3. แบบสอบถามตัวแปรการสร้างบรรยากาศในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังต่อไปนี้

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.880	.882	9

Item Statistics				
	Mean	Std. Deviation	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>สัมพันธภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน</b>				
มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือ เพื่อนร่วมงานที่มีอายุแตกต่างกัน	4.30	.596	.702	.952

	Mean	Std. Deviation	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ใช้ถ้อยคำวาจาที่สุภาพอ่อนโยน พร้อมทั้งสามารถอธิบายการ ทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงานที่มีอายุ ต่างกันได้ดี	4.20	.714	.529	.954
ได้รับกำลังใจโดยการให้ คำแนะนำและ คำปรึกษาจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.07	.640	.597	.953
<b>ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ</b>				
ได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาให้สามารถเป็นผู้นำ ตนเองได้	4.03	.556	.754	.952
ได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาให้ประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อโรงเรียน	4.13	.681	.623	.953
มีการวางตัวที่ดีและสามารถ เข้าใจเพื่อนร่วมงานแม้จะมีช่วงวัย ที่ต่างกัน	4.10	.607	.612	.953
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>				
มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ โรงเรียนและมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกับผู้อื่น	4.03	.718	.646	.953
ได้ร่วมเสนอวัตถุประสงค์และแนว ทางการทำงานเพื่อเป็นส่วนหนึ่ง ในการกำหนดเป้าหมายของ โรงเรียน	3.90	.662	.687	.952

	Mean	Std. Deviation	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
มีทัศนคติว่าบุคลากรที่มีอายุ แตกต่างกันสามารถร่วมกัน ปฏิบัติงาน พัฒนางาน และ ประยุกต์ใช้การแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์	4.23	.679	.427	.954

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	พรปวีณ์ เพ็ชรคง	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	6110520505	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
รัฐศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2560

## ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ เทศบาลตำบลลำแก่น อำเภอท้ายเหมือง จังหวัดพังงา

## การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

การนำเสนอบทความการประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 12 (NCAM)



