

บทความวิจัย

การบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย: กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจเก้าดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล**Organizational Management in the Era of Diversity: A Case Study on the Application of the Nine Keys Principles from Palangjit Dharma Jakrawan Institute**ชนภา ปุณณนันท¹ และ ชุณิภา เป็ดโลกนิมิต^{1*}Chonnapha Punnanan¹ and Chunipha Poedloknimit^{1*}

Received: 16 October 2024

Revised: 2 March 2025

Accepted: 25 March 2025

Abstract

The research aims to 1) study the challenging context of organizational management in the era of diversity, and 2) propose an approach for managing organizations in the era of diversity by applying the Nine Keys Principles from Palangjit Dharma Jakrawan Institute. This is a qualitative case study that employed in-depth interviews with 20 executives and personnel from the selected organization. The data collection instruments were verified for content validity by a panel of experts and piloted with a group similar to the sample group to ensure their suitability before being implemented in the actual study.

The findings revealed that 1) the challenges of managing organizations in the era of diversity included generational diversity, cultural diversity, and diversity of knowledge and experience; and 2) the approach of organizational management by applying the Nine Keys Principles led to significant changes in three components: (1) adaptation at the individual level, (2) transformation at the team and interpersonal level, and (3) cultivation at the level of organizational culture, with the instillation of positive values and attitudes towards diversity as the central focus of changes. The integration of these three components will lead to the

¹ คณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น¹ Faculty of Business Administration and Public Administration, Western University

* ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: chunipha@hotmail.com)

creation of a sustainable organizational culture of diversity. This research can be used as a guideline for executives and human resource professionals to manage organizations in an era of diversity. Additionally, it contributes to the development and expansion of knowledge and theories related to diversity management in organizations by integrating the human development concepts based on the Nine Keys Principles with the context of management in an era of high diversity. This will serve as an important foundation for furthering and expanding research studies in the future.

Keywords: *Diversity Management, Nine Keys Principles, Palangjit Dharma Jakrawan*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทความท้าทายการบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย และ 2) นำเสนอแนวทางการบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลายโดยการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรที่เลือก จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และมีการทดลองใช้เครื่องมือกับกลุ่มที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อยืนยันความเหมาะสมก่อนนำไปใช้จริงในการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความท้าทายของการบริหารองค์กรในยุคความหลากหลาย ได้แก่ ความหลากหลายระหว่างช่วงวัย ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความหลากหลายของความรู้และประสบการณ์ และ 2) แนวทางการบริหารองค์กรโดยการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจดอก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การปรับ ในระดับบุคคล (2) การเปลี่ยน ในระดับทีมและระหว่างบุคคล และ (3) การปลูกฝัง ในระดับวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการปลูกฝังค่านิยมและทัศนคติเชิงบวกต่อความหลากหลายเป็นดั่งแกนกลางของการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการทั้ง 3 องค์ประกอบจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความหลากหลายอย่างยั่งยืน การวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและนักวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีส่วนช่วยในการพัฒนาและขยายทั้งองค์ความรู้และทฤษฎีด้านการบริหารความหลากหลายในองค์กร โดยเป็นการบูรณาการแนวคิดการพัฒนามนุษย์ตามหลักการกุญแจดอกเข้ากับบริบทของการบริหารจัดการในยุคที่มีความหลากหลายสูง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการต่อยอดและขยายการศึกษาวิจัยในอนาคต

คำสำคัญ: *การบริหารความหลากหลาย, หลักการกุญแจดอก, สถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล*

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากร ทั้งในด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม ศาสนา เพศ และอายุ การบริหารความหลากหลายเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสนใจ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นธรรม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ (Moon, Solomon, Borodina, & Vickers, 2023) การบริหารความหลากหลายมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและการเพิ่มขึ้นของแรงงานข้ามชาติ ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการความหลากหลายอย่างเหมาะสม (Theerasan, 2024) นอกจากนี้ ความหลากหลายยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ทั้งในด้านนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ และความสามารถในการเข้าถึงตลาดที่หลากหลาย งานวิจัยของ Yang and Konrad (2011) พบว่า การบริหารความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความหลากหลายทางความคิดและการตัดสินใจที่มีคุณภาพ อีกทั้งความหลากหลายยังช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงตลาดใหม่ ๆ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความแตกต่างหลากหลายได้ดียิ่งขึ้น (Shaban, 2016)

อย่างไรก็ตาม การบริหารความหลากหลายให้เกิดประสิทธิผลนั้นเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารจัดการที่เหมาะสม (Baum, 2021) การขาดความตระหนักรู้และความเข้าใจในความแตกต่างหลากหลายของบุคลากร อาจนำไปสู่ความขัดแย้งและอคติในการทำงาน ซึ่งส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพและบรรยากาศในการทำงาน งานวิจัยของ Liu, Zhu, and Wang (2023) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายของแรงงานและความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยพบว่าความหลากหลายของแรงงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล ผ่านการเพิ่มขึ้นของอารมณ์เชิงลบ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าผลกระทบทางอ้อมนี้สามารถลดลงได้ด้วยการนำแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุม และการส่งเสริมพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของพนักงานมาใช้ ผลการศึกษานี้มีนัยยะสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรในยุคที่มีความหลากหลายของแรงงานสูง กล่าวคือ องค์กรควรตระหนักถึงผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากความหลากหลายของแรงงาน และนำกลยุทธ์การบริหารจัดการทั้งในเชิงนโยบายจากระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาจากระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) มาประยุกต์ใช้ เพื่อจัดการกับความท้าทายที่เกิดจากความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การปลดล็อกศักยภาพของความหลากหลายในสถานที่ทำงานได้อย่างเต็มที่

การบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลายนั้น จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เน้นการพัฒนามนุษย์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีกลุ่มมนุษยนิยม (Humanistic Theory) ที่มีพื้นฐานความเชื่อว่ามนุษย์เป็นที่มีมาของสสาริตะและคุณค่า ตลอดจนสามารถให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพของมนุษย์ทุกคนในการกำหนดแนวทางพัฒนาตนเองให้ไปถึงยอดปริมิตสูงสุดตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ

มาสโลว์ (Hierarchy of Need) (Maslow, 1943) ทฤษฎีมนุษย์นิยมจึงเป็นฐานคิดสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่มีความหลากหลาย โดยเน้นการค้นหาคำศักยภาพและความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลาย และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความสมบูรณ์และความพึงพอใจสูงสุด หลักการกุญแจแกัดอกเป็นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงบูรณาการที่สอดคล้องกับทฤษฎีมนุษย์นิยม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุลและยั่งยืนผ่านการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ หลักการกุญแจแกัดอกประกอบด้วยหลักการ 9 ประการ ได้แก่ ความเพียร ปัญญา การสำรวจตน ทักษะการสื่อสารและทักษะทางปัญญา การแก้ไขปัญห การคิดบวกและการให้อภัย ภาวะผู้นำ การยอมรับความหลากหลาย และการเป็นผู้ให้ (Punnanan, 2022) หลักการเหล่านี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง มีทักษะในการสื่อสารและการแก้ไข ปัญหา มีความคิดเชิงบวกและการให้อภัย ตลอดจนมีภาวะผู้นำและการเป็นผู้ให้ที่พร้อมจะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่นำหลักการกุญแจแกัดอกไปศึกษาในบริบทของงานวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ เพื่อทดสอบว่าหลักการกุญแจแกัดอกสามารถเป็นตัวแปรส่งผ่านที่ทำให้เกิดการพัฒนารจริยธรรมในด้านต่าง ๆ ได้หรือไม่ ดังเช่นงานวิจัยของ Poedloknimit and Klomkul (2020) ที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างรูปแบบการอบรม ปัจจัยการอบรมที่ส่งผลต่อการพัฒนารจริยธรรม และหลักการกุญแจแกัดอก ผลการวิจัยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และหลักการกุญแจแกัดอกเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สามารถอธิบายอิทธิพลรวมของรูปแบบการอบรมและปัจจัยการอบรมที่ส่งผลต่อการพัฒนารจริยธรรมทางด้านความรู้ ทักษะคิด เหตุผลเชิงจริยธรรม และพฤติกรรมเชิงจริยธรรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยหลักการกุญแจแกัดอกมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนารจริยธรรมสูงถึงร้อยละ 93 ซึ่งมากกว่าอิทธิพลของรูปแบบการอบรม และปัจจัยการอบรม

ในขณะเดียวกัน Nuchapat (2023) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืนด้วยหลักการกุญแจแกัดอก ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า หลักการกุญแจแกัดอกเป็นแนวทางสำคัญในการส่งเสริมการเติบโตและการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กร ผ่านกระบวนการเรียนรู้และแสวงหาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับตัวและความคล่องตัวในการเรียนรู้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้ทักษะทางปัญญาในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับและบ่มเพาะทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rojanaketpanya (2023) ที่พบว่าการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจแกัดอกสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในมิติด้านพฤติกรรม ปัญญา จิตใจ และสังคม ซึ่งผู้นำที่พัฒนาตามหลักการกุญแจแกัดอกจะมีความอดทน มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง รู้จักสำรวจและวิเคราะห์ตนเอง ยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น และพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แม้จะมีงานวิจัยที่ศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์ในการบริหารความหลากหลายในองค์กร แต่ยังมีช่องว่างการวิจัยที่สำคัญหลายประการ ประการแรก งานวิจัยส่วนใหญ่ มักมุ่งเน้นศึกษาความหลากหลายในมิติใดมิติหนึ่ง เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ หรือวัฒนธรรม แต่ยังขาดการศึกษาที่บูรณาการความหลากหลายในหลายมิติเข้าด้วยกัน ทั้งในระดับที่มองเห็นได้ชัดเจน ระดับที่อยู่เบื้องหลัง และระดับที่ซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งจะทำให้เข้าใจความซับซ้อนและพลวัตของความหลากหลายในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น (Jackson & Joshi, 2004)

ประการที่สอง แม้จะมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลายกับตัวแปรผลลัพธ์ขององค์กร เช่น นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และผลการปฏิบัติงาน แต่ยังขาดการศึกษากระบวนการหรือกลไกที่เชื่อมโยงการบริหารความหลากหลายเข้ากับผลลัพธ์เหล่านั้นอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการศึกษาที่ลงลึกในรายละเอียดของกระบวนการบริหารจัดการความหลากหลาย จะช่วยให้เข้าใจถึงกลไกการทำงานที่แท้จริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยที่ผ่านมายังขาดการศึกษากาการบริหารความหลากหลายในองค์กรภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนามนุษย์เชิงบูรณาการ ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์อย่างรอบด้าน ทั้งในมิติของพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา อันเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับตัวและเติบโตท่ามกลางความหลากหลาย การศึกษาที่บูรณาการกรอบแนวคิดเชิงจิตวิทยาและปรัชญา เช่น ทฤษฎีมนุษยนิยมเข้ากับการบริหารความหลากหลาย จึงเป็นการเติมเต็มช่องว่างการวิจัยดังกล่าว โดยการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจดอกที่มีพื้นฐานจากแนวคิดเชิงมนุษยนิยม มาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร กระบวนการ และวัฒนธรรมขององค์กรให้พร้อมรับมือกับความหลากหลาย (Punnanan, 2022)

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจดอกในการบริหารความหลากหลาย เพื่อค้นหาแนวทางเชิงบูรณาการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความหลากหลายในหลายระดับ โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างและกระบวนการขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ในการบริหารจัดการความหลากหลายเชิงพหุมิติและเชิงลึกในยุคปัจจุบัน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติต่อการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืนท่ามกลางความท้าทายของความหลากหลาย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทความท้าทายการบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลายโดยการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารความหลากหลาย

การบริหารความหลากหลายเป็นแนวคิดที่มีวิวัฒนาการมาอย่างยาวนาน โดยเริ่มต้นจากการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความเท่าเทียมและการไม่เลือกปฏิบัติ ผ่านการออกกฎหมายและนโยบายต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา เช่น แผนปฏิบัติการเชิงรุก (Affirmative Action) และพระราชบัญญัติโอกาสการจ้างงานอย่างเท่าเทียม (Equal Employment Opportunities Act) ในปี ค.ศ. 1964 (Kelly & Dobbin, 1998) ต่อมาในช่วงทศวรรษ 1990 แนวคิดการบริหารความหลากหลายได้ถูกพัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าจากความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ทฤษฎีที่เป็นรากฐานของการบริหารความหลากหลายมีทั้งมุมมองเชิงลบและเชิงบวก ในมุมมองเชิงลบ ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) ทฤษฎีความคล้ายคลึงและการดึงดูด (Similarity-attraction Theory) และทฤษฎีการจำแนกตนเอง (Self-categorization Theory) ซึ่งให้เห็นถึงความเสี่ยงของความหลากหลายที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งและผลการดำเนินงานที่ลดลง เนื่องจากบุคคลมีแนวโน้มที่จะชื่นชอบและให้ความร่วมมือกับผู้ที่ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตนเอง (Byrne, 1971) ในทางตรงกันข้าม มุมมองเชิงบวกซึ่งได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล (Information Decision-making) ทฤษฎีผู้บริหารระดับสูง (Upper Echelon Theory) และมุมมองการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integration Learning Perspective) เสนอว่า ความหลากหลายสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านการส่งเสริมนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจที่มีคุณภาพ (Yadav & Lenka, 2020) การวิจัยเกี่ยวกับความหลากหลายในองค์กรได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของความหลากหลายในหลายมิติ โดย Jackson and Joshi (2004) ได้จำแนกความหลากหลายเป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย (Readily Detectable Attributes) เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ และคุณลักษณะที่อยู่เบื้องหลัง เช่น ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ ต่อมา Harrison, Price, and Bell (1998) ได้พัฒนาการจัดประเภทความหลากหลายเป็นความหลากหลายระดับพื้นผิว (Surface-level Diversity) ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะที่มองเห็นได้ชัดเจน เช่น อายุงานในองค์กร อายุงานในทีม ภูมิหลังทางการศึกษา ภูมิหลังการทำงาน ภูมิหลังอาชีพ และความหลากหลายระดับลึก (Deep-level Diversity) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในเช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถ ค่านิยม บุคลิกภาพ สถานะทางสังคม และทัศนคติ การจำแนกประเภทเหล่านี้ช่วยให้เข้าใจถึงความซับซ้อนและพลวัตของความหลากหลายในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

ทฤษฎีมนุษยนิยม นับเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารความหลากหลาย โดย Maslow (1943) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ที่ชี้ให้เห็นถึงความปรารถนาของมนุษย์ในการพัฒนาตนเองไปสู่การเติมเต็มศักยภาพสูงสุด (Self-actualization) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายในองค์กร ในขณะที่ Rogers (1961) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการรู้จักและเข้าใจตนเอง (Self-awareness) อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น McGregor (1960) ได้

นำแนวคิดมนุษยนิยมมาประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากรที่มีความหลากหลาย

นอกจากทฤษฎีมนุษยนิยมแล้ว ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change Theory) ก็มีบทบาทสำคัญในการบริหารความหลากหลายเช่นกัน Lewin (1947) ได้เสนอแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงสามขั้นตอน ได้แก่ การละลาย (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลง (Changing) และการคงสภาพใหม่ (Refreezing) ซึ่งให้แนวทางแก่องค์กรในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไปสู่การเปิดกว้างและยอมรับความหลากหลาย ต่อมา Kotter (1996) ได้ขยายความแนวคิดของ Lewin และนำเสนอแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงแปดขั้นตอนที่เน้นการสร้างแรงผลักดัน สื่อสารวิสัยทัศน์ และรักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน อันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในองค์กรที่มีความหลากหลาย ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ที่เสนอโดย Burns (1978) และ Bass and Avolio (1994) ก็มีความเชื่อมโยงกับการบริหารความหลากหลายเช่นกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะสำคัญสี่ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะสามารถบริหารทีมงานที่มีความแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการจูงใจให้ทุกคนมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

ในมิติของทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Theory) โดยเฉพาะอย่างยิ่งโมเดลวัฒนธรรมองค์กรสามระดับของ Schein (2010) ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนค่านิยมและสมมติฐานพื้นฐาน ไม่ใช่เพียงแค่สิ่งประดิษฐ์ที่อยู่บนผิวเผิน หากต้องการสร้างวัฒนธรรมแห่งการยอมรับความหลากหลายอย่างแท้จริง Cameron and Quinn (2011) ได้เสนอกรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันที่ช่วยวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย และแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเหล่านั้นให้เอื้อต่อการบริหารความหลากหลาย ในมิติของการเรียนรู้ ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Theory) โดย Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง อันเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่บริหารความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม และการคิดเชิงระบบ เป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย Pedler, Boydell, and Burgoyne (1989) ได้ต่อยอดแนวคิดนี้ผ่านการนำเสนอลักษณะของบริษัทแห่งการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างบรรยากาศและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างองค์กรแห่งความหลากหลาย

ในการวิเคราะห์ผลกระทบของความหลากหลายที่มีต่อประสิทธิภาพของทีมและองค์กรนั้น แบบจำลองการจำแนกประเภทและการขยายความของ Van Knippenberg, De Dreu, and Homan (2004) นับเป็นกรอบแนวคิดที่น่าสนใจ เนื่องจากได้ชี้ให้เห็นว่าความหลากหลายอาจส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ขึ้นอยู่กับตัวแปรส่งผ่านและตัวแปรกำกับต่าง ๆ องค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการเพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากการจำแนกประเภททางสังคม (Social Categorization) ที่อาจนำไปสู่อคติและความขัดแย้ง และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่หลากหลาย (Information Elaboration) เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพและ

ความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ทฤษฎีความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Psychological Resilience Theory) ที่นำเสนอโดย Luthar, Cicchetti, and Becker (2000); Masten (2001); Richardson (2002) ยังให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการปรับตัวและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความหลากหลาย ผ่านกระบวนการเรียนรู้และสังสรรค์

จะเห็นได้ว่าการศึกษาด้านการบริหารความหลากหลายในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่หลากหลายเข้าด้วยกัน ดังเช่นแบบจำลองการจำแนกประเภทและการขยายความ (Categorization-elaboration Model) ของ Van Knippenberg et al. (2004) ที่ผสมผสานทฤษฎีการจำแนกทางสังคมและทฤษฎีการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ความหลากหลายแบบองค์รวม แนวโน้มการบูรณาการเช่นนี้สะท้อนให้เห็นความพยายามของนักวิชาการในการสร้างองค์ความรู้ที่ลึกซึ้งและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กรให้เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญต่อไป

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

การบริหารองค์กรเป็นศาสตร์ที่ได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง โดยมีรากฐานจากแนวคิดดั้งเดิมของนักคิดในยุคแรก และได้รับการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากจุดเริ่มต้นของการบริหารที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้ได้ขยายไปสู่การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และในปัจจุบันได้พัฒนาไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความสามารถในการแข่งขัน นวัตกรรม และการปรับตัวต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรเริ่มต้นขึ้นในช่วงศตวรรษที่ 19 ซึ่งเป็นยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรม องค์กรขนาดใหญ่เริ่มเกิดขึ้นและจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ นักคิดที่มีบทบาทสำคัญในยุคนี้ได้แก่ Frederick Taylor, Max Weber และ Henri Fayol ซึ่งมุ่งเน้นแนวทางที่เป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร หนึ่งในแนวคิดที่มีอิทธิพลอย่างมากในช่วงแรกคือ ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Frederick Taylor ซึ่งเสนอว่า การบริหารควรใช้หลักวิทยาศาสตร์ในการเพิ่มผลผลิตของแรงงาน โดยใช้การศึกษากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความสูญเปล่าและเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด แนวคิดนี้ทำให้เกิดการพัฒนา การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) ซึ่งเป็นรากฐานของการจัดการการผลิตและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคต่อมา (Taylor, 1911) ต่อมา Max Weber ได้นำเสนอ ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Management Theory) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ มีลำดับชั้นที่ชัดเจน และใช้กฎระเบียบเป็นแนวทางในการบริหารองค์กร แนวคิดนี้เน้นการลดอคติส่วนบุคคลในการตัดสินใจ และส่งเสริมความมีเหตุผลในการบริหาร (Weber, 1978) อย่างไรก็ตาม แม้วาระบบราชการจะสามารถเพิ่มความเป็นระเบียบและความมั่นคงขององค์กร แต่ในเวลาต่อมาได้มีการวิพากษ์วิจารณ์ว่าระบบนี้อาจนำไปสู่ความล่าช้าและความไม่มีประสิทธิภาพในบางกรณี ในขณะที่ Taylor และ Weber เน้นด้านประสิทธิภาพของโครงสร้างและกระบวนการบริหาร Henri Fayol ได้พัฒนา ทฤษฎีการบริหารเชิงบริหาร (Administrative Theory) ซึ่งเสนอ

หลักการบริหาร 14 ประการ เช่น ความเป็นเอกภาพของคำสั่ง (Unity of Command) ความเป็นหนึ่งเดียวของทิศทาง (Unity of Direction) และหลักการแบ่งงาน (Division of Work) แนวคิดของ Fayol ได้กลายเป็นแนวทางพื้นฐานสำหรับการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่ (Fayol, 1949)

เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 20 การบริหารองค์กรเริ่มขยายขอบเขตจากการมุ่งเน้นที่โครงสร้างและกระบวนการ ไปสู่การให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กร Elton Mayo ได้เสนอ ทฤษฎีความสัมพันธ์ของมนุษย์ (Human Relations Theory) โดยค้นพบว่า แรงจูงใจทางสังคมและสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมากกว่าการควบคุมเชิงโครงสร้าง แนวคิดนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจากที่เน้นระบบและกฎเกณฑ์ไปสู่การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Mayo, 1934) ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 Peter Drucker ได้พัฒนาแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเน้นว่าองค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวและใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดนี้เป็นรากฐานของการพัฒนา การบริหารองค์กรที่เน้นนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน (Drucker, 2006) ในศตวรรษที่ 21 แนวคิดการบริหารองค์กรได้พัฒนาไปสู่การบริหารองค์กรเชิงดิจิทัล (Digital Transformation in Organizations) ซึ่งเน้นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน งานวิจัยล่าสุดของ Plekhanov, Franke, and Netland (2022) พบว่า องค์กรที่สามารถนำกลยุทธ์ดิจิทัลมาใช้ได้อย่างเหมาะสม สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีนัยสำคัญ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องตามลำดับเวลา ตั้งแต่แนวคิดคลาสสิกที่เน้นโครงสร้างและกระบวนการ ไปสู่แนวคิดที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร และปัจจุบันได้พัฒนาไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการปรับตัวและนวัตกรรม องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องผสมผสานแนวคิดจากหลายยุคสมัย เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และพัฒนาแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล

หลักการกุญแจดอก

หลักการกุญแจดอกมีรากฐานมาจากความเชื่อพื้นฐานของทฤษฎีมนุษยนิยม ที่เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต่างแสวงหาความสมบูรณ์และความสมดุลในชีวิต โดยมีการดำรงอยู่ระหว่างสุขและทุกข์ ตามแนวคิดของ Maslow (1943) ที่กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมนุษย์จะมีการพัฒนาและเติบโตไปสู่การเติมเต็มศักยภาพสูงสุดของตนเอง (Self-actualization) เมื่อความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย จิตใจ และสังคมได้รับการตอบสนอง อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการพัฒนาตนเองสู่ความสมบูรณ์นั้น มนุษย์มักเผชิญกับความทุกข์หรืออุปสรรคต่าง ๆ ดังนั้นการเข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของความทุกข์จึงเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการค้นหาความจริงและความสมดุลของชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดของ Rogers (1961) ที่เน้นความสำคัญของการรู้จักและเข้าใจตนเอง (Self-awareness) ในกระบวนการพัฒนาตนเอง การสำรวจและเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งจะนำไปสู่การยอมรับตนเอง (Self-acceptance) การเติบโต (Personal Growth) และการพัฒนา

ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ หลักการกุญแจแก้ดอกจึงพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของการทำความเข้าใจธรรมชาติของความทุกข์ที่เป็นสากลของมนุษย์ และมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถเดินทางไปสู่ความสมดุลและความสมบูรณ์ของชีวิตได้โดยประมวลข้อมูลและแนวคิดต่าง ๆ มาสังเคราะห์เป็นหลักการ 9 ประการ (Punnanan, 2022) ดังนี้ 1) กุญแจแห่งความเพียร (The Key of Perseverance) หมายถึง การมีคุณลักษณะของความอดทน ความขยันหมั่นเพียร และการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์ อันเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะนำบุคคลไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ 2) กุญแจแห่งปัญญา (The Key of Intellectual) หมายถึง การมีสติและการใช้ปัญญาในกระบวนการเรียนรู้ การจัดระเบียบความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ 3) กุญแจแห่งการสำรวจตน (The Key of Self-exploration) หมายถึง การรู้จักตนเองผ่านกระบวนการวิเคราะห์ตนเองอย่างรอบด้าน ทั้งในแง่ความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมและแรงจูงใจภายใน อันเป็นรากฐานสำคัญของการเติบโตในมิติจิตใจและปัญญา การสำรวจตนนำไปสู่การค้นพบจุดแข็ง จุดอ่อนและศักยภาพที่แท้จริงของตน 4) กุญแจแห่งทักษะการสื่อสาร และทักษะทางปัญญา (The Key of Communication and Intellectual Skills) หมายถึง การมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งการรับสารและการส่งสารให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ 5) กุญแจแห่งการแก้ไขปัญหา (The Key of Problem-solving) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ปัญหาในภาพรวม เพื่อหาทางออกหรือแนวทางการแก้ไขอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและการทำงานร่วมกับผู้อื่น 6) กุญแจแห่งการคิดบวกและการให้อภัย (The Key of Positive Thinking and Forgiveness) หมายถึง การเสริมสร้างมุมมองเชิงบวกและความสามารถในการให้อภัยทั้งกับตนเองและผู้อื่น อันเป็นจิตลักษณะสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมสุขภาวะทางจิตใจ เสริมสร้างความยืดหยุ่นทางอารมณ์และความแข็งแกร่งทางใจ รวมถึงการเห็นคุณค่าและความสมบูรณ์แบบในความไม่สมบูรณ์แบบ 7) กุญแจแห่งภาวะผู้นำ (The Key of Leadership) หมายถึง กระบวนการที่จัดการตนเอง การนำตนเองและผู้อื่น ตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ทีมงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องกับการคิดนอกกรอบและความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำมาซึ่งวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา 8) กุญแจแห่งการยอมรับความหลากหลาย (The Key of Accepting Diversity) หมายถึง การเปิดกว้างยอมรับความหลากหลาย และให้คุณค่ากับมุมมองที่แตกต่าง การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และ 9) กุญแจแห่งการเป็นผู้ให้ (The Key of Giving and Sharing) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความมีน้ำใจ ความเอื้ออาทร และการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนโดยไม่หวังผลตอบแทน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีมนุษยนิยมในการมุ่งพัฒนาศักยภาพของมนุษย์อย่างรอบด้าน ทั้งในมิติของพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา

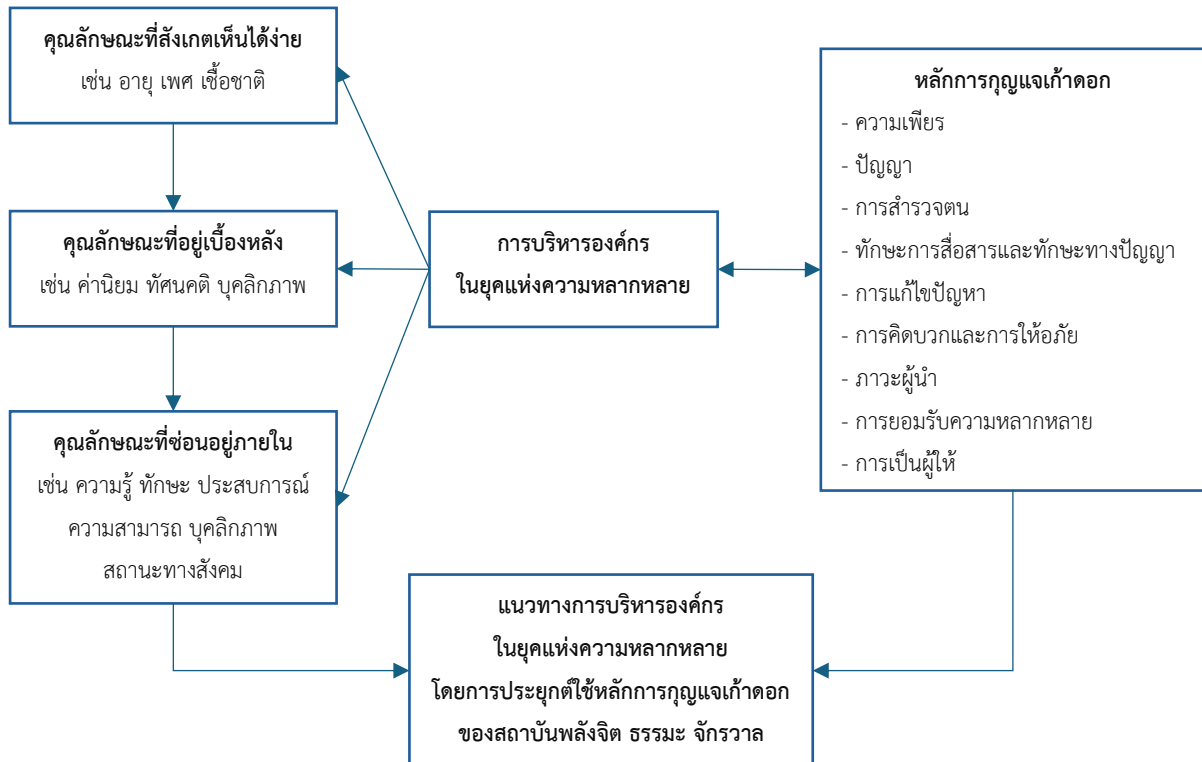
หลักการกุญแจแก้ดอกถูกนำไปใช้ในการออกแบบหลักสูตรอบรมที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลาง และถูกนำไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในแง่ของพฤติกรรม จิตใจและอารมณ์ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยสนับสนุนว่า หลักการกุญแจแก้ดอกสามารถกระตุ้นพัฒนาการทางพุทธิปัญญาและทักษะการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในโลกยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Chatphon, Supasiriruangchai, & Rojanasakulket,

2024) จึงมีความเหมาะสมที่จะนำทฤษฎีแก์ดอมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรยุคความหลากหลาย ทั้งเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา มีความยืดหยุ่นสูง เข้าใจและยอมรับความแตกต่าง รวมถึงมีจิตใจที่เปิดกว้างพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เสริมสร้างให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวท่ามกลางความแตกต่าง และการผสมผสานที่ลงตัวของความร่วมมือและการมีสุข ซึ่งพื้นฐานรากอันทรงพลังสำหรับการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบการวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความหลากหลายในองค์กรตามแนวคิดของ Jackson and Joshi (2004) หลักการทฤษฎีแก์ดอมาของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล และแนวทางการบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย โดยมีความเชื่อมโยงที่เป็นระบบ

ในด้านการบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย กรอบแนวคิดของ Jackson and Joshi (2004) ได้จำแนกคุณลักษณะออกเป็น 3 ระดับ เริ่มจากคุณลักษณะที่สังเกตเห็นได้ง่าย เช่น อายุ เพศ และเชื้อชาติ ซึ่งเป็นความหลากหลายที่ปรากฏชัดเจนในระดับพื้นฐาน คุณลักษณะเหล่านี้ส่งผลต่อคุณลักษณะที่อยู่เบื้องหลังอันได้แก่ ค่านิยม ทศนคติ และบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นความหลากหลายในระดับที่ลึกซึ้ง และท้ายที่สุดคือคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถ บุคลิกภาพ และสถานะทางสังคม ซึ่งเป็นความหลากหลายในระดับลึกที่สุด องค์ประกอบทั้ง 3 ระดับของความหลากหลายนี้มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับการบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย โดยเมื่อผู้บริหารต้องเผชิญกับความหลากหลายในทุกระดับ จึงจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือหรือแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งในกรณีนี้คือ หลักการทฤษฎีแก์ดอมาของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล โดยหลักการนี้มีองค์ประกอบ 9 ประการ ได้แก่ ความเพียร ปัญญา การสำรวจตน ทักษะการสื่อสารและทักษะทางปัญญา การแก้ไขปัญห การคิดบวกและการให้อภัย ภาวะผู้นำ การยอมรับความหลากหลาย และการเป็นผู้ให้ ซึ่งหลักการเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความหลากหลายในทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการประยุกต์ใช้หลักการทฤษฎีแก์ดอมาในการบริหารจัดการความหลากหลายทั้ง 3 ระดับดังกล่าว จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการวิจัยนี้ ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางความหลากหลายที่เป็นลักษณะสำคัญขององค์กรในยุคปัจจุบัน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: จากการทบทวนวรรณกรรมโดยผู้วิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย: กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจแก้ออกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Method) เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ในบริบทจริง (Yin, 2014) เพื่อทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจแก้ออกในการบริหารความหลากหลายขององค์กร กรณีศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรกรณีศึกษา 4 กลุ่ม กลุ่มละ 5 คน ประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหารองค์กร 2) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 3) ฝ่ายสื่อสารองค์กร และ 4) ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการนำหลักการกุญแจแก้ออกมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและการขับเคลื่อนการบริหารความหลากหลายโดยใช้หลักการกุญแจแก้ออก 2) เป็นบุคลากรที่ผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาตนเองตามแนวทางกุญแจแก้ออก และ 3) เป็นผู้ที่สมัครใจและยินดีให้ข้อมูล ในการศึกษาประกอบไปด้วยผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 20 คน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Creswell (2013) ที่ระบุว่าในการวิจัยเชิงคุณภาพ ขนาดของ

กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง 20 คน อย่างไรก็ตาม จำนวนผู้ให้ข้อมูลที่แท้จริงจะขึ้นอยู่กับความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) กล่าวคือ การเก็บข้อมูลจะดำเนินไปจนกว่าจะไม่พบข้อมูลใหม่ที่แตกต่างไปจากข้อมูลที่มีอยู่ ดังนั้นจำนวนผู้ให้ข้อมูลอาจมีการปรับเปลี่ยนระหว่างการเก็บข้อมูลภาคสนาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่รอบด้าน ครบคลุม และตอบโจทย์การวิจัย

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 2) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) ประกอบไปด้วย กิจกรรมที่ส่งเสริมความหลากหลาย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วม 3) ปฏิบัติการและการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม 4) แนวทางการดำเนินกิจกรรมและบทบาทของผู้จัดงาน และ 5) การศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลายขององค์กร ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อปรับปรุงเนื้อหาและการใช้ถ้อยคำในแบบสัมภาษณ์ให้มีความเข้าใจง่ายขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจำแนกจัดหมวดหมู่ และเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย มีขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การถอดข้อความและบันทึกภาคสนาม (Transcribing) 2) การลงรหัสข้อมูล (Coding) 3) การจัดกลุ่มข้อมูลเป็นหมวดหมู่ (Categorizing) และ 4) การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive Conclusion) ทั้งนี้เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ทั้งด้านข้อมูล ทฤษฎี ผู้วิจัย และวิธีการ (Denzin, 2017)

ผลการวิจัย

1. บริบทความท้าทายการบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของ Jackson and Joshi (2004) ที่จำแนกความหลากหลายในองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) คุณลักษณะที่สังเกตเห็นได้ง่าย เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ 2) คุณลักษณะที่อยู่เบื้องหลัง เช่น ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ และ 3) คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถ ค่านิยม บุคลิกภาพ สถานะทางสังคม และทัศนคติ เป็นกรอบในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อทำความเข้าใจบริบทความท้าทายที่องค์กรต่าง ๆ กำลังเผชิญในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากร

ตัวอย่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เช่น “ในมุมมองของท่าน ความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในแต่ละช่วงวัยส่งผลต่อการทำงานร่วมกันอย่างไรบ้าง” (คุณลักษณะที่สังเกตเห็นได้ง่าย เช่น อายุ) “ท่านคิดว่าความแตกต่างทางค่านิยมและทัศนคติของบุคลากรส่งผลต่อการสื่อสารและความเข้าใจภายในทีมหรือไม่

อย่างไร” (คุณลักษณะที่อยู่เบื้องหลัง เช่น ค่านิยม ทักษะ) หรือ “ความหลากหลายของทักษะและความสามารถของสมาชิกในทีมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมของทีมอย่างไร” (คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน เช่น ทักษะ ความสามารถ) เป็นต้น

ผลการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นความท้าทายหลากหลายประการในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เรื่องความหลากหลายทางความรู้ประสบการณ์ของคนในองค์กร ผมว่าสิ่งสำคัญ คือ เราต้องมีกลไกในการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน เช่น ให้บุคลากรอาวุโสที่มีประสบการณ์สูงมาเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรใหม่ หรือให้คนที่มีความเชี่ยวชาญด้านมาจัดอบรมให้เพื่อน ๆ ได้เรียนรู้ไปด้วยกัน การหมุนเวียนงานก็เป็นอีกวิธีที่จะช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ไม่ใช่ปล่อยให้แต่ละคนอยู่ในกรอบของความรู้ตัวเอง”

(Executive of a Private Organization 1, interview, 2024, July 16)

“ความแตกต่างระหว่างกลุ่มบุคลากรต่างวัย โดยเฉพาะ Gen Y และ Gen Z ที่กำลังทยอยเข้ามาในองค์กร กับบุคลากรอาวุโสหรือ Gen X นั้นเห็นได้ชัดมาก ทั้งรูปแบบการทำงาน การสื่อสาร ความคาดหวัง เจเนอเรชันใหม่ต้องการความยืดหยุ่นสูง ใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก ขณะที่คนอาวุโวยึดติดกับแบบแผนเดิม ๆ บางครั้งก็ทำให้เกิดความไม่ลงรอยกัน เราในฐานะฝ่ายบุคคลต้องเข้ามาสร้างความเข้าใจและจุดร่วมของคนแต่ละวัย”

(Human Resources Department 6, interview, 2024, July 16)

“บุคลากรที่มาจากต่างภูมิภาค ต่างศาสนา ต่างวัฒนธรรม ย่อมมีค่านิยม ทักษะ และการให้ความหมายกับสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน บางครั้งก็เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน หรือเกิดอคติต่อกลุ่มที่แตกต่างโดยไม่รู้ตัว เราต้องสร้างความตระหนักรู้ในเรื่องนี้ สร้างพื้นที่แห่งความเข้าใจ และมองความแตกต่างเป็นโอกาสในการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม”

(Corporate Communications Department 10, interview, 2024, July 21)

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ความท้าทายที่เกิดจากความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรปรากฏใน 3 มิติหลัก ได้แก่ 1) มิติความหลากหลายระหว่างเจเนอเรชัน (Generational Diversity) โดยเฉพาะความแตกต่างระหว่างกลุ่มบุคลกรรุ่นใหม่เช่น Gen Y และ Gen Z กับบุคลกรรุ่นอาวุโส หรือ Gen X ทั้งในด้านกระบวนการทำงาน รูปแบบการสื่อสาร และความคาดหวังที่มีต่อองค์กร ซึ่งหากขาดการบริหารจัดการที่ดี อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน 2) มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Diversity) อันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านภูมิภาค ศาสนา และวัฒนธรรมของบุคลากร ซึ่งส่งผล

ต่อความแตกต่างในค่านิยม ทัศนคติ และการให้ความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ อันอาจนำไปสู่ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและการเกิดอคติโดยไม่ตั้งใจ และ 3) มิติความหลากหลายของความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience Diversity) ซึ่งแม้จะมีข้อดีในแง่ของการมีมุมมองที่รอบด้านในการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรม แต่หากขาดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน ก็อาจทำให้เกิดช่องว่างทางความรู้และทักษะในองค์กรได้ ในการรับมือกับความท้าทายข้างต้น

ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายในเชิงรุก (Proactive Diversity Management) ใน 3 ระดับ กล่าวคือ 1) ระดับปัจเจกบุคคล เน้นการสร้างความรู้ตระหนักรู้ และการปรับทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนต่อความแตกต่างหลากหลาย ผ่านกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัยข้ามวัฒนธรรม 2) ระดับกลุ่มและทีมงาน มุ่งเสริมสร้างการทำงานข้ามสายงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การจัดให้มีพี่เลี้ยงข้ามรุ่น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อแบ่งปันความรู้ในสายอาชีพ และ 3) ระดับองค์กร ผู้นำองค์กรต้องกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติด้านการบริหารความหลากหลาย พร้อมทั้งสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง เคารพและให้คุณค่ากับความแตกต่างหลากหลาย การขับเคลื่อนอย่างบูรณาการทั้ง 3 ระดับนี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความหลากหลายเชิงรุกได้อย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และการทำให้ความหลากหลายกลายเป็นพลังบวกในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป

2. แนวทางการบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลายโดยการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้นำหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 9 ประการ ได้แก่ 1) กุญแจแห่งความเพียร 2) กุญแจแห่งปัญญา 3) กุญแจแห่งการสำรวจตน 4) กุญแจแห่งทักษะการสื่อสารและทักษะทางปัญญา 5) กุญแจแห่งการแก้ไขปัญหา 6) กุญแจแห่งการคิดบวก และการให้อภัย 7) กุญแจแห่งภาวะผู้นำ 8) กุญแจแห่งการยอมรับความหลากหลาย และ 9) กุญแจแห่งการเป็นผู้ให้ มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อสำรวจแนวทางการประยุกต์ใช้หลักการเหล่านี้ในการบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กร

ตัวอย่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เช่น “ท่านคิดว่าการส่งเสริมให้บุคลากรฝึกฝนความเพียร ความอดทน จะช่วยให้พวกเขาทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีความแตกต่างหลากหลายได้ดีขึ้นอย่างไร” (กุญแจแห่งความเพียร) “องค์กรของท่านมีแนวทางอย่างไรในทำความเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร” (กุญแจแห่งปัญญา) หรือ “ท่านคิดว่าการส่งเสริมให้บุคลากรได้สำรวจและเข้าใจตนเอง จะช่วยให้พวกเขาปรับตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างได้ดีขึ้นอย่างไร” (กุญแจแห่งการสำรวจตน) เป็นต้น

ผลการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจแก้ดอกในบริบทการบริหารความหลากหลายขององค์กรที่น่าสนใจ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เมื่อนำแนวคิดเรื่องความเพียรและการสำรวจตนจากหลักกุญแจดอกมาใช้ เราเห็นการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรอย่างเด่นชัด พวกเขาเริ่มเข้าใจตัวเอง เข้าใจข้อจำกัดของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อทำงานร่วมกับคนอื่นที่ต่างจากตัวเองได้ดีขึ้น ความเพียรช่วยให้เขาอดทนและไม่ท้อต่ออุปสรรคในการทำงานข้ามความแตกต่าง ส่วนการสำรวจตนช่วยให้เขาเข้าใจธรรมชาติของตัวเอง จุดแข็ง จุดอ่อน และพร้อมที่จะเติบโตไปพร้อมกับคนอื่น การปรับตัวนี้สร้างรากฐานให้การทำงานข้ามความแตกต่างราบรื่นขึ้น”

(Executive of a Private Organization 4, interview, 2024, August 2)

“เราส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้เรียนรู้ทักษะการสื่อสารที่เอื้อต่อความเข้าใจที่แตกต่าง สอนให้รับฟังอย่างลึกซึ้ง เจรจาต่อรองเพื่อประโยชน์ร่วม และร่วมกันแก้ปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นด้วยสันติวิธี ผลก็คือบรรยากาศการทำงานของเราเปลี่ยนไป จากความระแวงภายใต้ความไม่เหมือนกัน กลายเป็นการเปิดใจเรียนรู้และอยู่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์”

(Human Resources Department 9, interview, 2024, July 26)

“สิ่งสำคัญที่องค์กรของเรามุ่งปลูกฝังให้บุคลากร คือ การใช้ปัญญาในการพิจารณาความหลากหลายรอบตัวเราให้ลึกซึ้ง ไม่มองแค่ผิวเผิน แต่เข้าใจที่มาที่ไปเบื้องหลังความแตกต่าง เมื่อเข้าใจแล้วก็จะเห็นคุณค่าในสิ่งที่ต่างเรียนรู้ที่จะยอมรับและเห็นอกเห็นใจกันและกันมากขึ้น ขณะเดียวกัน ผู้นำทุกระดับในองค์กรก็ต้องแสดงออกถึงคุณลักษณะเหล่านี้ด้วยตัวเอง เอื้อให้เกิดบรรยากาศของการแบ่งปันความรู้ความคิด การสนับสนุนและเกื้อกูลกันระหว่างคนที่แตกต่าง การปลูกฝังแบบค่อยเป็นค่อยไปแบบนี้แหละครับ ที่จะสร้างวัฒนธรรมแห่งความหลากหลายให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนในองค์กร”

(Assistant General Manager 16, interview, 2024, August 15)

จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า การนำหลักการกุญแจดอกมาประยุกต์ใช้ในการบริหารความหลากหลายในองค์กรก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับปัจเจกบุคคล ผ่านการส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกฝนความเพียร อดทน ยืดหยุ่น และการสำรวจเข้าใจตนเอง นำไปสู่การปรับเปลี่ยนตนเพื่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ต่างกันอย่างสอดคล้องประสาน 2) ระดับทีมและระหว่างบุคคล ผ่านการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การเจรจา และการแก้ปัญหาคความขัดแย้งข้ามความแตกต่างด้วยสันติวิธี และ 3) ระดับวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการปลูกฝังการใช้ปัญญาในการเข้าใจ เห็นคุณค่า และยอมรับความหลากหลาย ควบคู่ไปกับการสร้างภาวะผู้นำและบรรยากาศของการแบ่งปัน สนับสนุน เกื้อกูลกันระหว่างความแตกต่าง การเปลี่ยนแปลงทั้งสามระดับนี้เป็นพลวัตที่เชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน ก่อให้เกิดการบ่มเพาะวัฒนธรรมแห่งความหลากหลายที่จะค่อย ๆ หยั่งรากลึกกลงไปในตัวบุคคล กลุ่มคน และระบบโครงสร้างขององค์กรอย่างยั่งยืน

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ชี้ให้เห็นว่าแนวทางการบริหารองค์กรตามหลักการกุญแจดอก สามารถจำแนกได้เป็นสามแนวทาง ได้แก่ การปรับ (Adapt) การเปลี่ยน (Transform) และการปลูกฝัง (Cultivate)

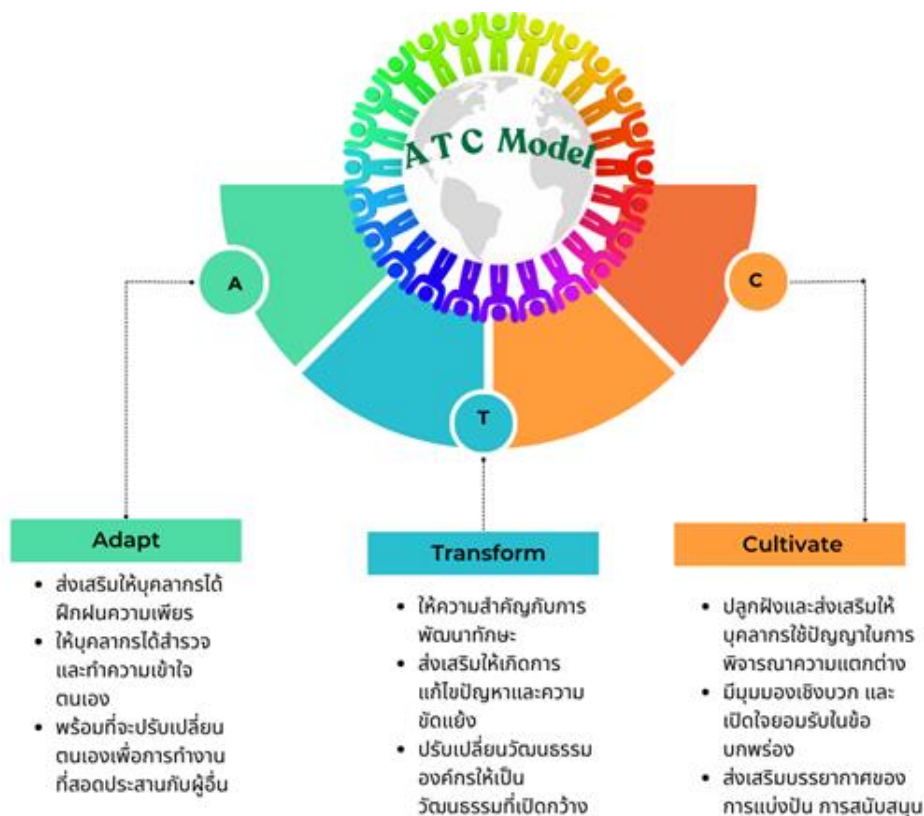
1. การปรับ หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร เช่น ความเพียร (Perseverance) ความอดทน (Endurance) และความยืดหยุ่น (Resilience) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการปฏิสัมพันธ์และทำงานร่วมกับบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลาย การพัฒนาในระดับนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และมุมมองได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวในระดับปัจเจกบุคคลสอดคล้องกับทฤษฎีความยืดหยุ่นทางจิตใจ ของ Luthar et al. (2000) ซึ่งเน้นว่า ความสามารถในการปรับตัวและฟื้นตัวจากความยากลำบากเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายได้นอกจากนี้ Masten (2001) ยังเสนอว่า การปรับตัวเป็นผลลัพธ์ของระบบการปรับตัวพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถเรียนรู้และเติบโตจากประสบการณ์ที่หลากหลาย ส่วน Richardson (2002) อธิบายถึงกระบวนการเผชิญกับความท้าทาย การปรับตัว และการเติบโต (Resilience Model) ซึ่งช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่มีความหลากหลาย

2. การเปลี่ยน เน้นไปที่การพัฒนาระดับปัจเจกบุคคล การเปลี่ยนเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจร่วมกัน (Mutual Understanding) การสื่อสารข้ามความแตกต่าง (Intercultural Communication) และการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Resolution) เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงในระดับนี้ได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Lewin (1947) ซึ่งอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงผ่าน สามขั้นตอน ได้แก่ การละลาย (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลง (Changing) และการคงสภาพใหม่ (Refreezing) โดยการละลายสอดคล้องกับกระบวนการปรับตัวของบุคคลที่ต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ การเปลี่ยนแปลงและการคงสภาพใหม่เกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความหลากหลาย นอกจากนี้ แนวคิดของ Kotter (1996) เกี่ยวกับการแปดขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Eight-step Change Model) เน้นถึงการสร้างแรงกระตุ้น การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ

3. การปลูกฝัง เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันของบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลาย โดยองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากร เข้าใจปัจจัยเชิงลึกที่อยู่เบื้องหลังความหลากหลาย เปิดใจยอมรับความแตกต่าง และให้คุณค่ากับการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีพลวัตสูง แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ที่เน้นว่าการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน แนวทางห้าประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ

(Systems Thinking) ซึ่งช่วยสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลาย (Senge, 1990) นอกจากนี้ แนวคิดของ Pedler et al. (1989) เกี่ยวกับบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ยังเน้นว่าการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาและปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง

การบูรณาการองค์ประกอบทั้งสามของการปรับ การเปลี่ยน และการปลูกฝัง จะนำไปสู่การบริหารความหลากหลายที่มีประสิทธิผลและยั่งยืน กล่าวคือ การปรับตัวของบุคลากรในระดับปัจเจกบุคคล (Adaptation at Individual Level) เป็นรากฐานที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ในระดับทีมงาน (Transformation at Interpersonal Level) และเมื่อทีมงานสามารถพัฒนาแนวทางการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลต่อการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Cultivation at Organizational Level) ที่สนับสนุนความหลากหลายอย่างแท้จริง



ภาพที่ 1 การบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลาย กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลด้วย ATC Model
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

ในการศึกษาบริบทความท้าทายการบริหารองค์กรในยุคแห่งความหลากหลายตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า องค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ทั้งในด้านเชื้อชาติ เพศ อายุ ความสามารถ และพื้นฐานทางวัฒนธรรมของบุคลากร ซึ่งสร้างทั้งโอกาสและความท้าทายให้แก่องค์กร การบริหารความหลากหลายจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กรสมัยใหม่ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นธรรม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และนำศักยภาพของบุคลากรที่หลากหลายมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความเข้าใจผิดได้ หากองค์กรไม่มีกลยุทธ์และเครื่องมือที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ ดังนั้นการศึกษานี้จึงชี้ให้เห็นว่า องค์กรในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารความหลากหลายของบุคลากรใน 3 มิติหลัก ได้แก่ ความหลากหลายระหว่างเจเนอเรชัน ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความหลากหลายของความรู้และประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Moon et al. (2023) ที่ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร และการเพิ่มขึ้นของแรงงานข้ามชาติ ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการความหลากหลาย ในขณะที่ผลการวิจัยของ Liu et al. (2023) ก็ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความหลากหลายของแรงงานกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล อันเป็นความเสี่ยงที่องค์กรต้องจัดการ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้ชี้ว่ามีประโยชน์ต่อองค์กร หากมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Yang and Konrad (2011) ที่ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการบริหารความหลากหลายกับนวัตกรรมองค์กร โดยเฉพาะในด้านความหลากหลายทางความคิดและการตัดสินใจที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ Shaban (2016) ระบุว่า ความหลากหลายช่วยให้องค์กรเข้าถึงตลาดใหม่ ๆ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความแตกต่างได้ดียิ่งขึ้น

ผลการศึกษาในวัตถุประสงค์ที่ 2 ชี้ให้เห็นว่า การประยุกต์ใช้หลักการกฎแก์ดอกรของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล ในการบริหารความหลากหลายในองค์กร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การปรับ การเปลี่ยน และการปลูกฝัง โดยองค์ประกอบทั้งสามนี้มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแนวคิด หลักการ และทฤษฎีสำคัญหลายประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การปรับ เป็นองค์ประกอบที่เน้นการพัฒนาความยืดหยุ่นและการปรับตัวของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความยืดหยุ่นทางจิตใจ ที่ให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคคลในการปรับตัวและฟื้นตัวจากความท้าทายและความยากลำบาก การประยุกต์ใช้หลักการกฎแก์ดอกรจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะการปรับตัว การเผชิญหน้ากับความแตกต่าง และการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nuchapat (2023) ที่ชี้ให้เห็นศักยภาพของหลักการกฎแก์ดอกรในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรผ่านการส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ การปรับตัว และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยน เป็นการมุ่งเน้นสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในองค์กร โดยอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร การนำหลักการ

กุญแจแก้ดอก โดยเฉพาะองค์ประกอบการเปลี่ยน มาปรับใช้จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และวางรากฐานของวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและเคารพความหลากหลาย ในทำนองเดียวกับงานวิจัยของ Rojanaketpanya (2023) ที่แสดงให้เห็นว่าการนำหลักการกุญแจแก้ดอกมาประยุกต์ใช้ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำในยุควิถีใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาความอดทน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเข้าใจตนเอง การยอมรับความแตกต่าง และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางความหลากหลาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Randel et al. (2018) ที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมต่อความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายในองค์กร

การปลูกฝัง เป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดรับกับทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดมนุษยนิยมเกี่ยวกับการรู้จักและเข้าใจตนเอง (Self-awareness) การประยุกต์ใช้องค์ประกอบการปลูกฝังตามหลักการกุญแจแก้ดอกจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามความแตกต่าง กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และปลูกฝังค่านิยมของการเคารพ ยอมรับ และเห็นคุณค่าของความหลากหลาย อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการองค์ประกอบทั้งสามเข้าด้วยกันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในระยะยาว สอดคล้องกับแบบจำลองการจำแนกประเภทและการขยายความ ที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการระหว่างการปรับ การเปลี่ยน และการปลูกฝังเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่หลากหลาย (Information Elaboration) และลดผลกระทบเชิงลบของการจำแนกประเภททางสังคม (Social Categorization) ดังนั้น การมองหลักการกุญแจแก้ดอกในเชิงบูรณาการจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบและยั่งยืนด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรปรับตัวได้ดี ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการเคารพความแตกต่าง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรคและผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว

โดยสรุป การบูรณาการองค์ประกอบด้านการปรับ การเปลี่ยน และการปลูกฝังตามหลักการกุญแจแก้ดอกอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยฐานคิดจากทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบและขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์ความท้าทายและสร้างโอกาสจากความหลากหลายในยุคปัจจุบัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะในการบริหารความหลากหลายในองค์กรตามแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายเชิงรุก ที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยอาศัยกรอบหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เป็นเครื่องมือในการประยุกต์ใช้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารองค์กรควรกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติด้านการบริหารความหลากหลายที่ชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง เคารพและให้คุณค่ากับความแตกต่างหลากหลาย

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรออกแบบและดำเนินกิจกรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกฝนความเพียร ความอดทน ความยืดหยุ่น การสำรวจและเข้าใจตนเอง รวมถึงการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การเจรจา และการแก้ปัญหาความขัดแย้งข้ามความแตกต่าง เพื่อสร้างรากฐานที่เข้มแข็งในระดับปัจเจกบุคคล และการทำงานร่วมกันของทีม

3. ผู้นำทุกระดับควรแสดงออกถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่เข้าใจความหลากหลาย สามารถบริหารความแตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ เอื้อให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนับสนุน และเกื้อกูลกันระหว่างความแตกต่าง เพื่อเป็นแบบอย่างและผลักดันการสร้างวัฒนธรรมแห่งความหลากหลายขององค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยกรณีศึกษาหลายองค์กรในอุตสาหกรรมที่มีความหลากหลายสูง เพื่อเปรียบเทียบและสังเคราะห์แนวทางการบริหารความหลากหลายที่มีประสิทธิผลในบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น

2. ควรมีการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างหลักการกุญแจดอก การบริหารความหลากหลาย และตัวแปรผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กร เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน นวัตกรรม ผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันของพนักงาน เป็นต้น เพื่อยืนยันประสิทธิผลของแนวทางการประยุกต์ใช้หลักการกุญแจดอกในเชิงประจักษ์

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อนำหลักการกุญแจดอกไปทดลองใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารความหลากหลายขององค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และศึกษาผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตตลอดช่วงระยะเวลาที่ทำการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการนำไปปฏิบัติที่มีประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Baum, B. (2021). Diversity, equity, and inclusion policies: Are organizations truly committed to a workplace culture shift?. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 33(2), 11-23.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chatphon, T., Supasiriruangchai, P., & Rojanasakulket, T. (2024). The nine keys: Perseverance, learning, excellence, contemporary innovation. *Academic Graduate Journal*, 2(1), 20-31. [in Thai]
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. London: Routledge.
- Drucker, P. F. (2006). *Managing for results*. New York: Harper Business.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on workgroup cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: A multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 675-702.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Liu, J., Zhu, Y., & Wang, H. (2023). Managing the negative impact of workforce diversity: The important roles of inclusive HRM and employee learning-oriented behaviors. *Frontiers in Psychology*, 14, 1117690.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Mayo, E. (1934). The human problems of an industrial civilization. *Nature*, 134, 201-201.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moon, T. S., Solomon, K., Borodina, I., & Vickers, C. (2023). Impacting future generations of synthetic biologists by ensuring diversity, equity, and inclusion. *Trends in Biotechnology*, 41(9), 1099-1105.
- Nuchapat, N. (2023). The approaches for sustainable human capital development in organization with nine keys principles. *Journal of Interdisciplinary in Social Sciences*, 1(4), 1-13. [in Thai]
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The learning company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91-101.
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2022). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821-844.
- Poedloknimit, C., & Klomkul, L. (2020). A causal relationship model of mental development and create intellectual prosperity among ethical training in Palangjit Dhamma Jakrawan Institution with nine-keys philosophy as a mediator. *Solid State Technology*, 63(2S), 1576-1581.
- Punanan, C. (2022). The application of nine keys principles from PDJ Institute to build the innovation leadership to develop organization for excellence. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 2575-2580.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rojanaketpanya, R. (2023). Using nine key principles from Palangjit Dhamma Jakrawan Institute to build leadership in the new normal era. *Journal of Interdisciplinary Innovation Review*, 6(2), 149-159. [in Thai]
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Shaban, A. (2016). Managing and leading a diverse workforce: One of the main challenges in management. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 230, 76-84.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper and Brothers.
- Theerasan, V. (2024). Managing organizational culture in the current context: Adaptation and the importance of change. *Journal of Management Science Udon Thani Rajabhat University*, 6(4), 101-108. [in Thai]
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062-1083.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.