

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานรัฐวิสาหกิจสาขาสธารณูปการ
แห่งหนึ่งในประเทศไทย: บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้
ความยุติธรรมในองค์การ*

The Relationship Between Diversity Management and Organizational
Citizenship Behavior Among State Enterprise Employees in the
Public Utilities Branch: The Mediating Role of Perceived
Organizational Justice

พิมพ์ประภัส นุ่มเนียม และกฤตกร นวกิจไพฑูรย์

Pimprapas Numniyom and Kritkorn Nawakitphaitoon

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

National Institute of Development Administration, Thailand

Corresponding Author, E-mail: pimprapas.num@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการบริหารจัดการความหลากหลาย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลาย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน และ 3) ศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ กลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจสาขาสธารณูปการแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 407 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และการบริหารจัดการความหลากหลาย มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89, .95, .92 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย

*ได้รับบทความ: 18 กรกฎาคม 2567; แก้ไขบทความ: 4 ตุลาคม 2567; ตอรับตีพิมพ์: 16 ตุลาคม 2567

Received: July 18, 2024; Revised: October 4, 2024; Accepted: October 16, 2024



ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยใช้ PROCESS macro Model 4

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการรับรู้ของพนักงานด้านการบริหารจัดการความหลากหลาย ($\bar{X} = 6.27$, S.D. = 0.70) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ($\bar{X} = 6.07$, S.D. = 0.70) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ($\bar{X} = 6.14$, S.D. = 0.54) พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก
2. การบริหารจัดการความหลากหลายและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.379 และการบริหารจัดการความหลากหลายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.658 และ 0.456
3. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรเป็นตัวแปรสื่อแบบบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: การบริหารจัดการความหลากหลาย; การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร; พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Abstract

This research aims to: 1) study the level of diversity management, perceived organizational justice, and organizational citizenship behavior; 2) study the relationship between diversity management, perceived organizational justice, and organizational citizenship behavior; and 3) study the mediating role of perceived organizational justice on the relationship between diversity management and organizational citizenship behavior among state enterprise employees in the public utilities sector. The quantitative research sample comprised 407 employees from state enterprises in the public utilities sector. The research tools used included a questionnaire on organizational citizenship behavior, perceived organizational justice, and diversity management. The reliability coefficients were .89, .95, and .92, respectively. The statistics used to analyze the data were mean, standard deviation, Pearson's correlation, and multiple regression analysis, using PROCESS



macro Model 4.

The results of this study show that:

1. The levels of diversity management ($\bar{X}$ = 6.27, S.D. = 0.70), perceived organizational justice ($\bar{X}$ = 6.07, S.D. = 0.70), and organizational citizenship behavior ($\bar{X}$ = 6.14, S.D. = 0.54) are, on average, very high.

2. Diversity management is positively related to organizational citizenship behavior and perceived organizational justice at a statistically significant level of 0.01, with a regression coefficient of 0.379. while perceived organizational justice is positively related to organizational citizenship behavior at a statistically significant level of 0.01, with regression coefficients of 0.658 and 0.456.

3. Perceived organizational justice partially mediates the relationship between diversity management and organizational citizenship behavior at a statistically significant level of 0.01.

Keywords: Diversity Management; Perceived Organizational Justice; Organizational Citizenship Behavior

1. บทนำ

การบริหารจัดการความหลากหลายถือเป็นกุญแจสำคัญในการแบ่งปันความรู้ที่มีความเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล รวมถึงการพัฒนาโดยรวมขององค์กรด้วย (Tsui et al., 1992) โดยรายงานเรื่อง “Diversity Wins: How Inclusion Matters” ของบริษัท McKinsey ในปี ค.ศ. 2020 ที่เก็บข้อมูลมาจากบริษัทกว่า 1,000 แห่ง รวม 15 ประเทศทั่วโลก ได้สรุปว่า องค์กรที่ผู้บริหารสูงสุดมีความหลากหลายทางเพศสูง มีโอกาสได้ผลกำไรสูงกว่าองค์กรที่ผู้บริหารมีความหลากหลายทางเพศต่ำถึงร้อยละ 25 (Dixon-Fyle et al., 2020) ประกอบกับผลการสำรวจของ Adecco Thailand ในปี ค.ศ. 2020 ยังพบว่า ความยุติธรรมคือสิ่งที่ลูกน้องต้องการจากหัวหน้ามากที่สุด การที่พนักงานสามารถทราบได้ว่าผลงานจะถูกประเมินอย่างเป็นธรรมบนพื้นฐานของทักษะและความสามารถ รวมถึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม จะช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและอยากเติบโตไปกับองค์กร (Adecco Thailand, 2020) ดังนั้นแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการความหลากหลายเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จจึงเป็นเรื่องที่องค์กรทั่วโลกให้ความสนใจ ทั้งนี้การบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นจากดุลยพินิจและการตัดสินใจของพนักงานโดย



สมัครใจที่มีให้แก่องค์การนอกเหนือจากบทบาทที่องค์กรคาดหวังไว้ (Organ et al., 2005)

หนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร คือ การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับนโยบาย โครงการหรือแนวปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียม การเห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างพนักงาน (Mousa et al., 2020) โดยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) อธิบายว่า เมื่อได้รับการบริหารจัดการความหลากหลายซึ่งเป็นแนวปฏิบัติเชิงบวก พนักงานจึงยิ่งแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มมากยิ่งขึ้น (Mousa et al., 2020) และอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นอกเหนือจากการบริหารจัดการความหลากหลาย คือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (Perceived Organizational Justice) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ด้วยความเป็นธรรม ทั้งในด้านผลตอบแทน กระบวนการในการพิจารณา กำหนดผลตอบแทน รวมทั้งการปฏิบัติปฏิบัติต่อกัน (Greenberg, & Colquitt, 2005) โดยทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) อธิบายว่า หากบุคลากรได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรมจากองค์กร จะเชื่อมั่นในแนวปฏิบัติหรือนโยบายขององค์กร ดังนั้น พนักงานจึงแสดงพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือกลับมา (Cropanzano, & Greenberg, 1997) อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ในเชิงวิชาการ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นประเด็นที่นิยมในต่างประเทศ (Mousa et al., 2020) สำหรับในบริบทของประเทศไทย ยังพบงานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษาผลของการบริหารจัดการความหลากหลายที่มีต่อผลลัพธ์ต่างๆ และไม่พบการศึกษาในบริบทของภาครัฐวิสาหกิจ จึงถือเป็นช่องว่างงานวิจัยที่ควรศึกษาต่อยอด

ผู้วิจัยสนใจศึกษาในบริบท “รัฐวิสาหกิจ” โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการยังสามารถทำกำไรได้ถึง 16,107.26 ล้านบาท (สำนักงบประมาณของรัฐบาล, 2563) นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจดังกล่าวยังให้ความสำคัญและตระหนักถึงสิทธิในความเป็นมนุษย์และความเท่าเทียมกันซึ่งสอดคล้องกับหัวข้อการบริหารจัดการความหลากหลายที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยระบุว่าบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมสนับสนุนในความสำเร็จขององค์การ ไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใด เพราะความเหมือนหรือความแตกต่างและเนื่องจากรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการมีนโยบายยึดมั่นแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

งานวิจัยนี้ต้องการศึกษาการบริหารจัดการความหลากหลายที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความยุติธรรมในองค์กรเป็นตัวแปรสื่อ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากขึ้น และจัดทำเป็นกรอบแนวคิดเชิงเหตุผล เพื่อให้ได้รับข้อมูลเพิ่มเติมในบริบทและกระบวนการของความสัมพันธ์ใหม่ๆ อันก่อให้เกิดคุณค่าเชิงทฤษฎี จากการบูรณาการโดยใช้ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมและทฤษฎีความ



เสมอภาค ซึ่งจะเป็นการสร้างข้อค้นพบใหม่ทางทฤษฎีนำไปสู่คุณค่าเชิงประจักษ์จากการต่อยอดเพื่อศึกษาเชิงพัฒนาในแนวทางการเสริมสร้างและต่อยอดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วยความมุ่งมั่นเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่องค์การคาดหวังหรือเกินกว่าที่คาดหวังไว้ อีกทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของการบริหารจัดการความหลากหลาย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณสุขการแห่งหนึ่งในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความหลากหลาย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณสุขการแห่งหนึ่งในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณสุขการแห่งหนึ่งในประเทศไทย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง โดยประชากร เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณสุขการแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 1 แห่ง ซึ่งมีจำนวนประชากร 4,251 คน (ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2565) และกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของ Krejcie and Morgan (1970) พบว่าใช้จำนวน 361 คน โดยแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาและมีความครบถ้วนสมบูรณ์ มีจำนวน 407 ฉบับ และการวิจัยนี้ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2567 (COA No. 2024/0043) จึงรับรองว่าการวิจัยนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของผู้เข้าร่วมวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน และได้นำแบบสอบถามแต่ละฉบับไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 407 คน แล้วจึงนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient) ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ ดังต่อไปนี้ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ อายุงาน สายงาน และระดับตำแหน่ง 2) แบบสอบถาม



เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จำนวน 24 ข้อ ของ Podsakoff et al. (1990, pp. 107-142) มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวม 0.896 และแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความเอาใจใส่และเต็มใจช่วยเหลือ ความสุภาพและให้เกียรติผู้อื่น พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา ความรอบคอบและระมัดระวัง และการประพฤติตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร จำนวน 14 ข้อ ของ Cheng (2014, pp. 1131-1148) มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวม 0.950 และแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ และ 4) แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลายของ Mousa et al. (2020, pp. 1249-1269) จำนวน 6 ข้อ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.920

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการชี้แจงในแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และวิธีตอบแบบสอบถาม จากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานผ่านช่องทางจดหมายเวียน โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ Google Form หรือแบบสอบถามที่เป็นชุดเอกสาร เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาทำการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และการบริหารจัดการความหลากหลาย ใช้การหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลาย พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient: r) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) การทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยใช้ PROCESS macro Model 4 ของ Hayes (2017) ในโปรแกรม SPSS และทดสอบนัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อม โดยวิธี Nonparametric Bootstrapping Analysis (Preacher et al., 2007, pp. 185-227)

4. สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการแห่งหนึ่งในประเทศไทย: บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์เพื่อศึกษาระดับของการบริหารจัดการความหลากหลาย



การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจ
สาขาสาธารณูปการแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์		
				DM	POJ	OCB
การบริหารจัดการความหลากหลาย (DM)	6.27	0.70	สูงมาก	1		
การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร (POJ)	6.07	0.70	สูงมาก	0.657**	1	
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร (OCB)	6.14	0.54	สูงมาก	0.509**	0.608**	1

** $p < 0.01$; $n = 407$

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการบริหารจัดการความหลากหลายอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 6.27$, S.D. = 0.70) มีระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 6.07$, S.D. = 0.70) และมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ($\bar{X} = 6.14$, S.D. = 0.54) อยู่ในระดับสูงมาก

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่าการบริหารจัดการความหลากหลายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ($r = 0.657$, $p < 0.01$) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ($r = 0.509$, $p < 0.01$) นอกจากนี้ยังพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ($r = 0.608$, $p < 0.01$)

2. ผลการวิเคราะห์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการความหลากหลาย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) ของ 1) การบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 2) การบริหารจัดการความหลากหลายกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และ 3) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยปัจจัยส่วนบุคคล



ทั้งหมด ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ อาชีพ สถานะ และระดับตำแหน่ง เป็นตัวแปรควบคุมในสมการถดถอย ซึ่งผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลาย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตัวแปร	Model ที่ 1 พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร β	Model ที่ 2 การรับรู้ความ ยุติธรรมในองค์กร β	Model ที่ 3 พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร β
(ค่าคงที่)	4.182	1.969	3.817
การบริหารจัดการความ หลากหลาย	0.379**	0.658**	-
การรับรู้ความยุติธรรม ในองค์กร	-	-	0.456**
Adjusted R2	0.285	0.427	0.395
F	24.088	44.235	38.908

** $p < 0.01$; $n = 407$

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 2 พบว่า 1) การบริหารจัดการความหลากหลายส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.379 2) การบริหารจัดการความหลากหลายส่งผลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.658 และ 3) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.456

3. ผลการวิเคราะห์เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจสาขาสารณูปการแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยใช้ PROCESS macro Model 4 ของ Hayes (2017) ในการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าการบริหารจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ



0.658 โดยการบริหารจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลโดยตรง (Direct Effect) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.137 และบริหารจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลโดยอ้อม (Indirect Effect) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม (ab) เท่ากับ 0.242 เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางอ้อมเพื่อทดสอบนัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อมโดยวิธี Nonparametric Bootstrapping Analysis (Preacher et al., 2007, pp. 185-227) พบว่าค่าอิทธิพลทางอ้อมอยู่ในช่วงความเชื่อมั่น (CI) ระหว่าง 0.176 ถึง 0.314 ซึ่งมีความน่าจะเป็นต่ำมากที่ค่าอิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวจะมีค่าเท่ากับ 0 จึงสรุปได้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรเป็นตัวแปรสื่อแบบบางส่วน (Partial Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

ตัวแปร	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร			พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
การบริหารจัดการความหลากหลาย	0.658**	-	0.658**	0.137**	0.242**	0.379**
การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร	-	-	-	0.368**	-	0.368**
$R^2 = 0.437$ $R^2 = 0.423$						

**p < 0.01; n = 407; DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect

5. อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจสาขาสารณูปการแห่งหนึ่งในประเทศไทย: บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ผู้วิจัยจึงสรุปประเด็นการอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า การบริหารจัดการความหลากหลาย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูงมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานเกิดการรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานในทุกๆ ภาคส่วนขององค์กร ซึ่งการรับรู้นี้ส่งผลต่อทัศนคติ อารมณ์ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร ตลอดจนพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออก



ในทางที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรพร เจริญสมบูรณ์นิธิ (2560, หน้า 158-167) ที่พบว่า การรับรู้ ความยุติธรรมในองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง และงานวิจัยของ Bizri (2018, pp. 233-253) ที่พบว่า การบริหารจัดการความหลากหลาย และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า 1) การบริหารจัดการความหลากหลายส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การมีนโยบาย โครงการหรือแนวปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียม ความเคารพ การชื่นชม และความผูกพันระหว่างพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลาย ไม่ว่าจะแตกต่างในเชิงของเพศ การศึกษา เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ หรือหน้าที่ โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการทำงาน ส่งเสริมไปจนถึงการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ และความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาส่งผลให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่าการให้ความสำคัญกับพนักงานในทุกๆภาคส่วนขององค์การ ส่งผลต่อทัศนคติ อารมณ์ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Tajfel, 1982) ที่กล่าวถึงการบริหารจัดการความหลากหลายที่ดี ให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ที่แตกต่างกัน พนักงานจะรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เนื่องจากเกิดทัศนคติที่ดี จึงส่งผลให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ดีตามมา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Singh and Banerji (2022, pp. 460-475) และ Mousa et al. (2020, pp. 1249-1269) ที่พบว่า การบริหารจัดการความหลากหลายส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 2) การบริหารจัดการความหลากหลายส่งผลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานรับรู้ถึงการที่องค์กรมีการบริหารจัดการความหลากหลาย จึงส่งผลให้พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรเพิ่มขึ้น คือการที่พนักงานมองว่าหัวหน้างานปฏิบัติต่อตนเองอย่างเหมาะสม เช่น จ้างและเลื่อนตำแหน่งพนักงานโดยใช้ข้อเท็จจริง ให้คำแนะนำ และประเมินผลการทำงานของพนักงานอย่างเป็นธรรม หรือหัวหน้า นำนโยบายขององค์กรมาใช้กับพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาค รวมถึงการที่หัวหน้ามอบหมายงานต่างๆ ตามความรู้และความสามารถของพนักงาน โดยมีได้มีอคติในเชิงของเพศ การศึกษา เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ หรือเรื่องอื่นใด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Tajfel, 1982) ที่เมื่อองค์กรมีการบริหารจัดการความหลากหลายทำให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกได้ เนื่องจากการส่งเสริมความเหมือนกันในหมู่สมาชิก ซึ่งสร้างการรับรู้ถึงความไม่แบ่งแยก พนักงานจึงรับรู้ถึงความยุติธรรมที่เกิดขึ้น (Brimhall et al., 2014, pp. 79-88) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Choi and Rainey (2014, pp. 307-331) และ Kim and Park (2016, pp. 41-59) ที่พบว่า การบริหารจัดการความหลากหลายส่งผลเชิงบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และ 3) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การแห่งนั้นมีการส่งเสริมหลัก



ธรรมาภิบาล 6 ประการ โดยเฉพาะหลักความโปร่งใสและหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งมีการนำเสนอเพื่อให้พนักงานเรียนรู้และซึมซับจนกลายเป็นสิ่งที่ตนเองยึดถือนำมาปฏิบัติและประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น การยึดกฎ ระเบียบที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย ไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น นอกจากนี้ยังจัดทำคู่มือที่ระบุบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งพึงปฏิบัติตามพระราชบัญญัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นพนักงานจึงประเมินว่าตนเองได้รับความยุติธรรมจากผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความทุ่มเท สัดส่วนของงานมีความยุติธรรม หัวหน้าตัดสินใจ รับฟัง ซึ่งแจ้งเหตุผลในเรื่องงานอย่างเป็นธรรม จึงถือว่าเป็นประสบการณ์ที่ดี เนื่องจากได้รับการปฏิบัติที่ดี ทำให้ส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ความรู้สึก และแสดงออกผ่านพฤติกรรมที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาค (Adams, & Freedman, 1976, pp. 43-90) เมื่อพนักงานเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ของตนกับผู้อื่นว่ามีความยุติธรรมก็จะรับรู้ถึงความเต็มใจที่จะให้การให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน จึงเพิ่มพูนคุณค่าที่สามารถส่งมอบให้องค์การโดยแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Novitasari et al. (2021, pp. 303-324) และ เกษราภรณ์ กุณรักษ์ และทิพทินนา สมุทธานนท์ (2561, หน้า 34-53) ที่พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลาย และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานรับรู้ถึงการบริหารจัดการความหลากหลายจากการที่ได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค แม้แต่ละคนจะมีความแตกต่างทั้งในเรื่องของเพศ ศาสนา อายุหรือภูมิหลังทางสังคม ผ่านการรับรู้ความยุติธรรมได้จากผลตอบแทน ซึ่งผลตอบแทนนั้นได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้างานที่ถือว่ามีความใกล้ชิดกับตนเอง การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้น โดยองค์การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เคารพในการตัดสินใจ และรับฟังปัญหาที่พนักงานพบ จึงก่อให้เกิดเป็นความรู้สึกนึกคิดในเชิงบวก และนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์คือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมและทฤษฎีความเสมอภาค โดยพนักงานจะเปรียบเทียบแนวปฏิบัติที่กลุ่มของตนได้รับจากองค์การกับกลุ่มอื่นๆ ว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ ยิ่งหากกลุ่มของตนได้รับการปฏิบัติที่ดี จะทำให้เกิดทัศนคติที่ดี หรือเกิดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การตามมา และเมื่อได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรมจากองค์การ จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในแนวปฏิบัติหรือนโยบายขององค์การ บุคลากรจึงแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Cropanzano, & Greenberg, 1997) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Blouch and Azeem (2019, pp. 1079-1097) ที่พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์การของพนักงาน (Perceived Diversity) กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Organizational Performance)



6. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์การ รวมถึงผู้บริหาร ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ควรดำเนินการโดยกำหนดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลาย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การให้อยู่ในแผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ รวมถึงมีการประเมินหรือตรวจติดตามผลหลังการฝึกอบรม เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

1.2 ส่งเสริมการบริหารจัดการความหลากหลาย โดยเริ่มจากการสำรวจประเด็นปัญหาหรือข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น และนำมาจัดทำเป็นโครงการในแผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ สนับสนุนให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ชี้ให้เห็นถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นกับตัวของพนักงานเพื่อให้พนักงานในทุกภาคส่วนเข้าใจถึงความเฉพาะตัวของบุคคลที่มีภูมิหลังทางสังคมแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เป็หัวใจของการบริหารจัดการความหลากหลายนั้นคือ การปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ต้องมีทัศนคติเปิดรับ ยอมรับและเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล

1.3 ควรส่งเสริมการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยการจัดฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้และสมรรถนะของหัวหน้างานที่ดีให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างทัศนคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาและองค์กรควรให้ข้อมูล รับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ เคารพความคิดเห็นของพนักงาน ส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

1.4 ควรส่งเสริมการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยให้มีระบบงานที่ชัดเจน มีกระบวนการให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ และเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานได้อย่างตรงไปตรงมา ให้พนักงานสามารถประเมินและให้ข้อเสนอแนะกับผู้บังคับบัญชาได้ เริ่มจากการจัดฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้และสมรรถนะของหัวหน้างานที่ดีให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และยังกำหนดสวัสดิการและผลตอบแทนที่เป็นธรรมให้แก่พนักงาน โดยตรวจสอบว่าคำอธิบายงานสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบหรือไม่ จากนั้นประเมินค่างานตามคำอธิบายงาน และจัดทำแบบสำรวจความต้องการในสวัสดิการ โดยองค์การอาจเลือกสวัสดิการที่พนักงานต้องการมากที่สุด 3 อันดับแรก โดยคำนึงความเหมาะสมและศักยภาพที่องค์กรสามารถทำได้ ผูกโยงไปถึงโครงสร้างเงินเดือนและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่การประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KPIs) และการประเมินสมรรถนะ (Competency)



2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ เกิดแนวคิดในเรื่องของการบริหารจัดการความหลากหลายและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านตัวแปรสื่อคือการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การซึ่งถือเป็นการเติมเต็มช่องว่างการวิจัยในบริบทและกระบวนการของความสัมพันธ์ใหม่ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนนโยบายที่ส่งเสริมทัศนคติของพนักงานให้เกิดการยอมรับความหลากหลายในองค์การทำให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน มุ่งมั่นเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ต้องการคาดหวังหรือเกินกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในหลายด้าน ได้แก่ การช่วยเหลือคนอื่นๆ การอาสาสมัครทำงาน ให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานและความเต็มใจในการบริการลูกค้า นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่มีแนวโน้มเป็นตัวแปรสื่อเพิ่มเติม เช่น ความผูกพันในองค์การ (Engagement) หรือความไว้วางใจ (Trust) เป็นต้น เนื่องจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นตัวแปรสื่อแบบบางส่วน แสดงว่าอาจจะมีตัวแปรอื่นๆ ที่มีบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อได้เช่นกัน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว และใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งผลการวิจัยอาจไม่ครบถ้วนและลึกซึ้งเท่าที่ควร ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยอาจใช้สถิติในขั้นสูงขึ้น ได้แก่ Structural Equation Modeling (SEM) และอาจเก็บจากรัฐวิสาหกิจสาขาอื่นๆ หรือจากทุกกลุ่มสาขาเพื่อขยายผลการศึกษาให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมถึงเพื่อเติมเต็มช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ซึ่งจะเป็นการสร้างข้อค้นพบใหม่ทางทฤษฎีนำไปสู่คุณค่าเชิงประจักษ์ (Empirical Contribution) เพื่อให้มีข้อค้นพบที่สมบูรณ์และมีประโยชน์ในการพัฒนาองค์การมากยิ่งขึ้น

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากผลการวิจัยสามารถนำมาเป็นองค์ความรู้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อได้จริง ซึ่งจากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าองค์การสามารถนำแนวคิดในเรื่องของการบริหารจัดการความหลากหลายผ่านตัวแปรสื่อคือการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ มาต่อยอดเพื่อศึกษาเชิงพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสู่การเผยแพร่ความรู้ใหม่ ให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ต้องการคาดหวังหรือเกินกว่าที่คาดหวังไว้ นำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าพนักงานรัฐวิสาหกิจกลุ่มดังกล่าวถือเป็นแบบอย่างที่ดี โดยจะต้องมีการบริหารจัดการความหลากหลายและสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพื่อร่วมผลักดันองค์การและเศรษฐกิจของประเทศไทย



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

- เกษราภรณ์ กุณรักษ์ และทิพทินนา สมุทธานนท์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กร การมอบอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง. *วารสาร HR intelligence*, 2(2), 34-53.
- วราพร เจริญสมบูรณ์นิธิ. (2560). อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การรับรู้บรรยากาศขององค์กรและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นตัวแปรสื่อ. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 9(1), 158-167.
- สำนักงานประมาณของรัฐบาล. (2563). รัฐวิสาหกิจไทยแหล่งรายได้รัฐบาลหรือภาระงบประมาณของแผ่นดิน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. เข้าถึงได้จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parbudget/ewt_dl_link.php?nid=855
- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43-90.
- Adecco Thailand. (2020). ทำไม Diversity ถึงสำคัญกับองค์กร. เข้าถึงได้จาก <https://knowledge-center/detail/hr-insight/why-diversity-is-important-in-the-workplace>
- Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: The connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(3), 233-253.



- Blouch, R., & Azeem, M. F. (2019). Effects of perceived diversity on perceived organizational performance: Mediating role of perceived organizational justice. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 1079-1097.
- Brimhall, K. C., Lizano, E. L., & Barak, M. E. M. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79-88.
- Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131-1148.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2014). Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity?. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 307-331.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V., & Prince, S. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company report. In.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Kim, S., & Park, S. (2016). Organizational justice as an outcome of diversity management for female employees: Evidence from US federal agencies. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12(49), 41-59.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249-1269.



- Novitasari, D., Riani, A. L., Suyono, J., & Harsono, M. (2021). The moderation role of ethical leadership on organisational justice, professional commitment, and organisational citizenship behaviour among academicians. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 12(4), 303-324.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Singh, A., & Banerji, R. (2022). Happiness at work, organization citizenship behaviour and workplace diversity: a study on Indian private sector bank employees. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 460-475.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge University Press.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.