

# แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Concepts)

การเปลี่ยนความหลากหลายให้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน  
(Transforming Diversity into Competitive Advantage)



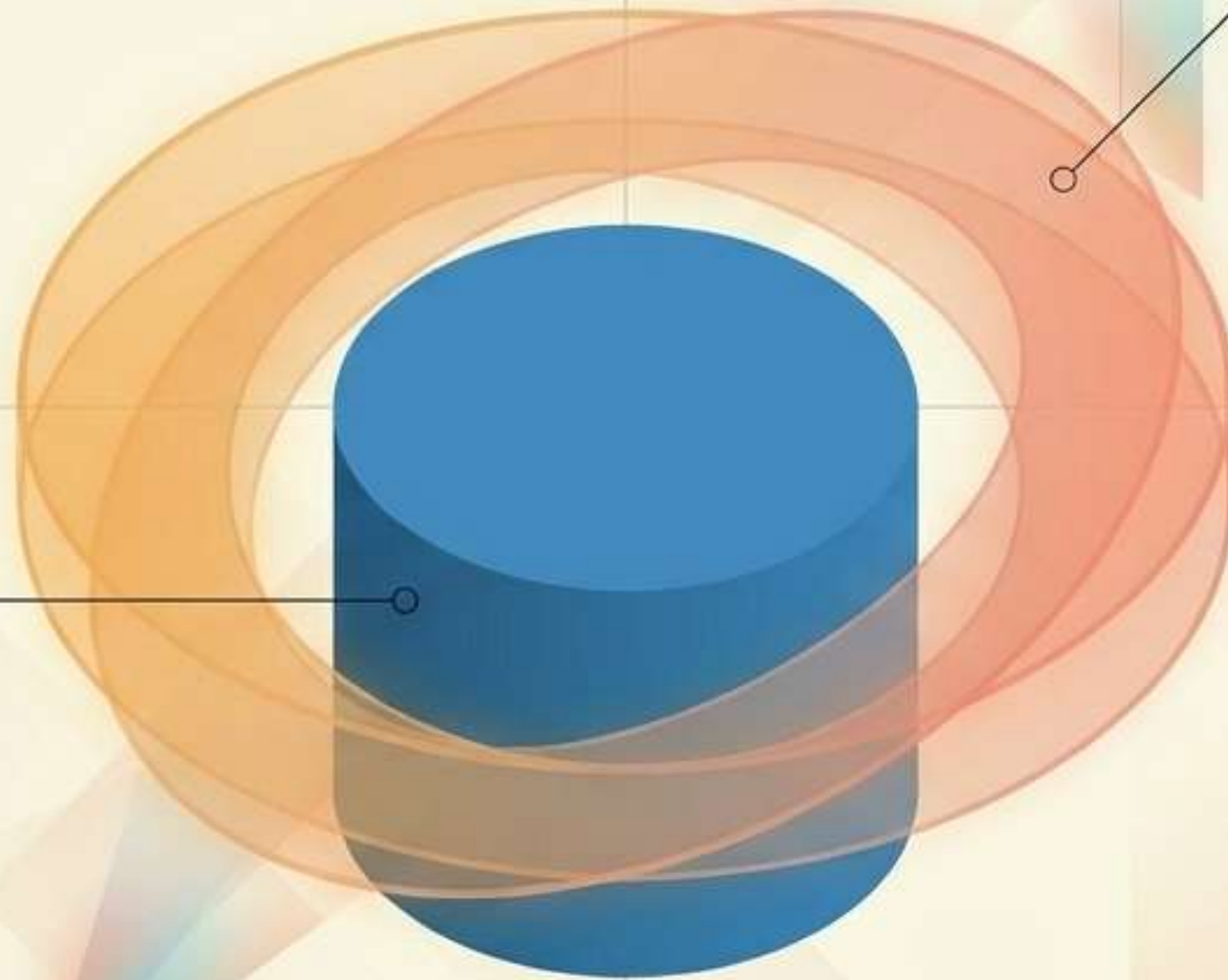
อมรา พงศาพิชญ์ (2547) ชี้ว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมไม่ใช่ปัญหาที่ต้องขจัดออกไป แต่เป็นทรัพยากรสำคัญที่สร้างคุณค่าให้แก่สังคมและองค์กรเมื่อมีการใช้กระบวนการที่ เหมาะสมในการบริหารจัดการ

## การปรับเปลี่ยนกระบวนการ: จากการจัดการสู่การสร้างมูลค่าสูงสุด



# มิติความหลากหลาย (The Dimensions of Diversity)

มิติปฐมภูมิ  
(Primary Dimensions)  
– เปลี่ยนแปลงไม่ได้หรือยาก  
(Unchangeable).  
อายุ (Age), เชื้อชาติ  
(Race), เพศ (Gender),  
ความสามารถทางกาย  
(Physical ability).



มิติทุติยภูมิ  
(Secondary Dimensions)  
– เปลี่ยนแปลงได้ตลอดชีวิต  
(Acquired over a lifetime).

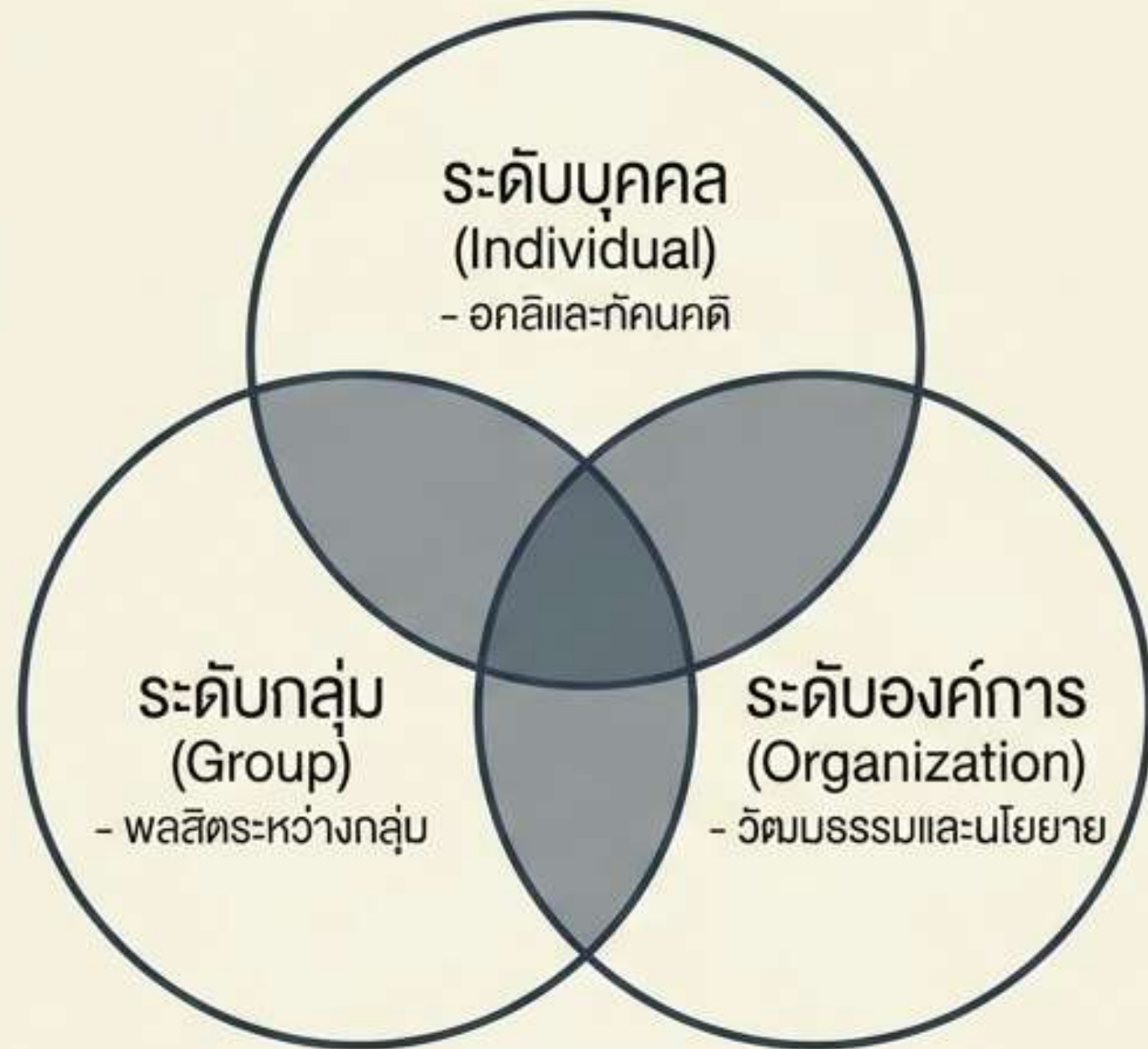
การศึกษา (Education),  
ประสบการณ์ทำงาน (Experience),  
สถานภาพสมรส (Marital status),  
ศาสนา (Religion).

# เหตุผลทางธุรกิจของความหลากหลาย (The Business Case for Diversity)



Taylor Cox & Stacy Blake

# แบบจำลองปฏิสัมพันธ์และบริบทสังคมไทย (The Interactional Model & Thai Context)



อมรา พงศาพิชญ์ & นิสดาภรณ์ เวชยานนท์

จาก (From):  
‘ปัญหาที่ต้องขจัด’  
(A problem to eliminate)

สู่ (To):  
‘ทรัพยากรที่สร้างคุณค่า’  
(A resource creating value)

การฝึกอบรม  
(Training)

นโยบายเป็นธรรม  
(Fair Policy)

ระบบพี่เลี้ยง  
(Mentorship)

ประเมินผลไร้อคติ  
(Bias-free Evaluation)

# กรณีศึกษา: การสร้างนวัตกรรมวิศวกรรมผ่านความหลากหลายเชิงกลยุทธ์

## ความท้าทาย (The Challenge)

บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคระดับโลกประสบ  
ปัญหาในการเจาะตลาดเกิดใหม่

ทีม R&D มีประสิทธิภาพสูงแต่มีพื้นฐานเหมือนกัน  
(ขาดความหลากหลายในมิติปฐภูมิและกุตยภูมิ)

ส่งผลให้มุมมองต่อความต้องการของลูกค้า  
ในภูมิภาคใหม่แคบลง

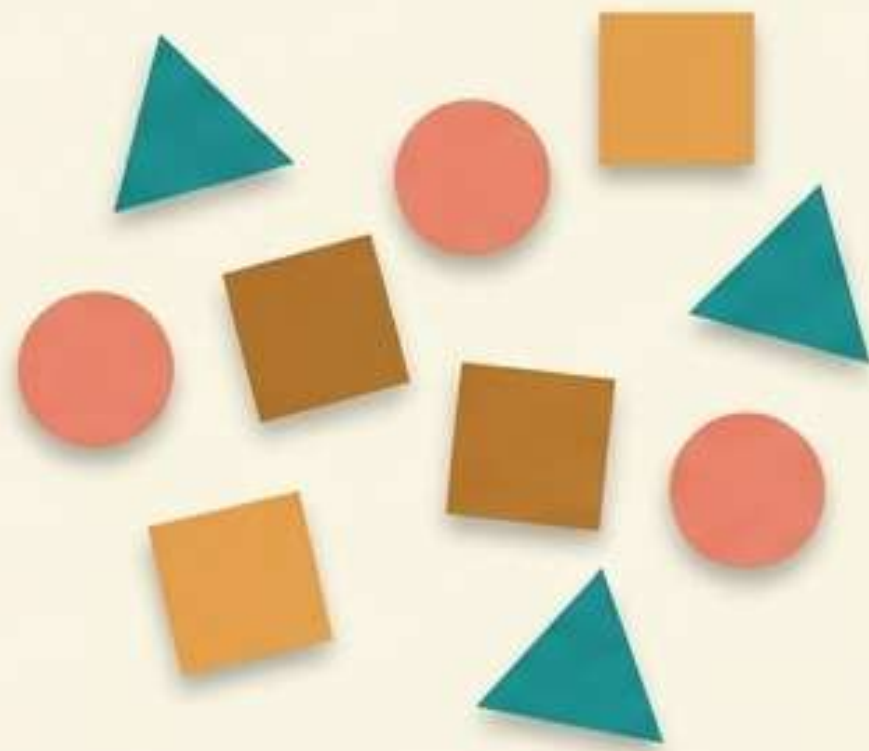
## การประยุกต์ใช้ (The Application)

บริษัทนำแนวคิด Diversity Management มา  
ปรับโครงสร้างทีม

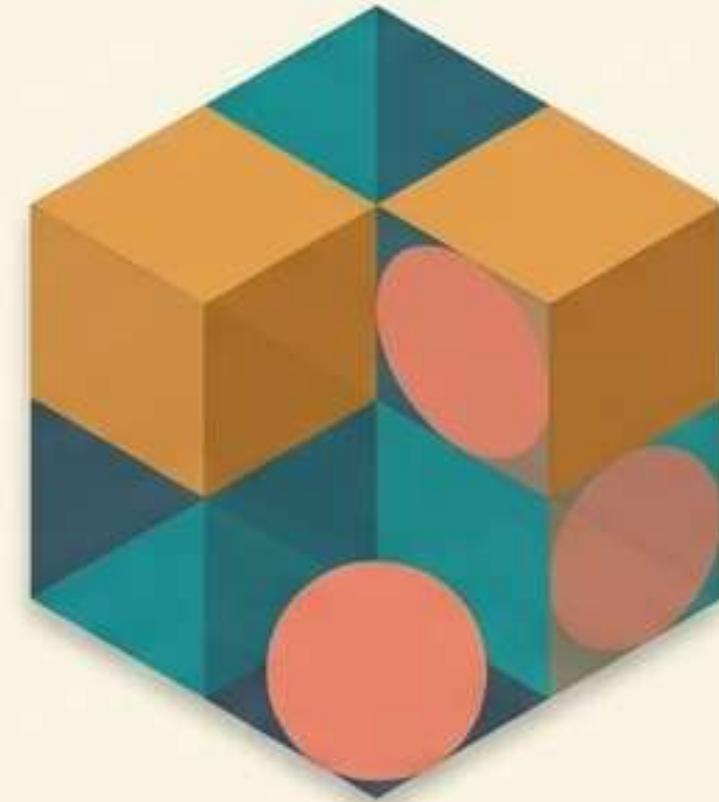
- เพิ่มความหลากหลายในมิติปฐภูมิ: เปิดรับวิศวกรท้องถิ่นจากภูมิภาคเป้าหมาย
- เพิ่มความหลากหลายในมิติกุตยภูมิ
- เพิ่มความหลากหลายในมิติเพศภูมิ: ดึงพนักงานที่มีประสบการณ์จากอุตสาหกรรมอื่นและมีประวัติการศึกษาในต่างประเทศเข้าร่วมทีม

**ผลลัพธ์:** การเพิ่มขึ้นของ 'ความเข้าใจตลาด' และ 'ความคิดสร้างสรรค์' 40% นำไปสู่การพัฒนา  
นวัตกรรมสินค้าเรือธงที่ตอบโจทย์ความต้องการ  
เฉพาะของตลาดเกิดใหม่ได้อย่างแม่นยำ

# ก้าวข้ามความหลากหลาย สู่การยอมรับ (From Diversity to Inclusion)



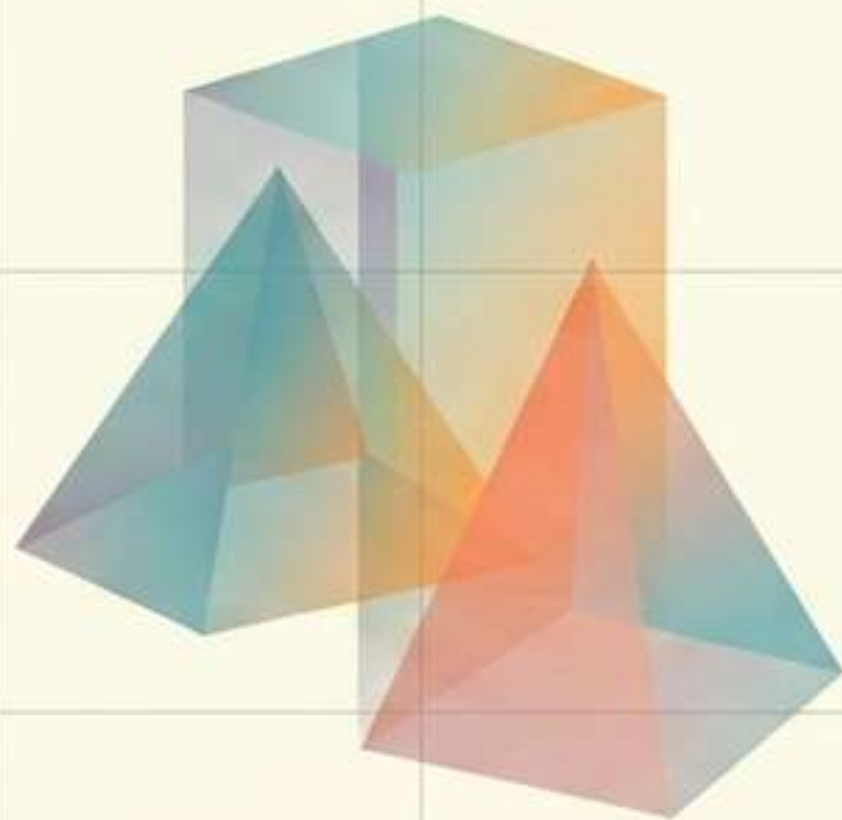
บุคลากรที่หลากหลาย  
(Diversity)



องค์การแห่งการยอมรับ  
(Inclusive Organization)

การมีบุคลากรที่หลากหลายยังไม่เพียงพอ ต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการยอมรับ (Inclusion) ที่สมาชิกทุกคนไม่ว่าจะมีภูมิหลังใด ต้องรู้สึกได้รับการยอมรับ มีคุณค่า และ 'มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการตัดสินใจ' (Involved in decision-making).

# กลไกขับเคลื่อนการยอมรับ (The Engine of Inclusion)



**Takeaway:** Without both, you risk building a culture of either superficial harmony or isolated fear.

**ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) -**  
- ความเชื่อร่วมกันว่าสามารถแสดงความคิดเห็น  
ตั้งคำถาม หรือยอมรับความผิดพลาดได้โดยไม่  
ความผิดพลาดได้โดยไม่ถูกลงโทษหรือถูกดูหมิ่น

Y-Axis

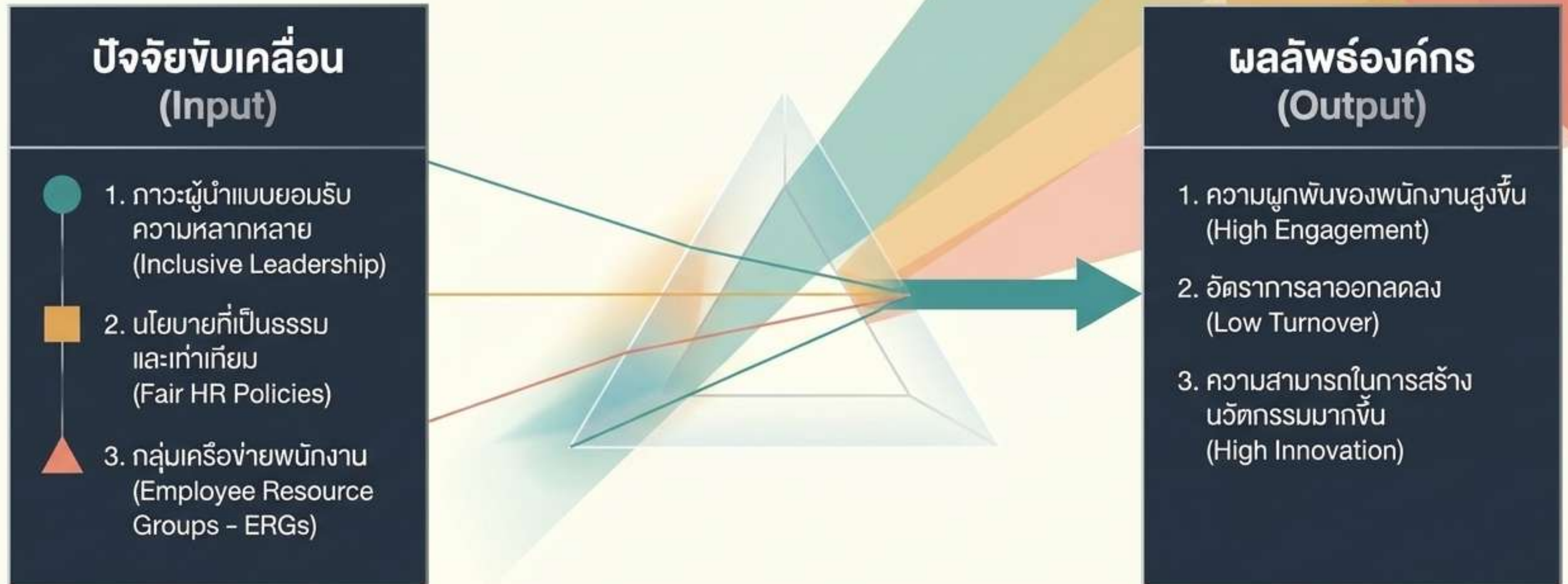


X-Axis

**ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Belongingness) -**  
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

(Amy Edmondson)

# กายวิภาคขององค์การแห่งการยอมรับ (Anatomy of an Inclusive Organization)



# กรณีศึกษา: การหยุดยั้งการสูญเสียบุคลากรด้วยความปลอดภัยทางจิตใจ

## ความท้าทาย (The Challenge)

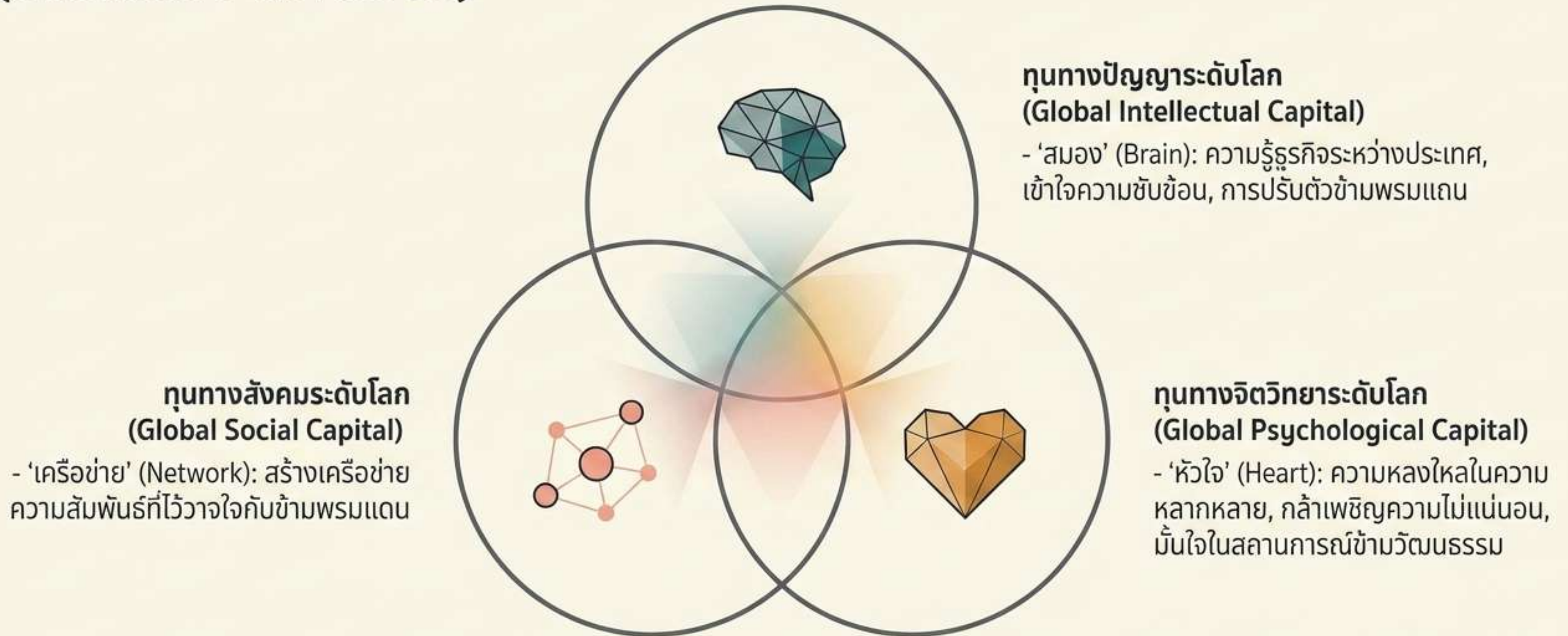
บริษัทเทคโนโลยีชั้นนำบรรลุเป้าหมายการจ้างงานพนักงานที่หลากหลาย แต่เผชิญปัญหาพนักงานกลุ่มชนกลุ่มน้อยลาออกถึง 30% ในปีแรก การสัมภาษณ์ก่อนออกพบว่าพนักงานรู้สึก 'โพนักงานรู้สึก 'ไม่ปลอดภัย' ที่จะแสดงความเห็นแย้งระหว่างการประเมินโค้ดงาน

## การประยุกต์ใช้ (The Application)

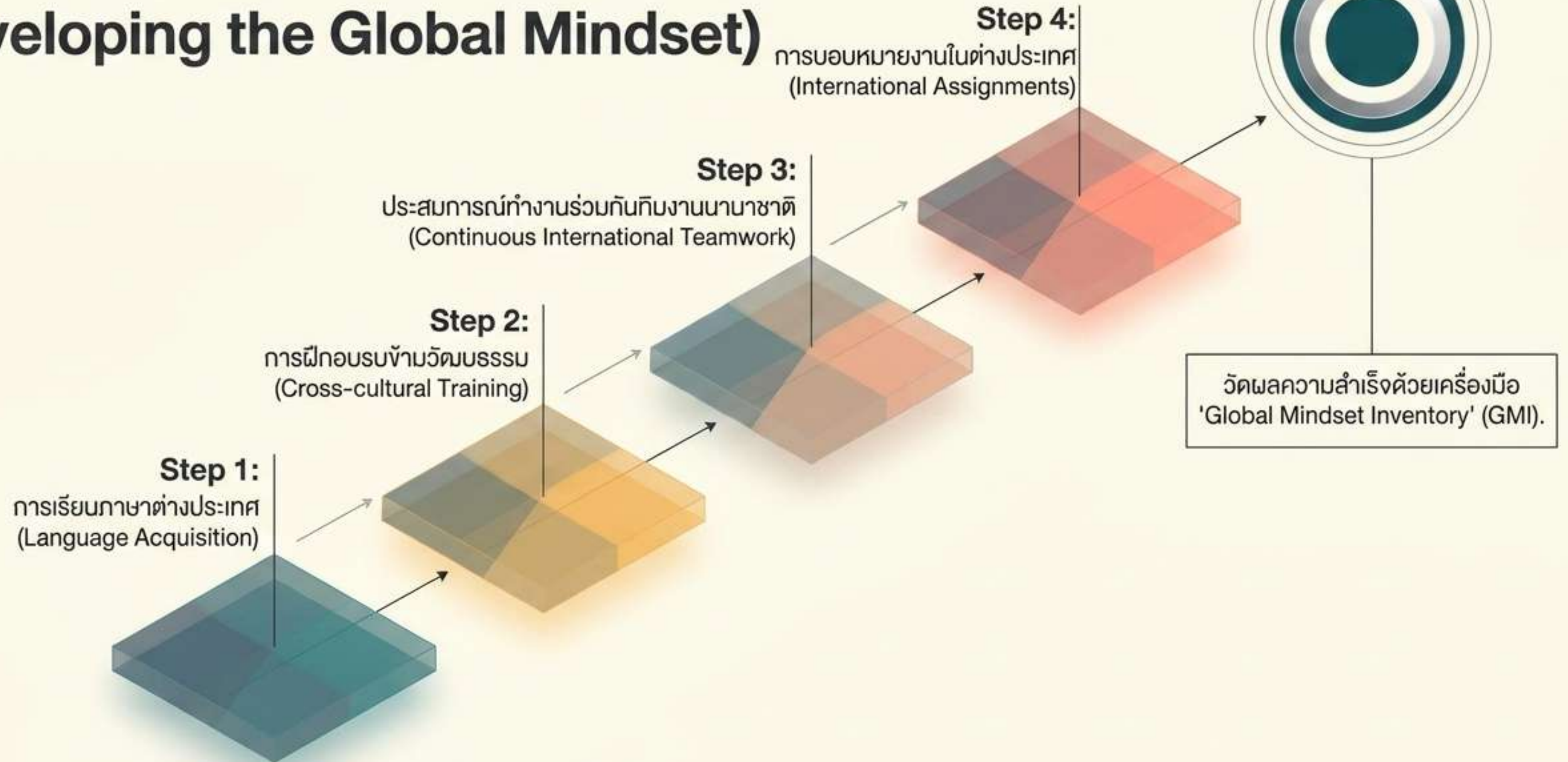
- บริษัทดำเนินการเปลี่ยนแปลง 2 ด้านตามแนวคิด Inclusive Organization:
  - สร้างเครือข่ายพนักงาน (ERGs):** เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยและสนับสนุนความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Belongingness)
  - ฝึกอบรมผู้บริหารด้านความปลอดภัยทางจิตใจ:** ปรับวิธีการรับมือกับความผิดพลาดในที่ประชุม (Psychological Safety ตามหลักของ Edmondson)

**ผลลัพธ์:** อัตราการลาออกลดลงเหลือ 5% และเกิดนวัตกรรมใหม่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด เนื่องจากพนักงานกล้าที่จะนำเสนอแนวคิดที่แตกต่างโดยไม่ต้องกลัวการถูกประเมินในเชิงลบ

# กรอบความคิดระดับโลก (Global Mindset)



# การพัฒนากรอบความคิดระดับโลก (Developing the Global Mindset)



# กรณีศึกษา: การผสานรอยต่อในธุรกิจร่วมทุนข้ามชาติ

## ความท้าทาย (The Challenge)

ผู้บริหารชาวไทยได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) ระหว่างกลุ่มทุนไทยและบริษัทวิศวกรรมยุโรป

การประชุมในช่วงแรกเต็มไปด้วยความตึงเครียด ความไม่เข้าใจในโครงสร้างการทำงาน และความหวาดระแวงระหว่างสองวัฒนธรรม

## การประยุกต์ใช้ (The Application)

ผู้บริหารใช้กรอบความคิด 3 ด้านเพื่อพลิกสถานการณ์:

- ทักษะทางปัญญา: วิเคราะห์ความแตกต่างเชิงโครงสร้างและระบบเศรษฐกิจของทั้งสององค์กรเพื่อหาจุดร่วม
- ทักษะทางจิตวิทยา: แสดงความมั่นใจและวุฒิภาวะเพื่อเป็นหลักยึดเหนี่ยวให้ทีมงานในช่วงที่มีความไม่แน่นอนสูง
- ทักษะทางสังคม: มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายความไว้วางใจแบบไม่เป็นทางการระหว่างผู้จัดการระดับกลางของไทยและยุโรป

**ผลลัพธ์:** การดำเนินงานผสานเข้าด้วยกันได้สำเร็จก่อนกำหนดการถึง 3 เดือน เนื่องจากความไว้วางใจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วข้ามพรมแดน

# ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ)

**การกระทำ (CQ Action)**  
- ปรับพฤติกรรมคำพูดและอวัจนภาษา  
พัฒนาโดย:  
การฝึกฝนและรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

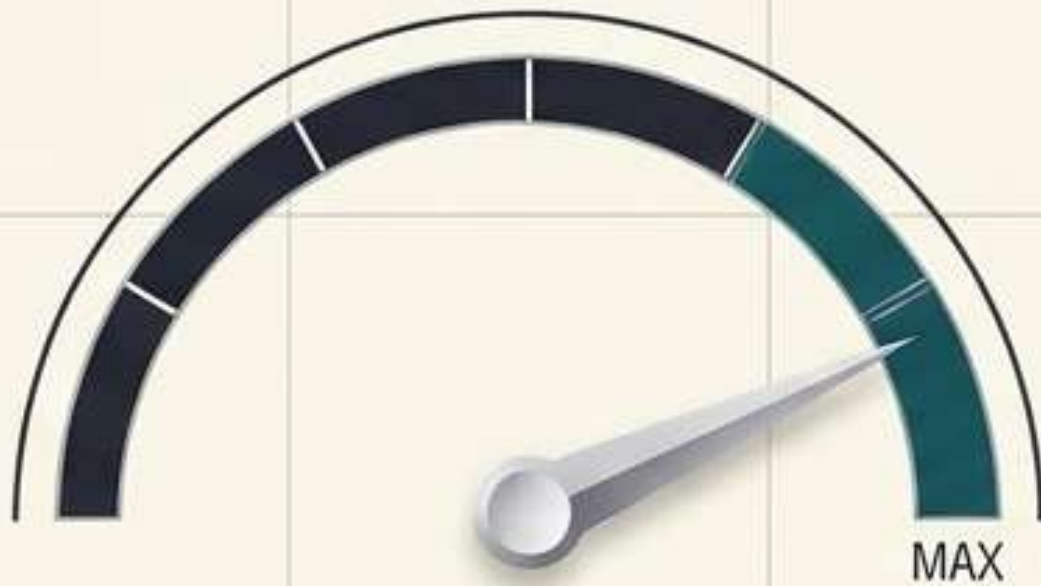
**แรงจูงใจ (CQ Drive)**  
- ความสนใจและความมั่นใจ  
พัฒนาโดย:  
การเปิดรับประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรม

**กลยุทธ์ (CQ Strategy)**  
- วางแผนและปรับกลยุทธ์  
พัฒนาโดย:  
การฝึกสะท้อนคิดหลังปฏิสัมพันธ์

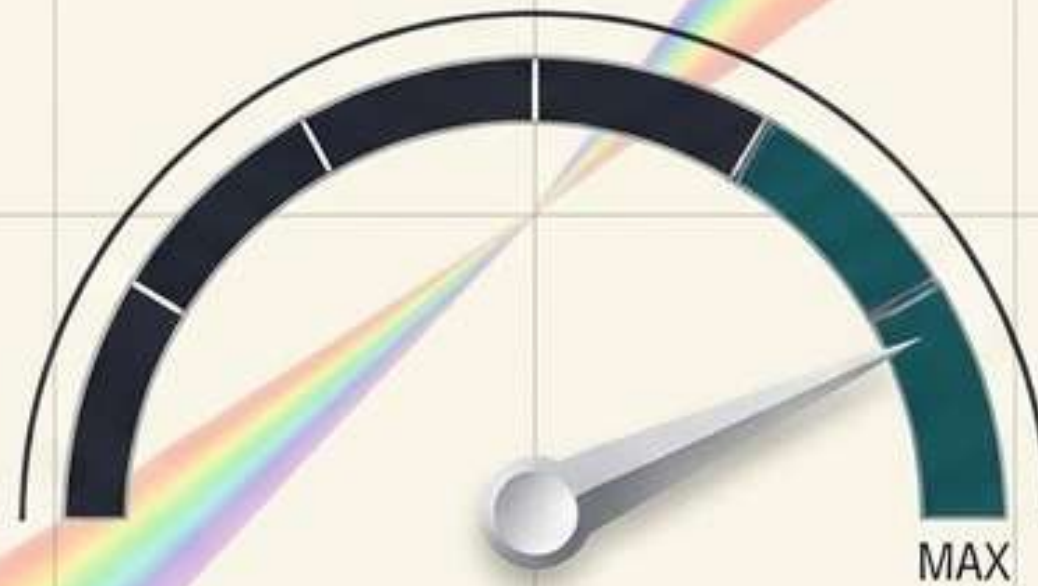
**ความรู้ (CQ Knowledge)**  
- เข้าใจระบบเศรษฐกิจ กฎหมาย สังคม  
พัฒนาโดย:  
การศึกษาและการอ่าน

# ผลลัพธ์ของการมี CQ สูง (The Impact of High CQ)

ประเมินผลผ่านเครื่องมือ 'Cultural Intelligence Scale (CQS)'



ความสำเร็จในการปรับตัว  
ในต่างประเทศ  
(Expatriate Adjustment)



ประสิทธิผลในการเจรจาต่อรอง  
(Negotiation Effectiveness)



ผลการปฏิบัติงานในบริบท  
ข้ามวัฒนธรรมโดยรวม  
(Overall Cross-Cultural Performance)

# กรณีศึกษา: การกอบกู้สถานการณ์เจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

## ความท้าทาย (The Challenge)

ผู้จัดการข้ามชาติ (Expat) กำลังเจรจาข้อตกลง **ขั้วพลาย** เช่นที่สำคัญในภูมิภาคใหม่ คู่เจรจาต้องถื่นเริ่มมีท่าที **ถอนตัว** และไม่ **พอใจ** อย่างกะทันหัน เนื่องจากรูปแบบการเจรจาของผู้จัดการที่เร่งรัด มุ่งเน้นแต่เวลาและตัวเลข

## การประยุกต์ใช้ (The Application)

ผู้จัดการใช้กระบวนการ CQ 4 ขั้นตอนเพื่อกู้สถานการณ์:

- CQ Drive: รักษาแรงจูงใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคทางวัฒนธรรม
- CQ Knowledge: ตระหนักได้ว่าบรรทัดฐานธุรกิจท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการสร้างสายสัมพันธ์ก่อนข้อตกลง
- CQ Strategy: ปรับกลยุทธ์ใหม่ เปลี่ยนจากการประชุมเครียดเป็นเชิญรับประทานอาหารค่ำแบบไม่เป็นทางการ
- CQ Action: ปรับโทนเสียง ลดความเร่งรีบ และปรับท่าทีการแสดงออกให้ผ่อนคลายและให้เกียรติมากขึ้น

**ผลลัพธ์:** ความสัมพันธ์ได้รับการซ่อมแซม นำไปสู่ความสำเร็จในการลงนามในสัญญาที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย

# ตารางวิเคราะห์เชิงสังเคราะห์: แนวคิดการจัดการสมัยใหม่

|                                                      | ระดับการวิเคราะห์                | จุดสนใจหลัก                         | เครื่องมือ/ตัวชี้วัด                      | เป้าหมายสูงสุด                       |
|------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>การบริหาร<br/>ความหลากหลาย<br/>- Diversity</b>    | ระดับองค์การและ<br>ประชากรศาสตร์ | ส่วนผสมของ<br>บุคลากร<br>(The Mix)  | ข้อมูลสถิติ<br>ประชากรศาสตร์              | การมีตัวแทนที่<br>สะท้อนสังคม        |
| <b>องค์การแห่ง<br/>การมีส่วนร่วม<br/>- Inclusion</b> | ระดับองค์การและ<br>สภาพแวดล้อม   | สภาพแวดล้อม<br>(The<br>Environment) | อัตราการรักษา<br>พนักงานและความ<br>ผูกพัน | ความปลอดภัย<br>ทางจิตใจ              |
| <b>กรอบความคิด<br/>ระดับโลก -<br/>Global Mindset</b> | ระดับผู้บริหาร<br>และกลยุทธ์     | วิสัยทัศน์<br>(The Vision)          | Global Mindset<br>Inventory (GMI)         | อิทธิพลเชิงกลยุทธ์<br>ข้ามวัฒนธรรม   |
| <b>ความฉลาดทาง<br/>วัฒนธรรม - CQ</b>                 | ระดับบุคคลและ<br>พฤติกรรม        | การลงมือปฏิบัติ<br>(The Action)     | Cultural<br>Intelligence<br>Scale (CQS)   | การปรับเปลี่ยน<br>พฤติกรรมที่เหมาะสม |

# ความแตกต่างไม่ใช่ปัญหาที่ต้องขจัด แต่คือทรัพยากรที่ต้องบริหาร

(Diversity is not a problem to be eliminated, but a resource to be managed.)

เพื่อชัยชนะในยุคสมัยใหม่ องค์กรต้องสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการยอมรับ (Inclusion)  
ในขณะที่ผู้นำต้องเร่งพัฒนา Global Mindset และ Cultural Intelligence.