

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร
กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร
กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครฯ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2568



นางสาวลลิตา คูงามมาก

ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์ชนินทร์ อยู่เพชร,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุญยิ่ง คงอาชาภัทร,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล



สุทธาวรรณ ชำไ้,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลือ คำแนะนำ และการสนับสนุนจากหลายฝ่าย ผู้ทำวิจัยขอแสดงความซาบซึ้งและขอบพระคุณจากใจจริงต่อทุกท่านที่มีส่วนช่วยให้การศึกษานี้สมบูรณ์และมีคุณค่า ผู้ทำวิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ชนินทร์ อยู่เพชร อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำอันมีค่า คอยชี้แนะแนวทาง และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องด้วยความเอาใจใส่ ทำให้ผู้ทำวิจัยสามารถพัฒนางานวิจัยให้มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ทางวิชาการ ขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุญยงค์ คงอาภาภัทร ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำเชิงลึกและข้อคิดเห็นที่มีคุณค่า อันเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนางานวิจัยให้มีคุณภาพสูงขึ้น ขอบพระคุณ ดร. สุทธาวรรณ ชาโต้ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ช่วยเสริมสร้างความสมบูรณ์ของสารนิพนธ์ ทำให้ผู้ทำวิจัยสามารถปรับปรุงและพัฒนางานให้มีความชัดเจนและครอบคลุมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้ทำวิจัยขอขอบคุณ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่าน อันประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลที่สละเวลาให้สัมภาษณ์และแบ่งปันประสบการณ์อันมีค่า ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความสมบูรณ์ของงานวิจัยนี้ รวมถึง ครอบครัวและเพื่อนนักศึกษารุ่น 26B ที่เป็นกำลังใจที่เข้มแข็งสนับสนุนและเข้าใจในทุกช่วงเวลาของการทำสารนิพนธ์ แม้ในยามที่เผชิญกับความท้าทาย ผู้ทำวิจัยรู้สึกโชคดีที่ได้รับการสนับสนุนจากทุกท่าน และขอมอบความสำเร็จนี้ให้กับทุกคนที่อยู่เคียงข้างเสมอ

สุดท้าย ผู้ทำวิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาจากสารนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร” นี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่มีความสนใจ หรือต้องการใช้งานวิจัยนี้เป็นข้อมูลสำหรับงานวิจัยในอนาคต หากสารนิพนธ์นี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอกราบอภัยมา ณ ที่นี้

ลลิตา กูงามมาก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจ
ค้าปลีกในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND DIVERSITY MANAGEMENT IN
ORGANIZATIONS, A CASE STUDY OF RETAIL BUSINESSES IN BANGKOK

ลลิตา คุงามมาก 6650229

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ชนินทร์ อยู่เพชร, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
บุญยิ่ง คงอาชาภัทร, Ph.D., สุทธาวรรณ ชาติ, Ph.D.

บทคัดย่อ

รายงานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจค้าปลีก
ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยประกอบไปด้วยการกระบวนกรวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และ
กระบวนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการบริหาร
จัดการความหลากหลายภายในองค์กรค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้า
เฉพาะทางในกรุงเทพมหานคร 2. เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงาน
ในองค์กรค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทางใน
กรุงเทพมหานครโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ได้แก่ 1. ผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้น
นำในกรุงเทพมหานครจำนวน 10 ท่าน หนึ่งท่านต่อหนึ่งองค์กร 2. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำใน
กรุงเทพมหานคร จำนวน 10 ท่านหนึ่งท่านต่อหนึ่งองค์กร 3. ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลากร จำนวน10 ท่าน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 30
คน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยพบหลายปัจจัยที่มีความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการ
ความหลากหลายในองค์กร ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยสามารถจัดกลุ่มแก่นสาระได้ทั้งหมด 5 เรื่อง ประกอบด้วย 1. การบริหารจัดการความ
หลากหลายในองค์กร 2. บทบาทของผู้นำในการจัดการความหลากหลาย 3. วัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายในองค์กร 4. กลยุทธ์การ
พัฒนาความหลากหลายอย่างยั่งยืน 5. ความแตกต่างทางการสื่อสาร

โดยแก่นสาระทั้ง 5 เรื่อง เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนสามารถสร้าง
สภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้างและส่งเสริมความเท่าเทียม ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดปัญหาความขัดแย้งระหว่าง
บุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ขณะเดียวกัน การพัฒนากลยุทธ์ที่ยั่งยืนและการบริหารที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะช่วยให้ธุรกิจค้าปลีก
สามารถใช้ความหลากหลายเป็นจุดแข็งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและส่งเสริมการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ : Transformational Leadership / Diversity Management / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง /
ความหลากหลาย / องค์กร / ธุรกิจค้าปลีก

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก (Retails business)	6
2.2 การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)	9
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	15
2.4 สรุปกรอบแนวคิดในงานวิจัย	22
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	26
3.1 วิธีการวิจัย	26
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	27
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	28
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	28
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	29
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	30
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	30
4.2 การวัดความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability)	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 การวัดความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ (Validity)	33
4.4 การวิเคราะห์เนื้อหาและแก่นสาระ (Content and Theme Analysis)	33
4.4.1 แก่นสาระที่ 1 การบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร	33
4.4.1.1 การบริหารทีมที่มีคนจากหลายเจนเนอเรชัน	33
4.4.1.1.1 ความท้าทายในการบริหารทีมที่มีคนจากหลายเจนเนอเรชัน	34
4.4.1.1.2 การลดความขัดแย้งระหว่างเจนเนอเรชัน	36
4.4.1.1.3 การใช้จุดแข็งของแต่ละเจนเนอเรชันให้เกิดประโยชน์	38
4.4.1.2 การจัดการทัศนคติที่แตกต่าง	40
4.4.1.3 การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม	41
4.4.1.4 แนวทางการจัดการความหลากหลายในการทำงาน	42
4.4.2 แก่นสาระที่ 2 บทบาทของผู้นำในการจัดการความหลากหลาย	45
4.4.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	45
4.4.2.2 ผู้นำด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	47
4.4.2.3 ผู้นำด้านการสื่อสาร	48
4.4.2.4 ผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจ	50
4.4.3 แก่นสาระที่ 3 วัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายในองค์กร	52
4.4.3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง	52
4.4.3.2 การยอมรับความแตกต่าง	54
4.4.3.3 การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออก	55
4.4.3.4 นโยบายขององค์กรสนับสนุนความหลากหลาย	57
4.4.4 แก่นสาระที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาความหลากหลายอย่างยั่งยืน	58
4.4.4.1 กลยุทธ์การใช้ความหลากหลายเพื่อสร้างนวัตกรรม	59
4.4.4.2 กลยุทธ์การบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบ	60
4.4.5 แก่นสาระที่ 5 ความแตกต่างทางการสื่อสาร	62
4.5 แผนภาพแนวคิด (Conceptual Framework)	64

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 อภิปรายผล สรุปผลวิจัย และข้อเสนอแนะ	65
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	65
5.1.1 แก่นสาระที่ 1 การบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร	65
5.1.1.1 การบริหารทีมที่มีคนจากหลายเจนอเรชัน	66
5.1.1.1.1 ความท้าทายในการบริหารทีมที่มีคนจากหลายเจนอเรชัน	66
5.1.1.1.2 การลดความขัดแย้งระหว่างเจนอเรชัน	67
5.1.1.1.3 การใช้จุดแข็งของแต่ละเจนอเรชันให้เกิดประโยชน์	68
5.1.1.2 การจัดการทัศนคติที่แตกต่าง	69
5.1.1.3 การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม	71
5.1.1.4 แนวทางการจัดการความหลากหลายในการทำงาน	72
5.1.2 แก่นสาระที่ 2 บทบาทของผู้นำในการจัดการความหลากหลาย	74
5.1.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	75
5.1.2.2 ผู้นำด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	77
5.1.2.3 ผู้นำด้านการสื่อสาร	79
5.1.2.4 ผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจ	80
5.1.3 แก่นสาระที่ 3 วัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายในองค์กร	82
5.1.3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง	82
5.1.3.2 การยอมรับความแตกต่าง	84
5.1.3.3 การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออก	86
5.1.3.4 นโยบายขององค์กรสนับสนุนความหลากหลาย	88
5.1.4 แก่นสาระที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาความหลากหลายอย่างยั่งยืน	90
5.1.4.1 กลยุทธ์การใช้ความหลากหลายเพื่อสร้างนวัตกรรม	90
5.1.4.2 กลยุทธ์การบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบ	92
5.1.5 แก่นสาระที่ 5 ความแตกต่างทางการสื่อสาร	94
5.2 สรุปผลการวิจัย	97

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.1 ประเด็นที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการบริหารจัดการความหลากหลายภายในองค์กร ค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทาง ในกรุงเทพมหานคร	97
5.2.2 ประเด็นที่ 2 เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการ ความหลากหลายกับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงาน ในองค์กรค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทาง ในกรุงเทพมหานคร	98
5.3 ข้อเสนอแนะในงานวิจัย	100
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพบริการสำหรับผู้บริหารระดับ สูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร	100
5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพบริการสำหรับฝ่ายทรัพยากร บุคคลระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร	104
5.3.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพบริการสำหรับผู้เชี่ยวชาญ ด้านทรัพยากรบุคคล	108
5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย (Limitation)	113
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต (Recommendation for further study)	113
บรรณานุกรม	116
ภาคผนวก	122
ภาคผนวก ก	123
ประวัติผู้วิจัย	132

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำ 3 ลักษณะ ปรับปรุงจาก Mikko Javanainen (2021)	18
1.2 กรอบแนวความคิดในงานวิจัย	22
4.1 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร	31
4.2 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร	32
4.3 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล	32

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 ความหลากหลาย 4 มิติของ Loden and Rosener (1990)	11
2.2 ความหลากหลายเป็นสิ่งที่จำแนกคนกลุ่มหนึ่งออกจากอีกกลุ่มหนึ่ง	12
2.3 ความแตกต่างระดับผิวเผิน (Surface - Level Dissimilarity) และความแตกต่างระดับลึก (Deep - Level Dissimilarity)	13
2.4 กระบวนทัศน์ของการบริหารจัดการความหลากหลาย (Paradigms of Diversity) ของ Thomas และ Ely	14
2.5 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ	21
4.1 แผนภาพแนวคิด (Conceptual Framework)	64

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ก่อให้เกิดความท้าทายมากมายที่จำเป็นต้องมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยความหลากหลายนี้ครอบคลุมถึงวัฒนธรรม ทักษะคิด เชื้อชาติ อายุ ศาสนา และเพศ ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีวิธีการสื่อสาร มุมมอง และวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน (Ardakani et al., 2015 อ้างถึงใน สุชาวดี เดชทองจันทร์ และ พลอย สืบวิเศษ, 2564)

ความแตกต่างเหล่านี้ หากไม่ได้รับการจัดการที่ดี อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน การสื่อสารที่คลาดเคลื่อน และเกิดความเข้าใจผิดระหว่างพนักงาน รวมถึงการแบ่งกลุ่มภายในองค์กร ซึ่งส่งผลให้บางกลุ่มรู้สึกถูกทอดทิ้งหรือไม่ได้รับการยอมรับ นำไปสู่การลดทอนความทุ่มเทและกำลังใจในงานของพนักงานที่รู้สึกไม่เป็นส่วนหนึ่งของทีม อันเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดอัตราการลาออกสูง และทำให้องค์กรสูญเสียทรัพยากรและประสบการณ์ที่มีค่าไปอย่างเปล่าประโยชน์ (Brimhall et al., 2014 อ้างถึงใน สุชาวดี เดชทองจันทร์ และ พลอย สืบวิเศษ, 2564)

จากทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory) (Cooke & Saini, 2010 อ้างถึงใน สุชาวดี เดชทองจันทร์ และ พลอย สืบวิเศษ, 2564) หากองค์กรไม่สามารถจัดการความหลากหลายได้ดี อาจทำให้พลาดโอกาสในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และทักษะที่หลากหลายจากบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อการสูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขันและลดทอนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ความหลากหลายทางความคิดและประสบการณ์นั้นสามารถเป็นประโยชน์ต่อบรรยากาศการทำงาน เช่น การกระตุ้นนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ หากไม่มีการจัดการอย่างเหมาะสม ความหลากหลายนี้อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในทัศนคติหรือค่านิยมที่แตกต่างกันได้

ในบริบทของการทำงานเป็นทีม การสร้างค่านิยมร่วมกันในองค์กรเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและลดความขัดแย้งภายในทีม โดยองค์กรสามารถส่งเสริมค่านิยมพื้นฐานเดียวกัน (Value Congruence) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสามัคคีและทำให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเต็มไปด้วยประสิทธิภาพ ค่านิยมที่ชัดเจนนี้ยังช่วย

เสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในทีม และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง (เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช, 2562)

ในยุคปัจจุบัน การเติบโตของความหลากหลายในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร หลายองค์กรเริ่มปรับตัวเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันที่ยึดหลักความหลากหลายทางประชากรและวัฒนธรรม ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันที่ดียิ่งขึ้น แต่ยังสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าสูงขึ้น เช่น การกระตุ้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร (Van Knippenberg & Van Ginkel, 2010; ชนาพร ประพันธ์กาญจน์, 2564) ซึ่งความหลากหลายที่เพิ่มขึ้นนี้ หากขาดการจัดการที่เหมาะสมก็อาจทำให้เกิดความท้าทาย เช่น ความขัดแย้งภายในทีมและปัญหาการสื่อสาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน (Van Knippenberg et al., 2004; ชนาพร ประพันธ์กาญจน์, 2564) ความท้าทายเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมีการจัดการความหลากหลายอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Carter & Phillips, 2017; Kim et al., 2021; Wang et al., 2016; ชนาพร ประพันธ์กาญจน์, 2564)

ในประเทศไทย องค์กรบางแห่งเริ่มเล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความหลากหลายและได้พยายามสร้างนโยบายที่สนับสนุนความหลากหลายในที่ทำงาน โดยเฉพาะในด้านความหลากหลายทางเพศ เช่น การสนับสนุนกลุ่ม LGBTIQ อย่างไรก็ดี ยังมีข้อจำกัดทางสังคมและการขาดการสนับสนุนในระดับกฎหมาย รวมถึงทัศนคติอนุรักษนิยมที่ยังคงมีอิทธิพลในสังคมไทย ทำให้มีเพียงไม่กี่องค์กรที่สามารถดำเนินการในด้านนี้ได้เต็มที่ (นันท์พนิดา จิตรระเบียบ, 2563) การจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพจึงไม่ใช่เพียงการสร้างความเท่าเทียม แต่ยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น ซึ่งช่วยเสริมให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้อย่างราบรื่นและเกิดความภักดีที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า (ฉนิทกถกถมจิต, 2564)

ในบริบทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการจัดการความหลากหลาย โดยเฉพาะในยุคที่ธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานแสดงศักยภาพได้เต็มที่ และกระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาตนเองในทีม ผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (วิศิฐา ฤชาวดี, 2564; ยุติธรรม มีสามเสน, 2563) นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันของพนักงานกับองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน

ระยะยาวให้กับองค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในทีม จะช่วยให้ทีมปรับตัวและรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร (พลกฤต รักจุล และคณะ, 2563; พลอยชมพู ทับแอม และคณะ, 2565)

ในธุรกิจค้าปลีกที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจของประเทศไทย การแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้เรียกร้องให้ ผู้นำมีความสามารถในการปรับตัวที่รวดเร็วและจัดการอย่างชัดเจนเพื่อรับมือกับความท้าทาย ธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบันต้องการการบริหารที่เข้าใจความแตกต่างของผู้บริโภคและมีความหลากหลายในทีมงานเพื่อเติบโตในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (พลสุชนิลกิจสรานนท์ และ ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี, 2560 อ้างถึงใน ชวัลรัตน์ บัวคำป้อ, 2563) การปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องการผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย องค์กรค้าปลีกที่สามารถปรับตัวและเรียนรู้จากความหลากหลายของทีมงานจะสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (สุภาภรณ์ สมไพบูลย์, 2562; ชวัลรัตน์ บัวคำป้อ และคณะ, 2563)

การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งและการจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงช่วยให้องค์กรค้าปลีกสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา แต่ยังเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด การยอมรับและสนับสนุนความหลากหลายไม่เพียงสร้างบรรยากาศที่ดี แต่ยังเสริมสร้างความภักดีและแรงจูงใจของพนักงานให้พร้อมก้าวไปพร้อมกับองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจและสังคม

1.2 คำถามงานวิจัย

1.2.1 องค์กรธุรกิจค้าปลีกมีแนวทางอย่างไรในการจัดการบริหารความหลากหลายภายในองค์กร?

1.2.2 ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างไรกับการบริหารจัดการความหลากหลายภายในองค์กรธุรกิจค้าปลีก?

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารจัดการความหลากหลายภายในองค์กรค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทางในกรุงเทพมหานคร

1.3.2 เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานในองค์กรค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทางในกรุงเทพมหานคร

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้กรอบแนวคิดในเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) รวมไปถึงการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) และได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยในด้านอื่นๆ อีกดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร ของธุรกิจค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทางในกรุงเทพมหานคร

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 ท่าน หนึ่งท่านต่อหนึ่งองค์กร ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 ท่าน หนึ่งท่านต่อหนึ่งองค์กร ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลากร จำนวน 10 ท่าน ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป

1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยใช้พื้นที่ในการศึกษาคือองค์กรธุรกิจค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทางในกรุงเทพมหานคร รวมกันจำนวน 10 บริษัท

1.3.4 ขอบเขตด้านเวลา

งานวิจัยนี้เริ่มทำการศึกษาดังแต่เดือน กันยายน 2567 ถึงเดือน มีนาคม 2568

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เพื่อช่วยพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2 เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการเป็นผู้นำ โดยการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในองค์กรที่มีความหลากหลาย ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจและความจงรักภักดีของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น

1.5.3 สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนานโยบายที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างความยุติธรรมและโอกาสที่เท่าเทียมในที่ทำงาน

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในงานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ทางผู้วิจัยได้นิยามคำศัพท์สำคัญที่ใช้ในงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ งานวิจัยครั้งนี้จากการอ้างอิงแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ โดยลำดับการนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก (Retails business)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก (Retails business)

2.1.1 นิยามคำศัพท์ธุรกิจค้าปลีก (Retails business)

ในยุคที่ธุรกิจค้าปลีกต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและเทคโนโลยี การปรับตัวเพื่อรับมือกับความหลากหลายของบุคลากรและพฤติกรรมผู้บริโภคกลายเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามได้ องค์กรค้าปลีกในกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของประเทศไทยจึงต้องพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความหลากหลายและการใช้ภาวะผู้นำที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยโดยเฉพาะในกรุงเทพฯ ยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้รับการออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน ซึ่งเน้นทั้งความสะดวกสบายและการให้บริการที่ครบวงจร โดยธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่แบ่งออกเป็น 5 ประเภทหลักที่มีลักษณะโดดเด่นแตกต่างกันดังนี้ ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ และร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะทาง (พูลสุข นิลกิจสรานนท์ และ ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี, 2560 อ้างถึงใน ชวลรัตน์ บัวคำป้อ, 2563)

Stanton and Team (1994): 667 (อ้างถึงใน ภัทราวรรณ สุขพันธุ์, 2562) ได้กล่าวถึง **ธุรกิจค้าปลีก (Retails Business)** หมายถึงกิจกรรมการขายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคขั้นสุดท้ายเพื่อ

การใช้ส่วนตัว ไม่ใช่เพื่อธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ ได้ส่งผลให้เกิดธุรกิจค้าปลีกรูปแบบใหม่ ที่ใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางวิทยาการ ความรู้ และอำนาจต่อรองที่ดีกว่า ทั้งยังสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านความสะดวกสบายและสินค้าที่ครบถ้วน ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กและขนาดกลางลดลงอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมค้าปลีกสมัยใหม่นี้จึงเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองและอำนวยความสะดวกให้ผู้บริโภคอย่างสมบูรณ์

ในสังคมไทย **ธุรกิจค้าปลีก (Retail Business)** มีการซื้อขายสินค้าและบริการโดยตรงกับผู้บริโภคขั้นสุดท้ายมาอย่างยาวนาน ดังที่ศิลาจารึกพ่อขุนรามคำแหงกล่าวว่า “ใครใคร่ค้าช้างค้า ใครใคร่ค้าม้าค้า” การค้าปลีกได้พัฒนาจากระบบแลกเปลี่ยนสิ่งของ (Barter system) สู่การใช้เงินตรา (Monetary system) รวมถึงเปลี่ยนจากร้านหาบเร่ หรือแผงลอยมาเป็นร้านค้าแบบตึกแถว หรือ “โชห่วย” ปัจจุบัน ธุรกิจค้าปลีกในไทยมีมูลค่า 3.5 ล้านล้านบาท คิดเป็น 23% ของ GDP ประเทศ (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2560 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ สมไพฑูรย์, 2563)

ในปัจจุบัน **ธุรกิจค้าปลีก (Retail Business)** สามารถแบ่งรูปแบบการดำเนินธุรกิจออกเป็น 2 รูปแบบหลักๆ ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) และธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) (ฉันทิต เพียรธรรม และ วันทนาพร รุ่งวรรณรัตน์, 2555 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ สมไพฑูรย์, 2563) ดังนี้;

1. ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) เป็นรูปแบบการค้าที่ยังคงได้รับความนิยมอย่างมาก เนื่องจากสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้หลากหลายกลุ่ม ร้านค้าปลีกเหล่านี้มักจำหน่ายสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เรียบง่าย ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยเจ้าของคนเดียวหรือครอบครัว ใช้เงินทุนไม่มาก และไม่มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการ ความเรียบง่ายนี้ทำให้ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมยังคงตอบโจทย์ชุมชนและผู้บริโภคในพื้นที่ท้องถิ่นได้อย่างต่อเนื่อง (Thungwha, 2016 อ้างถึงใน สราวุธ คำจำ, 2562) ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมี 6 ประเภทหลัก (สมาคมค้าปลีกแห่งประเทศไทย, 2018 อ้างถึงใน สุภาภรณ์ สมไพฑูรย์, 2564) ดังนี้:

- **ยี่ปี่ว:** ค้าส่งในเมืองใหญ่ รับสินค้าจากผู้ผลิตโดยตรง และกระจายให้ร้านค้ารายย่อยในปริมาณมาก ตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีความคึกคัก
- **ชาปี่ว:** ผู้ค้าส่งในพื้นที่นอกเมือง ซื้อสินค้าจากยี่ปี่ว แล้วจำหน่ายให้ร้านโชห่วยหรือลูกค้ารายย่อย มักขายให้ในชุมชนที่ห่างไกล
- **โชห่วย:** ร้านค้าที่มีอยู่ในชุมชน จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคและอาหารสดที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน สร้างความใกล้ชิดกับลูกค้า

- **ร้านชำ:** ตั้งอยู่ในตลาดสด เน้นขายสินค้าอุปโภคบริโภคปริมาณน้อย เช่น อาหารสดและของใช้พื้นฐาน ตอบโจทย์การซื้อขายสินค้าที่สะดวกและประจำวัน
- **ตลาดนัด:** แหล่งรวมร้านค้าหลากหลายประเภท จัดขึ้นตามเวลาที่กำหนดในพื้นที่ชุมชน มีสินค้าหลายประเภทตั้งแต่เสื้อผ้า อาหาร ไปจนถึงของใช้ต่าง ๆ
- **ร้านค้าเร่:** ร้านเคลื่อนที่นำสินค้าจำเป็นไปขายตามหมู่บ้านและชุมชน โดยนำสินค้าไปถึงบ้านผู้บริโภคเพื่อความสะดวก

2. **ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)** เป็นธุรกิจห้างร้านขนาดกลางถึงใหญ่ ที่มีการออกแบบและจัดวางสินค้าอย่างเป็นหมวดหมู่เพื่อความสวยงามและเป็นระเบียบ โดยเน้นตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและวางกลยุทธ์การตลาดอย่างชัดเจน มีการใช้เทคโนโลยีทันสมัยในการบริหารจัดการ รวมถึงการจัดหาสินค้าและบริการที่หลากหลายเพื่อให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร (ละอิตพิพย์ เกิดน้อย, 2555, ปฏิกิจ ทิพย์เลอเลิศ, 2558 อ้างถึงใน ชวลรัตน์ บัวคำป้อ, 2563) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ได้รับการออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน ซึ่งเน้นทั้งความสะดวกสบายและการให้บริการที่ครบวงจร โดยธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่แบ่งออกเป็น 5 ประเภทหลักที่มีลักษณะโดดเด่นแตกต่างกันดังนี้ (พูลสุข นิลกิจศรานนท์ และ ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี, 2560 อ้างถึงใน ชวลรัตน์ บัวคำป้อ, 2563)

- **ห้างสรรพสินค้า (Department Store):** เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่สุด ตั้งอยู่ใจกลางเมือง ขายสินค้าหลากหลายประเภท โดยจัดเป็นแผนกต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเลือกซื้อได้สะดวก เช่น เซ็นทรัล และเดอะมอลล์ เป็นต้น
- **ร้านขายสินค้าราคาถูก (Discount Store):** ร้านที่เน้นการขายสินค้าจำนวนมากในราคาประหยัด และมักมีศูนย์กระจายสินค้าเป็นของตัวเอง เช่น บิ๊กซี และเทสโก้ โลตัส ซึ่งตั้งอยู่ทั้งในเมืองและชานเมือง เป็นต้น
- **ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket):** ร้านค้าขนาดใหญ่ที่เน้นขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน โดยมักตั้งอยู่ภายในห้างสรรพสินค้า เช่น ท็อปส์ และกูร์เมต์ มาร์เก็ต เป็นต้น
- **ร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience Store):** ร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่เน้นความสะดวกสบาย เปิดบริการ 24 ชั่วโมง ขายสินค้าที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวัน และกระจายอยู่ตามแหล่งชุมชน เช่น เซเว่น-อีเลฟเว่น และแฟมิลี่มาร์ท เป็นต้น
- **ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง (Specialty Store):** เน้นขายสินค้ากลุ่มเฉพาะที่มีคุณภาพสูงและราคาสูง เช่น เครื่องสำอาง หรือสินค้าสุขภาพ เช่น ร้านบุทส์ และวัดสัน เป็นต้น

โดยการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาครอบคลุมธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทางใน กรุงเทพมหานคร

2.2 การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)

2.2.1 นิยามคำศัพท์เกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลาย

ความหลากหลาย (Diversity) ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสร้างความท้าทายที่ต้องจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัฒนธรรม ทักษะคิด เชื้อชาติ อายุ ศาสนา และเพศที่หลากหลายของพนักงานส่งผลต่อวิธีการสื่อสารและการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน หากขาดการจัดการที่ดี อาจเกิดความขัดแย้ง ความเข้าใจผิด และการแบ่งกลุ่มในองค์กร ซึ่งส่งผลให้พนักงานบางกลุ่มรู้สึกไม่เป็นส่วนหนึ่งและอาจนำไปสู่การลาออก ส่งผลให้ทรัพยากรและประสิทธิภาพที่มีค่าสูญเสียไป (Ardakani et al., 2015 อ้างถึงใน สุชาวดี เดชทองจันทร์ และ พลอย สืบวิเศษ, 2564) จากทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory) หากองค์กรไม่สามารถจัดการความหลากหลายได้ อาจพลาดโอกาสในการนำความคิดสร้างสรรค์และทักษะที่หลากหลายมาใช้ ทำให้เสียเปรียบในการแข่งขันและลดประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Cooke & Saini, 2010 อ้างถึงใน สุชาวดี เดชทองจันทร์ และ พลอย สืบวิเศษ, 2564)

ในนิยามของ ความหลากหลาย (Diversity) มีกล่าวถึงไว้มากมาย เช่น แนวคิดของ Barak, 2000a; Sherlock, 2011 (อ้างถึงใน นันทพนิดา จิตรระเบียบ, 2563) ในเรื่อง ความหลากหลาย (Diversity) หมายถึงความแตกต่างของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติ ศาสนา เพศ สภาพร่างกาย ความเชื่อ หรือทัศนคติ

เช่นเดียวกัน Loden และ Rosener (1990) (อ้างถึงใน กล้วยไม้ วันทนัง และคณะ, 2563) ได้อธิบาย ความหลากหลาย (Diversity) ในบริบทขององค์กรไว้ว่าความหลากหลาย หมายถึงเอกลักษณ์และความแตกต่างที่ทำให้แต่ละบุคคลมีความโดดเด่น ไม่ว่าจะเป็นด้านอายุ เชื้อชาติ เชื้อสาย เพศ ความสามารถทางกาย สติปัญญา ทักษะทางการศึกษา ความเชื่อทางศาสนา สถานภาพครอบครัว หรือประสิทธิภาพการทำงาน เกิดขึ้นทั้งในระดับสังคมและระดับองค์กร ซึ่งเห็นได้ชัดในทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงออกถึงความแตกต่างในความเชื่อ มุมมอง และค่านิยมส่วนตัว การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันส่งผลให้เกิดการหลอมรวมของคนจากหลากหลายวัฒนธรรมและความเชื่อ ซึ่งไม่เพียงแต่เปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ทางเศรษฐกิจของประเทศตะวันตกเท่านั้น แต่ยังส่งผล

กระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลกอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรทั่วโลกต้องใส่ใจ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการเมือง กฎหมาย ธุรกิจ หรือการศึกษา

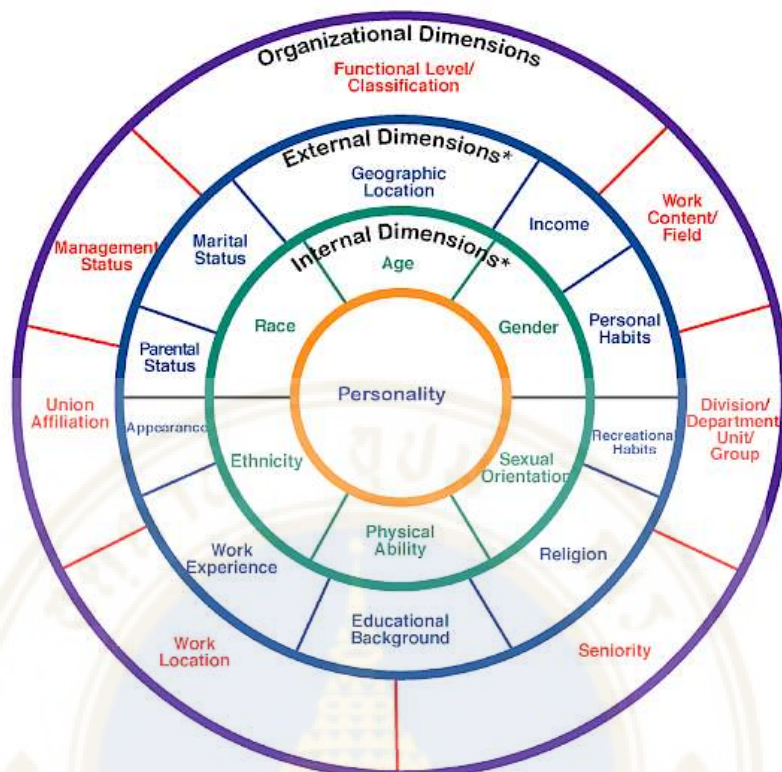
ความหลากหลาย (Diversity) นั้นสามารถส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างมาก โดย Gardenswartz & Rowe (1994) (อ้างถึงใน นันทพินิตา จิตระเียบ, 2563) ได้แบ่งมิติของความหลากหลายออกเป็น 4 มิติหลัก ดังภาพที่ 2.1 ได้แก่:

- **มิติบุคคล (Personality Dimensions):** คือเอกลักษณ์หรือความเป็นตัวตนของแต่ละคน ที่รวมถึงความชอบ ค่านิยม และความเชื่อที่สะสมมาตั้งแต่วัยเด็ก โดยลักษณะนี้เป็นรากฐานของพฤติกรรมและการตัดสินใจในชีวิตประจำวัน ซึ่งอาจส่งผลต่อการปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น

- **มิติภายใน (Internal Dimensions):** เป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เช่น เชื้อชาติ อายุ เพศ ความสามารถทางกายภาพ สิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะที่บุคคลไม่สามารถควบคุมได้ และเป็นปัจจัยที่มักจะก่อให้เกิดอคติ การแบ่งแยก หรือการเลือกปฏิบัติ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ

- **มิติภายนอก (External Dimensions):** เกี่ยวข้องกับลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส และประสบการณ์ในชีวิต การเปลี่ยนแปลงในมิตินี้สามารถมีผลต่อการมองโลกและการตัดสินใจในการทำงานและการใช้ชีวิตของแต่ละบุคคล

- **มิติองค์กร (Organizational Dimensions):** เป็นลักษณะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงาน เช่น ตำแหน่งงาน สถานะในองค์กร หรือการเข้าถึงทรัพยากรในองค์กร ซึ่งองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและจัดการความหลากหลายในมิตินี้

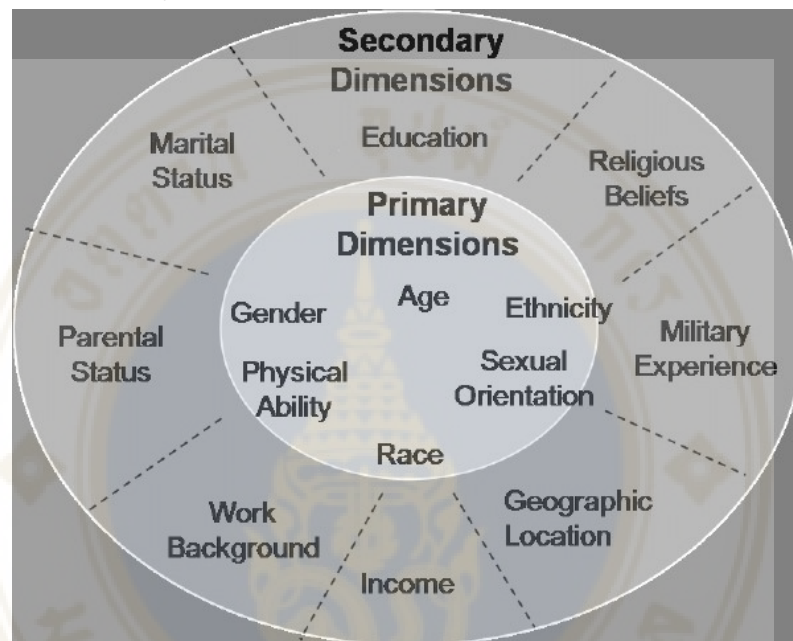


ภาพที่ 2.1 ความหลากหลาย 4 มิติของ Loden and Rosener (1990)
(อ้างถึงใน กุลฤดีโชติรัตน์, 2563)

แนวคิดของ Loden & Rosener (1990) (อ้างถึงใน กุลฤดีโชติรัตน์, 2563) ในความหลากหลาย 4 มิติ กล่าวไว้ดังนี้ มิติบุคลิกภาพ (Personality dimensions): ศูนย์กลางของแบบจำลองที่ครอบคลุมลักษณะนิสัยและพฤติกรรมส่วนบุคคล มิติภายใน (Internal dimensions): ความหลากหลายทางประชากรศาสตร์ เช่น อายุ เพศ รสนิยมทางเพศ ความสามารถ เชื้อชาติ และสัญชาติ มิติภายนอก (External dimensions): ความแตกต่างที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น ความเชื่อ การศึกษา รายได้ ประสบการณ์ทำงาน สถานภาพทางสังคม และภูมิสำเนา มิติองค์กร (Organizational dimensions): ความแตกต่างในระดับองค์กร เช่น หน้าที่ เนื้องาน แผนก อาวุโส สถานที่ทำงาน และระดับการบริหาร

ในมุมมองของ Daft R.L. (2008) (อ้างถึงใน ฉันทน ก่ออมจิต, 2564) ได้อธิบาย ความหลากหลาย (Diversity) เพิ่มเติมว่าความหลากหลายในองค์กรประกอบด้วย 2 มิติหลัก ดังภาพที่ 2.2

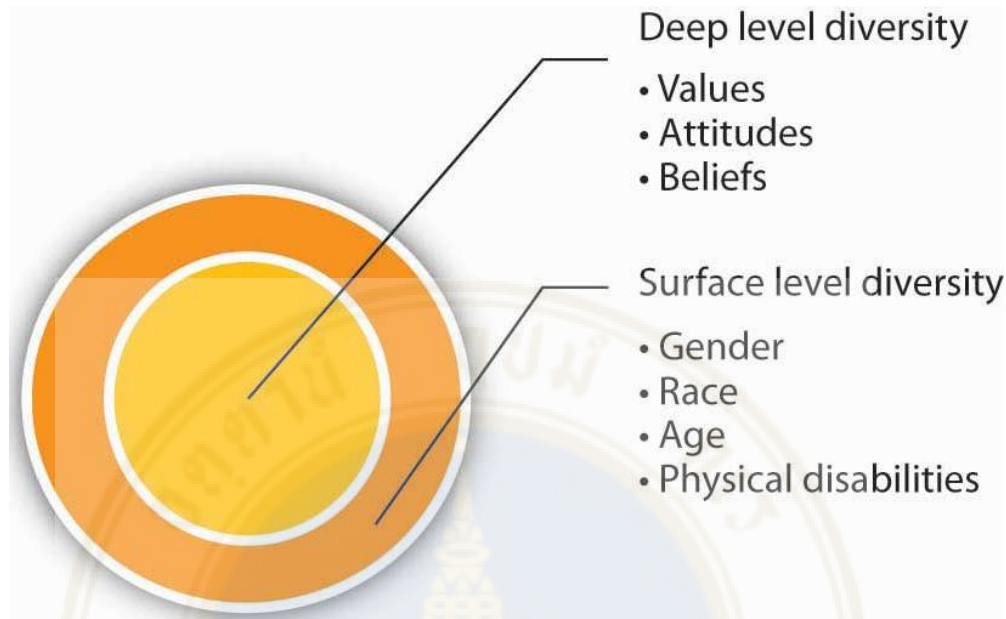
- มิติปฐมภูมิ (Primary Dimensions): เป็นลักษณะที่ติดตัวบุคคลตั้งแต่กำเนิด เช่น อายุ เพศ รสนิยมทางเพศ เชื้อชาติ และความสามารถทางกายภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- มิติทุติยภูมิ (Secondary Dimensions): เป็นลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามประสบการณ์และสภาพแวดล้อม ได้แก่ ความเชื่อ ศาสนา การศึกษา รายได้ ประสบการณ์ สถานภาพการสมรส และภูมิฐานะ



ภาพที่ 2.2 ความหลากหลายเป็นสิ่งที่จำแนกคนกลุ่มหนึ่งออกจากอีกกลุ่มหนึ่งโดยแบ่งเป็น 2 มิติ คือ มิติปฐมภูมิ (Primary Dimension) เช่น อายุ เพศ รสนิยมทางเพศ เชื้อชาติ และความสามารถทางกายภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และมิติทุติยภูมิ (Secondary Dimension) ได้แก่ ความเชื่อ ศาสนา การศึกษา รายได้ ประสบการณ์ สถานภาพการสมรส และภูมิฐานะของ Daft R.L. (2008)

ไม่เพียงเท่านั้น Guillaume et al., 2012 (อ้างถึงใน Onur Sahin and team, 2019) อธิบายไว้ว่า ในปัจจุบัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลในที่ทำงาน (Diversity in work place) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ดังภาพที่ 2.3 คือ ความแตกต่างระดับผิวเผิน (Surface - Level Dissimilarity) หมายถึงคุณลักษณะที่มองเห็นได้ง่าย เช่น เพศ อายุ และเชื้อชาติ และ ความแตกต่างระดับลึก (Deep - Level Dissimilarity) หมายถึงคุณลักษณะที่มองเห็นได้ยากกว่า เช่น ความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับแนวทางการคิดและพฤติกรรมภายใน การมีความแตกต่างทั้งสอง

ประเภทนี้ในทีมงานอาจส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจและการเข้าใจกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบูรณาการทางสังคมและประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม



ภาพที่ 2.3 ความแตกต่างระดับผิวเผิน (Surface - Level Dissimilarity) และความแตกต่างระดับลึก (Deep - Level Dissimilarity) ของ Kalpathy Ramaiyer Subramanian (2016)

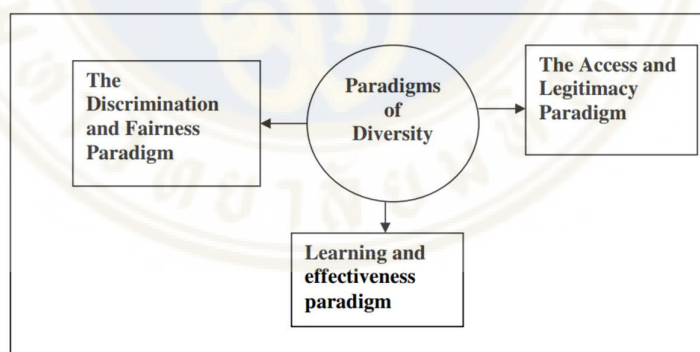
ในการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ถือเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารบุคลากรที่มีความแตกต่างเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์กร แนวคิดของ Cox (1994) (อ้างถึงใน ฉิชนก กล่อมจิต, 2564) เน้นการวางแผนและแนวปฏิบัติที่เอื้อให้บุคลากรหลากหลายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ มองว่าความหลากหลายเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ช่วยลดข้อเสียให้น้อยที่สุด และเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เช่นเดียวกัน ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2558) (อ้างถึงใน นันทพนิดา จิตรระเบียบ, 2563) ให้นิยาม การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ว่าเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความแตกต่าง เช่น เชื้อชาติ เพศ อายุ ศาสนา หรือสภาพร่างกาย โดยเน้นการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างยุติธรรมและเสมอภาค เพื่อให้ทุกคนได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกัน การบริหารจัดการความหลากหลายยังครอบคลุมถึงการสร้างความตระหนักรู้และการเคารพในความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร ซึ่งส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีส่วนร่วมและยอมรับความหลากหลาย

Sharma (2016) (อ้างถึงใน ธนภพ อารยชาติสกุล และ อรวี ศรีบุญลือ, 2567) ยังได้อธิบายเพิ่มไว้ว่า การดำเนินงานขององค์กรอย่างสมัครใจในการรวมกลุ่มของพนักงานที่มีทักษะและความสามารถที่หลากหลายผ่านนโยบายและแผนงานที่มีเป้าหมาย มีส่วนช่วยในการสร้างความมีส่วนร่วมและการยอมรับในความแตกต่าง ซึ่งแนวทางนี้ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับความหลากหลาย นอกจากนี้ยังนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร

นอกจากนี้ Thomas และ Ely (1996) (อ้างถึงใน Gaelle Cachat-Rosset and Alain Klarsfeld, 2023) ได้เสนอแนวคิด กระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการความหลากหลาย (Paradigms of Diversity) ดังภาพที่ 2.4:

- Discrimination and Fairness หรือ การเลือกปฏิบัติและความเป็นธรรม เน้นการปฏิบัติตามกฎหมายผ่านการสรรหาคนที่ไม่ได้รับการเป็นตัวแทน การรับรองความเป็นธรรมในการปฏิบัติต่อพนักงาน และการหลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติ
- Access and Legitimacy หรือ การเข้าถึงและความชอบธรรม ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของพนักงานเพื่อให้เข้าใจและบริการลูกค้าที่หลากหลายได้ดีขึ้น
- Learning and Effectiveness หรือ การเรียนรู้และประสิทธิภาพ การใช้ความหลากหลายของแรงงานเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ขององค์กรผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีมุมมองแตกต่างกัน



ภาพที่ 2.4 กระบวนทัศน์ของการบริหารจัดการความหลากหลาย (Paradigms of Diversity) ของ Thomas และ Ely (1998)

Anitha (2014) (อ้างถึงใน ธนภพ อารยชาติสกุล และ อรวี ศรีบุญลือ, 2567) ได้เสนอว่า การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยอมรับคุณค่าและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติ

เพศ อายุ หรือคุณลักษณะอื่น ๆ ช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและดึงศักยภาพสูงสุดออกมาได้ ส่งผลให้ระดับความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น และนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นพลเมืององค์กรที่ดี การจัดการความหลากหลายอย่างเหมาะสม ยังส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและการทำงานเป็นทีมที่ดี รวมถึงส่งเสริมทัศนคติและพฤติกรรมการมีส่วนร่วม (Bizri, 2018 อ้างถึงใน ธนภ อารยชาติสกุล และ อรวิ ศรีบุญลือ, 2567) เมื่อพนักงานรู้สึกถึงความเป็นธรรมและได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน พวกเขามีแนวโน้มจะทำงานด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น และมีความมุ่งมั่นมากขึ้น (Alshaabani et al., 2021 อ้างถึงใน ธนภ อารยชาติสกุล และ อรวิ ศรีบุญลือ, 2567)

ในงานวิจัยครั้งนี้ขอให้ นิยาม การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) เป็นแนวทางที่องค์กรใช้เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับและเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งอาจรวมถึงความหลากหลายในด้านเชื้อชาติ เพศ อายุ ค่านิยม และประสบการณ์ ความหลากหลายนี้ช่วยเพิ่มมุมมองที่หลากหลายในการทำงาน ซึ่งส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ในทีมงาน นอกจากนี้ การบริหารจัดการความหลากหลายยังช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร และเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน การจัดการที่ดีในด้านนี้ช่วยให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรที่แตกต่างกันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

2.3.1 นิยามคำศัพท์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ในบริบทของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการจัดการความหลากหลาย โดยเฉพาะในยุคที่ธุรกิจเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาตนเองในทีม อีกทั้งยังช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (วชิฐา ฤชาวดี, 2564; ยุติธรรม มีสามเสน, 2563) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันของพนักงานกับองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ทีมปรับตัวและรับมือกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (พลกฤต รักจุล และคณะ, 2563; พลอยชมพู ทับแอม และคณะ, 2565)

Burn (1978) (อ้างถึงใน จันทร์เพ็ญ ชูเพชร, 2563) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร โดยผู้นำมีบทบาทในการวางแผน สั่งการ

และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในทีมและกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก

ในทำนองเดียวกัน สุพจน์ ประไพเพชร และคณะ (2566) (อ้างถึงใน กอบชัย เมฆดี และ ศศินันท์ ศาสตรสาร, 2566) อธิบายว่าภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยไม่ใช่แค่การกระทำเฉพาะในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง แต่เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มีความต่อเนื่อง มุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอภายในกลุ่ม ผู้นำใช้ความแตกต่างของตนเองเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำจึงเป็นทั้งกระบวนการที่มีอิทธิพลและเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ในปี 1978 James MacGregor Burns (Hamstra et al., 2014 อ้างถึงใน Mikko Javanainen, 2021) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเน้นการใช้รางวัลและการลงโทษเพื่อควบคุมพฤติกรรมผู้ตาม และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transforming Leadership) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ต่อมาในปี 1985 Bernard Morris Bass ได้พัฒนาแนวคิดของ Burns ให้กลายเป็น Transformational Leadership ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะใช้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่น แทนที่จะใช้รางวัลและบทลงโทษ เน้นการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและความต้องการของทีม โดยการวิจัยยังพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีเสน่ห์ดึงดูดใจสามารถสร้างแรงกระตุ้นและบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในทางตรงข้าม ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) ผู้นำจะให้ความอิสระแก่ผู้ตามในการทำงาน โดยไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์หรือควบคุมอย่างเข้มงวด เพื่อความสำเร็จ ผู้นำต้องติดตามผลและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ ข้อดีของแนวทางนี้คือช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญมีความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเอง สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจอย่างอิสระ อย่างไรก็ตาม ข้อเสียคืออาจทำให้การจัดการเวลาไม่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายไม่ชัดเจน และหากผู้ตามขาดประสบการณ์ก็อาจนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ต่ำและเป็นอุปสรรคต่อองค์กรโดยรวม (Wong & Giessner, 2018 อ้างถึงใน Mikko Javanainen, 2021)

เพื่ออธิบายเพิ่มเติมในส่วนของบทบาทที่ของภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะ ดัง ตารางที่ 1.1 (Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ จงวิศาล, 2556, ยุติธรรม มีสามเสน, 2563) ดังนี้:

- ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำนี้เน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำให้ผลตอบแทนเมื่อผู้ตามทำตามที่กำหนดไว้หรือทำสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ภาวะนี้มักเหมาะกับการจัดการงานที่มีโครงสร้างแน่นอน

- ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) มักถูกเรียกว่า "ภาวะขาดความเป็นผู้นำ" เนื่องจากผู้นำลักษณะนี้ไม่ชัดเจนในบทบาทและไม่รับผิดชอบ ทำให้ผู้ตามรู้สึกเครียดและขาดทิศทาง โดยที่พนักงานอาจต้องเพิ่มบทบาทตนเองเพื่อชดเชยความว่างเปล่าจากการขาดผู้นำ (Rowold & Borgmann, 2014 อ้างถึงใน วรรณพงษ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ, 2565) ผู้นำแบบนี้หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ไม่แทรกแซงการทำงานของทีม และไม่ให้คำแนะนำแนวทางการทำงาน (Bass & Avolio, 1996 อ้างถึงใน วรรณพงษ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ, 2565) ต่างจากการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ซึ่งผู้นำจะมีส่วนร่วมเมื่อผลงานไม่ถึงเป้าหมาย แต่ผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะไม่สนใจไม่ว่าผลงานจะดีหรือไม่ (Hinkin & Schriesheim, 2008 อ้างถึงใน วรรณพงษ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ, 2565)

- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่โดดเด่นและมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม โดยการกระทำและทัศนคติของผู้นำที่ชัดเจนนี้สามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ สมมติฐาน และการพัฒนาตนเองในเชิงบวกไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แนวคิด และความเข้าใจของตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ใช่เพียงเพื่อประโยชน์ส่วนบุคคลแต่ยังตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Bass, 1999 อ้างถึงใน ณฐปรกรณ์ ตั้งสุกิจากรณ์, 2563)

ตารางที่ 1.1 การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำ 3 ลักษณะ ปรับปรุงจาก Mikko Javanainen (2021)

ลักษณะ เปรียบเทียบ	ภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ภาวะผู้นำแบบปล่อยตาม สบาย (Laissez-Faire Leadership)	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
ผู้พัฒนา แนวคิด	เจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส์ (1978), ต่อมา เบอร์นาร์ด เอ็ม. บาส (1985) ได้พัฒนา เพิ่มเติมให้เป็นที่รู้จักใน ปัจจุบัน	เริ่มแรกเรียกว่า Delegative Leadership ก่อนจะพัฒนาเป็น Laissez-Faire Leadership (Wong & Giessner, 2018)	เจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส์ (1978) เป็นผู้ริเริ่ม แนวคิดที่แตกต่างจาก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยเบอร์นาร์ด เอ็ม. บาส ได้ขยายแนวคิดในปี 1985
พื้นฐานของ ภาวะผู้นำ	อิงกับระบบการให้ รางวัลและการลงโทษ	ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระใน การทำงานโดยไม่มีการ กำหนดกฎเกณฑ์หรือ คำสั่งที่เข้มงวด แต่ผู้นำจะ ติดตามผลลัพธ์และ ปัญหาต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด	อิงกับการสร้างความ ไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และอารมณ์ในที่ทำงาน
แรงจูงใจที่ ใช้	ให้รางวัล (เช่น เงินเดือน โบนัส) เพื่อ กระตุ้นผลงาน และใช้ การลงโทษหากผลงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สร้างแรงจูงใจผ่านความ รับผิดชอบในงานของ ตนเอง เพิ่มแรงจูงใจให้ ผู้เชี่ยวชาญทำงานได้ เต็มที่	ใช้แรงบันดาลใจและ ความเชื่อมั่นเพื่อสร้าง ภาพอนาคตที่ดีและ กระตุ้นผู้ตาม
การควบคุม และการ ติดตามผล	ผู้นำกำหนดเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน และติดตาม ผลงานอย่างเข้มงวด	ผู้นำคอยติดตาม ประสิทธิภาพโดยไม่เข้าไป ควบคุมผู้ตาม แต่ต้อง คอยตรวจสอบผลลัพธ์ และให้ข้อเสนอแนะ	ผู้นำให้ความสำคัญกับ ความต้องการทางอารมณ์ และการพัฒนาทาง สติปัญญาของผู้ตาม

ตารางที่ 1.1 การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำ 3 ลักษณะ ปรับปรุงจาก Mikko Javanainen (2021) (ต่อ)

ลักษณะ เปรียบเทียบ	ภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ภาวะผู้นำแบบปล่อยตาม สบาย (Laissez-Faire Leadership)	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
ความ เหมาะสม กับ สถานการณ์	เหมาะกับสถานการณ์ที่ ต้องการควบคุมและมี เป้าหมายที่ชัดเจน แต่ ไม่เหมาะกับ สถานการณ์ที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว	เหมาะกับผู้เชี่ยวชาญที่มี ความสามารถสูง ต้องการ ความคิดสร้างสรรค์และ การตัดสินใจอิสระ แต่มัก ไม่เหมาะกับพนักงาน ใหม่ที่ขาดประสบการณ์	เหมาะกับสถานการณ์ที่มี ความซับซ้อนและ ต้องการความยืดหยุ่น เป็นผู้นำที่เหมาะสมกับการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วใน ธุรกิจ
ข้อจำกัด	ไม่สามารถกระตุ้น แรงจูงใจภายในของผู้ ตาม และไม่เหมาะสม กับการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ที่มีอยู่ ซึ่ง ทำให้ไม่ตอบสนองต่อ สภาพแวดล้อมธุรกิจที่ เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	อาจเกิดการจัดการเวลาที่ ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง นำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่ ไม่ชัดเจน หากผู้ตามไม่มี ประสบการณ์หรือการ ฝึกอบรมเพียงพอ อาจทำ ให้องค์กรประสบปัญหา ในการทำงาน	ต้องใช้ทักษะด้านการ สื่อสารและการสร้าง ความเชื่อมั่นสูง ต้องการ ความเข้าใจในด้าน พฤติกรรมและจิตวิทยา ของผู้ตาม
การเน้นการ ปฏิสัมพันธ์ กับผู้ตาม	ผู้นำเน้นการสั่งการและ กำหนดวิธีการทำงาน โดยมีลักษณะการ ควบคุมอย่างเข้มงวด	ผู้นำให้เสรีภาพแก่ผู้ตาม ในการตัดสินใจและ ดำเนินงาน แต่ต้องคอย ติดตามผลลัพธ์ของงาน เพื่อตอบสนองความ คาดหวังองค์กร	เน้นการสร้าง ความสัมพันธ์ที่เท่าเทียม และให้ความสำคัญกับ ความต้องการของผู้ตาม โดยผู้นำสนใจและเอาใจ ใส่ผู้ตามอย่างแท้จริง

ตารางที่ 1.1 การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำ 3 ลักษณะ ปรับปรุงจาก Mikko Javanainen (2021) (ต่อ)

ลักษณะ เปรียบเทียบ	ภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ภาวะผู้นำแบบปล่อยตาม สบาย (Laissez-Faire Leadership)	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
การสร้าง แรงบันดาลใจ	ไม่มีแรงจูงใจเชิง อารมณ์ ส่วนใหญ่เน้น การทำตามคำสั่งเพื่อให้ ได้ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	เน้นความรับผิดชอบใน ความสำเร็จและความ ล้มเหลวของตนเอง ซึ่ง ช่วยให้ผู้เชื่อวิชาชีพมี กำลังใจทำงานอย่างเต็มที่	ใช้แรงบันดาลใจที่เกิด จากเสน่ห์และความมี วิสัยทัศน์ของผู้นำในการ กระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้ บรรลุเป้าหมาย
ความ เชื่อมโยง กับความมี เสน่ห์ดึงดูด ใจ	ไม่มีความเชื่อมโยงกับ เสน่ห์ของผู้นำ	ไม่จำเป็นต้องอาศัยเสน่ห์ ของผู้นำ แต่มุ่งเน้นไปที่ การให้ผู้ตามทำงานอิสระ เพื่อความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจอิสระ	มีความเชื่อมโยงกับเสน่ห์ ของผู้นำ ซึ่งสามารถ กระตุ้นให้ผู้ตามมี แรงจูงใจสูงและปรับตัว กับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลในการยกระดับการทำงานของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงกว่าเดิม โดยผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร กระตุ้นให้มองข้ามประโยชน์ส่วนตัวและหันมาใส่ใจผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4 I’s” หรือ Four I’s ดังภาพที่ 2.5 (Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, 1994 อ้างถึงใน ยุติธรรม มีสามเสน, 2563) ได้แก่:

- การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence): ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างที่เป็นที่เคารพนับถือ สร้างความศรัทธาและความไว้วางใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย
- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation): ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจ โดยสร้างความหมายและความท้าทายในงาน ทำให้ทีมมีจิตวิญญาณที่มีชีวิตชีวาและความกระตือรือร้น

- การกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation): ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และมีความต้องการในการหาวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆ ด้วยความคิดสร้างสรรค์และระบบที่เป็นระเบียบ
- การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration): ผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ทำให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่าและสำคัญในองค์กร



ภาพที่ 2.5 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ได้แก่ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ของ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio (1994)

งานวิจัยนี้นิยาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ว่าเป็นลักษณะการนำที่มีอิทธิพลและประสิทธิภาพสูงในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำในลักษณะนี้ทำหน้าที่เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์ชัดเจน และกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าในบทบาทของตนเองเพื่อบูชาเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำจะส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ แสวงหาแนวทางใหม่ๆ และพัฒนาศักยภาพของทีมให้ก้าวข้ามขีดจำกัดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือ การ

สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้คิดนอกกรอบอย่างมีระบบ และการใส่ใจในตัวบุคคลเพื่อให้ทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจัง ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ความร่วมมือที่แข็งแกร่ง และสร้างความยืดหยุ่นให้ทีมสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน

2.4 สรุปกรอบแนวคิดในงานวิจัย

ตารางที่ 1.2 กรอบแนวความคิดในงานวิจัย

กรอบแนวคิด	คำสำคัญ	คำอธิบาย
การบริหารจัดการ ความหลากหลาย (Diversity Management)	ความหลากหลาย (Diversity)	ความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศ อายุ ความสามารถ และทัศนคติของพนักงานในองค์กร
	การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)	การป้องกันและจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความหลากหลาย
	มิติของความหลากหลาย (Dimensions of Diversity)	ประกอบด้วย 4 มิติ: - มิติบุคคล (Personality) - มิติภายใน (Internal Dimensions) - มิติภายนอก (External Dimensions) - มิติองค์กร (Organizational Dimensions)
	แนวทางการบริหารจัดการ ความหลากหลาย (Paradigms of Diversity)	- การเลือกปฏิบัติและความเป็นธรรม (Discrimination and Fairness) - การเข้าถึงและความชอบธรรม (Access and Legitimacy) - การเรียนรู้และประสิทธิภาพ (Learning and Effectiveness)

ตารางที่ 1.2 กรอบแนวความคิดในงานวิจัย (ต่อ)

กรอบแนวคิด	คำสำคัญ	คำอธิบาย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)	การเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือและมีอิทธิพลในการนำทีม สร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน
	การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)	การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม ให้มีเป้าหมายร่วมกันและมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ
	การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation)	การส่งเสริมให้ทีมคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ และเสนอวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา
	การใส่ใจในส่วนบุคคล (Individualized Consideration)	การให้ความสำคัญและดูแลพนักงานในระดับบุคคล ช่วยให้พวกเขารู้สึกว่ามีคุณค่าและเป็นส่วนสำคัญในทีม
ความสำคัญในการบริหารจัดการความหลากหลาย	การยอมรับและเคารพความหลากหลาย (Diversity Acceptance)	การสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับและเคารพในความแตกต่างของพนักงานในทุกด้าน
	การพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation and Creativity)	การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคคลในทีมเพื่อสร้างนวัตกรรมและการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์
	การเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience)	การพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย
	การลดความขัดแย้งในองค์กร (Conflict Reduction)	การบริหารความหลากหลายช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความเข้าใจกันในทีม เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร
	การเพิ่มความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)	การจัดการความหลากหลายที่ดีช่วยเพิ่มความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน
	การสร้างภาพลักษณ์องค์กรเชิงบวก (Positive Organizational Image)	การจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้าร่วมงาน

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หนึ่งในแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กรคือ มิติทางวัฒนธรรม (Cultural Dimensions Theory) ของ Hofstede (1980) อ้างถึงใน พัทธราภา เอื้ออมรวณิช (2560) ซึ่งได้ศึกษาและจำแนกมิติทางวัฒนธรรมของแต่ละประเทศที่มีผลต่อโครงสร้างองค์กรและพฤติกรรมของพนักงาน พบว่าประเทศที่มีสังคมความแตกต่างทางอำนาจสูง (Large Power Distance) เช่น ไทยและจีน มักให้ความสำคัญกับลำดับชั้นในองค์กรอย่างเข้มงวด พนักงานมีแนวโน้มที่จะเคารพคำสั่งของผู้บริหารโดยไม่ตั้งคำถาม และไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง ในขณะที่ประเทศที่มีสังคมความแตกต่างทางอำนาจต่ำ (Small Power Distance) เช่น สหรัฐอเมริกา และสวีเดน พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นมากกว่า นอกจากนี้ Hofstede (1980) ยังได้ศึกษาเรื่องลัทธิปัจเจกนิยม (Individualism) และลัทธิรวมหมู่ (Collectivism) ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการทำงานในองค์กร โดยพนักงานจากประเทศในเอเชียที่มีลัทธิรวมหมู่ เช่น ไทย และญี่ปุ่น มักให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและเน้นความสามัคคี ในขณะที่พนักงานจากประเทศตะวันตกที่มีลัทธิปัจเจกนิยม เช่น สหรัฐอเมริกา และออสเตรเลีย มักเน้นไปที่ความสำเร็จส่วนบุคคลและการทำงานที่เป็นอิสระ

แนวคิดของ Hofstede (1980) ได้รับการต่อยอดโดย Trompenaars & Hampden-Turner (1998) อ้างถึงใน นันทพนิดา จิตรระเบียบ (2563) ซึ่งศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันต่อรูปแบบการทำงาน of พนักงาน โดยเฉพาะในด้านการสื่อสารและการตัดสินใจภายในองค์กร ประเทศที่มีวัฒนธรรมการสื่อสารแบบอ้อม (Indirect Communication) เช่น ญี่ปุ่นและไทย มักหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยใช้ภาษาที่มีความสุภาพและมีการตีความแฝง ในขณะที่ประเทศที่มีวัฒนธรรมการสื่อสารแบบตรง (Direct Communication) เช่น เยอรมนี และสหรัฐอเมริกา มีแนวโน้มที่จะใช้ภาษาที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา และแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดและปัญหาในการทำงานร่วมกันได้ หากองค์กรไม่มีแนวทางการจัดการที่เหมาะสม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลาย งานวิจัยของ Bass & Riggio (2006) อ้างถึงใน วรรณพงษ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ (2565) พบว่าองค์กรที่มีผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน มีแนวโน้มที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้นและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถช่วยให้พนักงานเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ ลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในยุคดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อองค์กรที่ต้องการความสามารถในการปรับตัวได้รับการศึกษาจาก Senge (1990) อ้างถึงใน อภิญา นัทรช่อฟ้า (2562) โดยพบว่าองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานพัฒนาทักษะของตนเองและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะสามารถเติบโตและเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคง ผู้นำที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและสามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเป็นสิ่งจำเป็น แต่ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญ งานวิจัยของ Kotter (1995) อ้างถึงใน อัคริมา เชียงอารีย์ (2565) พบว่า พนักงานที่เคยชินกับรูปแบบการทำงานเดิมๆ มักมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความไม่มั่นใจและความกลัวต่อสิ่งใหม่ ผู้นำที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงและมีความมั่นใจในการปรับตัว

อีกแนวคิดหนึ่งที่สำคัญในการบริหารความหลากหลายและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์กรคือ ความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) งานวิจัยของ Edmondson (1999) อ้างถึงใน Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv (2010) พบว่าทีมที่มีระดับของความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยาสูง จะสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความกล้าหาญในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ และสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ดีขึ้น การที่พนักงานรู้สึกว่าจะสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิหรือถูกลงโทษ จะช่วยให้พวกเขากล้าที่จะลองผิดลองถูก และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้มากขึ้น

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหารความหลากหลายและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรก็มีความสำคัญมากขึ้น งานวิจัยของ Hinds & Mortensen (2005) อ้างถึงใน Crisp & Jarvenpaa (2013) พบว่า การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการทำงานร่วมกัน เช่น การประชุมผ่านวิดีโอ และระบบคลาวด์ ช่วยให้ทีมที่มีสมาชิกจากสถานที่ต่างๆ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีที่เหมาะสมสามารถช่วยลดอุปสรรคในการทำงานร่วมกันของพนักงานจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยขั้นตอนและขอบเขตการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

- 3.1 วิธีการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการวิจัย

วิธีการวิจัยที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ทางผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการวิจัยเชิงเอกสารที่ใช้ข้อมูลจากเอกสารหรืองานวิจัยอ้างอิงมาประกอบ โดยระยะเวลาการศึกษาอยู่ในช่วงเดือน กันยายน 2567 ถึง มีนาคม 2568 รวมเป็นเวลา 7 เดือน

3.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร

ข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงที่นำมาประกอบในงานวิจัยนี้เป็น ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ประกอบด้วยทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีตเกี่ยวกับการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดกรุงเทพมหานคร นอกจากนั้นข้อมูลเชิงเอกสารนี้ยังรวมถึงค่าทางสถิติ รายงาน ข่าว และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้วย

3.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็น ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ถูกเก็บจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และทัศนคติ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงส่วนเปลือกหน้า (Face Validity) จากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเหมือนกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ไม่ได้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจะเก็บข้อมูลจาก 3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวม 30 คน ตามหลักของการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพแบบเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) จากแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลายจำนวน 3 กลุ่มย่อย โดยการตั้งคำถามที่มีวัตถุประสงค์ในการถามแบบเดียวกัน

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร

ผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล โดยการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมงานวิจัยแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 30 คน จากกลุ่มธุรกิจค้าปลีก 5 กลุ่ม ดังนี้ ประกอบด้วย ห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ และร้านขายสินค้าเฉพาะทาง ในกรุงเทพมหานคร

3.2.2.1 ผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานครจำนวน 10 ท่าน หนึ่งท่านต่อหนึ่งองค์กร

3.2.2.2 ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 ท่าน หนึ่งท่านต่อหนึ่งองค์กร

3.2.2.3 ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 10 ท่าน หนึ่งท่านต่อหนึ่งองค์กร

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บข้อมูลปฐมภูมิของงานวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้คือ แบบ สัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยอ้างอิงประเด็นการสัมภาษณ์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากวรรณกรรมที่ค้นคว้า ด้วยการวิจัยเชิงเอกสาร หรือข้อมูลทุติยภูมิ โดยทางผู้วิจัยจะอิงคำถามตามแบบ สัมภาษณ์แล้วถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพิ่มเติมในบางประเด็นที่สำคัญเพื่อการเก็บข้อมูลที่ครบถ้วนและ สมบูรณ์มากที่สุด โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกนำมาวิเคราะห์โดยผู้วิจัยในส่วนต่อไป ซึ่ง แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้างที่ใช้ ประกอบด้วยคำถามหลัก 4 ส่วนตามประเด็นที่ต้องการศึกษา แบ่งเป็น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร (Diversity Management)

ส่วนที่ 3 ประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ส่วนที่ 4 ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการความหลากหลาย

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผ่านเครื่องมือสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guide) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จน ครบถ้วนตามประเด็นที่ต้องการศึกษา การติดต่อเพื่อขอสัมภาษณ์ดำเนินการ โดยวิธีการบอกต่อ (Referral) เป็นหลัก ทั้งนี้ พบว่ามีเพียง 2 องค์กรเท่านั้นที่ร้องขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการ สัมภาษณ์จากทางมหาวิทยาลัย ส่วนองค์กรอื่น ๆ ส่วนใหญ่สามารถติดต่อโดยตรงได้ผ่านเครือข่าย สังคมออนไลน์ โดยเฉพาะลิงคอิน คอร์ปอเรชั่น (LinkedIn Corporation)

สำหรับกระบวนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการจดบันทึกควบคู่กับการบันทึกเสียงตลอด ช่วงเวลาของการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงดำเนินการถอดความข้อมูลจากเสียงที่บันทึกไว้อย่างละเอียด และครบถ้วน เพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในลำดับถัดไป

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ร่วมกับการเก็บข้อมูลของเอกสารอ้างอิงที่ค้นคว้า ให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลที่ได้รับ แล้วใช้กระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาคำสำคัญ หรือคำซ้ำ (Coding) ของคำตอบเพื่อหาประเด็น (Themes) นำไปสู่ข้อค้นพบ (Finding) เพื่ออธิบายสิ่งที่น่าสนใจหรืออาจมีความสำคัญกับการศึกษาในอนาคต



บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดกรุงเทพมหานคร” นี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทางผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ชนิดกึ่ง โครงสร้าง (Semi-structured In-depth Interview) แบ่งเป็นสามกลุ่มประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลรวมทั้งสิ้น 30 คน โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาแก่นสาระ (Theme) และสร้างแผนภาพความคิดที่ได้จากการวิจัยต่อไป สำหรับเนื้อหาในส่วนของการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 4.2 การวัดความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability)
- 4.3 การวัดความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ (Validity)
- 4.4 การวิเคราะห์เนื้อหาและแก่นสาระ (Content and Theme Analysis)
 - 4.4.1 แก่นสาระที่ 1 การบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร
 - 4.4.2 แก่นสาระที่ 2 บทบาทของผู้นำในการจัดการความหลากหลาย
 - 4.4.3 แก่นสาระที่ 3 วัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายในองค์กร
 - 4.4.4 แก่นสาระที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาความหลากหลายอย่างยั่งยืน
 - 4.4.5 แก่นสาระที่ 5 ความแตกต่างทางการสื่อสาร
- 4.5 แผนภาพแนวคิด (Conceptual Framework)

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

งานวิจัยครั้งนี้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งสิ้น 30 คน โดยรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดประกอบด้วย

4.1.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 คน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีประสบการณ์การทำงาน อย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.1 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	เพศ	ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	ประเภทของธุรกิจค้าปลีก
ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A1	หญิง	24	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง
ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A2	ชาย	30	ห้างสรรพสินค้า
ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A3	ชาย	8	ห้างสรรพสินค้า
ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A4	หญิง	30	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง
ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A5	หญิง	20	ห้างสรรพสินค้า
ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A6	ชาย	30	ซูเปอร์มาร์เก็ต
ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A7	ชาย	15	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง
ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A8	หญิง	15	ห้างสรรพสินค้า
ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A9	ชาย	30	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง
ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A10	หญิง	10	ร้านค้าสะดวกซื้อ

4.1.2 กลุ่มผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 คน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีประสบการณ์การทำงาน อย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.2 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	เพศ	ประสบการณ์การทำงาน (ปี)	ประเภทของธุรกิจค้าปลีก
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B1	หญิง	30	ห้างสรรพสินค้า
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B2	ชาย	15	ห้างสรรพสินค้า
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B3	ชาย	10	ซูเปอร์มาร์เก็ต
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B4	หญิง	10	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B5	หญิง	10	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B6	หญิง	22	ห้างสรรพสินค้า
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B7	ชาย	9	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B8	หญิง	10	ร้านขายสินค้าราคาถูก
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B9	หญิง	12	ร้านค้าสะดวกซื้อ
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B10	หญิง	10	ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง

4.1.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 10 คน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดมีประสบการณ์การทำงาน อย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.3 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	เพศ	ประสบการณ์การทำงาน (ปี)
ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 1	หญิง	25
ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 2	ชาย	30
ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 3	หญิง	15
ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 4	ชาย	30
ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 5	หญิง	35
ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 6	ชาย	20
ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 7	ชาย	30
ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 8	หญิง	10
ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 9	หญิง	25
ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 10	หญิง	30

4.2 การวัดความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability)

งานวิจัยครั้งนี้ ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability) โดยใช้หลักของการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพแบบเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) คือการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันทั้งสิ้น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกชั้นนำในกรุงเทพมหานคร และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล

4.3 การวัดความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ (Validity)

งานวิจัยครั้งนี้ให้การตรวจสอบความเที่ยงตรงแบบความเที่ยงตรงส่วนเปลือกหน้า หรือ Face Validity จากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเหมือนกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ไม่ได้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจะเก็บข้อมูลจาก 3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวม 30 คน ตามหลักของการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพแบบเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) จากแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลายจำนวน 3 กลุ่มย่อย โดยการตั้งคำถามที่มีวัตถุประสงค์ในการถามแบบเดียวกัน

4.4 การวิเคราะห์เนื้อหาและแก่นสาระ (Content and Theme Analysis)

4.4.1 แก่นสาระที่ 1 การบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความหลากหลายภายในองค์กรไม่ใช่เพียงเรื่องของอายุหรือเจนอเรชันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงวัฒนธรรม ทักษะ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นทั้งโอกาสและความท้าทาย หากไม่มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม องค์กรอาจประสบปัญหาด้านการสื่อสาร การตัดสินใจ และการทำงานเป็นทีม องค์กรที่ประสบความสำเร็จคือองค์กรที่สามารถเปลี่ยนความแตกต่างให้เป็นพลังในการขับเคลื่อนและสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นแนวทางในการบริหารจัดการความหลากหลายจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และพัฒนาระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้และปรับตัวของพนักงานทุกกลุ่ม

4.4.1.1 การบริหารทีมที่มีคนจากหลายเจนอเรชัน

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า ความแตกต่างระหว่างเจนอเรชันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารทีมในองค์กรยุคปัจจุบัน เนื่องจากแต่ละรุ่นมีแนวคิด ค่านิยม และ

วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เจเนอเรชัน เอ็กซ์ (Gen X) ซึ่งมักดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้า และเจเนอเรชัน วาย (Gen Y) และเจเนอเรชัน ซี (Gen Z) ซึ่งเป็นพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงานและเทคโนโลยี ความแตกต่างเหล่านี้ส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสาร ระบบการทำงาน และการตัดสินใจในองค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างรุ่น นอกจากนี้ ความคาดหวังต่อองค์กรของแต่ละเจเนอเรชันก็ต่างกัน เช่น คนรุ่นเก่ามักให้ความสำคัญกับความมั่นคงและโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน ขณะที่คนรุ่นใหม่ต้องการโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการเติบโตในสายอาชีพอย่างรวดเร็ว หากไม่มีการจัดการที่เหมาะสม องค์กรอาจเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งภายในและประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง

4.4.1.1.1 ความท้าทายในการบริหารทีมที่มีคนจากหลายเจเนอเรชัน

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) เป็นความท้าทายสำคัญในการบริหารทีมในองค์กรยุคปัจจุบัน เนื่องจากแต่ละเจเนอเรชันมีแนวคิด ทักษะ และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะความต่างระหว่างเจเนอเรชัน เอ็กซ์ (Gen X) ซึ่งมักดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้า และเจเนอเรชัน วาย (Gen Y) และเจเนอเรชัน ซี (Gen Z) ซึ่งเป็นพนักงานรุ่นใหม่ที่ต้องการความยืดหยุ่นและเทคโนโลยีในการทำงาน ความแตกต่างเหล่านี้ส่งผลต่อการสื่อสาร การบริหารทีม และการตัดสินใจในองค์กร นอกจากนี้ ความคาดหวังต่อองค์กรของแต่ละเจเนอเรชันก็ไม่เหมือนกัน โดย เจเนอเรชัน วาย (Gen Y) และเจเนอเรชัน ซี (Gen Z) ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ขณะที่เจเนอเรชัน เอ็กซ์ (Gen X) และเจเนอเรชัน เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomer) มักให้ความสำคัญกับความมั่นคงและโครงสร้างแบบดั้งเดิม

"Gap ที่ใหญ่ที่สุดคืออายุงานของ Gen Z และ Gen X จะค่อนข้างห่างกัน โดยที่คน Gen X ส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้า และ Gen Z จะเป็นน้องที่อยู่ในทีม ทำให้เรื่องของ Communication และวิธีการทำงานของแต่ละ Gen มีความแตกต่างกัน...สุดท้ายแล้ว การทำงานร่วมกันต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการตัดสินใจของผู้บริหารในการลดช่องว่างระหว่างวัยให้ได้"(ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A1)

"ปัญหาช่องว่างระหว่างวัยมักเกิดจากแนวคิดหรือวิธีการที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง Generation เก่ามักติดอยู่กับวิธีการเดิมๆ ขณะที่คนรุ่นใหม่ชอบนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ ทำให้ต้องมีการจัดการช่องว่างด้วยการสร้างความเข้าใจร่วมกัน"(ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 5)

"ในองค์กรมีทั้งคนรุ่นเก่าที่ชินกับการทำงานแบบเดิม และคนรุ่นใหม่ที่ยากใช้เทคโนโลยีมากขึ้น... เราต้องทำให้ทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ไม่ว่าคุณจะเป็น

Gen X หรือ Gen Z ต้องสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน ถึงแม้วิธีการทำงานจะแตกต่างกันก็ตาม... Gen X อาจชอบการสื่อสารแบบเจอหน้ากัน ส่วน Gen Z ชอบสื่อสารผ่านเทคโนโลยี ซึ่งองค์กรต้องหาวิธีผสานทั้งสองแนวทางให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด"(ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B4)

"ตอนนี้องค์กรมี 4 เจเนอเรชัน ทั้ง Baby Boomer, Gen X, Y, Z ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน... Gen Y และ Z ต้องการ 'เสียง' ในการตัดสินใจมากขึ้น ไม่ต้องการให้ผู้บริหารตัดสินใจแทนเหมือนแต่ก่อน... ความท้าทายของ HR คือการหาสมดุลระหว่างการเคารพโครงสร้างแบบเก่าและการให้โอกาสคนรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพ... ถ้าทำไม่ได้ จะเกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร"(ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 3)

"หัวหน้างานคือกุญแจสำคัญในการบริหารทีมที่มีหลายเจเนอเรชัน... บางครั้งผู้บริหารระดับสูงอาจไม่ได้เข้าใจความท้าทายที่พนักงานเผชิญจริงๆ เราจึงต้องให้หัวหน้างานเป็นตัวกลางที่ช่วยสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม... ไม่ใช่แค่สั่งงานแต่ต้องรับฟัง feedback จากทุกคน"(ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A10)

"ในอนาคต องค์กรที่ต้องการเป็นผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้า กับ Generation Gap และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม...HR ต้องเข้าใจว่าเด็กรุ่นใหม่มีแนวคิดแตกต่างจากรุ่นเก่า และต้องออกแบบระบบที่สนับสนุนการอยู่ร่วมกันของทุกคนในองค์กร"(ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 7)

"เราเห็นว่าคน Gen Z และ Gen Y มักจะให้ความสำคัญกับ Work-life balance และการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ Gen X และ Baby Boomers จะให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงาน...ดังนั้นองค์กรต้องปรับระบบการทำงานให้ยืดหยุ่นขึ้น เช่น การใช้ Hybrid Work หรือการสร้างเวทีที่เปิดโอกาสให้ทุก Generation ได้แชร์ไอเดียร่วมกัน"(ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A4)

"...สื่อสารให้ทุกระดับขององค์กรเข้าใจ ไม่ใช่แค่เฉพาะผู้นำเท่านั้น...หลังโควิด เราพบว่าโลกของการทำงานเปลี่ยนไป ผู้นำต้องมีความเข้าใจน้องๆ Gen Z มากขึ้น เราจึงต้องมี Training และ Engagement Activities เพื่อช่วยให้คนรุ่นเก่ากับรุ่นใหม่ทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น"(ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B5)

"ถ้าเราอยากเปลี่ยนอะไรในองค์กร ต้องเริ่มจาก top management ก่อน... ปัญหาใหญ่คือความคิดและ mindset ของผู้บริหาร Baby Boomer หรือ Gen X ที่ยังติดอยู่กับแนวทางเดิม ขณะที่ Gen Y และ Z ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว... หากผู้บริหารไม่ปรับตัว การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะล้มเหลวตั้งแต่ต้น"(ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 4)

"ที่ B6 เราพยายามส่งเสริมให้แต่ละ Generation เข้าใจและเปิดรับความแตกต่าง เพราะสุดท้ายแต่ละคนก็มีจุดแข็งของตัวเอง ซึ่งถ้าเรายอมรับและใช้ประโยชน์จากความต่างนี้ได้ ก็จะทำให้ความร่วมมือในองค์กรดีขึ้น"(ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B6)

"โครงสร้างองค์กรของเราเต็มไปด้วยคนที่ใกล้ชิดกัน... ความท้าทายคือการถ่ายทอดความรู้และเตรียมคนรุ่นใหม่ให้สามารถรับช่วงต่อได้... หากไม่มีการวางแผนเพื่อให้คนรุ่นใหม่กับรุ่นเก่าทำงานร่วมกันได้ องค์กรอาจเกิดช่องว่างและขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพ"(ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B8)

"ปัญหาหลักที่เจอคือเรื่อง *personality conflict* ระหว่างคนต่างวัย... โดยเฉพาะองค์กรใหญ่ที่มี *diversity* สูง บางครั้ง Generation X และ Baby Boomer อาจมองว่า Gen Y หรือ Gen Z ขาดความอดทน ขณะที่คนรุ่นใหม่อาจมองว่าระบบเดิมไม่ยืดหยุ่น... ถ้าผู้นำไม่สามารถสร้าง *inclusive leadership* ได้ การบริหารคนที่มีความแตกต่างกันมากขนาดนี้จะล้มเหลว"(ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 9)

โดยสรุป การบริหารทีมที่มีหลายเจเนอเรชันต้องอาศัยความเข้าใจและการปรับตัวของทั้งองค์กร ไม่เพียงแค่งาน แต่รวมถึงผู้บริหารระดับสูงที่ต้องเปิดรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรสร้างสมดุลระหว่างแนวคิดเก่าและใหม่ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และการออกแบบนโยบายที่รองรับความต้องการของพนักงานทุกเจเนอเรชัน หากสามารถลดช่องว่างเหล่านี้ได้ จะช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรในระยะยาว

4.4.1.1.2 การลดความขัดแย้งระหว่างเจเนอเรชัน

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าความขัดแย้งระหว่างเจเนอเรชันในองค์กรเป็นปัญหาที่เกิดจากแนวคิด วิธีการทำงาน และกระบวนการตัดสินใจที่ต่างกัน ผู้นำและฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่และกิจกรรมที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างวัย เช่น การแลกเปลี่ยนมุมมองระหว่างพนักงานรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างให้ทุกฝ่ายสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกัน และการสื่อสารที่โปร่งใสและสม่ำเสมอ นอกจากนี้ การส่งเสริมให้ทีมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และเน้นการทำงานเป็นทีมผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การสร้างทีมสัมพันธ์ (Team Building), การประชุมใหญ่รวมทั้งองค์กร (Townhall Meeting) หรือการจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจและลดอคติที่มีต่อกัน

"ช่องว่างระหว่าง Generation จะมีปัญหาขัดแย้งอยู่บ้าง โดยเฉพาะเรื่องวิธีคิดและการตัดสินใจ เราต้องสร้างกิจกรรมหรือพื้นที่ ที่ช่วยลดความขัดแย้ง เช่น

กิจกรรมที่ให้คนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองกันบ่อยๆ เพื่อทำความเข้าใจและปรับตัวเข้าหากัน"(ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A1)

"การลดความขัดแย้งในองค์กรที่มีหลาย Generation ต้องเริ่มจากผู้นำก่อน ผู้นำต้องแสดงความเข้าใจ ยอมรับ และให้เกียรติความคิดเห็นทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อสร้างความมั่นใจให้พนักงานกล้าสื่อสาร โดยไม่มีความกลัวว่าจะถูกตำหนิหรือถูกตัดสิน"(ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A2)

"การบริหารความขัดแย้งระหว่างรุ่นในองค์กรต้องใช้หลักการ *communication* ที่โปร่งใสและสม่ำเสมอ ผู้นำต้องไม่หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า แต่ควรเน้นการแก้ไขอย่างเปิดเผยและสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้แต่ละฝ่ายเคารพในมุมมองของกันและกัน"(ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 7)

"การจัดกิจกรรม *Team Building* ที่ผสมผสาน Generation ต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน จะช่วยลดอคติที่มีต่อกัน ทำให้ทุกฝ่ายมองเห็นถึงความสามารถที่แท้จริงของกันและกัน และทำให้ความขัดแย้งที่อาจเกิดจากความไม่เข้าใจลดลงไปได้มาก"(ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 5)

"วิธีลดความขัดแย้งที่ได้ผลดีคือ การให้แต่ละฝ่ายได้ทำความรู้จักและเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของกันและกัน เพราะเมื่อคนเห็นคุณค่าของอีกฝ่ายชัดเจน จะทำให้ความขัดแย้งจากช่องว่างของช่วงวัยลดลง"(ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B6)

"ต้องทำให้ทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน แม้ว่าวิธีการทำงานของแต่ละรุ่นจะแตกต่างกัน... การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนช่วยให้พนักงานโฟกัสที่งานมากกว่าความแตกต่างของกันและกัน"(ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B4)

"การเปลี่ยนแปลงในองค์กรต้องเริ่มจาก *top management* ก่อน... ถ้าผู้บริหารไม่ปรับตัวและเปิดใจให้กับแนวคิดใหม่ ๆ การลดความขัดแย้งระหว่างเจนเนอเรชันจะเป็นไปได้อย่างยาก"(ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 4)

"ปัญหาหลักคือ *personality conflict* ระหว่างเจนเนอเรชัน... ต้องสร้าง *inclusive leadership* ที่ส่งเสริมให้คนต่างวัยทำงานร่วมกันได้ โดยลดอคติ และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในบรรยากาศที่ปลอดภัย"(ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 9)

"องค์กรมีนโยบายทำ *Graduate Store Manager Program* เพื่อเตรียมความพร้อมให้คนรุ่นใหม่สามารถรับช่วงต่อจากคนรุ่นเก่า... เป็นแนวทางลดความขัดแย้ง

ในการเปลี่ยนถ่ายผู้นำ และช่วยให้คนต่างรุ่นทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น”(ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B8)

“...ต้องเข้าใจ life style ของแต่ละ Gen... Tea Break, Townhall Meeting หรือกิจกรรมละลายพฤติกรรมช่วยให้แต่ละรุ่นเข้าใจกันมากขึ้น และลดช่องว่างระหว่างวัย...”(ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B9)

การลดความขัดแย้งระหว่างเจเนอเรชันต้องอาศัยการสื่อสารที่โปร่งใสและสม่ำเสมอ ผู้นำต้องไม่หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ควรเปิดโอกาสให้เกิดการพูดคุยและหาทางแก้ไขร่วมกัน องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์เชิงรุก เช่น การจัดการสร้างทีมสัมพันธ์ ที่รวมพนักงานจากทุกเจเนอเรชัน การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น และการให้พนักงานเรียนรู้จุดแข็งจุดอ่อนของกันและกัน ซึ่งจะช่วยลดอคติและเสริมสร้างความเข้าใจ การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และทำให้องค์กรพัฒนาไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน

4.4.1.1.3 การใช้จุดแข็งของแต่ละเจเนอเรชันให้เกิดประโยชน์

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าการบริหารทีมที่มีหลายเจเนอเรชันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ต้องอาศัยการใช้จุดแข็งของแต่ละรุ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด แทนที่จะมุ่งเน้นแก้ไขจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน คนรุ่นใหม่ (เจเนอเรชัน วาย (Gen Y) และเจเนอเรชัน ซี (Gen Z)) มักมีความคิดสร้างสรรค์ คล่องตัว และสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ได้ดี ขณะที่คนรุ่นเก่ามีประสบการณ์ ความเข้าใจเชิงลึก และความอดทนในการทำงาน หากองค์กรสามารถผสานจุดแข็งของแต่ละกลุ่มและมอบหมายบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน จะช่วยให้การทำงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“เราพยายามที่จะใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ แต่บางคนก็ลืมไปว่าต้องพัฒนาจุดอ่อนเขาคด้วย เช่น พยายามทำให้ปลาบินได้ มันเป็นไปได้อยู่แล้ว... บางครั้งจุดอ่อนที่เราอาจจะมองข้าม ไม่ต้องไปสนใจมัน แล้วเราไปใช้จุดแข็งของเขาแทน มันก็จะทำให้เขามีความสุข สนุกกับการพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ” (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 4)

“แต่ละ Generation มีจุดแข็งของตัวเอง คนรุ่นใหม่มีความคิดสร้างสรรค์และมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ในขณะที่รุ่นเก่ามีประสบการณ์และความอดทนในการทำงาน เราต้องใช้จุดแข็งของแต่ละกลุ่มมาเสริมกันเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด” (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A1)

"สิ่งสำคัญในการบริหารคือการมองเห็นศักยภาพและจุดแข็งของพนักงานแต่ละรุ่น แล้วจัดวางบทบาทให้เหมาะสมกับศักยภาพของเขา เพื่อให้แต่ละ Generation ได้แสดงความสามารถสูงสุดในการทำงาน" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B7)

"Generation ที่แตกต่างกันมีศักยภาพเฉพาะที่แตกต่างกัน เช่น คนรุ่นเก่ามีประสบการณ์เชิงลึกและเข้าใจบริบทดีมาก ในขณะที่รุ่นใหม่มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนและนำเทคโนโลยีมาใช้ สิ่งสำคัญคือเราต้องรู้จักดึงจุดเด่นทั้งสองกลุ่มมาใช้ให้ถูกจังหวะ" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A2)

"ถ้าเราสามารถนำจุดแข็งของแต่ละ Generation มาใช้ประโยชน์ได้ เช่น ประสบการณ์จากคนเก่า ความสดใหม่จากคนรุ่นใหม่ จะทำให้องค์กรสามารถเติบโตไปได้ไกลกว่าการพึ่งพา Generation ใด Generation หนึ่งเพียงกลุ่มเดียว" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B6)

"ความหลากหลายด้านอายุช่วยสร้างมุมมองที่หลากหลาย โดยแต่ละ Generation มีจุดแข็งที่นำมาช่วยเสริมให้องค์กร เช่น คนรุ่นใหม่ถนัดการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ขณะที่คนรุ่นเก่ามีประสบการณ์ที่ช่วยสนับสนุนความมั่นคงในการดำเนินงาน" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 5)

"องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความหลากหลายคือองค์กรที่สามารถดึงเอาจุดเด่นของแต่ละ Generation มาใช้ เช่น คนรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์สูงกับคนรุ่นใหม่ที่มีความเข้าใจด้านเทคโนโลยี ช่วยให้องค์กรเติบโตและปรับตัวได้ดียิ่งขึ้น" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 2)

สรุปได้ว่า องค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนควรดึงศักยภาพของทุกเจนเนอเรชันมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น การให้คนรุ่นเก่าช่วยเสริมสร้างความมั่นคงผ่านประสบการณ์ ขณะที่คนรุ่นใหม่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ๆ การทำให้แต่ละเจนเนอเรชันได้ใช้จุดแข็งของตนเองในงานที่เหมาะสม ไม่เพียงแค่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ยังช่วยให้พนักงานมีความสุขและมุ่งมั่นในการพัฒนาตัวเองต่อไปอีกด้วย

กล่าวโดยรวมแล้ว การบริหารทีมที่มีหลายเจนเนอเรชันต้องอาศัยความเข้าใจและการปรับตัวของทั้งองค์กร ไม่เพียงแค่พนักงานแต่ละรุ่นต้องเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน แต่ผู้บริหารระดับสูงก็ต้องเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างสมดุลระหว่างแนวคิดเก่าและใหม่ องค์กรควรออกแบบนโยบายที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เช่น การสร้างระบบการสื่อสารที่โปร่งใส เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสนับสนุนให้เกิดการใช้จุดแข็งของแต่ละเจนเนอเรชันให้เกิดประโยชน์สูงสุด การลดช่องว่างระหว่างวัยและปรับแนว

ทางการบริหารให้เหมาะสมกับแต่ละรุ่นจะช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น เสริมสร้างความร่วมมือ และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

4.4.1.2 การจัดการทัศนคติที่แตกต่าง

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าความแตกต่างทางทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในองค์กร การบริหารจัดการความแตกต่างนี้เป็นความท้าทายของผู้นำในยุคปัจจุบัน ซึ่งต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง ให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น และมั่นใจว่าความเห็นของตนจะได้รับการรับฟังอย่างจริงจัง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่ ที่ทุกคนสามารถแสดงมุมมองของตนเองโดยไม่ถูกตัดสินจากประสบการณ์หรือแนวคิดของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกกลุ่มสามารถแสดงออกได้อย่างอิสระจะช่วยให้แต่ละคนมีความมั่นใจ และสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่

"การบริหารทัศนคติที่ต่างกันของแต่ละคนเป็นบทบาทที่ท้าทายของผู้นำในยุคปัจจุบัน ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่พนักงานรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น และต้องแสดงออกอย่างชัดเจนว่าความคิดเห็นทุกแบบจะได้รับการรับฟังอย่างจริงจัง" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 7)

"การจัดการทัศนคติที่แตกต่างต้องเริ่มจากการไม่ตัดสินใครจากประสบการณ์หรือมุมมองของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ต้องให้ทุกคนแสดงออกถึงแนวคิดและศักยภาพของตนอย่างอิสระ เพื่อให้แต่ละคนได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A4)

"วิธีสำคัญที่สุดในการจัดการความแตกต่างทางทัศนคติคือการยอมรับว่าทุกคนต่างมีมุมมองของตนเอง องค์กรต้องเน้นที่การสร้างความเข้าใจระหว่างกันเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A6)

"องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างสำหรับแสดงทัศนคติที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีวิถีคิดแตกต่างจากผู้นำรุ่นก่อน เพราะสิ่งนี้จะช่วยผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าและแข่งขันได้ในอนาคต" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 6)

"ที่ B5 เราเชื่อว่าทุกความคิดเห็นมีคุณค่าในการขับเคลื่อนองค์กร จึงมีการเปิดช่องทางที่หลากหลายให้พนักงานทุกกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และปลอดภัย ซึ่งทำให้ทัศนคติที่หลากหลายถูกนำมาใช้อย่างสร้างสรรค์" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B5)

"การเปิดรับทัศนคติที่หลากหลายเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะการที่องค์กรยอมรับและฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กรอีกด้วย" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B6)

"ทำให้ทุกคนมีพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็น มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการยอมรับทุกความแตกต่าง โดยเฉพาะความแตกต่างที่มันสำคัญมาก และส่งผลต่อ businesses มันคือความแตกต่างทางด้านความคิด อะ ความแตกต่างด้านมุมมองความแตกต่างทางด้านความคิดอะค่ะ ซึ่งมันยิ่งใหญ่มากกับองค์กรค่ะ" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 9)

กล่าวโดยรวมแล้ว การจัดการทัศนคติที่แตกต่างต้องเริ่มจากการยอมรับว่าทุกคนมีมุมมองของตนเอง และองค์กรควรสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นที่หลากหลาย การรับฟังอย่างจริงใจและการมีช่องทางที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การที่องค์กรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะช่วยลดอคติ ส่งเสริมความร่วมมือ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ก้าวหน้าและแข่งขันได้ในอนาคต

4.4.1.3 การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรที่มีพนักงานจากหลายเชื้อชาติหรือภูมิภาคที่มีวิถีชีวิตและแนวคิดที่ต่างหากกัน หากไม่มีแนวทางการบริหารที่ชัดเจน อาจเกิดความไม่เข้าใจกันและกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำและองค์กรจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง การสื่อสารที่ครอบคลุมทุกระดับ และการสร้างกิจกรรมที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจและปรับตัวเข้าหากัน

"ถ้าทำให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาไม่ได้ถูกปฏิบัติแตกต่างไปเพียงเพราะวัฒนธรรมหรือแนวคิดที่ต่างกัน พวกเขาจะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น...Leader มีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยต้องเป็น Role Model ที่ช่วยเชื่อมคนเข้าด้วยกัน" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A5)

"องค์กรที่ต้องการให้พนักงานจากวัฒนธรรมที่ต่างหากกันทำงานร่วมกันได้ดี ต้องให้ความสำคัญกับ การสื่อสารหลายระดับ...การกำหนดนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรต้องชัดเจน และต้องสื่อสารให้เข้าใจในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในทิศทางขององค์กร" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 5)

"ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นจุดเริ่มต้นของความคิดที่แตกต่าง ซึ่งนำไปสู่การเกิด Innovation ถ้าองค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญตรงนี้ก็สามารนำไปสู่การปรับเปลี่ยนที่จำเป็นได้" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 1)

"...People Culture ของเราถูกออกแบบมาให้รองรับความหลากหลาย ตั้งแต่แรก ซึ่งเป็นแนวคิดที่เรียกว่า 3F – Fun, Friend, Future...เราทำให้การทำงานเป็นเรื่องสนุก (Fun), ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่เป็นมิตร (Friend), และให้พนักงานมองเห็นโอกาสเติบโตในอนาคต (Future) ซึ่งช่วยให้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B5)

"องค์กรของเรามีพนักงานจากกว่า 20 ประเทศ ดังนั้นเราจึงให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม โดยมีโปรแกรม Onboarding สำหรับพนักงานต่างชาติ เช่น 'Smart Working with Thai' ซึ่งอธิบายแนวคิด ระบบสังคม และวัฒนธรรมไทย เพื่อให้พนักงานต่างชาติสามารถเข้าใจและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายขึ้น" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B3)

"ถ้าเรารับพนักงานจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเข้ามา เราต้องรู้ว่า background พวกเขาเป็นอย่างไร และต้องมี workshop ที่ช่วยให้พวกเขาเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของเรา เช่น การพาทัวร์ไซต์งาน การอธิบายกฎเกณฑ์ และการทำงานร่วมกัน...การให้พนักงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่วันแรก เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความกลมกลืนในการทำงาน" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A2)

"...ส่วนหนึ่งก็จะเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยน ยกตัวอย่างเช่น ปีที่ผ่านมา ได้มีไปดูแลภาคใต้ วัฒนธรรมองค์กรของภาคใต้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เรื่องของพฤติกรรมและการสื่อสารไม่เหมือนกับภาคอื่น...การที่เราจะให้คนภาคใต้ทำงานร่วมกับทีมจากภาคอื่นได้ดีขึ้น ต้องมีการจัดกิจกรรมหรือ Meeting บางอย่างเพื่อให้พวกเขาได้ใช้เวลาร่วมกัน และสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A1)

จากข้อมูลข้างต้น องค์กรที่ต้องการบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรม ให้มีประสิทธิภาพ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการสื่อสารที่ชัดเจน ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ไปจนถึงพนักงาน การออกแบบโปรแกรมที่ออกแบบมาเพื่อต้อนรับพนักงานเข้าสู่องค์กร (Onboarding) ที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่แรกเริ่ม และการสร้างพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กล่าวโดยรวมแล้ว การจัดกิจกรรมที่ช่วยให้พนักงานจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันสามารถใช้เวลาร่วมกัน จะช่วยลดช่องว่างทางความคิดและเสริมสร้างความร่วมมือในองค์กร สิ่งที่สำคัญคือ การเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลายและใช้ประโยชน์จากมุมมองที่ต่างกันอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

4.4.1.4 แนวทางการจัดการความหลากหลายในการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าความหลากหลายในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านอายุ วัฒนธรรม ทักษะ และแนวคิด ซึ่งหากไม่มีการบริหารจัดการที่ดี อาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันและกระทบต่อการทำงานร่วมกัน องค์กรจึงต้องมีแนวทางที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง สนับสนุนการทำงานข้ามแผนก (Cross-Functional Collaboration) และออกแบบระบบการสื่อสารที่ทำให้ทุกฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

"ผมคิดว่าบทบาทของผู้จัดการคือการสนับสนุนความร่วมมือระหว่างทีมที่มีความหลากหลาย ซึ่งความหลากหลายอาจหมายถึงความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันด้วย...การบริหารจัดการไม่ใช่แค่เรื่องของการจัดการทีมภายใน แต่ยังเกี่ยวข้องกับการบริการและการเข้าใจความคาดหวังของลูกค้าในยุคปัจจุบัน เราทุกคนล้วนเป็นลูกค้าของใครบางคน ดังนั้นคำถามคือเราจะเติมเต็มความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร เพื่อสร้างสิ่งที่แปลกใหม่และไม่คาดคิด การสื่อสารที่เปิดกว้างระหว่างทีมเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การทำงานร่วมกันราบรื่น" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A3)

"พี่ไม่ได้มองแค่การเพิ่มทักษะ แต่เน้นเรื่อง *mindset* มากกว่า...HR ต้องวิ่งไปตั้งแต่ระดับบนคือ *Management* ลงไปข้างล่าง เพื่อให้ผู้บริหารมีส่วนในการ *push* วัฒนธรรมขององค์กรที่ยอมรับความหลากหลาย และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 8)

"บริษัทของเราเริ่มต้นใช้ *SAP System* ซึ่งต้องใช้คนจากหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน...มีทั้งฝ่ายจัดส่ง ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี ซึ่งมีความเชี่ยวชาญต่างกัน ความท้าทายคือ...บางคนเก่งเทคโนโลยี ขณะที่บางคนไม่เคยใช้คอมพิวเตอร์เลย เราต้องออกแบบ *Training Program* ให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม...คนที่เก่งเทคโนโลยีต้องช่วยสอนคนที่ไม่เก่ง...ในขณะเดียวกัน คนที่ไม่ถนัดเทคโนโลยีก็ต้องพยายามเรียนรู้ เพื่อให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพ" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 2)

"ถ้าองค์กรมีความหลากหลายสูง เช่น มีหัวหน้าที่อายุน้อยกว่าลูกน้อง...องค์กรต้องให้ความสำคัญกับ *Training & Development* การฝึกอบรมช่วยให้พนักงานเข้าใจ *Generation Gap* และปรับตัวได้ดีขึ้น...เช่น อบรมเรื่อง ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเชื่อ และวิธีการทำงาน เป้าหมายคือให้พนักงานสามารถ *Blend* กันได้ และทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 1)

"เรามีแนวทางฝึกอบรมที่สอดคล้องกับการทำงาน...เราเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้จากความผิดพลาด และพัฒนาแนวคิดของตัวเอง ตัวอย่างเช่น...ทีม Training ของผมมีเด็กที่อายุน้อยมาก เราสนับสนุนให้เขาคิดและลองตัดสินใจเองภายใต้ Safe Zone...เราเชื่อว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานลองผิดลองถูก ช่วยสร้างวัฒนธรรมที่เรียนรู้และเติบโตไปพร้อมกัน" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B2)

"ที่ A8 เรามี หลักสูตรอบรมออนไลน์ ให้พนักงานสามารถลงทะเบียนเรียนได้ตลอดทั้งปี...HR จะส่งอีเมลแจ้งเตือนว่า เดือนนี้มีคอร์สเกี่ยวกับ AI, Ikigai หรือหัวข้ออื่นๆ สิ่งนี้ช่วยส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตัวเอง...ในการทำงานประจำวัน เรามี ระบบ Tracking งาน ผ่านการประชุมทีมทุกสัปดาห์...ช่วยให้ทุกคนสามารถรายงานความคืบหน้าของงาน และขอความช่วยเหลือจากทีมได้ทันที" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A8)

"เรามองแยกนะ ถ้าเรื่องการทำงานร่วมกัน พี่ก็ใช้หลายๆวิธีเข้าไปผสมผสาน แต่สิ่งหนึ่งที่พี่เห็นชัดคือ โลกมันหมุนเร็วขึ้น และทุกคนต้องปรับตัวเดินไปพร้อมๆ กับมัน...ถ้าคุณ ไม่เดินตามการเปลี่ยนแปลง คุณก็จะตกขบวน เราก็เปิดโอกาสให้คนมีสิทธิ์พัฒนาและเดินตาม แต่คุณต้องเลือกเองว่าจะก้าวไปพร้อมกันหรือไม่" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B1)

"เออ เราต้องมี cross functional ค่ะ ไม่ว่าจะเป็น เอ่อ cross จาก แต่ละแผนกนะค่ะ ถ้าเกิดเรามี cross functional จะทำให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ชี้แจง ได้อธิบาย ได้แสดงความคิดเห็น ก็จะทำให้ทุกคนเข้าใจซึ่งแต่ละกัน แล้วก็สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างประสบความสำเร็จค่ะ เพราะว่าทุกคนมองจะเห็นเป้าหมายเดียวกัน" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B9)

กล่าวโดยรวม การจัดการความหลากหลายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัย การสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานร่วมกันระหว่างแผนก และการพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรส่งเสริมโปรแกรมสร้างความร่วมมือระหว่างส่วนงาน (Cross-Functional Collaboration) เพื่อให้พนักงานจากหลากหลายสายงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การออกแบบอบรมและพัฒนา (Training & Development) ที่เหมาะสมจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและปรับตัวเข้ากับความแตกต่างของกันและกัน หากองค์กรสามารถใช้ความหลากหลายเป็นจุดแข็ง จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กระตุ้นการสร้างสรรค์นวัตกรรม ลดความขัดแย้ง และสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

เมื่อพิจารณาทั้งหมด ความหลากหลายจะเป็นจุดแข็งขององค์กรก็ต่อเมื่อมีการบริหารจัดการที่เหมาะสม หัวใจสำคัญอยู่ที่การสื่อสารที่เปิดกว้าง การส่งเสริมให้พนักงานทุกกลุ่มมีส่วนร่วม และการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรสนับสนุน โปรแกรมสร้างความร่วมมือระหว่างส่วนงาน (Cross-Functional Collaboration) เพื่อให้พนักงานจากสายงานที่แตกต่างสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงออกแบบ อบรมและพัฒนา (Training & Development) ที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจและปรับตัวเข้ากับความแตกต่างของกันและกัน กล่าวโดยรวมแล้ว องค์กรที่สามารถหลอมรวมความหลากหลายให้เป็นจุดแข็ง จะสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรม ลดความขัดแย้ง และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้งานร่วมกันราบรื่น แต่ยังช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนในระยะยาว

4.4.2 แก่นสาระที่ 2 บทบาทของผู้นำในการจัดการความหลากหลาย

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถปรับตัวและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี นอกจากความสามารถในการบริหารงานแล้ว ผู้นำต้องสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุคนี้ไม่ได้ได้เพียงแค่กำหนดทิศทางหรือกลยุทธ์องค์กร แต่ต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ เชื่อมโยงบุคลากรจากหลากหลายเจนเนอเรชัน และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของพนักงานทุกกลุ่ม โดยการใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการสนับสนุนให้พนักงานเห็นถึงคุณค่าและศักยภาพของตนเอง

4.4.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและเติบโตในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและยอมรับความหลากหลาย ผู้นำที่สามารถปรับตัวและเข้าใจความแตกต่างของพนักงานทุกกลุ่มจะช่วยลดอคติภายในองค์กร และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสื่อสารที่ชัดเจนและการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางตำแหน่งหรืออำนาจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การเป็นผู้นำในยุคปัจจุบันไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทั้งหมด แต่คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและการเติบโตของทุกคน

"องค์กรที่ต้องการส่งเสริมความหลากหลายต้องเริ่มจากผู้นำเป็นอันดับแรก ถ้าผู้นำไม่เห็นความสำคัญของความหลากหลาย ก็ไม่มีทางที่องค์กรจะปรับตัวได้ ดังนั้น ผู้นำ

ต้องมีบทบาทในการ สร้างการสื่อสารที่ชัดเจน และให้พนักงานทุกระดับรับรู้ว่าเป็นเรื่องสำคัญ และทุกคนต้องมีส่วนร่วม" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 1)

"ผมเชื่อว่า Diversity ไม่ใช่แค่เรื่องของภาพลักษณ์ แต่มันต้องเกิดขึ้นจริง ภายในองค์กรหลายองค์กรพูดถึงเรื่องความหลากหลาย แต่ยังคงมีอคติทางเพศ หรือมีแนวคิดที่ยังไม่เปิดกว้างสิ่งที่ผู้นำต้องทำคือ ยอมรับและเข้าใจว่าคนแต่ละรุ่นมีความคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ผมให้ความสำคัญกับการฟังเสียงของพนักงานทุกระดับ...ที่เราจัดเป็นประจำซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ CEO และผู้บริหารระดับสูงต้องนั่งฟังความคิดเห็นของพนักงาน และปรับปรุงองค์กรให้เหมาะกับทุกเจนเนอเรชัน" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A6)

"พี่ไม่เคยบอกใครตรงๆ ว่าพี่สนับสนุนเรื่องความหลากหลาย เพราะพี่คิดว่ามันเป็นเรื่องที่ควรคือ ทำให้เห็น มากกว่าพูดออกมาเวลาที่พี่ประชุมกับทีม พี่ไม่เคยมองว่าตัวเองเป็นผู้บริหาร ที่อยู่สูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการทุกปี พี่ให้พนักงาน ทุกคนมีสิทธิพูดคุยแบบ One-on-One กับพี่ โดยไม่มีระดับชั้นของตำแหน่งมาเป็นกำแพง พี่จะเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น แม้แต่คนที่พูดน้อย พี่ก็จะถามเขาตรงๆ ว่า คุณคิดยังไง? พี่เชื่อว่า ผู้นำต้องเป็นตัวเชื่อมสำคัญในการสร้างความหลากหลายในที่ทำงาน" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A5)

"การเป็นผู้นำที่สนับสนุนความหลากหลาย ไม่ได้หมายความว่าเราต้องเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรทั้งหมด แต่เราต้อง สร้างระบบการสื่อสารที่ทำให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าคุณเขามีที่ยืนในองค์กร ตัวอย่างเช่น เวลาที่เราต้องประกาศนโยบายใหม่ HR ต้องคิดให้รอบด้าน และ วางแผนการสื่อสารอย่างละเอียด เพราะถ้าสื่อสารผิด กลุ่มพนักงานบางส่วนอาจรู้สึกว่าคุณเขาถูกละเลย หรือถูกเลือกปฏิบัติ" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B1)

"การที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยอมรับความหลากหลาย คือการเป็นต้นแบบในการแสดงออกอย่างชัดเจน เช่น ผู้นำต้องแสดงถึงการเปิดรับและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ สิ่งนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจที่ดีภายในองค์กร" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B6)

"ในยุคปัจจุบัน ผู้นำต้องมีความเข้าใจเรื่อง Diversity และ Inclusion มากขึ้น เพราะบริบทของโลกเปลี่ยนไปตัวอย่างเช่น เมื่อก่อน ผู้บริหารส่วนใหญ่มักเป็นผู้ชาย แต่ปัจจุบันประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่มีผู้นำหญิงในภาครัฐกิจมากที่สุด ในเอเชีย สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ต้องการความก้าวหน้าต้องเปิดโอกาสให้ทุกเพศ ทุกวัย และทุกแนวคิดสามารถเป็นผู้นำได้" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B2)

"ผู้นำยุคใหม่ต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้าง รับฟัง และยอมรับความแตกต่างของพนักงานทุกกลุ่ม โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบเดิมๆ เพราะทุกวันนี้ความหลากหลาย

เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรเติบโตและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 6)

กล่าวโดยรวม องค์กรที่ต้องการปรับตัวให้ทันกับโลกยุคใหม่ต้องมีผู้นำที่เข้าใจความหลากหลายและการอยู่ร่วมกัน (Diversity & Inclusion) และสามารถใช้ความหลากหลายเป็นแรงผลักดันให้องค์กรเติบโต หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการเป็นต้นแบบในการแสดงออกถึงความเปิดกว้าง ความเป็นธรรม และการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม ผู้นำต้องส่งเสริม การสื่อสารที่โปร่งใส การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และการออกแบบนโยบายที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความหลากหลายได้อย่างแท้จริง จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กระตุ้นนวัตกรรม และพัฒนาทีมงานที่แข็งแกร่ง ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนในระยะยาว

4.4.2.2 ผู้นำด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ชัดเจนและเป็นหนึ่งเดียว โดยเฉพาะในองค์กรที่มีพนักงานจากหลายเจนอเรชัน ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรอย่างโปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการผลักดันองค์กรไปข้างหน้า วิสัยทัศน์ที่ดีไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดที่กำหนดขึ้นจากฝ่ายบริหาร แต่ต้องสามารถทำให้พนักงานทุกระดับมองเห็นว่าบทบาทของตนมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การทำให้พนักงานเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนตัวเข้ากับเป้าหมายขององค์กรจะช่วยลดช่องว่างระหว่างรุ่น เสริมสร้างความร่วมมือ และสร้างบรรยากาศที่ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

"การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่โปร่งใสและชัดเจนจากระดับบนสุดขององค์กรลงมา เพื่อให้แต่ละ Generation เห็นเป้าหมายเดียวกันชัดเจนและรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A5)

"วิสัยทัศน์ที่ดีต้องทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายของตัวเองเข้ากับเป้าหมายขององค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็น Generation ไหน ทุกคนต้องรู้สึกว่าคุณกำลังเดินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อช่วยลดช่องว่างระหว่างรุ่น และส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A4)

"ผมมองว่าความท้าทายในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรในยุคนี้คือการทำให้พนักงานทุก Generation เข้าใจถึงเหตุผลว่าทำไมองค์กรถึงมีวิสัยทัศน์เช่นนั้น และทำไมทุกคนควรเดินไปด้วยกัน เพื่อให้แต่ละฝ่ายมองเห็นเป้าหมายขององค์กรสำคัญมากกว่าความแตกต่างส่วนตัว" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 2)

"การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้พนักงานทุกระดับเห็นภาพตรงกันเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะจะช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์กร และช่วยลดปัญหาการไม่เข้าใจระหว่างพนักงานที่มีอายุ ประสบการณ์ และมุมมองที่แตกต่างกันได้" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B2)

"สิ่งสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือการทำให้แต่ละฝ่ายรับรู้ว่าคุณค่าในการขับเคลื่อนองค์กร เมื่อทุก Generation เห็นว่าตนเองมีบทบาทในเป้าหมายที่องค์กรกำลังเดินทางไป ก็จะเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้ดี" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B7)

"...การสร้าง behavior และ mindset ของคนในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญมาก ... ผู้นำต้องสร้างกรอบที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาสามารถเป็นตัวเองได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้อง respect คนอื่นด้วย... ถ้าองค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมแบบนี้ได้ จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์เดียวกัน..." (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 4)

สรุปได้ว่า ผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน องค์กรต้องมีการปลูกฝังกรอบแนวคิด (Mindset) และพฤติกรรม (Behavior) ที่ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าเขาสามารถเป็นตัวเองได้ ในขณะเดียวกันก็เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อทุกคนเห็นคุณค่าของตนเองในการขับเคลื่อนองค์กร และเข้าใจว่าทำไมองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ดังกล่าว จะช่วยสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ลดความขัดแย้ง และทำให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรที่แข็งแกร่งและเติบโตอย่างยั่งยืน

4.4.2.3 ผู้นำด้านการสื่อสาร

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้นำในการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างพนักงานทุกกลุ่มในองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรที่มีความหลากหลาย ผู้นำต้องสามารถสื่อสารเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน โปร่งใส และต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานทุกเจนเนอเรชันรับรู้ทิศทางเดียวกันและลดความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เข้าใจ นอกจากการสื่อสารเป้าหมายแล้ว ผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงพนักงานแต่ละกลุ่มเข้าหากันโดยการสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเคารพความแตกต่าง ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร

"วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้คนทุก Generation รู้ว่าต้องเดินไปทางไหน การสื่อสารอย่างเปิดเผยและต่อเนื่องจากผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างมากที่ทำให้ทุกคนรู้สึกเชื่อมั่นใน

เป้าหมายองค์กร และช่วยลดช่องว่างหรือความขัดแย้งจากความไม่เข้าใจกัน" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A6)

"ผู้นำต้องมีกลยุทธ์ในการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อเชื่อมโยงกลุ่มต่างๆ ในองค์กร ตั้งแต่ระดับสูงลงไปจนถึงระดับแผนกและส่วนงานต่างๆ เพราะเมื่อทุกฝ่ายมีการสื่อสารที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ความแตกต่างจะไม่กลายเป็น *Conflict* อีกต่อไป" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 1)

"ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจความแตกต่างและใช้ความเข้าใจนั้นมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงพนักงานแต่ละกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยการสื่อสารเป้าหมายและแนวคิดองค์กรอย่างโปร่งใส จะช่วยให้ทุกฝ่ายมองข้ามความแตกต่างและเน้นเป้าหมายร่วมกันได้" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A7)

"ในฐานะผู้นำเราต้องสามารถเชื่อมโยงกลุ่มที่แตกต่างกันในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของการเคารพความหลากหลาย เราต้องอยู่ตรงกลางให้ทุกฝ่ายรู้สึกว่าได้รับการเคารพในตัวตน และพื้นที่ส่วนรวมยังเป็นพื้นที่ที่ทุกคนอยู่ร่วมกันได้อย่างสบายใจ" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A2)

"ผู้นำที่ดีต้องสามารถสื่อสารให้พนักงานทุกกลุ่มเข้าใจเป้าหมายองค์กรร่วมกัน โดยเน้นการพูดคุยด้วยเหตุผลและความจริงใจ เพราะเมื่อทุกคนเห็นผู้นำยอมรับและเข้าใจความหลากหลายของพนักงาน ทุกคนก็จะเข้าใจและพร้อมจะเดินไปด้วยกัน" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B2)

"ผู้นำควรมีบทบาทในการสร้างพื้นที่ที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกระหว่างพนักงานแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าใจซึ่งกันและกันได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 2)

"...การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องนำไปสู่การปฏิบัติ... ถ้าผู้นำพูดแต่ไม่ลงมือทำ สุดท้ายคำพูดจะไม่มีพลัง... สิ่งที่สำคัญที่สุดของการสื่อสารคือ *what you said and what you do* ต้องตรงกัน..." (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 4)

"...communication คือสิ่งสำคัญ... ผู้นำต้องสื่อสารให้ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง... เราใช้กิจกรรมให้หัวหน้าฝึกพูด เพื่อตรวจสอบว่าการสื่อสารของเขาชัดเจนหรือไม่..." (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B4)

กล่าวโดยรวม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องไม่เพียงแค่สื่อสาร แต่ต้องลงมือทำให้เห็นเป็นแบบอย่าง เพราะการสื่อสารที่ดีไม่ได้วัดจากคำพูดเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสะท้อนผ่าน

การกระทำที่สอดคล้องกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องมีความต่อเนื่อง เปิดกว้าง และสร้างความมั่นใจให้พนักงานทุกระดับรู้สึกว่าการเสี่ยงของพวกเขามีความหมาย องค์กรที่สามารถพัฒนาระบบการสื่อสารที่เชื่อมโยงทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน จะสามารถเสริมสร้างความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

4.4.2.4 ผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า และเห็นว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่พร้อมสนับสนุนให้พวกเขาเติบโตไปข้างหน้า องค์กรที่ประสบความสำเร็จไม่เพียงแต่ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม แต่ยังสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับ และมีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยการสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจน การให้คำชมเชยและการให้แรงจูงใจอย่างเหมาะสมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้พนักงานมีพลังในการทำงาน นอกจากนี้ การมี โครงการสนับสนุนความก้าวหน้า โดยไม่จำกัดเพศ อายุ หรือพื้นฐานทางสังคม จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรให้โอกาสพวกเขาอย่างเท่าเทียม ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน

"ผมคิดว่าสิ่งนี้เป็นหัวใจสำคัญ...องค์กรควรเป็น แพลตฟอร์มสำหรับการเติบโต ไม่ว่าคุณจะเป็นใคร หรือมาจากที่ไหน ตราบใดที่คุณทำงานให้กับองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของทีม องค์กรก็ควรให้โอกาสคุณในการเติบโตและพัฒนาไปข้างหน้า...ผมมองว่าเรามีแนวคิดริเริ่มที่ดีมากมาย ซึ่งช่วยให้ผู้คนมี แนวคิดที่สงบและเปิดกว้างมากขึ้น ถ้าคุณรู้สึกสบายใจในการมาทำงาน และคุณคิดในเชิงบวก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อทั้งองค์กรและสังคม" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A3)

"ผมไม่เคยมองว่าการ Transform เป็นเรื่องที่ต้องทำเพียงเพราะทุกองค์กรกำลังทำกันอยู่ แต่ผู้นำต้องรู้ว่า วัฒนธรรมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร...การทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและมั่นใจว่าพวกเขาสามารถเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำต้องไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง และต้องทำให้ทีมเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็น โอกาส ไม่ใช่ภัยคุกคาม" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B7)

"ในองค์กรค้าปลีก ...ต้นปี เราจะบอกเป้าหมายขององค์กรให้ทุกคนรู้ว่า ปีนี้เราจะไปทางไหน กลางปี เราจะมาสรุปกันว่า เราเดินทางมาได้ครึ่งทางแล้ว เราควรปรับปรุงอะไร และเราควรให้กำลังใจกันอย่างไร การให้ คำชมเชย และแรงจูงใจ มีความสำคัญมาก...บางทีพนักงาน ไม่ได้ต้องการแค่โบนัส แต่ต้องการคำพูดที่ทำให้เขาเห็นว่า เขาเป็นส่วนสำคัญขององค์กร" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A4)

"โครงการสร้างแรงบันดาลใจมีหลายรูปแบบ...เราให้ความสำคัญกับ Empowerment ของผู้หญิง รวมถึง ความหลากหลายของ Generation และเพศสภาพ เรามีโปรเจกต์ที่สนับสนุนพนักงานให้เติบโตในอาชีพ โดยไม่จำกัดเพศ วัย หรือพื้นฐานทางสังคม...สิ่งนี้ช่วยให้พนักงานมีเป้าหมาย และรู้สึกว่าการสนับสนุนเขาอย่างแท้จริง" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B2)

"ผู้นำต้องเน้นไปที่ Capability ของบุคลากร ... ไม่ใช่เพียงรูปลักษณ์ภายนอก เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเห็นคุณค่าในตัวเอง ... การให้โอกาสพนักงานแสดงศักยภาพโดยไม่จำกัดอยู่ที่เพศ อายุ หรือพื้นฐานทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญ ... องค์กรต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับและสามารถพัฒนาได้อย่างเต็มที่ ... เมื่อผู้นำสามารถดึงจุดแข็งของแต่ละบุคคลออกมาและส่งเสริมให้พวกเขาเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้... สิ่งนี้จะนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร และทำให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 4)

"ในแง่ของ HR... Induction Program เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานใหม่ ถ้าคุณรับพนักงานเข้ามา นั่นหมายความว่าองค์กรมองเห็นคุณค่าในตัวเขา เราต้องให้เขารู้สึกว่า เขามีความสำคัญตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาทำงาน เราใช้ Open Door Policy เพื่อให้พนักงานสามารถเข้ามาพูดคุยกับผู้บริหารได้โดยตรง...เพราะถ้าพนักงานรู้สึกว่าจะสามารถพูดคุยกับหัวหน้าได้โดยไม่ต้องกังวลเรื่องลำดับชั้น เขาจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากขึ้น" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 7)

"...การสร้างแรงบันดาลใจไม่ใช่แค่การพูดหรือประกาศอย่างเดียว... สิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่พนักงานทำได้คือการชื่นชม... การมีรางวัลหรือการยกย่องช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า..." (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A10)

"...ต้องทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง... ถ้าเขาไม่เปลี่ยน อะไรจะเกิดขึ้น... ใช้แรงจูงใจที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม เช่น Gen ใหม่ต้องการ motivation factor ที่ทำให้พวกเขาอยากพัฒนา..." (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B9)

กล่าวโดยรวม ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจได้ดี ต้องทำมากกว่าการพูด แต่ต้อง แสดงให้เห็นผ่านการกระทำ องค์กรควรมีโปรแกรมปฐมนิเทศ (Induction Program) ที่ช่วยให้พนักงานใหม่รู้สึกมีคุณค่าตั้งแต่วันแรก การเปิดช่องทางการสื่อสารแบบนโยบายเปิดประตู (Open Door Policy) และการให้คำชื่นชมผ่านรางวัลหรือการยกย่องผลงาน การสร้างแรงบันดาลใจที่แท้จริงไม่ได้มาจากการประกาศนโยบายที่สวยหรูเท่านั้น แต่เกิดจากการที่พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นฟันเฟืองสำคัญขององค์กร และสามารถเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งสิ่งนี้จะช่วย

ให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่แข็งแกร่ง มีแรงจูงใจ และพร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สรุปโดยรวมแล้ว องค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนต้องมี ผู้นำที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่าง และสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำต้องเป็นต้นแบบในการสร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใส ส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย และสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง การสร้างพื้นที่ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ และการสนับสนุนการเติบโตของบุคลากรทุกกลุ่ม จะช่วยให้เกิดความร่วมมือในองค์กร ลดช่องว่างระหว่างเจเนอเรชัน และเสริมสร้างศักยภาพของทีมให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จในยุคปัจจุบันและอนาคต

4.4.3 แก่นสาระที่ 3 วัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายในองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าการยอมรับต่อความหลากหลายเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความก้าวหน้าและความยั่งยืน องค์กรที่มีวัฒนธรรมเปิดกว้างและส่งเสริมความหลากหลาย จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกปลอดภัยในการแสดงออก และสามารถนำศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ วัฒนธรรมที่เปิดรับความแตกต่างไม่เพียงช่วยให้พนักงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น นอกจากนี้ นโยบายขององค์กรที่สนับสนุนความหลากหลายต้องไม่ใช่เพียงแค่การประกาศเป็นนโยบาย แต่ต้องถูกนำไปปฏิบัติจริงผ่านการสื่อสาร การรับสมัครงานแบบไม่เลือกปฏิบัติ และการสร้างพื้นที่ปลอดภัยที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกกลุ่มมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม

4.4.3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานจากหลากหลายกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายไม่ได้เพียงแค่ประกาศนโยบาย แต่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ทุกคนรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น การมีพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการลดอคติทางเพศ อายุ หรือภูมิหลัง จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมที่แท้จริงของความเท่าเทียมและการยอมรับ นอกจากนี้ การสื่อสารภายในองค์กรที่มีตัวแทนจากกลุ่มที่หลากหลาย จะช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมั่นใจว่าความคิดเห็นของพวกเขาจะมีคุณค่า

"สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำคือ สร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างให้แต่ละ Generation กล้าพูดคุย แสดงออกถึงความคิดเห็นของตัวเองอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกตัดสิน ซึ่งความเปิดกว้างนี้จะทำให้ทุกคนสามารถใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่และสร้างสรรค์มากขึ้น" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A7)

"องค์กรของเราเปิดกว้างมาตลอดในการรับสมัครงาน ไม่เคยจำกัดเพศหรืออายุ เรามองที่ Competency และ Future Leadership Skills มากกว่า...เช่น ในอดีตการสัมภาษณ์อาจต้องมีการระบุเพศ แต่ปัจจุบันเราใช้ Blind Screening เพื่อลดอคติ และมุ่งเน้นไปที่ศักยภาพของผู้สมัครอย่างแท้จริง" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B6)

"วัฒนธรรมที่เปิดกว้างในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้พนักงานแต่ละกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะสร้างวัฒนธรรมการพูดคุยและรับฟังซึ่งกันและกันเป็นเรื่องปกติ ไม่ใช่สิ่งที่ต้องร้องขอหรือบังคับให้เกิดขึ้น" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 10)

"วัฒนธรรมที่เปิดกว้างในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเมื่อพนักงานทุก Generation รู้สึกว่าเสียงของเขาถูกรับฟังและมีคุณค่า พวกเขาจะกล้าแสดงออก กล้าคิดและลงมือทำมากขึ้น ซึ่งองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมนี้ผ่านการสื่อสารและการปฏิบัติอย่างจริงจัง" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A4)

"...การมี unconscious bias ในองค์กร... ถ้าผู้นำสามารถจัดการเรื่องนี้ได้ และสร้างระบบที่เปิดรับความแตกต่าง... วัฒนธรรมแบบ inclusive ก็จะเกิดขึ้น..." (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 9)

"ปัจจุบันองค์กรขนาดใหญ่มีการสื่อสารตลอดเวลา เราพยายามให้ตัวแทนของความหลากหลายมีพื้นที่ในเรื่องของ internal communication เพื่อให้เขาเป็นปากเป็นเสียงของพนักงาน...เรามีตัวแทนจากหลากหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มอายุ เพศ หรือพื้นฐานทางการศึกษา เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนได้รับการยอมรับ และสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A2)

"เราให้ความสำคัญกับ Inclusivity ในองค์กร เช่น การจัดแคมเปญ Pride Month และการเชิญบุคคลจากกลุ่ม LGBTQ+ มาให้ความรู้...สิ่งสำคัญคือการทำให้พนักงานรู้สึกว่าการองค์กร ไม่ได้เลือกปฏิบัติ และสนับสนุนให้ทุกคนสามารถเป็นตัวของตัวเองได้" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A5)

"องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างจริงๆ ไม่ใช่เพียงการประกาศนโยบายหรือบนหน้าเว็บไซต์ แต่ต้องเกิดจากการกระทำที่เป็นรูปธรรม เช่น การเปิดพื้นที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจอย่างเท่าเทียม" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B5)

"การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต้องใช้ การสื่อสารหลายระดับ... ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้บริหารระดับกลางต้องแปลงกลยุทธ์เป็นแผนการดำเนินงาน หัวหน้างานต้องช่วยถอดรหัสวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานเข้าใจง่าย หากขาดการสื่อสารที่ดี วัฒนธรรมที่ต้องการปลูกฝังอาจไม่สามารถส่งต่อไปถึงทุกระดับขององค์กรได้" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 5)

กล่าวโดยรวม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต้องเกิดจากการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม ไม่ใช่เพียงการประกาศเป็นนโยบาย องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารหลายระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงที่กำหนดทิศทาง ไปจนถึงหัวหน้างานที่ช่วยถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานเข้าใจ การเปิดพื้นที่ให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างปลอดภัยและเท่าเทียม จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการยอมรับความหลากหลายอย่างแท้จริง นอกจากนี้ การนำแนวคิดผู้นำต้องทำเป็นแบบอย่าง (Lead by Example) มาใช้ เช่น การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเท่าเทียมในทุกระดับขององค์กร จะช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และสามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและเต็มศักยภาพ

4.4.3.2 การยอมรับความแตกต่าง

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความการยอมรับความแตกต่างเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรยุคใหม่ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมค้าปลีก (Retail) ที่ต้องเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลาย องค์กรที่เปิดรับพนักงานจากกลุ่มที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอายุ เพศ เชื้อชาติ หรือไลฟ์สไตล์ จะสามารถสะท้อนและเข้าใจลูกค้าได้ดีขึ้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับทุกคนตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากร เช่น การไม่จำกัดกลุ่มผู้สมัคร หรือการให้ความสำคัญกับความสามารถมากกว่ารูปลักษณ์ภายนอก จะช่วยให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการเป็นตัวของตัวเองและสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่

"ความหลากหลายคือสีเงินสำคัญในธุรกิจ Retail ถ้าองค์กรไม่ยอมรับความหลากหลาย ก็จะไม่สามารถเข้าใจลูกค้าได้ดี เพราะพนักงานเป็นตัวแทนขององค์กร ถ้าองค์กรยอมรับพนักงานที่หลากหลายไม่ได้ ก็ไม่สามารถยอมรับลูกค้าที่หลากหลายได้เช่นกัน" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A2)

"เราเน้นสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและไม่ปิดกั้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเพศ อายุ หรือเชื้อชาติ เพราะทุกวันนี้ธุรกิจจำเป็นต้องมีทีมที่มีความหลากหลาย เพื่อที่จะตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายมากขึ้นเรื่อยๆ การมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างนี้ถือเป็นกุญแจสำคัญในการทำธุรกิจ" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B2)

"บริษัทตอนนี้ค่อนข้างมีหลากหลาย เราเปิดกว้างในการ Recruit คนเข้ามา เราอธิบายชัดเจนว่าเราเปิดรับทุกคนโดยไม่จำกัดกลุ่ม เพราะฉะนั้นจุดเริ่มต้นนี้สำคัญมาก และช่วยให้แต่ละคนแสดงตัวตนและความสามารถได้เต็มที่" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A1)

"การจะบริหารความหลากหลายได้สำเร็จ ผู้นำต้องคัดความ Bias หรืออคติส่วนตัวออกไป และเปิดใจรับฟังทุกคน ไม่ว่าจะมีความแตกต่างในเรื่องเพศ หรือไลฟ์สไตล์แค่ไหน หากผู้นำเปิดรับได้ ความหลากหลายก็จะกลายเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 7)

"การที่องค์กรมีวัฒนธรรมที่เปิดรับความหลากหลายไม่ใช่แค่ทำให้องค์กรดูดี แต่เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และองค์กรจะได้ประโยชน์อย่างมากจากความแตกต่างที่มีคุณค่าเหล่านี้" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 2)

"...ถ้าผู้นำเปิดใจยอมรับความแตกต่าง ระดับผู้บริหารก็จะปรับตัวและส่งต่อแนวคิดนี้ไปสู่พนักงาน... การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับความแตกต่างต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง..." (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 3)

"...ความแตกต่างของพนักงานไม่ใช่แค่เรื่องเพศหรือวัย แต่รวมถึงที่มาของพนักงานด้วย... เราต้องทำให้ทุกคนรู้สึกว่าการเปิดรับพวกเขา และให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน..." (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B4)

โดยสรุป การยอมรับความแตกต่างในองค์กรไม่เพียงช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี แต่ยังส่งเสริมให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการลดอคติ (Bias) ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยเฉพาะผู้นำที่ต้องเปิดใจรับฟังและสนับสนุนให้เกิดความหลากหลายที่แท้จริง การมีทีมที่ประกอบด้วยบุคลากรจากกลุ่มที่หลากหลาย จะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ดีขึ้น และสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4.4.3.3 การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออก

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออก เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกตัดสินหรือถูกลงโทษ โดยเฉพาะในองค์กรที่มี ความหลากหลายทางเพศ วัย และวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและให้ความสำคัญกับ ความเท่าเทียมและการรับฟังความคิดเห็นทุกเสียง เป็น

คุณเจสำคัญ ผู้นำต้องส่งเสริม การให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) อย่างสร้างสรรค์และการเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและกล้าแสดงออกอย่างอิสระ เมื่อองค์กรปลูกฝังวัฒนธรรมนี้ได้จริง จะช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างนวัตกรรม และพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

"จริงๆ ในการทำงานกับทีมที่มีความหลากหลาย เราจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดพื้นที่ให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตัวเองได้โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิหรือถูกลงโทษ เพราะยังคนรู้สึกปลอดภัยมากเท่าไร ก็ยังจะทำให้เขากล้าเสนอไอเดียใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A3)

"ในองค์กรที่มีความหลากหลายสูง จำเป็นอย่างมากที่ผู้นำต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยที่พนักงานทุก Generation รู้สึกว่าสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ เพราะนี่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 5)

"องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้ทุกคนรู้สึกปลอดภัยในการแสดงตัวตน ไม่ใช่เพียงการพูดให้ดูดีในเชิงนโยบาย แต่ต้องมีการดำเนินการจริง เช่นการให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ทุกคนมั่นใจได้ว่าความคิดเห็นของเขาจะได้รับการรับฟังอย่างจริงจัง" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A4)

"การสร้าง Safe space ในองค์กรไม่ใช่แค่พื้นที่ทางกายภาพ แต่คือการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงตัวตนและความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ HR จึงต้องสนับสนุนการสร้างบรรยากาศนี้อย่างต่อเนื่อง" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B6)

"องค์กรที่สร้างวัฒนธรรมของความปลอดภัยในการแสดงออกได้จริงๆ คือองค์กรที่ผู้นำแสดงออกอย่างชัดเจนว่าทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมในการแสดงความคิดเห็นและได้รับการเคารพในตัวตนของตนเอง ไม่ว่าจะเพศ วัย หรือภูมิหลังใดๆ" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 10)

"...องค์กรมีช่องทางให้พนักงานส่งความคิดเห็นโดยไม่เปิดเผยตัวตน... เข้าใจว่าบางเรื่องลูกน้องอาจไม่กล้าพูดกับหัวหน้าโดยตรง... ช่องทางนี้ช่วยให้พนักงานแสดงออกได้อย่างปลอดภัย..." (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A10)

"...HR มีบทบาทสำคัญใน Employee Assistant... มีช่องทางให้พนักงานแสดงความคิดเห็น หรือส่ง voice ที่อยากบอกแต่ไม่กล้าพูดในที่สาธารณะ... การมีหน่วยงานที่ช่วยเปิดใจรับฟังความคิดเห็น ทำให้เข้าถึงพนักงานมากขึ้น..." (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B9)

โดยสรุปรวม การสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้พนักงานสามารถแสดงออกได้ อย่างเต็มที่ต่ออสังหาริมทรัพย์จากทั้งผู้นำและฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) องค์กรต้องไม่เพียงแต่ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับพื้นที่ปลอดภัยเท่านั้น แต่ต้องดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การส่งเสริม วัฒนธรรมการรับฟังอย่างเปิดกว้าง การสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานกล้าเสนอไอเดียใหม่ๆ และ การให้ความสำคัญกับการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง องค์กรที่สามารถสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้ พนักงานได้อย่างแท้จริง จะช่วยให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และสามารถทำงานร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.4.3.4 นโยบายขององค์กรสนับสนุนความหลากหลาย

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า นโยบายขององค์กรที่สนับสนุนความ หลากหลายและการอยู่ร่วมกัน (Diversity and Inclusion Policies) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กร สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและความต้องการของพนักงานที่มีความ หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอายุ เพศ การศึกษา หรือแนวคิดในการทำงาน การที่องค์กรมีแนวทางที่ ชัดเจนในการเชื่อมโยงกลุ่มพนักงานที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน จะช่วยให้เกิดการทำงานที่มี ประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรที่ให้ความสำคัญกับนโยบายความหลากหลาย ไม่ควรจำกัดเพียงแค่การ เขียนนโยบายไว้ในเอกสาร แต่ต้องมีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม เช่น การส่งเสริมกิจกรรมที่เปิด โอกาสให้พนักงานจากทุกกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียม

"องค์กรยุคใหม่ควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนความหลากหลาย ไม่เพียงแต่พูดหรือเขียนไว้ใน policy เท่านั้น แต่ต้องมีการนำไปใช้จริง เช่น การส่งเสริมกิจกรรมที่ ทุกกลุ่มวัยและทุกเพศได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับกันในองค์กร" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B6)

"ความหลากหลายช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น เพราะลูกค้า ขององค์กรมีความหลากหลาย ถ้าพนักงานในองค์กรมีความหลากหลายด้วยเช่นกัน ก็จะสามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครอบคลุมกว่าเดิม นโยบายองค์กรจึงต้องส่งเสริมให้ทุกคนมี โอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B2)

"อืม จริงๆ แล้ว ผมคิดว่าเราจำเป็นต้องมองว่าประเทศไทยกำลัง เปลี่ยนแปลงไปมาก เรามีคนจากหลายเจนอเรชั่นที่ต้องทำงานร่วมกัน องค์กรที่ต้องการปรับตัว อย่างรวดเร็วจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และต้องมีการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกคนเดินไปในทิศทางเดียวกัน" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A3)

"ถ้าเปรียบองค์กรเป็นเหมือนนาฬิกาเรือนหนึ่ง จะเห็นว่าไม่มีเฟืองใหญ่ เฟืองเล็ก แต่ละเฟืองมีหน้าที่เฉพาะและลักษณะแตกต่างกันไป เช่นเดียวกับพนักงานที่มีความ

หลากหลาย ทั้งทางเพศ อายุ การศึกษา หรือแม้แต่แนวคิด วิธีแก้ไขปัญหา เราจึงจำเป็นต้องมีนโยบาย ที่ช่วยเชื่อมโยงทุกกลุ่มให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A2)

"...ข้างบนต้องมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ diversity, DEI หรือแม้แต่ DEIB... นโยบายเหล่านี้ต้องแสดงออกมาเป็นรูปธรรม... ถ้ามีนโยบายแต่ไม่มี inclusive culture มันก็ไม่เกิดผล..." (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 9)

"...องค์กรข้ามชาติหลายแห่งใช้ diversity เป็นเกณฑ์วัดผล เช่น สัดส่วนของผู้หญิงในระดับผู้บริหาร... แต่สิ่งสำคัญคือ ต้องทำให้ diversity เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่แค่ ตัวเลขในรายงาน..." (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 4)

"...การที่เรามี diversity ในองค์กร ต้องทำให้คนภายนอกเห็นว่าเราไม่ปิดกั้น... ไม่ว่าจะเป็นเพศ เชื้อชาติ ศาสนา เรารับหมด ถ้าคุณมีความสามารถ มีไอเดีย เราพร้อมเปิดรับ... มันช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรได้ดี..." (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B9)

กล่าวโดยรวมแล้ว นโยบายที่สนับสนุนความหลากหลายอย่างแท้จริง ต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และถูกขับเคลื่อนผ่านการปฏิบัติจริง โดยต้องเน้นที่การสร้าง สภาพแวดล้อมที่พนักงานทุกคนรู้สึกว่า ได้รับการยอมรับและมีโอกาสแสดงศักยภาพโดยไม่มี ข้อจำกัดด้านเพศ อายุ เชื้อชาติ หรือแนวคิด องค์กรที่สามารถผสมผสานความหลากหลายเข้ากับกลยุทธ์ ทางธุรกิจจะ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน สร้างความน่าเชื่อถือ และตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าได้ครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและทำให้ความหลากหลายกลายเป็นพลัง ขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กรอย่างแท้จริง

โดยสรุปแล้ว การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับความหลากหลายเป็น ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และลดอคติที่ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้ พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกตัดสิน นอกจากนี้ นโยบายขององค์กรที่ สนับสนุนความหลากหลายต้องถูกออกแบบมาเพื่อให้ทุกคนได้รับโอกาสในการเติบโตโดยยึดหลัก สมรรถนะและความสามารถเป็นหลัก มากกว่าการกำหนดโควตาหรือการสร้างข้อจำกัดที่อาจ นำไปสู่ความไม่เท่าเทียมในอีกมิติหนึ่ง องค์กรที่สามารถผสมผสานความหลากหลายเข้ากับกลยุทธ์การ บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถปรับตัวและเติบโตได้ดีในโลกธุรกิจที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4.4.4 แก่นสาระที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาความหลากหลายอย่างยั่งยืน

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าความหลากหลายของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร องค์กรที่มีพนักงานจากกลุ่มที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ หรือแนวคิดในการทำงาน จะสามารถสร้างมุมมองที่หลากหลายและเกิดการแลกเปลี่ยน ไอเดียที่กว้างขึ้น สิ่งนี้ช่วยให้เกิดกระบวนการคิดสร้างสรรค์ที่สามารถตอบสนองต่อปัญหาทางธุรกิจ และความต้องการของตลาดได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ องค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และให้พนักงานมีพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็น จะสามารถพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ตลาดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสนับสนุนให้พนักงานจากกลุ่มที่แตกต่างกันทำงานร่วมกันยังช่วยเพิ่มการเรียนรู้ระหว่างบุคคล และทำให้เกิดแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา

4.4.4.1 กลยุทธ์การใช้ความหลากหลายเพื่อสร้างนวัตกรรม

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าความหลากหลายของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร การที่องค์กรมีพนักงานจากกลุ่มที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ หรือแนวคิดในการทำงาน ช่วยให้เกิดมุมมองที่หลากหลายและการแลกเปลี่ยน ไอเดียที่กว้างขึ้น องค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง สามารถสร้างความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ตลาดได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

"ถ้าจะมองเรื่องของความหลากหลายต่างๆ มันก็เหมือนการสร้างพื้นที่ให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่ องค์กรที่มีความหลากหลายมักจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่กว้างขึ้น ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ตลาด" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A2)

"เมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับความหลากหลาย ผลที่ตามมาคือการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ทำให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสนอแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B5)

"โอเค ผมมองว่าประเทศเราเป็นประเทศที่มีความหลากหลายพอสมควร นะครับ และนี่คือข้อดีที่เราควรใช้ให้เกิดประโยชน์ ในองค์กรเองก็เช่นกัน ถ้าเราสามารถดึงศักยภาพของคนที่มีความคิดต่างกันมาใช้ได้ดี นี่แหละคือนวัตกรรม" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 2)

"คือจริงๆ เรื่องของความหลากหลายเนี่ยมันช่วยทำให้เรามีมุมมองที่กว้างขึ้น เราเห็นศักยภาพของพนักงานในหลายๆ มิติ และเราสามารถนำสิ่งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B2)

"...องค์กรที่มี *diversity* จะสร้าง *differentiation* ได้... ถ้าทุกคนเหมือนกันหมด องค์กรจะพากันไปในทิศเดียว ซึ่งอาจนำไปสู่การถดถอย... แต่เมื่อมีความหลากหลาย จะเกิดความแตกต่างในแนวคิด ซึ่งนำไปสู่นวัตกรรม... *differentiation* และ *innovation* จะทำให้องค์กรแข่งขันได้..." (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 9)

"ด้วยเวลาที่บริษัท A1 มีอายุอยู่ประมาณ 28 ปี ความหลากหลายของพนักงานในองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดไอเดียใหม่ ๆ เพราะแต่ละคนมาจากต่างพื้นเพ มีแนวคิดที่ต่างต่างกัน สิ่งนี้ทำให้เราสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A1)

กล่าวโดยรวม ความหลากหลายเป็นปัจจัยที่ช่วยขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีพื้นฐานที่ต่างกันได้สามารถนำเสนอแนวคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ได้มากขึ้น ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ องค์กรที่สามารถดึงศักยภาพของพนักงานที่มีมุมมองหลากหลายมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ตลาดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

4.4.4.2 กลยุทธ์การบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบ

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าการบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพของพนักงานที่มีความต่างกันได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความหลากหลายไม่ได้หมายถึงเพียงเรื่องเพศหรือวัย แต่รวมถึงแนวคิด วิธีการทำงาน และทัศนคติที่ต่างกันได้ องค์กรที่สามารถดึงจุดแข็งของพนักงานจากทุกกลุ่มมาใช้จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งการบริหารความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบ เช่น การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล (Data-driven decision-making) ในการคัดเลือกบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง และการให้ผู้นำเป็นตัวอย่างในการส่งเสริมความเท่าเทียม

"จริงๆ มันก็เป็นอะไรที่เหมือน *Global* แก่ก็เริ่มรงค์เรื่องนี้กันอยู่แล้ว ในองค์กรของเราเองเราก็พยายามสนับสนุนให้พนักงานที่มีความหลากหลายได้มีโอกาสเสนอไอเดียใหม่ๆ และเรามีกลยุทธ์ในการจัดการสิ่งนี้ให้เป็นระบบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A5)

"ด้วยเวลาที่ความหลากหลายปัจจุบันไม่ได้มีเพียงแค่เรื่องเพศหรือวัย แต่มันรวมถึงแนวคิดและวิธีการทำงานที่ต่างกันได้ด้วย เราเห็นว่าการสร้างความร่วมมือจากบุคลากรที่ต่างกันได้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างทีม และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กร" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A4)

"คือพี่คิดว่า พี่คิดว่ามันค่อนข้างจะชัดเจนในแง่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การมีความหลากหลายในองค์กรช่วยให้เรามีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ถ้าเรารู้จักนำมันมาใช้ให้ถูกต้อง เราสามารถสร้างทีมที่แข็งแกร่งขึ้นจากมุมมองที่หลากหลาย" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 8)

"โอเค จริงๆตอบแบบนี้ดีกว่า งานที่บริษัท B7 เวลารับคนเราจะดูที่ *mindset* เป็นหลัก ความหลากหลายไม่ใช่แค่เพศหรือวัฒนธรรม แต่เป็นเรื่องของทัศนคติด้วย เรามีกลยุทธ์ในการดึงเอาศักยภาพของพนักงานที่มีความแตกต่างกันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B7)

"...เราต้องให้พนักงานทุกระดับเข้าใจว่าความหลากหลายเป็นเรื่องสำคัญ ... เราใช้ระบบ *AI* และ *data-driven decision-making* ในการพัฒนากลยุทธ์ด้าน *workforce diversity*..." (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B4)

"...องค์กรที่ต้องการสร้าง *diversity* อย่างแท้จริง ต้องทำให้แน่ใจว่ากระบวนการทั้งหมด ไม่ใช่แค่ตัวเลข... ไม่ใช่ว่าต้องมีผู้หญิงกี่เปอร์เซ็นต์ หรือชาติพันธุ์กี่คน แต่ต้องดูว่าองค์กรสนับสนุนโอกาสที่เท่าเทียมจริงหรือไม่..." (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 4)

"...ความหลากหลายจะมีผลก็ต่อเมื่อองค์กรใช้ *inclusiveness* อย่างเป็นระบบ... ต้องมี *leadership* ที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและให้คุณค่ากับความแตกต่าง..." (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 9)

กล่าวโดยรวมแล้ว องค์กรที่ต้องการบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน ไม่ใช่เพียงแค่กำหนดตัวเลขหรือสัดส่วนของพนักงานที่แตกต่างกัน แต่ต้องสร้างโครงสร้างที่เอื้อต่อการพัฒนาและให้โอกาสที่เท่าเทียมกันในทุกระดับ ผู้นำองค์กรต้องมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างทีมที่มีความแตกต่างกัน การใช้แนวทางเชิงกลยุทธ์ เช่น การฝึกอบรมด้านความหลากหลายและการอยู่ร่วมกัน (*Diversity & Inclusion*) การนำปัญญาประดิษฐ์ (*AI*) มาช่วยลดอคติในกระบวนการสรรหาบุคลากร และการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนความหลากหลาย จะช่วยให้การบริหารจัดการความแตกต่างในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

โดยสรุป การพัฒนาความหลากหลายอย่างยั่งยืนเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้องค์กรเติบโตและปรับตัวได้ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความหลากหลายไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงนโยบาย แต่เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างนวัตกรรม เสริมศักยภาพการแข่งขัน และส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงานจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน องค์กรที่สามารถบริหารความหลากหลาย

อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง และพัฒนากลยุทธ์ที่ช่วยให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพของตนได้เต็มที่ จะสามารถสร้างทีมที่แข็งแกร่งและมีความยืดหยุ่นสูง การให้ความสำคัญกับกรอบแนวคิด (Mindset) การเรียนรู้ระหว่างทีม และการจัดการความหลากหลายอย่างมีโครงสร้าง จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

4.4.5 แก่นสาระที่ 5 ความแตกต่างทางการสื่อสาร

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า ความแตกต่างทางการสื่อสาร (Communication Differences) เป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลาย เนื่องจากพนักงานจากต่างเจนเอเรชัน วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน อาจมีรูปแบบการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเข้าใจผิด ความไม่สอดคล้องกันในการทำงาน และความรู้สึกแบ่งแยกในองค์กร ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องออกแบบกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมกับทุกกลุ่มพนักงาน เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและช่วยลดช่องว่างระหว่างพนักงาน

"การสื่อสารและกิจกรรมภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยลดความแตกต่างและสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานเช่น การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ หรือการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานจากหลากหลายแผนกและวัฒนธรรมได้พบปะและทำงานร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ช่วยให้เกิด การสื่อสารที่เป็นธรรมชาติ และทำให้คนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A5)

"องค์กรต้อง มองเห็นและส่งเสริมการสื่อสารที่ชัดเจน ระหว่างพนักงานทุกระดับ หากไม่มีการวางแผนทางด้านการสื่อสารที่ชัดเจน พนักงานจะรู้สึกว่าตัวเองไม่มีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กร เราต้องทำให้พนักงานเข้าใจว่าสิ่งที่พวกเขาทำมีผลต่อองค์กรอย่างไร และช่วยให้พวกเขา Align ไปในทิศทางเดียวกัน" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 1)

"องค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานหลายคนนั้นคนต้องมี HR Partner และระบบ Feedback Mechanism เพื่อช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจกัน บางครั้งพนักงานไม่กล้าพูดคุยโดยตรงกับหัวหน้า จึงต้องมีช่องทางทางการและช่องทางไม่เป็นทางการให้พวกเขาสามารถให้ความคิดเห็นได้ เช่น ระบบ One-on-One Discussion ที่ช่วยให้หัวหน้าสามารถเข้าใจทีมงาน ได้ดีขึ้น และลดปัญหาการสื่อสารผิดพลาด" (ผู้บริหารระดับสูง บริษัท A6)

"การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจำเป็นต้องมีการ กำหนดแนวนโยบายการสื่อสารที่ชัดเจน องค์กรต้องออกแบบกลยุทธ์ที่ช่วยให้พนักงานทุกระดับสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงาน การสื่อสารต้องเป็นแบบ 360 องศา ไม่ใช่เพียงแค่ Top-Down แต่ต้องมี Bottom-Up

Communication พนักงานต้องมีช่องทางในการแสดงความคิดเห็น และผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นเหล่านั้นเพื่อนำไปปรับใช้จริง" (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 5)

"องค์กรของเรามีพนักงานจากหลายกลุ่ม ทั้งพนักงานใหม่และพนักงานเก่า ซึ่งมักจะมีปัญหาเรื่อง การสื่อสารและความเข้าใจในแนวทางขององค์กร เราพบว่าหลายครั้งพนักงานเก่าไม่เข้าใจว่านโยบายของบริษัทเปลี่ยนไปในทิศทางไหน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าถูกทอดทิ้งหรือไม่ถูกให้ความสำคัญ เราจึงต้องสร้าง ช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน ผ่าน HRBP และ Internal Communication เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน และสามารถพูดคุยได้ในพื้นที่ปลอดภัย" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B1)

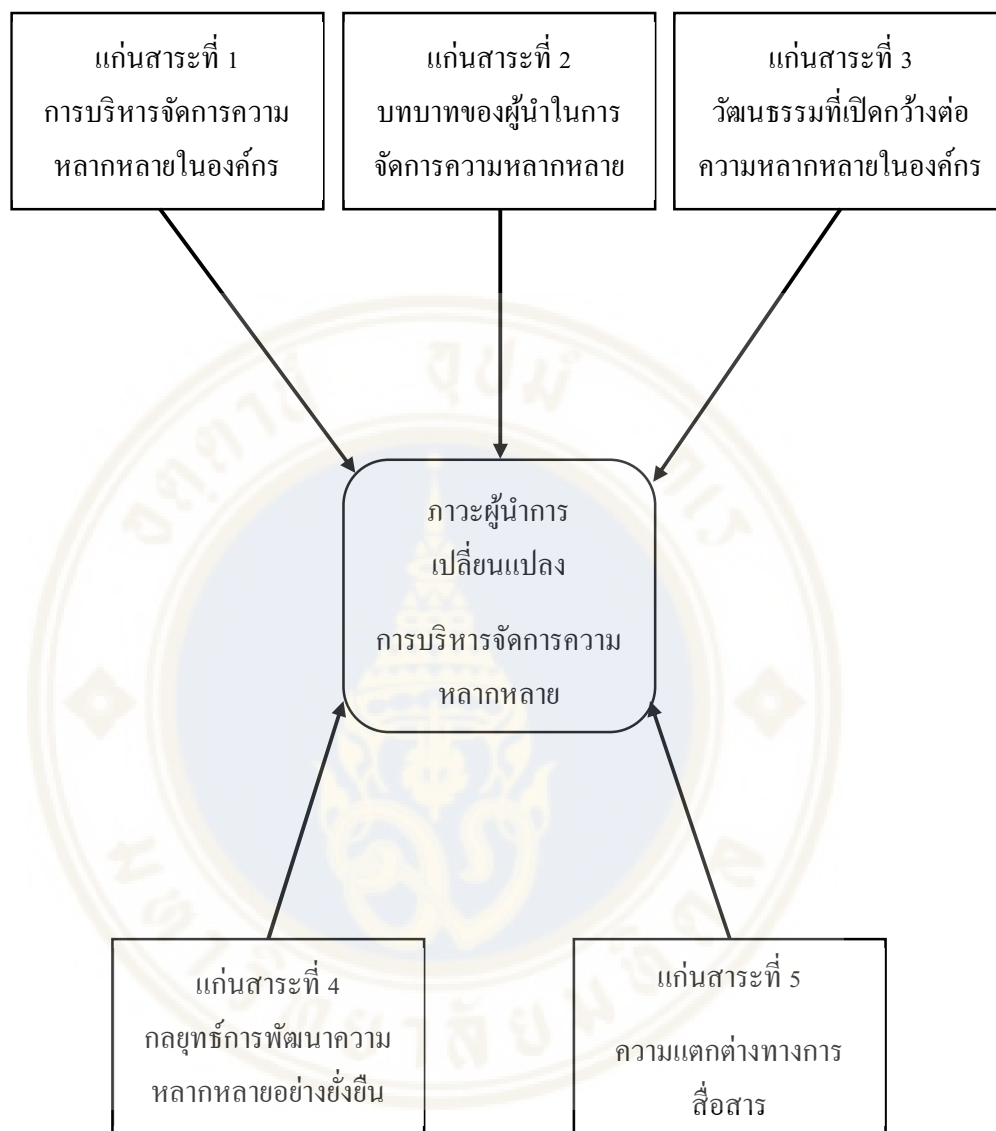
"ความแตกต่างในการสื่อสารระหว่างสัญชาติมีผลอย่างมาก เช่น บางวัฒนธรรมมีวิถีสื่อสารที่เป็น โครงสร้างชัดเจน ในขณะที่บางวัฒนธรรมสื่อสารแบบเป็นกันเองมากกว่า เราพบว่า การสื่อสารผิดพลาดไม่ได้เกิดจาก ความหลากหลายทางเพศหรืออายุ เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจาก Layer ของการทำงานและ โครงสร้างองค์กร HR จึงต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการปรับกระบวนการสื่อสารให้เหมาะสม เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจกันได้ดีขึ้น" (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท B7)

"...การสื่อสารที่ดีต้องนำไปสู่การปฏิบัติ... ถ้าผู้นำพูดแล้วไม่ทำ สุดท้ายจะไม่มีพลัง... องค์กรต้องทำให้แน่ใจว่าข้อความที่สื่อสารออกไป consistent กับสิ่งที่นำไปสู่ action จริงๆ..." (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 4)

"...ทีม R&D ทีม Marketing ทีม Production Engineering ทีม Sales ไม่คุยกันเลย... คนที่ต้อง lead project ก็ lead ไม่ได้... ปัญหาคือ communication gap ซึ่งทำให้เกิด conflict ระหว่างบทบาทในองค์กร... ผู้นำต้องบริหารความหลากหลายของแนวคิด และสร้างการสื่อสารที่เชื่อมโยงระหว่างทีมให้ได้..." (ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ลำดับที่ 9)

สรุปโดยรวม การลดปัญหาความแตกต่างทางการสื่อสารต้องอาศัย แนวทางที่เป็นระบบและครอบคลุมทุกระดับขององค์กร กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย การมีพันธมิตรทางธุรกิจด้านทรัพยากรบุคคล (HRBP) ระบบข้อเสนอแนะ (Feedback Mechanism) และการส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดกว้าง องค์กรที่สามารถจัดการกับความท้าทายนี้ได้ จะช่วยลดความขัดแย้ง เสริมสร้างความร่วมมือ และทำให้พนักงานทุกระดับสามารถเข้าใจและประสานเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน นำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่แข็งแกร่งและยั่งยืน

4.5 แผนภาพแนวคิด (Conceptual Framework)



รูปที่ 4.1 แผนภาพแนวคิด (Conceptual Framework)

บทที่ 5

อภิปรายผล สรุปผลวิจัย และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลาย ในองค์กรกรณีศึกษา องค์กรธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการบริหารจัดการความหลากหลายภายในองค์กรค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทางในกรุงเทพมหานคร 2. เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานในองค์กรค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทางในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แนวทางการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Guide) กลุ่มตัวอย่างคือ 1. ผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร 2. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร และ 3. ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 30 คน ซึ่งผลการวิจัยสามารถอภิปรายผล สรุปผลการวิจัย และเสนอแนะ ตามลำดับดังต่อไปนี้

5.1 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลาย ในองค์กรกรณีศึกษา องค์กรธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ขออภิปรายผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

5.1.1 แก่นสาระที่ 1 การบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร

จากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กรค้าปลีกในกรุงเทพมหานครเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความหลากหลายของพนักงานครอบคลุมหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็น ความแตกต่างของเจเนอเรชัน ทักษะคิด วัฒนธรรมการทำงาน และรูปแบบการสื่อสาร ซึ่งสามารถส่งผลได้ทั้งในทางบวกและทางลบ หากองค์กรสามารถ

จัดการความหลากหลายได้อย่างเหมาะสม จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความขัดแย้ง และสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างต่อการทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม หากไม่มีแนวทางการบริหารที่ดี ความหลากหลายอาจนำไปสู่ปัญหาด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีมที่ไม่มีประสิทธิภาพ และอัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

5.1.1.1 การบริหารทีมที่มีคนจากหลายเจนเนอเรชัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การบริหารทีมที่มีบุคลากรจากหลากหลายเจนเนอเรชันเป็นหนึ่งในความท้าทายสำคัญขององค์กรค้าปลีก เนื่องจากพนักงานแต่ละช่วงวัยมีแนวคิดเกี่ยวกับการทำงาน ค่านิยม และรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความเข้าใจผิดได้ ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรค้าปลีกในกรุงเทพมหานครระบุว่า หากสามารถบริหารจัดการได้ดี องค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายนี้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของทีมและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

5.1.1.1.1 ความท้าทายในการบริหารทีมที่มีคนจากหลายเจนเนอเรชัน

ในปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านอายุ วัฒนธรรม และประสบการณ์ทำงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการทำงานของพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชัน ความหลากหลายนี้หากไม่ได้รับการจัดการที่ดี อาจนำไปสู่ความขัดแย้งทางความคิด การแบ่งแยกกลุ่มภายในองค์กร และการลดลงของประสิทธิภาพการทำงาน

ตามแนวคิดของ Gardenswartz & Rowe (1994) อ้างถึงใน นันทพนิดา จิตรระเบียบ (2563) ได้ชี้ให้เห็นว่า "มิติภายใน" ของความหลากหลาย เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ และภูมิหลังทางวัฒนธรรม มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานเป็นอย่างมาก ซึ่งหมายความว่าความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันอาจส่งผลต่อวิถีคิดและวิธีปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ แนวคิดกระบวนทัศน์ของความหลากหลาย (Paradigms of Diversity) ของ Thomas และ Ely (1996) อ้างถึงใน Gaëlle Cachat-Rosset and Alain Klarsfeld (2023) ระบุว่า องค์กรที่ต้องการจัดการกับความหลากหลายระหว่างเจนเนอเรชันอย่างมีประสิทธิภาพควรใช้ แนวทางการเรียนรู้และปรับตัวร่วมกัน (Learning and Effectiveness) ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยลดความตึงเครียดในการทำงานระหว่างพนักงานแต่ละวัย

5.1.1.1.2 ลดความขัดแย้งระหว่างเจนอเรชัน

ความหลากหลายของพนักงานภายในองค์กรส่งผลให้เกิดข้อดีหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มมุมมองที่แตกต่างกัน หรือการเสริมสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม เมื่อบุคลากรมีความแตกต่างกันทั้งในด้านอายุ ประสบการณ์ และค่านิยม ความขัดแย้งก็อาจเกิดขึ้นได้ หากองค์กรไม่มีแนวทางบริหารจัดการที่เหมาะสม ความขัดแย้งระหว่างพนักงานจากเจนอเรชันที่แตกต่างกันอาจส่งผลให้เกิดปัญหาด้านการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง รวมถึงส่งผลต่อความสัมพันธ์ในการทำงานระยะยาว

จากแนวคิดของ Cox (1994) อ้างถึงใน ฉิชนก กล่อมจิต (2564) พบว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอาจมาจากปัจจัยด้าน ความแตกต่างทางอายุ และแนวคิดในการทำงาน พนักงานในเจนอเรชันที่มีอายุแตกต่างกันมักมีมุมมองที่ไม่เหมือนกันต่อบทบาทของตนเองในองค์กร ซึ่งอาจทำให้เกิดช่องว่างในการทำงานร่วมกัน ตัวอย่างเช่น พนักงานที่เป็นเจนอเรชัน เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) และเจนอเรชัน เอ็กซ์ (Generation X) มักให้ความสำคัญกับ ลำดับชั้นในองค์กร ความอดทน และการทำงานหนัก ในขณะที่เจนอเรชัน มิลเลนเนียลส์ (Millennials) และเจนอเรชัน ซี (Generation Z) มักมองหาความยืดหยุ่นในการทำงาน และให้ความสำคัญกับแนวคิดการทำงานที่ให้ความสำคัญกับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) (Guillaume et al., 2012 อ้างถึงใน Onur Sahin and team, 2019) ความแตกต่างนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งเกี่ยวกับแนวทางการทำงาน และอาจทำให้พนักงานรู้สึกว่ายอีกฝ่ายไม่เข้าใจในมุมมองของตนเอง

แนวคิดของ Gardenswartz & Rowe (1994) อ้างถึงใน นันทิพนิตา จิตรระเบียบ (2563) ยังเน้นย้ำว่า "องค์กรควรมีช่องทางการสื่อสารที่สามารถรองรับความแตกต่างของพนักงานแต่ละกลุ่ม" การบริหารจัดการความขัดแย้งจึงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ องค์กรสามารถใช้วิธีต่างๆ เช่น การประชุมแบบการผสมผสานระหว่างการประชุมแบบพบเจอตัวและเห็นหน้ากันกับการประชุมระยะไกล (Hybrid) ซึ่งช่วยให้พนักงานจากเจนอเรชันที่แตกต่างกันสามารถเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับตนเอง หรือการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล ที่ช่วยให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้สะดวกยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ Thomas และ Ely (1996) อ้างถึงใน Gaelle Cachat-Rosset and Alain Klarsfeld (2023) ได้เสนอแนวคิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (Learning and Effectiveness) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานที่มีความแตกต่างกันในองค์กร โดยเน้นให้พนักงานทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มากกว่าการแข่งขันกันเพื่ออำนาจหรือสถานะทาง

สังคมในองค์กร แนวคิดนี้ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้โดยที่ไม่รู้สึกถึงความเหลื่อมล้ำ หรือความกดดันจากโครงสร้างองค์กรที่อาจเอื้อประโยชน์ให้พนักงานบางกลุ่ม

อีกหนึ่งแนวทางที่ได้รับการยอมรับคือ การฝึกอบรม เกี่ยวกับความหลากหลายทางเจเนอเรชัน ซึ่งงานวิจัยของ Anitha (2014) อ้างถึงใน ธนภพ อารยชาติ สกฤต และ อรวิ ศรีบุญดลือ (2567) ได้เน้นย้ำว่าการอบรมเกี่ยวกับ การเข้าใจความแตกต่างระหว่าง เจเนอเรชัน สามารถช่วยลดความขัดแย้งในที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสามารถจัด โปรแกรมอบรมให้พนักงานเข้าใจว่า แต่ละช่วงวัยมีแนวคิดและค่านิยมที่แตกต่างกันอย่างไร และ ควรใช้วิธีการทำงานร่วมกันในรูปแบบใดจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.1.1.1.3 การใช้จุดแข็งของแต่ละเจเนอเรชันให้เกิด ประโยชน์

แม้ว่าความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันอาจนำไปสู่ความท้าทายในการบริหารจัดการ แต่หากองค์กรสามารถ นำจุดแข็งของแต่ละกลุ่มมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม ก็จะช่วยเพิ่มศักยภาพของทีมและองค์กรโดยรวมได้ ตามแนวคิดของ Loden & Rosener (1990) อ้างถึงใน กล้วยไม้ วันทนัง และคณะ (2563) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การใช้ความหลากหลายเป็นจุดแข็ง แทนที่จะมองเป็นปัญหาจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนากลยุทธ์ที่หลากหลายขึ้น โดยแต่ละเจเนอเรชันมีจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้:

- เจเนอเรชัน เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) เกิดปี 1946-1964

มีความเชี่ยวชาญสูงและมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา สามารถทำหน้าที่เป็น ที่ปรึกษา (Mentor) ให้กับพนักงานรุ่นใหม่ได้ (Guillaume et al., 2012 อ้างถึงใน Onur Şahin and team, 2019)

- เจเนอเรชัน เอ็กซ์ (Generation X) เกิดปี 1965-1980

มีความสามารถในการบริหารและทำงานอย่างมีระบบ สามารถเป็น สะพานเชื่อมระหว่างพนักงานรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ทำให้สามารถปรับรูปแบบการทำงาน ให้สอดคล้องกับทุกกลุ่มวัย (Sharma, 2016 อ้างถึงใน ธนภพ อารยชาติสกฤต และ อรวิ ศรีบุญดลือ, 2567)

- เจเนอเรชัน มิลเลนเนียลส์ (Millennials) หรือเจเนอเรชัน วาย (Gen Y) เกิดปี 1981-1996

มีความคิดสร้างสรรค์สูง และสามารถนำ เทคโนโลยีมา
ปรับใช้ในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Thomas และ Ely, 1996 อ้างถึงใน Gaelle Cachat-
Rosset and Alain Klarsfeld, 2023)

- เจเนอเรชัน ซี (Generation Z) เกิดปี 1997-ปัจจุบัน

มีความสามารถในการ เรียนรู้เร็วและปรับตัวเก่ง สามารถ
นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ (Anitha, 2014 อ้างถึงใน ธน
ภพ อารยชาติสกุล และ อรวิ ศรีบุญลือ, 2567)

งานวิจัยของ Cox (1994) อ้างถึงใน ฉิชนก กล่อมจิต (2564)
ยังเน้นย้ำว่า การนำจุดแข็งของแต่ละกลุ่มมาใช้ร่วมกัน สามารถช่วยให้ทีมงานมีความสุขและ
สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในตลาดได้ดีขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่สามารถปรับใช้
ความหลากหลายของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร
ในระยะยาว

โดยสรุป การบริหารทีมที่มีบุคลากรจากหลายเจเนอเรชัน
เป็นความท้าทายสำคัญในองค์กรค้าปลีก เนื่องจากแต่ละช่วงวัยมีแนวคิด ค่านิยม และรูปแบบการ
ทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและปัญหาด้านการสื่อสาร หากองค์กรสามารถ
บริหารจัดการได้ดี จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ลดช่องว่างทางความคิด และเพิ่มประสิทธิภาพ
การทำงาน แนวทางที่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างวัย ได้แก่ การปรับปรุงระบบสื่อสาร การเปิด
โอกาสให้พนักงานจากทุกเจเนอเรชันมีส่วนร่วม และการจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจซึ่งกัน
และกัน นอกจากนี้ องค์กรสามารถใช้จุดแข็งของแต่ละเจเนอเรชันให้เกิดประโยชน์ เช่น การให้
พนักงานรุ่นเก่าทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา พนักงานรุ่นกลางเป็นผู้ประสานงาน และพนักงานรุ่นใหม่
ขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีและแนวคิดสร้างสรรค์ การบริหารแบบบูรณาการนี้จะช่วยเพิ่มขีด
ความสามารถขององค์กรและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.1.1.2 การจัดการทัศนคติที่แตกต่าง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ความแตกต่างทางทัศนคติของ
พนักงานในแต่ละเจเนอเรชันเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานร่วมกันและบรรยากาศในองค์กร
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมค้าปลีกที่ต้องพึ่งพาการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่าง
แผนก ผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานครให้
ข้อมูลว่า พนักงานแต่ละช่วงวัยมีมุมมองที่แตกต่างเกี่ยวกับการทำงาน อำนาจหน้าที่ และ
โครงสร้างองค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งหากไม่มีการจัดการที่เหมาะสม

ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนำมาซึ่งความแตกต่างในด้านทัศนคติ ค่านิยม และแนวทางในการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และบรรยากาศภายในองค์กร หากไม่มีการจัดการที่เหมาะสม ความแตกต่างเหล่านี้อาจกลายเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม อย่างไรก็ตาม งานวิจัยหลายฉบับพบว่า หากองค์กรสามารถบริหารจัดการความแตกต่างทางทัศนคติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และยังเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอีกด้วย แนวคิดของ Hofstede (1980) อ้างถึงใน อภิชาติ สุนทรมณฑล (2563) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรและแนวทางการทำงานของพนักงานถูกกำหนดโดยปัจจัยหลายประการ เช่น ประสบการณ์ชีวิต การศึกษา และสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งหมายความว่า บุคลากรในแต่ละเจนเนอเรชันหรือจากแต่ละภูมิภาคอาจมีวิถีคิดและมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเองในองค์กร ตัวอย่างเช่น พนักงานรุ่นเก๋ามักให้ความสำคัญกับลำดับชั้นในองค์กรและการทำงานหนัก ในขณะที่พนักงานรุ่นใหม่มักให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) และความยืดหยุ่นในการทำงาน

การจัดการทัศนคติที่แตกต่างจำเป็นต้องมีแนวทางที่เป็นระบบ ซึ่งจากแนวคิดของ Gardenswartz & Rowe (1994) อ้างถึงใน นันทพิณดา จิตระเรียม (2563) ได้เสนอแนวทางการบริหารความหลากหลายผ่าน 4 มิติหลัก ได้แก่ (1) มิติบุคคล, (2) มิติภายใน, (3) มิติภายนอก, และ (4) มิติองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มิติภายใน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทางเพศ อายุ เชื้อชาติ และความเชื่อทางศาสนา มีผลโดยตรงต่อทัศนคติของพนักงานในการทำงาน ดังนั้น การเข้าใจปัจจัยเหล่านี้และออกแบบแนวทางการบริหารที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ

งานวิจัยของ Thomas และ Ely (1996) อ้างถึงใน Gaelle Cachat-Rosset and Alain Klarsfeld (2023) ได้เสนอแนวทางกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (Learning and Effectiveness Paradigm) ซึ่งระบุว่า องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันจะช่วยให้พนักงานที่มีทัศนคติที่แตกต่างกันสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น ซึ่งหมายความว่า องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้จากกันและกัน โดยไม่เน้นเพียงแต่การปรับตัวของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

โดยสรุป การจัดการทัศนคติที่แตกต่างเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเปิดกว้างทางความคิด และให้ความสำคัญกับความเข้าใจข้ามเจนเนอเรชัน ก็จะสามารถลดความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างทางทัศนคติได้ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงาน

จากหลากหลายเจนเนอเรชันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

5.1.1.3 การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ส่งผลต่อรูปแบบการทำงานและการสื่อสารภายในองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกที่มีพนักงานจากหลากหลายพื้นเพและค่านิยม ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลระบุว่า พนักงานจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอาจมีมุมมองต่อการทำงาน ระดับโครงสร้างอำนาจ และวิธีการแสดงออกที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดหรือความขัดแย้งหากไม่มีแนวทางบริหารจัดการที่เหมาะสม

แนวคิดของ Hofstede (1980) อ้างถึงใน อภิชาติ สุนทรมณฑล (2563) ได้อธิบายถึง มิติทางวัฒนธรรม (Cultural Dimensions Theory) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมของแต่ละสังคมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในที่ทำงาน ตัวอย่างเช่น ประเทศที่มีสังคมแตกต่างทางอำนาจ (Power Distance) สูง เช่น ไทย และจีน มักให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กรที่มีลำดับชั้นชัดเจน พนักงานในประเทศเหล่านี้มักจะไม่ค่อยตั้งคำถามกับผู้บริหาร ในขณะที่ในประเทศตะวันตก เช่น สหรัฐอเมริกา หรือเนเธอร์แลนด์ พนักงานอาจคาดหวังโครงสร้างที่มีความเป็นประชาธิปไตยมากกว่า นอกจากนี้ ความแตกต่างด้าน ลัทธิปัจเจกนิยม (Individualism) และลัทธิรวมหมู่ (Collectivism) ยังมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการทำงานเป็นทีม โดยพนักงานจากประเทศในเอเชียมักให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันมากกว่าการแสดงออกถึงความสามารถส่วนบุคคล

จากแนวคิดของ Trompenaars & Hampden-Turner (1998) อ้างถึงใน นันทพนิตา จิตรระเบียบ (2563) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจส่งผลต่อรูปแบบการทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น รูปแบบการสื่อสาร พนักงานจากวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับมารยาทและการรักษาน้ำใจ เช่น ญี่ปุ่น และไทย อาจใช้การสื่อสารแบบอ้อม (Indirect Communication) ซึ่งต่างจากพนักงานจากประเทศที่เน้นความตรงไปตรงมา เช่น เยอรมนี และสหรัฐอเมริกา ซึ่งใช้การสื่อสารแบบตรง (Direct Communication) ความแตกต่างนี้อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ หากไม่มีแนวทางการสื่อสารที่เหมาะสม นอกจากนี้ การบริหารเวลา ยังเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึง วัฒนธรรมตะวันตก เช่น เยอรมนี และสวิตเซอร์แลนด์ ให้ความสำคัญกับความตรงต่อเวลาอย่างมาก ขณะที่บางวัฒนธรรม เช่น บราซิล และอินเดีย อาจมีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลามากกว่า

การบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสนใจ งานวิจัยของ Thomas และ Ely (1996) อ้างถึงใน Gaelle Cachat-Rosset and Alain

Klarsfeld (2023) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม จะสามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาได้มากขึ้น องค์กรที่มีการจัดการความหลากหลายที่ดีมักมีแนวโน้มที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดียิ่งขึ้น

โดยสรุป การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรสามารถส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง และสนับสนุนการทำงานร่วมกันของพนักงานจากหลากหลายวัฒนธรรม ก็จะสามารถลดความขัดแย้งและเพิ่มความร่วมมือในองค์กรได้ การฝึกอบรมด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการใช้ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความเข้าใจระหว่างพนักงาน จะช่วยให้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมกลายเป็นข้อได้เปรียบในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว

5.1.1.4 แนวทางการจัดการความหลากหลายในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ความหลากหลายในที่ทำงานเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายสำหรับองค์กรค้าปลีก โดยเฉพาะองค์กรที่มีพนักงานจากหลายเจนเนอเรชัน วัฒนธรรม และภูมิหลังที่แตกต่างกัน ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลระบุว่า หากไม่มีแนวทางบริหารที่เหมาะสม ความหลากหลายอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจกัน และปัญหาด้านการประสานงาน อย่างไรก็ตาม หากสามารถบริหารจัดการได้ดี องค์กรจะได้รับประโยชน์จากมุมมองที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทยตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แนวคิดของ Gardenswartz & Rowe (1994) อ้างถึงใน นันทพนิตา จิตรระเบียบ (2563) ได้แบ่งความหลากหลายภายในองค์กรออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติบุคคล (Personality), มิติภายใน (Internal Dimension), มิติภายนอก (External Dimension), และมิติองค์กร (Organizational Dimension) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความหลากหลายไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเชื้อชาติหรือเพศเท่านั้น แต่ยังรวมถึงปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ดังนั้น หากองค์กรต้องการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องออกแบบแนวทางที่ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้าหากันได้

หนึ่งในแนวทางที่สำคัญคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและให้คุณค่ากับความหลากหลาย งานวิจัยของ Thomas และ Ely (1996) อ้างถึงใน Gaelle Cachat-Rosset and Alain Klarsfeld (2023) ระบุว่า องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย และสนับสนุนให้พนักงานทุกกลุ่มมีส่วนร่วม จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมและลดความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างได้ วิธีการสร้างวัฒนธรรมที่

ครอบคลุมสามารถทำได้โดยการกำหนดค่านิยมองค์กรที่เน้นความเท่าเทียม (Equity & Inclusion) การส่งเสริมให้พนักงานเคารพความคิดเห็นของกันและกัน และการใช้ภาษาที่เป็นกลาง (Bias-Free Language) เพื่อลดอคติที่อาจเกิดขึ้นในที่ทำงาน

นอกจากนี้ การพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานร่วมกันของพนักงานจากหลากหลายกลุ่มเป็นไปได้อย่างราบรื่น งานวิจัยของ Guillaume et al. (2012) อ้างถึงใน Onur Şahin and team (2019) พบว่า การสื่อสารที่เปิดกว้างและมีความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมสามารถช่วยลดความเข้าใจผิดและเพิ่มความร่วมมือในที่ทำงาน องค์กรสามารถสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยการใช้ช่องทางที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม เช่น การประชุมแบบการผสมผสานระหว่างการประชุมแบบพบเจอตัวและเห็นหน้ากันกับการประชุมระยะไกล (Hybrid) หรือการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การฝึกอบรมเกี่ยวกับความหลากหลายเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ งานวิจัยของ Anitha (2014) อ้างถึงใน ธนภ อารยชาติสกุล และ อรวี ศรีบุญถือ (2567) ระบุว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมด้านความหลากหลายจะสามารถลดปัญหาความขัดแย้งและเพิ่มความเข้าใจระหว่างพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปรแกรมการฝึกอบรมสามารถอยู่ในรูปแบบของการฝึกอบรมความตระหนักทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness Training) ซึ่งช่วยให้พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของเพื่อนร่วมงานจากกลุ่มที่แตกต่างกัน หรือการใช้การแสดงบทบาทสมมุติ (Role-Playing) และกรณีศึกษา (Case Studies) เพื่อให้พนักงานสามารถฝึกฝนทักษะในการจัดการกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม

อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการจัดการความหลากหลายคือ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม งานวิจัยของ Bass & Avolio (1994) อ้างถึงใน ยุติธรรม มีสามเสน (2563) พบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยสนับสนุนให้พนักงานจากหลากหลายกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีคุณลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการดูแลพนักงานแบบเฉพาะบุคคล (Individualized Consideration) จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญกับทุกคน และช่วยลดความเหลื่อมล้ำที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างในที่ทำงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายก็เป็นอีกแนวทางที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อสนับสนุนพนักงานทุกกลุ่ม งานวิจัยของ Anitha (2014) อ้างถึงใน ธนภ อารยชาติสกุล และ อรวี ศรีบุญถือ (2567) ระบุว่า องค์กรที่มีนโยบายการจ้างงานที่เปิดโอกาสให้กับทุกกลุ่ม (Equal Employment Opportunities) และให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (Fair

Compensation) จะสามารถดึงดูดและรักษานักงานที่มีคุณภาพไว้ได้ดีขึ้น นอกจากนี้ การออกแบบระบบการประเมินผลที่คำนึงถึงความแตกต่างของพนักงานยังช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และช่วยส่งเสริมให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพของตนเองออกมาได้อย่างเต็มที่

จากที่กล่าวมา แนวทางการจัดการความหลากหลายในการทำงานควรมุ่งเน้นไปที่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเท่าเทียมและการอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืน ผ่านการพัฒนา นโยบายด้านความหลากหลาย การอบรมพนักงาน และการใช้ภาวะผู้นำที่สามารถสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความแตกต่าง องค์กรที่สามารถบริหารจัดการความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

โดยสรุป การบริหารจัดการความหลากหลายของพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของทีม และความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจในระยะยาว แม้ว่าความแตกต่างทางเจเนอเรชัน ทักษะ และวัฒนธรรมอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิด ความขัดแย้ง และอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน แต่หากองค์กรสามารถใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสม เช่น การส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิด การจัดการกิจกรรมเมนทอริง (Mentoring) ข้ามเจเนอเรชัน การฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล และที่สำคัญคือการนำหลักการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาประยุกต์ใช้ องค์กรจะสามารถแปลงความแตกต่างให้กลายเป็นจุดแข็งในการขับเคลื่อนทีมงาน ส่งเสริมการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์กร และนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ส่งเสริมนวัตกรรม พร้อมช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต

5.1.2 แก่นสาระที่ 2 บทบาทของผู้นำในการจัดการความหลากหลาย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบริหารความหลากหลายภายในองค์กร โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมค้าปลีกที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างทีม นอกจากนี้ ผู้นำที่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจจากภายใน จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

5.1.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรค้าปลีกในกรุงเทพมหานครระบุว่า ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้พนักงานมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายร่วมกัน มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมค้าปลีกที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และการแข่งขันที่รุนแรง

แนวคิดของ Burns (1978) อ้างถึงใน Bass & Avolio (1994) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำช่วยให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำลักษณะนี้จะช่วยให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งต่างจาก ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่มุ่งเน้นไปที่การใช้รางวัลและบทลงโทษเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ตามที่ Bass & Avolio (1994) อ้างถึงใน ยุติธรรม มีสามเสน (2563) ได้แก่

- อิทธิพลแห่งการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายขององค์กร จะช่วยให้เกิดพลังในการทำงานที่มีความหมายมากขึ้น
- อิทธิพลทางอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี ทำให้พนักงานเกิดความเคารพและไว้วางใจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กร
- การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำที่ส่งเสริมให้พนักงานคิดอย่างสร้างสรรค์และกล้าท้าทายแนวคิดเดิม ๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้
- การเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำที่ให้การสนับสนุนพนักงานในแบบเฉพาะบุคคล จะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นเพียงแค่แนวคิดเชิงทฤษฎี แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร งานวิจัยของ Bass & Riggio (2006) อ้างถึงใน วรรณพงศ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ (2565) พบว่า องค์กรที่มีผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับ

พนักงาน มีแนวโน้มที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว สิ่งนี้เป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงและต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เช่น อุตสาหกรรมค้าปลีก เทคโนโลยี และการบริการ

การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรช่วยให้เกิด วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) ตามแนวคิดของ Senge (1990) อ้างถึงใน สุริยันต์ ปานอำไพ (2563) ซึ่งระบุว่า องค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง จะสามารถเติบโตและเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน ผู้นำที่มีแนวคิดเชิงบวกและกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา

นอกจากนี้ งานวิจัยของ Kotter (1996) อ้างถึงใน ธนภพ อารยชาติสกุล และ อรวิ ศรีบุญลือ (2567) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์

อย่างไรก็ตาม การนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์กรไม่ใช่เรื่องง่าย ความท้าทายสำคัญที่ผู้นำต้องเผชิญคือ ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ซึ่งเป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นในทุกองค์กร งานวิจัยของ Kotter (1996) อ้างถึงใน สุริยันต์ ปานอำไพ (2563) พบว่า พนักงานที่เคยชินกับรูปแบบการทำงานเดิม ๆ มักไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความกลัวหรือความไม่มั่นใจในอนาคต ดังนั้น ผู้นำที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน เพื่อให้พวกเขาเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ ความต้องการทักษะการบริหารที่ซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยความสามารถในการบริหารความหลากหลายของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในช่วงของการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยของ Bass & Avolio (1994) อ้างถึงใน วรวิทย์ พงษ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ (2565) ระบุว่า ภาวะผู้นำลักษณะนี้ต้องอาศัยผู้นำที่สามารถบริหารความคาดหวังของพนักงาน และสร้างความเชื่อมั่นในทิศทางขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลง และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมและการเรียนรู้ ผู้นำที่สามารถเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงาน มีความเป็นต้นแบบ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และให้การสนับสนุนพนักงาน จะช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็งและสามารถ

ปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดนี้มาใช้ต้องอาศัยทักษะการบริหารที่ดี และต้องสามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในระยะยาว

5.1.2.2 ผู้นำด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน และสร้างแรงจูงใจให้ทีมมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมค้าปลีกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรค้าปลีกในกรุงเทพมหานครระบุว่า ผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า

แนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) ได้รับการกล่าวถึงในงานวิจัยของ Nanus (1992) อ้างถึงใน สุริยันต์ ปานอำไพ (2563) ซึ่งระบุว่า วิสัยทัศน์เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร และเป็นปัจจัยที่ช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ผู้นำที่มีความสามารถในการกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะช่วยให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและเข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

งานวิจัยของ Kotter (1996) อ้างถึงใน ธนภพ อารยชาติสกุล และ อรวิ ศรีบุญลือ (2567) พบว่า องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย และมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดีกว่า นั่นหมายความว่า หากองค์กรมีทิศทางที่แน่นอน และพนักงานสามารถเข้าใจและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร จะช่วยให้พวกเขามีความมุ่งมั่นในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องประกอบไปด้วย 4 ปัจจัยหลัก ตามที่ Nanus (1992) อ้างถึงใน สุริยันต์ ปานอำไพ (2563) ได้แก่

- การมีมุมมองเชิงกลยุทธ์ (Strategic Visioning) ผู้นำต้องสามารถมองภาพรวมขององค์กร และคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคตได้ เพื่อกำหนดทิศทางที่เหมาะสมให้กับองค์กร
- ความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) ผู้นำต้องสามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรคืออะไร และพวกเขามีบทบาทอย่างไรในการทำให้มันเป็นจริง

- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Commitment) ผู้นำต้องสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และเห็นถึงความสำคัญของงานที่พวกเขาทำ

- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability and Flexibility) วิสัยทัศน์ขององค์กรต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่แค่การกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กรเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายนี้ด้วย งานวิจัยของ Kouzes & Posner (2017) อ้างถึงใน วรรณพงษ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ (2565) พบว่าผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานด้วยความทุ่มเท และพร้อมที่จะก้าวไปสู่มเป้าหมายร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมยังมีบทบาทสำคัญในการ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร งานวิจัยของ Bass & Avolio (1994) อ้างถึงใน ยุติธรรม มีสามเสน (2563) ระบุว่า ผู้นำที่สามารถสร้างความไว้วางใจและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสามัคคี และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคง เมื่อพนักงานเข้าใจว่าการทำงานของพวกเขามีผลต่อองค์กรอย่างไร พวกเขาจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานของตนเอง และมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความท้าทายเช่นกัน งานวิจัยของ Kotter (1996) อ้างถึงใน สุริยันต์ ปานอำไพ (2563) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มีโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อน หรือมีพนักงานจากหลายวัฒนธรรม อาจเผชิญกับปัญหาในการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร อุปสรรคที่พบได้บ่อย ได้แก่

- ความแตกต่างในมุมมองของพนักงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับแนวทางขององค์กร

- การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ทำให้พนักงานเกิดความสับสนเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร

- การขาดแรงจูงใจในการทำตามวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นปัญหาที่พบได้ในองค์กรที่ขาดระบบบริหารจัดการที่สามารถเชื่อมโยงพนักงานเข้ากับเป้าหมายขององค์กรได้

โดยสรุป ผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และรู้สึกว่าการมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมุ่งมั่น

ไปในทิศทางเดียวกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ทีมงานได้อย่างเป็นระบบ และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5.1.2.3 ผู้นำด้านการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกที่ต้องพึ่งพาการทำงานเป็นทีมและการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรค้าปลีกระบุว่า ผู้นำที่สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจ และทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

งานวิจัยของ Barrett (2006) อ้างถึงใน วรณพงศ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ (2565) พบว่า ผู้นำที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองภายในองค์กร การที่พนักงานสามารถเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน ย่อมทำให้พวกเขามีความมุ่งมั่นและสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมั่นใจ นอกจากนี้ ผู้นำที่สามารถสื่อสารได้ดีจะสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพมีส่วนร่วม และเสียงของพวกเขาที่มีความสำคัญต่อทิศทางขององค์กร

การสื่อสารของผู้นำไม่ได้เป็นเพียงแค่การส่งข้อมูลไปยังพนักงานเท่านั้น แต่ยังหมายถึง ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นและตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม งานวิจัยของ Goleman (2000) อ้างถึงใน นันทพนิตา จิตรระเียบ (2563) ระบุว่า ผู้นำที่สามารถสื่อสารได้ดี จะสามารถสร้างความไว้วางใจและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงไม่ใช่แค่การถ่ายทอดสารเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาและความต้องการของพนักงานได้ดีขึ้น การเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดที่สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง

งานวิจัยของ Kouzes & Posner (2017) อ้างถึงใน ยุติธรรม มีสามเสน (2563) พบว่า ผู้นำที่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน จะช่วยให้พนักงานมีแรงบันดาลใจ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่มีค่าหากพนักงานไม่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน ผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีจะสามารถทำให้พนักงานเข้าใจว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร และมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า นอกจากนี้ Bass & Avolio (1994) อ้างถึงใน วรณพงศ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ (2565) ยังระบุว่า

องค์กรที่มีผู้นำที่สามารถสื่อสารได้ดี จะสามารถสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะพนักงานมีความเข้าใจในเป้าหมายและแนวทางการทำงานขององค์กรอย่างชัดเจน

โดยสรุป ผู้นำด้านการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดีช่วยให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายขององค์กร สร้างความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง และกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่สามารถสื่อสารได้ดีไม่เพียงแต่ต้องสามารถอธิบายแนวคิดและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน แต่ยังต้องสามารถรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อให้สารที่ส่งออกไปได้รับการเข้าใจอย่างถูกต้องและครบถ้วน อย่างไรก็ตาม การเป็นผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่ต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบริหารจัดการทีมและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.2.4 ผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพของทีม โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมค้าปลีกที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรค้าปลีกในกรุงเทพมหานครระบุว่า พนักงานที่ได้รับแรงบันดาลใจจากผู้นำจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กร และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

หนึ่งในวิธีสำคัญที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน คือ การสื่อสารที่มีพลัง (Inspirational Communication) ผู้นำต้องสามารถอธิบายให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของงานที่พวกเขาทำ และเชื่อมโยงงานของพวกเขาเข้ากับเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น งานวิจัยของ Goleman (2000) อ้างถึงใน นันทพนิตา จิตร์ระเบียบ (2563) ระบุว่า การสื่อสารที่สามารถกระตุ้นอารมณ์และสร้างความรู้สึกร่วมกัน จะช่วยให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น นั่นหมายความว่าหากผู้นำสามารถถ่ายทอดสารที่กระตุ้นให้พนักงานรู้สึกว่าการเขามีบทบาทสำคัญในองค์กร พวกเขาจะมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น

นอกจากการสื่อสารแล้ว การยอมรับและให้การสนับสนุนพนักงาน (Empowerment & Recognition) ก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ งานวิจัยของ Bass & Avolio (1994) อ้างถึงใน ธนภพ อารยชาติสกุล และ อรวี ศรีบุญลือ (2567) พบว่า พนักงานที่ได้รับการยอมรับและเห็นว่าผลงานของตนเองมีคุณค่า จะมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ผู้นำจึงควรมีการให้ feedback ที่สร้างสรรค์ สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดและกล้าลงมือทำ และให้การยอมรับเมื่อพนักงานทำงานได้ดี

การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling) ก็เป็นอีกปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ผู้นำที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ความซื่อสัตย์ และการทำงานอย่างหนัก จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามพฤติกรรมเหล่านี้ งานวิจัยของ Kotter (1996) อ้างถึงใน สุริยันต์ ปานอำไพ (2563) ซึ่งให้เห็นว่า พนักงานมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำที่พวกเขาเคารพ หากผู้นำสามารถแสดงให้เห็นว่าพวกเขามีความพยายามและความมุ่งมั่นในการทำงาน พนักงานก็จะเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานมากขึ้น

แม้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็มีผลที่ตามมาซึ่งผู้นำต้องเผชิญ หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญคือ การเข้าใจความต้องการและแรงจูงใจของพนักงานแต่ละคน พนักงานแต่ละคนอาจมีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน บางคนอาจต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บางคนอาจต้องการความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน หากผู้นำไม่สามารถเข้าใจแรงจูงใจของพนักงานได้อย่างถูกต้อง อาจทำให้การสร้างแรงบันดาลใจไม่ได้ผล งานวิจัยของ Thomas & Ely (1996) อ้างถึงใน Gaelle Cachat-Rosset and Alain Klarsfeld (2023) พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงบริบทของพนักงานแต่ละคน และต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับลักษณะของทีม

ดังที่กล่าวมา ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจได้เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีความผูกพันกับองค์กร พวกเขาต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ให้การสนับสนุนและยอมรับในผลงานของพนักงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน การสร้างแรงบันดาลใจไม่ใช่เพียงแค่การใช้คำพูดที่ดีเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการกระทำที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานได้ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการสร้างแรงบันดาลใจขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการเข้าใจแรงจูงใจของพนักงานแต่ละคน และการออกแบบกลยุทธ์ที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานได้จะช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็ง และสามารถก้าวข้ามอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

โดยสรุป บทบาทของผู้นำในการบริหารความหลากหลายภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดการร่วมงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม และส่งเสริมการสื่อสารที่ชัดเจนในองค์กร ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและกระตุ้นให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ การที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานผ่านการยอมรับ สนับสนุน และเป็นแบบอย่างที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การบริหารความ

หลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องอาศัยทักษะการบริหารที่ดี ความสามารถในการเข้าใจพนักงานแต่ละกลุ่ม และการออกแบบกลยุทธ์ที่สามารถส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ผู้นำที่สามารถบูรณาการความแตกต่างให้เป็นพลังในการพัฒนาองค์กร จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

5.1.3 แก่นสาระที่ 3 วัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายในองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและส่งเสริมความหลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมค้าปลีกที่ต้องเผชิญกับความแตกต่างด้านเจเนอเรชัน วัฒนธรรม และแนวทางการทำงาน องค์กรที่สามารถส่งเสริม การยอมรับความแตกต่าง การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออก และการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนความหลากหลาย จะสามารถลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และช่วยให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

5.1.3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง (Inclusive Organizational Culture) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานจากหลากหลายเจเนอเรชันและภูมิหลังสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกที่มีบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งด้านอายุ วัฒนธรรม และแนวคิด องค์กรที่มีวัฒนธรรมเปิดกว้างจะช่วยลดความขัดแย้ง ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ ผู้นำที่สามารถสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วม จะช่วยให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในหลายมิติ งานวิจัยของ Thomas & Ely (1996) อ้างถึงใน Gaelle Cachat-Rosset and Alain Klarsfeld (2023) พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและส่งเสริมให้พนักงานจากทุกกลุ่มสามารถมีส่วนร่วมได้ จะมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ซึ่งหมายความว่าหากองค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างยังช่วยเสริมสร้าง ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) งานวิจัยของ Kahn (1990) อ้างถึงใน วรณพงศ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ

(2565) ระบุว่า พนักงานที่รู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับและมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น จะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างเต็มศักยภาพ การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษาพนักงานที่มีคุณค่า และลดอัตราการลาออกของพนักงาน

หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างคือการส่งเสริมความหลากหลาย (Diversity and Inclusion - D&I) งานวิจัยของ Hofstede (1980) อ้างถึงใน อภิชาติ สุนทรเมณฑล (2563) พบว่า องค์กรที่สามารถจัดการกับความหลากหลายได้ดี จะสามารถสร้างทีมที่มีศักยภาพสูง และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้พนักงานจากหลากหลายภูมิหลังสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยปราศจากอคติ จะช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น

อีกปัจจัยสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างคือ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ งานวิจัยของ Bass & Avolio (1994) อ้างถึงใน ยุติธรรม มีสามเสน (2563) พบว่า ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางขององค์กร จะช่วยเสริมสร้างความเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าพวกเขามีบทบาทในการตัดสินใจขององค์กร จะทำให้พวกเขามีความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเองมากขึ้น และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

การส่งเสริม การสื่อสารแบบเปิดกว้าง (Open Communication) ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นไปในทิศทางที่เปิดกว้างและมีความโปร่งใส งานวิจัยของ Guillaume et al. (2012) อ้างถึงใน Onur Şahin and team (2019) ระบุว่า การสื่อสารแบบเปิดช่วยลดความเข้าใจผิด และช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรที่สนับสนุนให้มีการประชุมแบบเปิด การใช้แพลตฟอร์มสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงออกทางความคิด จะช่วยให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมได้มากขึ้น

โดยสรุป การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างจะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ รักษาพนักงานที่มีศักยภาพ และเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ อย่างไรก็ตาม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ต้องเป็นแบบอย่างในการส่งเสริมความหลากหลาย การมีส่วนร่วม และการ

สื่อสารที่เปิดกว้าง หากองค์กรสามารถดำเนินกลยุทธ์เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถพัฒนาองค์กรให้เติบโตไปข้างหน้าได้อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน

5.1.3.2 การยอมรับความแตกต่าง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การยอมรับความแตกต่าง (Acceptance of Differences) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานจากหลากหลายเจนอเรชันและภูมิภาคหลังสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมค้าปลีกที่มีพนักงานจากวัฒนธรรมและค่านิยมที่หลากหลาย ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรค้าปลีกในกรุงเทพมหานครระบุว่า องค์กรที่ส่งเสริมการยอมรับความแตกต่าง จะสามารถลดความขัดแย้งภายในทีม และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันได้ การที่พนักงานรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร จะช่วยให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนา

การยอมรับความแตกต่างเป็นแนวคิดที่ได้รับการสนับสนุนจากหลายทฤษฎี งานวิจัยของ Hofstede (1980) อ้างถึงใน อภิชาติ สุนทรมณฑล (2563) ได้อธิบายถึง มิติทางวัฒนธรรม (Cultural Dimensions) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน เช่น บางวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจร่วมกัน (Collectivism) ในขณะที่บางวัฒนธรรมเน้นความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) หากองค์กรไม่มีแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการความแตกต่างเหล่านี้ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือความขัดแย้งในการทำงานได้

นอกจากนี้ งานวิจัยของ Thomas & Ely (1996) อ้างถึงใน Gaelle Cachat-Rosset and Alain Klarsfeld (2023) พบว่า องค์กรที่สามารถส่งเสริมให้พนักงานยอมรับความแตกต่างกันได้ จะสามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาได้อย่างเต็มที่ และช่วยให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งหมายความว่า การที่พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนแนวคิดที่หลากหลายกันได้ โดยปราศจากอคติ จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวทางแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การยอมรับความแตกต่างยังช่วย เสริมสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร (Organizational Cohesion) งานวิจัยของ Kahn (1990) อ้างถึงใน วรณพงค์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ (2565) ระบุว่า พนักงานที่รู้สึกว่าการยอมรับพวกเขาในฐานะปัจเจกบุคคลจะมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น เมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับและเคารพในความแตกต่าง จะช่วยให้พวกเขามีความมั่นใจในการทำงาน และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

หนึ่งในแนวทางสำคัญในการส่งเสริมการยอมรับความแตกต่างคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและให้ความสำคัญกับความเท่าเทียม (Inclusive Culture and Equity) งานวิจัยของ Bass & Avolio (1994) อ้างถึงใน ยุติธรรม มีสามเสน (2563) พบว่า องค์กรที่สามารถส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและให้ความสำคัญกับความเท่าเทียม จะช่วยให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่า และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมความหลากหลาย เช่น การกำหนดนโยบายที่ไม่เลือกปฏิบัติ การจัดอบรมเกี่ยวกับความหลากหลาย และการส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสดูแลความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในองค์กร

นอกจากนโยบายขององค์กรแล้ว การสื่อสารที่เปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ (Effective and Open Communication) ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดการยอมรับความแตกต่าง งานวิจัยของ Guillaume et al. (2012) อ้างถึงใน Onur Şahin and team (2019) ระบุว่า การสื่อสารที่เปิดกว้างช่วยให้พนักงานสามารถเข้าใจมุมมองของกันและกัน และช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดจากความแตกต่าง ดังนั้น องค์กรควรสนับสนุนให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเสรี และมีช่องทางที่พนักงานสามารถพูดคุยและเข้าใจกันได้มากขึ้น เช่น การประชุมแบบเปิด การใช้แพลตฟอร์มภายในองค์กรสำหรับการแสดงความคิดเห็น และการสนับสนุนให้มีการสื่อสารข้ามแผนก

อย่างไรก็ตาม การยอมรับความแตกต่างก็มีความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ หนึ่งในปัญหาสำคัญคือ อคติที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว (Unconscious Bias) ซึ่งอาจทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติโดยไม่ตั้งใจ งานวิจัยของ Thomas & Ely (1996) อ้างถึงใน Gaelle Cachat-Rosset and Alain Klarsfeld (2023) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่ไม่มีแนวทางในการบริหารอคติ อาจทำให้พนักงานบางกลุ่มรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองไม่ได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกัน วิธีแก้ปัญหานี้คือการให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ อคติที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว และการฝึกอบรมเกี่ยวกับความหลากหลาย (Diversity Training and Unconscious Bias Training)

โดยสรุป การยอมรับความแตกต่างเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน องค์กรที่สามารถส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติที่เปิดกว้างและสามารถทำงานร่วมกับผู้ที่มีมุมมองและประสบการณ์ที่ต่างกันได้ จะสามารถสร้างนวัตกรรม ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม การยอมรับความแตกต่างต้องอาศัยการสนับสนุนจากองค์กร เช่น การกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมความเท่าเทียม การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการจัดอบรมเกี่ยวกับความหลากหลาย หากองค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมที่

ความสำคัญกับการยอมรับความแตกต่างได้ จะช่วยให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และช่วยให้
องค์กรสามารถเติบโตไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและแข็งแกร่ง

5.1.3.3 การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออก

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการ
แสดงออก (Psychological Safety) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น และทำ
ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกที่มี
บุคลากรจากหลากหลายเจนเนอเรชันและวัฒนธรรม การที่พนักงานรู้สึกว่าจะสามารถแสดง
ความคิดเห็นได้โดยไม่ถูกตำหนิหรือถูกมองในแง่ลบ จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่
สร้างสรรค์ ลดความกดดันในการทำงาน และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับ พื้นที่ปลอดภัย มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ ทฤษฎี
ความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) ซึ่งถูกพัฒนาโดย Edmondson (1999) อ้างถึง
ใน Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv (2010) งานวิจัยนี้พบว่า ทีมที่มีระดับของความปลอดภัยทาง
จิตวิทยาสูง จะมีแนวโน้มที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความกล้าหาญในการนำเสนอแนวคิดใหม่
ๆ และสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ดีขึ้น กล่าวคือ หากพนักงานรู้สึกว่าจะพวกเขาสามารถแสดง
ความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิหรือลงโทษ พวกเขาจะกล้าลองผิดลองถูก และ
สร้างสรรค์ไอเดียใหม่ ๆ ได้มากขึ้น

การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออกยังมีความสำคัญอย่างยิ่งใน
องค์กรที่ต้องการส่งเสริม วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of Innovation) งานวิจัยของ Google's
Project Aristotle (2016) อ้างถึงใน Duhigg (2016) พบว่า หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ทีม
ประสบความสำเร็จคือการมีความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) ซึ่งช่วยให้
พนักงานสามารถแบ่งปันความคิดเห็นและเสนอไอเดียได้โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกปฏิเสธ สิ่งนี้แสดง
ให้เห็นว่า หากองค์กรสามารถสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออก พนักงานจะมีความมั่นใจในการ
คิดนอกกรอบ และสามารถนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ที่อาจนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

พื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออกยังช่วย เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
ภายในองค์กร งานวิจัยของ Kahn (1990) อ้างถึงใน วรรณพงษ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ (2565) พบว่า
พนักงานที่รู้สึกว่าจะสามารถแสดงออกได้อย่างอิสระโดยไม่ถูกตัดสิน จะมีแนวโน้มที่จะสร้าง
ความสัมพันธ์ที่ดีและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น เมื่อพนักงานสามารถพูดคุยและแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นได้โดยไม่มี ความกลัว พวกเขาจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ลดปัญหาความ
ขัดแย้ง และเพิ่มความสามัคคีในทีม

หนึ่งในแนวทางสำคัญในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออกคือการส่งเสริมวัฒนธรรมการรับฟังอย่างเปิดกว้าง (Active Listening and Open Communication) งานวิจัยของ Guillaume et al. (2012) อ้างถึงใน Onur Şahin and team (2019) ระบุว่า การที่องค์กรมีช่องทางให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย และมีผู้นำที่สามารถรับฟังความคิดเห็นโดยปราศจากอคติ จะช่วยให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ดังนั้น ผู้นำองค์กรควรมีการจัดประชุมหรือเวทีสนทนาที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องกลัวว่าความคิดเห็นของพวกเขาจะถูกทะเลาะหรือถูกตัดสินว่าไม่เหมาะสม

อีกหนึ่งแนวทางที่สำคัญคือ การให้ความสำคัญกับความเห็นที่หลากหลาย (Encouraging Diverse Perspectives) งานวิจัยของ Edmondson & Lei (2014) อ้างถึงใน Amy Edmondson (2019) ชี้ให้เห็นว่า ทีมที่มีความปลอดภัยทางจิตวิทยาจะสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายความว่า หากองค์กรสามารถทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่าเสียงของพวกเขามีคุณค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มาจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน องค์กรจะสามารถนำความคิดที่หลากหลายเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรได้

แม้ว่าการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออกจะมีประโยชน์มากมาย แต่อุปสรรคที่สำคัญคือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีลำดับชั้นสูง (Hierarchical Culture) งานวิจัยของ Thomas & Ely (1996) อ้างถึงใน Gaelle Cachat-Rosset and Alain Klarsfeld (2023) พบว่า องค์กรที่มีลำดับชั้นเข้มงวด มักทำให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เนื่องจากกลัวผลกระทบที่อาจตามมา วิธีแก้ไขปัญหานี้คือการส่งเสริมให้ผู้นำองค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการรับฟังความคิดเห็นและสนับสนุนให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น

อีกหนึ่งอุปสรรคที่พบได้บ่อยคือ ความกลัวต่อการถูกตัดสิน (Fear of Judgment) พนักงานหลายคนอาจลังเลที่จะเสนอไอเดียใหม่ ๆ เพราะกลัวว่าความคิดเห็นของพวกเขาจะถูกปฏิเสธหรือตำหนิ งานวิจัยของ Bass & Avolio (1994) อ้างถึงใน ธนภพ อารยชาติสกุล และ อรุณศรี บุญเหลือ (2567) พบว่า องค์กรที่สามารถลดความกลัวนี้ได้โดยการสนับสนุนให้พนักงานกล้าลองผิดลองถูก และให้รางวัลกับการริเริ่มไอเดียใหม่ ๆ จะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้มากขึ้น ซึ่งหมายความว่า หากองค์กรสามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่าการแสดงความคิดเห็นของพวกเขาเป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับ แม้ว่าแนวคิดนั้นจะยังไม่สมบูรณ์แบบ พวกเขาจะกล้าคิดและกล้าลงมือทำมากขึ้น

โดยสรุป การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออกเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาไปข้างหน้าได้อย่างแข็งแกร่ง องค์กรที่สามารถทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น จะสามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาได้อย่างเต็มที่ ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงออกต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร เช่น การส่งเสริมวัฒนธรรมการรับฟังอย่างเปิดกว้าง การให้คุณค่ากับความคิดเห็นที่หลากหลาย และการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเสียงของพวกเขามีความหมาย หากองค์กรสามารถดำเนินกลยุทธ์เหล่านี้ได้สำเร็จ จะช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงาน และทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

5.1.3.4 นโยบายขององค์กรสนับสนุนความหลากหลาย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า นโยบายขององค์กรที่สนับสนุนความหลากหลาย (Diversity and Inclusion Policies) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้พนักงานจากหลากหลายเจนเอเรชั่น วัฒนธรรม และภูมิหลังสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรค้าปลีกในกรุงเทพมหานครระบุว่า องค์กรที่มีนโยบายสนับสนุนความหลากหลายอย่างชัดเจน จะสามารถลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นธรรม และส่งเสริมความร่วมมือในองค์กร

การมีนโยบายขององค์กรที่สนับสนุนความหลากหลาย (Diversity & Inclusion Policies) มีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของพนักงานจากภูมิหลังที่แตกต่างกัน งานวิจัยของ Hofstede (1980) อ้างถึงใน อภิชาติ สุนทรมณฑล (2563) พบว่า องค์กรที่สามารถบริหารจัดการความหลากหลายได้ดี จะมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูงขึ้น เนื่องจากพนักงานสามารถเข้าใจและยอมรับมุมมองที่แตกต่างกันได้ นโยบายที่ดีจะช่วยลดอคติที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว (Unconscious Bias) และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีสิทธิ์และโอกาสที่เท่าเทียมกัน

นโยบายสนับสนุนความหลากหลายยังมีผลต่อ ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) งานวิจัยของ Kahn (1990) อ้างถึงใน วรรณพงษ์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ (2565) ระบุว่า พนักงานที่รู้สึกว่าองค์กรให้การยอมรับในความแตกต่างของพวกเขา และมีโอกาสที่เท่าเทียมกันในการเติบโต จะมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างเต็มศักยภาพ นโยบายที่สนับสนุนความหลากหลายจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น

หนึ่งในแนวทางสำคัญของนโยบายองค์กรที่สนับสนุนความหลากหลาย คือ การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน (Clear Diversity Policies and Guidelines) งานวิจัยของ Bass & Avolio (1994) อ้างถึงใน ยุติธรรม มีสามเสน (2563) พบว่า องค์กรที่มีนโยบายความหลากหลายที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จะสามารถลดปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงาน และเพิ่มความสามารถในการทำงานเป็นทีม ซึ่งหมายความว่า การที่องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากรที่เปิดโอกาสให้ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ การฝึกอบรมเกี่ยวกับความหลากหลาย (Diversity & Inclusion Training) ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานสามารถเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างได้ งานวิจัยของ Thomas & Ely (1996) อ้างถึงใน Gaelle Cachat-Rosset and Alain Klarsfeld (2023) พบว่า องค์กรที่มีการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับความหลากหลาย จะสามารถลดอคติที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว และเพิ่มความสามารถในการทำงานร่วมกันได้ การอบรมเกี่ยวกับความหลากหลายอาจอยู่ในรูปแบบของ การให้ความรู้เกี่ยวกับอคติที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว (Unconscious Bias Training) การพัฒนา ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication Training) และการสนับสนุนให้พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางเพศ อายุ และแนวคิด

อีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของนโยบายองค์กรที่สนับสนุนความหลากหลายคือ การสร้างระบบการจ้างงานที่เป็นธรรม (Fair Hiring and Promotion Systems) งานวิจัยของ Guillaume et al. (2012) อ้างถึงใน Onur Şahin and team (2019) ระบุว่า องค์กรที่สามารถสร้างระบบการจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งที่เปิดกว้างและเป็นธรรม จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถจากทุกกลุ่มได้มากขึ้น และช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กร ซึ่งหมายความว่า องค์กรที่สามารถกำหนดกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีมาตรฐานชัดเจน ปราศจากการเลือกปฏิบัติ และให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน จะสามารถดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถและสร้างทีมที่มีศักยภาพสูงขึ้น

จากที่กล่าวมา นโยบายองค์กรที่สนับสนุนความหลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่สามารถกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลาย มีระบบการจ้างงานที่เป็นธรรม และส่งเสริมให้พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่าง จะสามารถสร้างทีมที่มีศักยภาพสูง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจได้ อย่างไรก็ตาม การดำเนินนโยบายความหลากหลายให้ประสบ

ความสำเร็จต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำองค์กรและการให้ความรู้แก่พนักงาน เพื่อให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนและเท่าเทียมกันอย่างแท้จริง

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร ลดความขัดแย้ง และกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร องค์กรที่ส่งเสริมการยอมรับความแตกต่าง การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น และการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนความเท่าเทียม จะสามารถเพิ่มความผูกพันของพนักงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งผู้นำและพนักงานทุกระดับ หากดำเนินการได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

5.1.4 แก่นสาระที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาความหลากหลายอย่างยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า การบริหารและใช้ประโยชน์จากความหลากหลายภายในองค์กรเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมค้าปลีกที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี และความต้องการของตลาด องค์กรที่สามารถ ใช้ความหลากหลายเพื่อสร้างนวัตกรรม และกำหนดแนวทางบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบ จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเสริมสร้างความสามัคคีภายในทีม ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.1.4.1 กลยุทธ์การใช้ความหลากหลายเพื่อสร้างนวัตกรรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า องค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านเจเนอเรชัน วัฒนธรรม หรือแนวคิดการทำงาน จะสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ตลาดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกที่ต้องพัฒนาแนวทางใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและเทคโนโลยี องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความหลากหลาย จะสามารถ กระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และพัฒนานวัตกรรมที่เกิดจากการผสมผสานไอเดียจากมุมมองที่แตกต่างกัน

การใช้ความหลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดจำเป็นต้องอาศัย กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมที่มีคุณค่า หนึ่งในแนวทางสำคัญคือ การจัดตั้งทีมที่มีความหลากหลายทางความคิด และประสบการณ์ องค์กรควรสนับสนุนให้บุคลากรจากแผนกที่แตกต่างกัน หรือจากพื้นฐานที่

หลากหลายมาร่วมงานกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำมุมมองที่แตกต่างกันมาผสมผสานให้เกิดแนวคิดใหม่ งานวิจัยของ Bass & Avolio (1994) อ้างถึงใน ยุติธรรม มีสามเสน (2563) ชี้ให้เห็นว่า ทีมที่มีความหลากหลายมีแนวโน้มที่จะสร้างสรรค์ไอเดียใหม่ๆ ได้มากกว่าทีมที่มีลักษณะเหมือนกัน เพราะบุคลากรที่มาจากพื้นฐานที่ต่างกันจะช่วยเติมเต็มข้อจำกัดของกันและกัน

นอกจากการสร้างทีมที่มีความหลากหลายแล้ว องค์กรยังต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่างและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การที่พนักงานรู้สึกว่าสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกปฏิเสธ หรือถูกลงโทษ จะช่วยให้เกิดกระบวนการคิดและพัฒนานวัตกรรมได้อย่างอิสระ งานวิจัยของ Edmondson (1999) อ้างถึงใน Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv (2010) ระบุว่า องค์กรที่มีความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) จะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ดีขึ้น เนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าพวกเขาสามารถลองผิดลองถูกได้โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตำหนิ หากองค์กรสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พนักงานก็จะมีความมั่นใจในการเสนอไอเดียที่สร้างสรรค์มากขึ้น

การใช้กระบวนการที่ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาแนวคิดที่มีประสิทธิภาพได้ก็เป็นอีกกลยุทธ์สำคัญ การออกแบบความคิด (Design Thinking) เป็นแนวทางที่องค์กรชั้นนำทั่วโลกใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง งานวิจัยของ Brown (2009) อ้างถึงใน Liedtka (2015) พบว่า องค์กรที่ใช้กระบวนการ Design Thinking และให้ความสำคัญกับมุมมองที่แตกต่างกัน จะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีคุณค่าและตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น การออกแบบความคิด (Design Thinking) ไม่ได้มุ่งเน้นแค่การแก้ไขปัญหา แต่ยังช่วยให้ทีมสามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ได้โดยการนำเอาความคิดเห็นจากทุกฝ่ายมารวมกัน

อีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยให้การใช้ความหลากหลายเพื่อสร้างนวัตกรรมมีประสิทธิภาพมากขึ้นคือ การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ในยุคดิจิทัล การใช้เครื่องมือเช่นการระดมสมองเสมือนจริง (Virtual Brainstorming) เครื่องมือการทำงานร่วมกันบนคลาวด์ (Cloud-Based Collaboration Tools) และข้อมูลเชิงลึกของปัญญาประดิษฐ์ (AI-Driven Insights) สามารถช่วยให้ทีมที่กระจายตัวอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ Hinds & Mortensen (2005) อ้างถึงใน Crisp & Jarvenpaa (2013) พบว่า ทีมที่มีสมาชิกจากสถานที่ต่าง ๆ ทั่วโลกสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านเครื่องมือดิจิทัล และสามารถสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ได้มากกว่าทีมที่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพจึงช่วยให้การระดมความคิดมีความหลากหลายและสามารถนำไปสู่แนวทางที่สร้างสรรค์มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การใช้ความหลากหลายเพื่อสร้างนวัตกรรมไม่ใช่เรื่องง่าย องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะ ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและแนวคิด งานวิจัยของ Jehn (1995) อ้างถึงใน Pelled, Eisenhardt & Xin (1999) พบว่า แม้ว่าความหลากหลายจะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่ก็อาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายในทีม หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดี องค์กรจึงต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารความขัดแย้ง เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือและการฟังความคิดเห็นของกันและกัน

โดยสรุป การใช้ความหลากหลายเพื่อสร้างนวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ที่สามารถช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การสร้างทีมที่มีความหลากหลาย การส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความคิดสร้างสรรค์ การใช้กระบวนการออกแบบความคิด (Design Thinking) การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และการพัฒนาผู้นำที่สามารถบริหารจัดการความหลากหลายได้ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้กลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องมีแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม หากสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ ๆ และก้าวสู่ความสำเร็จในระยะยาวได้อย่างมั่นคง

5.1.4.2 กลยุทธ์การบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า องค์กรที่สามารถบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบ จะสามารถลดความขัดแย้ง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และเพิ่มประสิทธิภาพของทีม โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกที่มีพนักงานจากหลายเจนเนอเรชันและวัฒนธรรม การมีแนวทางบริหารความหลากหลายที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถ กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติที่ส่งเสริมความเท่าเทียม และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน

หนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารความหลากหลายคือ การกำหนดนโยบายที่สนับสนุนความเท่าเทียมและความหลากหลาย งานวิจัยของ Hofstede (1980) อ้างถึงใน อภิชาติ สุนทรธนะ (2563) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มีนโยบายและ โครงสร้างที่สนับสนุนความหลากหลายจะสามารถลดความขัดแย้งภายในองค์กร และเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกันของพนักงาน นโยบายเหล่านี้อาจรวมถึงการส่งเสริมความเท่าเทียมในการจ้างงาน การให้โอกาสที่เท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่ง และการจัดการกับปัญหาการเลือกปฏิบัติที่อาจเกิดขึ้นในที่ทำงาน

อีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของการบริหารความหลากหลายคือ การฝึกอบรมและพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลายให้กับพนักงาน งานวิจัยของ Guillaume et al. (2017) อ้างถึงใน Onur Şahin and team (2019) พบว่า องค์กรที่มีการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายจะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย และลดอคติที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว ซึ่งหมายถึงการให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ การทำงานร่วมกันในทีมที่มีความหลากหลาย (Cross-Cultural Teamwork) การฝึกอบรมเกี่ยวกับ อคติที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว (Unconscious Bias Training) และการพัฒนา ทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Communication Skills)

นอกจากนี้ การบริหารความหลากหลายต้องอาศัย การจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ เนื่องจากความแตกต่างของพนักงานอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดหรือความขัดแย้งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ งานวิจัยของ Jehn (1995) อ้างถึงใน Pelled, Eisenhardt & Xin (1999) พบว่า แม้ว่าความหลากหลายจะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งภายในทีมได้ หากไม่มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดี ดังนั้น องค์กรควรมี กระบวนการแก้ไขข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution Mechanisms) เช่น การสร้างช่องทางให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย การใช้เทคนิคการไกล่เกลี่ย (Mediation) และการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน

อีกกลยุทธ์ที่ช่วยให้การบริหารความหลากหลายเป็นไปอย่างมีระบบคือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการบริหารความหลากหลาย งานวิจัยของ Hinds & Mortensen (2005) อ้างถึงใน Crisp & Jarvenpaa (2013) ระบุว่า การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการสื่อสารและการทำงานร่วมกันสามารถช่วยลดอุปสรรคด้านวัฒนธรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทีมที่มีความหลากหลาย องค์กรสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานของทีม เช่น เครื่องมือสำหรับการประชุมออนไลน์ ระบบบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity & Inclusion Management Systems) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่ช่วยวิเคราะห์และลดอคติในการจ้างงาน

อีกปัจจัยสำคัญในการบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบคือ การพัฒนาผู้นำที่สามารถบริหารจัดการความหลากหลายได้ดี งานวิจัยของ Goleman (2000) อ้างถึงใน นันทพนิตา จิตร์ระเบียบ (2563) ระบุว่า ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และสามารถบริหารจัดการทีมที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และสามารถใช้ศักยภาพของพนักงานได้อย่างเต็มที่ ผู้นำที่สามารถบริหารจัดการความหลากหลายได้ดีจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม และการสนับสนุนให้พนักงานสามารถเติบโตในองค์กรได้โดยไม่มีอคติ

อย่างไรก็ตาม การบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบไม่ใช่เรื่องง่าย องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เช่น ความต้านทานจากพนักงานที่ไม่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานที่หลากหลาย งานวิจัยของ Kotter (1996) อ้างถึงใน สุริยันต์ ปานอำไพ (2563) พบว่า พนักงานบางกลุ่มอาจมีความกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และไม่ต้องการปรับตัวให้เข้ากับแนวทางการทำงานใหม่ๆ ดังนั้น การให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของความหลากหลายจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ

จากที่กล่าวมา การบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลาย การจัดการความขัดแย้ง การใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนความหลากหลาย และการพัฒนาผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารความหลากหลาย ล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยให้กลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องมีแนวทางที่เหมาะสมในการลดอคติและสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน หากสามารถดำเนินกลยุทธ์เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะสามารถพัฒนาไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง และสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความยุติธรรม เท่าเทียม และส่งเสริมการเติบโตของทุกคนอย่างแท้จริง

โดยสรุป การพัฒนาความหลากหลายอย่างยั่งยืนช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้ในระยะยาว โดยการใช้ความหลากหลายเพื่อสร้างนวัตกรรมผ่านทีมที่มีองค์ประกอบแตกต่างกัน ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับความคิดเห็น และนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ควบคู่กับการบริหารความหลากหลายอย่างเป็นระบบผ่านนโยบายที่ชัดเจน การอบรมพนักงาน และการพัฒนาผู้นำที่สามารถจัดการทีมที่มีความแตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องลดอคติ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน และบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น หากดำเนินกลยุทธ์เหล่านี้ได้สำเร็จ จะช่วยเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5.1.5 แก่นสาระที่ 5 ความแตกต่างทางการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ความแตกต่างทางการสื่อสารระหว่างพนักงานในแต่ละเจนเนอเรชันและวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกที่มีพนักงานจากหลากหลายพื้นเพ การสื่อสารที่มีรูปแบบและ

แนวทางที่แตกต่างกันอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรค้าปลีกในกรุงเทพมหานครว่า หากองค์กรสามารถบริหารจัดการความแตกต่างทางการสื่อสารได้ดี จะช่วยลดความขัดแย้ง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความแตกต่างทางการสื่อสารคือ วัฒนธรรม (Culture) แนวคิดของ Hofstede (1980) อ้างถึงใน อภิชาติ สุนทรมณฑล (2563) แสดงให้เห็นว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อรูปแบบการสื่อสารในแต่ละสังคม เช่น วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารโดยตรง (Low-context Culture) เช่น สหรัฐอเมริกาและเยอรมนี มักจะสื่อสารด้วยภาษาที่ตรงไปตรงมา ในขณะที่วัฒนธรรมที่เน้นการสื่อสารทางอ้อม (High-context Culture) เช่น ญี่ปุ่นและไทย มักใช้ภาษาที่มีการตีความแฝงอยู่มากกว่า ความแตกต่างนี้ส่งผลให้ในองค์กรข้ามชาติหรือทีมที่มีสมาชิกจากหลายเชื้อชาติ อาจเกิดปัญหาด้านการตีความข้อมูล หรือการเข้าใจเจตนาที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดในการทำงาน

อีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความแตกต่างทางการสื่อสารคือ อิทธิพลของเจเนอเรชัน (Generational Influence) ในปัจจุบัน องค์กรมีพนักงานที่มาจากหลากหลายช่วงอายุ ตั้งแต่เจเนอเรชัน เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) เจเนอเรชัน เอ็กซ์ (Gen X) เจเนอเรชัน มิลเลนเนียลส์ (Millennials) ไปจนถึงเจเนอเรชัน ซี (Gen Z) งานวิจัยของ Myers & Sadaghiani (2010) อ้างถึงใน Parry & Urwin (2011) พบว่า พนักงานจากแต่ละเจเนอเรชันมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบการสื่อสารที่ต่างกัน เช่น เจเนอเรชัน เบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) มักชอบการสื่อสารแบบพบปะพูดคุย (Face-to-Face Communication) ขณะที่ เจเนอเรชัน มิลเลนเนียลส์ (Millennials) และ เจเนอเรชัน ซี (Gen Z) ขึ้นอยู่กับการใช้เทคโนโลยี เช่น การส่งอีเมล แชน หรือประชุมผ่านวิดีโอมากกว่า ความแตกต่างเหล่านี้อาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน หากไม่มีแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการ

นอกจากนี้ เพศและแนวคิดทางสังคม ก็มีบทบาทต่อความแตกต่างทางการสื่อสาร งานวิจัยของ Tannen (1994) อ้างถึงใน Deborah Tannen (2020) พบว่า ผู้หญิงและผู้ชายมีแนวโน้มที่จะใช้ภาษาที่ต่างกัน โดยทั่วไป ผู้หญิงมักใช้ภาษาที่เน้นความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ (Cooperative Communication) ขณะที่ผู้ชายมักใช้ภาษาที่เน้นการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำหรืออำนาจ (Assertive Communication) ซึ่งอาจนำไปสู่การรับรู้ที่ต่างกันในการประชุมหรือการเจรจาต่อรอง

นอกจากปัจจัยส่วนบุคคลแล้ว เทคโนโลยีและช่องทางการสื่อสารที่เปลี่ยนแปลง ก็ส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสารในองค์กร การเพิ่มขึ้นของแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น อีเมล การประชุมผ่านวิดีโอ และแอปพลิเคชันสำหรับการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools) เช่น ไมโครซอฟท์ ทีมส์

(Microsoft Teams) ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ขณะเดียวกันก็อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดเนื่องจากขาดอารมณ์ในการสื่อสาร (Lack of Emotional Cues) งานวิจัยของ Walther (1996) อ้างถึงใน Walther & Bunz (2005) พบว่า การสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ง่ายกว่าการสื่อสารแบบเผชิญหน้า เนื่องจากขาดองค์ประกอบของน้ำเสียงและภาษากาย ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งภายในทีมได้

แม้ว่าความแตกต่างทางการสื่อสารจะเป็นปัจจัยที่อาจสร้างปัญหาในการทำงานร่วมกัน แต่ก็สามารถจัดการได้ผ่าน กลยุทธ์ที่เหมาะสม หนึ่งในวิธีที่มีประสิทธิภาพคือ การพัฒนาแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกกลุ่มคน (Inclusive Communication Strategy) องค์กรควรส่งเสริมให้มีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงการใช้คำศัพท์เฉพาะกลุ่ม หรือภาษาที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด นอกจากนี้ การกำหนดแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารในแต่ละสถานการณ์ เช่น การใช้การประชุมแบบพบปะพูดคุยสำหรับเรื่องที่ซับซ้อน และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลสำหรับการส่งข้อมูลทั่วไป จะช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ช่วยลดปัญหาจากความแตกต่างทางการสื่อสารคือ การฝึกอบรมด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Communication Training) งานวิจัยของ Gudykunst (2003) อ้างถึงใน Ting-Toomey & Dorjee (2018) ระบุว่า การฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันระหว่างวัฒนธรรมช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวและเข้าใจแนวทางการสื่อสารของเพื่อนร่วมงานจากภูมิหลังที่ต่างกันได้ องค์กรสามารถจัดเวิร์กช็อปเกี่ยวกับความแตกต่างทางการสื่อสาร หรือให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน

สุดท้าย การสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการรับฟังอย่างแท้จริง (Active Listening Culture) เป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยลดช่องว่างในการสื่อสาร งานวิจัยของ Covey (1989) อ้างถึงใน Franklin Covey (2020) พบว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) จะช่วยให้พนักงานเข้าใจเจตนาของกันและกันได้ดีขึ้น และลดปัญหาความเข้าใจผิด การฝึกอบรมให้พนักงานมีทักษะในการตั้งคำถามและการตรวจสอบความเข้าใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการศึกษาพบว่า ความแตกต่างทางการสื่อสารโดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกที่มีพนักงานจากหลากหลายเจเนอเรชัน วัฒนธรรม และแนวคิดการทำงาน อาจส่งผลต่อการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และความเข้าใจระหว่างบุคคล หากไม่มีการจัดการที่เหมาะสม อาจเกิดความขัดแย้งและลดประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรสามารถลดอุปสรรคเหล่านี้ได้ผ่านกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจน การฝึกอบรมด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และการส่งเสริมการรับฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความเข้าใจ

ผิด ส่งเสริมความร่วมมือ และทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำไปสู่การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตอย่างยั่งยืน

5.2 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องราวของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กรกรณีศึกษา องค์กรธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการบริหารจัดการความหลากหลายภายในองค์กรค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทางในกรุงเทพมหานคร 2. เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานในองค์กรค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทางในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แนวทางการสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi-Structured Interview Guide) กลุ่มตัวอย่างคือ (1) ผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร (2) ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายทรัพยากรบุคคลตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร และ (3) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 30 คน สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็น 2 ประเด็นคือ

5.2.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารจัดการความหลากหลายภายในองค์กรค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทางในกรุงเทพมหานคร

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการความหลากหลายภายในองค์กรค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นภาคธุรกิจที่มีความซับซ้อนและต้องอาศัยแรงงานจากกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งในแง่ของเจเนอเรชัน วัฒนธรรม ทักษะคิด และรูปแบบการทำงาน องค์กรค้าปลีกที่มีผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลาย จะสามารถใช้ความแตกต่างของพนักงานให้เกิดประโยชน์ และส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความหลากหลาย โดยเฉพาะการสนับสนุนให้พนักงานจากกลุ่มที่แตกต่างกันสามารถมีปฏิสัมพันธ์และ

ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายอย่างเป็นระบบ จะสามารถลดปัญหาความขัดแย้งภายในทีม และช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักมีความสามารถในการปรับตัวและสื่อสารแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการยอมรับความหลากหลาย พวกเขาสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของพนักงานจากกลุ่มที่แตกต่างกัน และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ องค์กรที่สามารถใช้ความหลากหลายเป็นจุดแข็งจะมีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น และสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของตลาดได้ดียิ่งขึ้น

การสื่อสารของผู้นำเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารความหลากหลาย องค์กรที่มีผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความหลากหลายได้อย่างชัดเจน จะสามารถลดความเข้าใจผิด และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและเปิดกว้าง นอกจากนี้ ผู้นำที่สนับสนุนให้พนักงานทุกกลุ่มมีโอกาสดูแลแสดงความคิดเห็นและเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกัน จะช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นธรรมและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความหลากหลายภายในองค์กรค้าปลีก ผู้นำที่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และใช้ความหลากหลายเป็นจุดแข็งขององค์กร จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ลดปัญหาความขัดแย้ง และเพิ่มศักยภาพขององค์กรในการแข่งขันในอุตสาหกรรมค้าปลีกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5.2.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานในองค์กรค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าราคาถูก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อและร้านขายสินค้าเฉพาะทางในกรุงเทพมหานคร

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการความหลากหลายมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานในองค์กรค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร องค์กรค้าปลีกเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยแรงงานจากกลุ่มพนักงานที่มีความหลากหลายในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นเจเนอเรชัน วัฒนธรรม ประสบการณ์ และทัศนคติในการทำงาน หากองค์กรสามารถจัดการความหลากหลายได้อย่างเหมาะสม จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมประสิทธิภาพของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มีนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการบริหารความหลากหลายจะสามารถส่งเสริมความร่วมมือในทีมและช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การฝึกอบรมเกี่ยวกับอคติที่ซ่อนเร้น (Unconscious Bias Training) และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นแนวทางที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจและเคารพความแตกต่างของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากรและโอกาสในการเติบโตภายในองค์กร จะช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ลดอัตราการลาออก และเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

การจัดการความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพยังช่วยให้พนักงานสามารถใช้ความสามารถและทักษะที่แตกต่างกันเพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ตัวอย่างเช่น ทีมงานที่มีความหลากหลายสามารถนำเสนอแนวคิดที่แตกต่างและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์มากขึ้น นอกจากนี้ ทีมที่ประกอบไปด้วยพนักงานจากกลุ่มที่หลากหลายสามารถเข้าใจและตอบสนองต่อพฤติกรรมของลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายที่มีความแตกต่างกันได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาแนวทางการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มยอดขายในธุรกิจค้าปลีก

อีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานคือการออกแบบโครงสร้างองค์กรและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความหลากหลาย องค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้าง สนับสนุนให้พนักงานจากกลุ่มที่ต่างกันสามารถทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียม จะสามารถลดความตึงเครียดที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและแนวคิด ส่งผลให้การสื่อสารภายในทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดปัญหาความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานที่มีพื้นฐานที่ต่างกันอย่าง

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า องค์กรที่สามารถจัดการความหลากหลายได้ดีมีแนวโน้มที่จะมีพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การที่องค์กรค้าปลีกสามารถบูรณาการความหลากหลายเข้ากับกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และทำให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน

5.3 ข้อเสนอแนะในงานวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายในธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร พบว่าความสามารถขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความหลากหลายของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนของธุรกิจ ความสามารถขององค์กรในการบริหารความแตกต่างของพนักงานอย่างเหมาะสม ไม่เพียงแต่ช่วยลดความขัดแย้งในที่ทำงาน แต่ยังสามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจค้าปลีกที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะได้ถูกจัดแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารระดับสูงฝ่ายทรัพยากรบุคคลตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล พร้อมกับข้อเสนอแนะให้กับธุรกิจค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง และ ซูเปอร์มาร์เก็ตในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพบริการสำหรับผู้บริหารระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร

5.3.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กรที่ส่งเสริมความหลากหลาย

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์องค์กรที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมความหลากหลายทั้งในเชิงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมการทำงาน ควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการรวมกลุ่ม (Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)) โดยไม่ให้เป็นเพียงแค่แนวคิดที่กล่าวถึงเท่านั้น แต่ต้องมีแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เช่น การกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณเกี่ยวกับจำนวนพนักงานจากกลุ่มที่มีความหลากหลาย และการบูรณาการแนวคิดเหล่านี้เข้ากับกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร

5.3.1.1.1 ห้างสรรพสินค้า: ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการยอมรับความหลากหลายในทุกมิติอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในฐานะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญต่อภาพลักษณ์ของอุตสาหกรรมค้าปลีกระดับพรีเมียม วิสัยทัศน์ดังกล่าวควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และสามารถแปลงนโยบาย การสนับสนุนความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการรวมกลุ่ม (Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)) ให้เป็น

เป้าหมายเชิงปฏิบัติได้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดสัดส่วนการจ้างงานจากกลุ่มเปราะบาง การจัดตั้งคณะทำงานด้านความหลากหลาย หรือการประเมินผลความก้าวหน้าของกลยุทธ์เหล่านี้ในระยะยาว

5.3.1.1.2 ชุมเปอร่มาร์เก็ต: ในองค์กรประเภทชุมเปอร่มาร์เก็ต ซึ่งมีจำนวนพนักงานจำนวนมากและครอบคลุมกลุ่มแรงงานที่หลากหลาย ผู้บริหารควรวางวิสัยทัศน์เชิงรุกที่ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อนโยบายองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการบริหารจัดการทีมงานในแต่ละสาขาอย่างมีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และรุ่นวัย ควรกำหนดนโยบายการสนับสนุนความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการรวมกลุ่ม (Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)) ที่สามารถปรับใช้ได้จริงในระดับสาขา พร้อมแนวทางกำกับติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

5.3.1.1.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: แม้องค์กรขนาดเล็กจะมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้างและสนับสนุนความหลากหลายผ่านนโยบายที่สะท้อนถึงจุดยืนขององค์กร เช่น การเป็นแบรนด์ที่ยอมรับกลุ่มเพศทางเลือก (LGBTQ+) หรือการส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุและผู้พิการ โดยสามารถนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปใช้สร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการตลาดเชิงคุณค่า

5.3.1.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความหลากหลาย

องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้างและสนับสนุนการทำงานร่วมกันของพนักงานที่มีพื้นฐานที่แตกต่างกัน จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น ควรมีการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสมอภาคและความยุติธรรม เช่น การสร้างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Leadership) ที่ช่วยให้พนักงานทุกระดับสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกเลือกปฏิบัติ

5.3.1.2.1 ห้างสรรพสินค้า: ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพความแตกต่างและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และกล้าสื่อสารความคิดเห็นโดยไม่รู้สึกถูกตัดสิน ควรผลักดันภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Leadership) ผ่านกิจกรรมภายในองค์กร เช่น เวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือระบบเสนอแนะภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความเท่าเทียมและความไว้วางใจในทีมงานขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนสูง

5.3.1.2.2 ชูเปอร์มาร์เก็ต: ผู้บริหารควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เข้าใจความแตกต่างของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ผ่านโครงการที่เน้นการสร้างทีมและความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม เช่น การอบรมแบบเวิร์คช็อปหรือกิจกรรมกลุ่มย่อยที่เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความเข้าใจในพื้นที่หลังของกันและกันจะช่วยลดความขัดแย้งภายในสาขา เพิ่มขวัญกำลังใจ และลดอัตราการลาออก

5.3.1.2.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ใกล้ชิดและให้ความเคารพซึ่งกันและกันในทุกระดับ โดยเฉพาะในร้านค้าที่มีจำนวนพนักงานน้อย การส่งเสริมให้แต่ละคนรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับการยอมรับถือเป็นกุญแจสำคัญ ผู้บริหารควรใช้วิธีการสื่อสารแบบตรงไปตรงมา และสร้างกิจกรรมกลุ่มที่ส่งเสริมความเป็นทีมงานและความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน

5.3.1.3 เป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีผลโดยตรงต่อการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน การเป็นผู้นำที่สามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรได้จะช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในแนวทางขององค์กร ควรมีการพัฒนาแนวทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงนโยบายด้านความหลากหลายและได้รับการสนับสนุนให้ปรับตัวไปในทิศทางเดียวกัน

5.3.1.3.1 ห้างสรรพสินค้า: ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ทั้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ เช่น การกล่าวถึงประเด็นความหลากหลายในที่สาธารณะ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สนับสนุนกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ตลอดจนการลงพื้นที่พบปะพนักงานในระดับปฏิบัติการ การเป็นแบบอย่างที่ดีจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทุกระดับกล้าปรับตัวและพัฒนาตนเองไปในทิศทางเดียวกัน

5.3.1.3.2 ชูเปอร์มาร์เก็ต: ผู้บริหารควรสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความหลากหลายไปยังผู้จัดการสาขาในรูปแบบที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติตามได้จริง อาจใช้การประชุมออนไลน์ร่วมกับทุกสาขา การส่งข้อความเชิงนโยบายรายเดือน หรือการจัดเวิร์คช็อปร่วมกันระหว่างสำนักงานใหญ่กับสาขา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกันและสามารถประยุกต์ใช้ได้ตามบริบทของพื้นที่

5.3.1.3.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: ในธุรกิจขนาดเล็ก การที่เจ้าของหรือผู้บริหารจะแสดงออกถึงความเข้าใจและเคารพในความแตกต่างผ่านการกระทำจริง เช่น การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงออก และการปฏิบัติต่อ

พนักงานอย่างเท่าเทียม จะส่งผลต่อบรรยากาศของร้านโดยตรงและช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมที่อบอุ่นและมีความเป็นมืออาชีพ

5.3.1.4 ปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับความหลากหลายและการเปลี่ยนแปลง

องค์กรควรมีโครงสร้างที่สามารถรองรับพนักงานจากกลุ่มที่มีความหลากหลาย ทั้งในด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม เพศ และอายุ เช่น การจัดให้มีทีมงานที่มีความหลากหลาย (Diverse Teams) หรือการใช้โปรแกรมที่ช่วยให้พนักงานจากกลุ่มที่แตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.4.1 ห้างสรรพสินค้า: เนื่องจากห้างสรรพสินค้าเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีหลายแผนก ผู้บริหารควรพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเปิดรับความหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะในการออกแบบโครงสร้างการบริหารงานที่สนับสนุนการจัดตั้งทีมที่มีความหลากหลาย (Diverse Teams) และการสร้างสายการบังคับบัญชาที่ไม่ตายตัว (Matrix Structure) ซึ่งสามารถส่งเสริมให้พนักงานจากหลากหลายพื้นที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การปรับระบบประเมินผลให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานจากทุกกลุ่มจะช่วยเสริมสร้างความเป็นธรรมในองค์กรอีกด้วย

5.3.1.4.2 ซูเปอร์มาร์เก็ต: ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างในระดับสาขาให้มีความยืดหยุ่น เช่น การออกแบบตารางการทำงานที่คำนึงถึงความต้องการเฉพาะของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องศาสนา ช่วงวัย หรือภาระครอบครัว เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และช่วยลดความตึงเครียดที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจในความแตกต่าง อีกทั้งควรมีระบบการหมุนเวียนตำแหน่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานจากกลุ่มน้อยได้เติบโตในสายงานบริหาร

5.3.1.4.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: แม้ร้านขายสินค้าเฉพาะทางจะมีขนาดเล็ก แต่ก็สามารถออกแบบโครงสร้างภายในให้รองรับความหลากหลายได้ เช่น การจัดสรรบทบาทงานตามศักยภาพเฉพาะตัวของพนักงาน และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการจัดแสดงสินค้า บริการ หรือโปรโมชั่น การทำให้โครงสร้างงานมีความยืดหยุ่นและไม่จำกัดอยู่ที่ลำดับชั้นอย่างเข้มงวด จะช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.5 สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารระดับกลาง

การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในระดับผู้จัดการและหัวหน้างานเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายจากระดับบนไปสู่ระดับปฏิบัติการ

ควรมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence (EI)) และความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence (CQ)) เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถบริหารทีมงานที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.5.1 ห้างสรรพสินค้า: ด้วยความซับซ้อนขององค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมพิเศษในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สำหรับผู้จัดการแผนกและหัวหน้าทีม โดยเน้นทักษะด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การจัดการความขัดแย้ง และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence (EI)) ควบคู่กับการปลูกฝังความเข้าใจในแนวคิดความหลากหลายผ่านกรณีศึกษาและเวิร์กช็อปแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมต่อระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรกับพนักงานแนวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.5.2 ซูเปอร์มาร์เก็ต: เนื่องจากซูเปอร์มาร์เก็ตมีลักษณะการบริหารแบบกระจายอำนาจ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้จัดการสาขาได้เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบที่เหมาะสมกับเวลาทำงาน เช่น หลักสูตรออนไลน์ หรือกิจกรรมการเรียนรู้แบบการเรียนรู้ที่เน้นการแบ่งเนื้อหาออกเป็นส่วนตัวเล็ก ๆ ที่สามารถเรียนรู้ได้ในระยะเวลาสั้น (Micro-learning) ที่สามารถเรียนรู้เป็นช่วงสั้น ๆ การพัฒนาทักษะด้านความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) และการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) จะช่วยให้ผู้จัดการสาขามีศักยภาพในการบริหารทีมงานที่หลากหลายได้ดียิ่งขึ้น

5.3.1.5.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: สำหรับร้านค้าขนาดเล็ก ผู้นำองค์กรมักทำหน้าที่เป็นทั้งผู้บริหารและพนักงานในเวลาเดียวกัน การพัฒนาภาวะผู้นำจึงควรเน้นที่ความเข้าใจในตนเองและความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น การจัดอบรมหรือเวิร์กช็อปขนาดเล็กเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างแรงบันดาลใจ และการใช้ความเห็นอกเห็นใจในการบริหารงาน จะช่วยให้ผู้นำสามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาได้เต็มที่ และเสริมสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในทีมงานขนาดเล็ก

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพบริการสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลระดับสูงตัวแทนองค์กรธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร

5.3.2.1 ออกแบบกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่คำนึงถึงความหลากหลาย

กระบวนการคัดเลือกพนักงานควรเป็นไปอย่างโปร่งใสและลอคคิตที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว องค์กรควรนำแนวทางการสรรหาบุคลากรแบบไม่เปิดเผยข้อมูล (Blind Recruitment Process) มาใช้ในการคัดเลือกพนักงาน เพื่อลอคคิตด้านเพศ เชื้อชาติ หรือวัฒนธรรมที่อาจมีผลต่อการตัดสินใจของผู้คัดเลือก

5.3.2.1.1 ห้ามสรรพสินค้า: ควรออกแบบกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส เป็นระบบ และลอคคิตทางเชื้อชาติ เพศ หรืออายุ ผ่านการนำแนวทางการสรรหาบุคลากรแบบไม่เปิดเผยข้อมูล (Blind Recruitment Process) มาใช้ในขั้นตอนคัดเลือกพนักงานระดับต้นถึงระดับกลาง เช่น การปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลในใบสมัคร เพื่อให้การตัดสินใจพิจารณาอิงจากคุณสมบัติและประสบการณ์อย่างแท้จริง ทั้งนี้ ห้ามสรรพสินค้าควรจัดอบรมคณะกรรมการสรรหาให้มีความเข้าใจเรื่อง อคติโดยไม่รู้ตัว (Unconscious Bias) เพื่อเพิ่มความเป็นธรรมในการคัดเลือกบุคลากร

5.3.2.1.2 ชูปเปอร์มาร์เก็ต: ด้วยลักษณะของการรับพนักงานจำนวนมาก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรใช้ระบบคัดกรองที่มีมาตรฐานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร พร้อมใช้แบบประเมินความเหมาะสมที่ไม่เน้นข้อมูลส่วนตัว เช่น การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Interviews) ที่วัดจากสมรรถนะเป็นหลัก นอกจากนี้ ควรมีการสร้างความตระหนักให้กับหัวหน้าสาขาในเรื่องอคติที่อาจเกิดโดยไม่รู้ตัว

5.3.2.1.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: แม้กระบวนการสรรหาอาจไม่ได้มีหลายขั้นตอน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรแนะนำให้เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารร้านมีแนวทางการรับสมัครที่ไม่ตัดสินจากรูปลักษณะภายนอก เพศ หรือวัย แต่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเข้าใจคุณค่าและทัศนคติของผู้สมัครแทน การเน้นทัศนคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมการยอมรับความหลากหลายจะส่งผลต่อความกลมเกลียวในทีมระยะยาว

5.3.2.2 พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมด้านแนวคิดการบริหารที่สนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างของพนักงานในองค์กร (Diversity & Inclusion) สำหรับพนักงานทุกระดับ

ควรมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของความหลากหลาย และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมควรครอบคลุมหัวข้อที่สำคัญ เช่นการตระหนักถึงอคติโดยไม่รู้ตัว (Unconscious Bias Awareness) การสื่อสารแบบครอบคลุม (Inclusive Communication) และการแก้ไขข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution)

5.3.2.2.1 ห้างสรรพสินค้า: ควรจัดโปรแกรมอบรมที่ครอบคลุมทั้งพนักงานฝ่ายบริการ พนักงานสายสนับสนุน และระดับหัวหน้างาน โดยใช้รูปแบบที่ทันสมัย เช่น การเรียนรู้แบบผสม (Blended Learning) และการจำลองสถานการณ์ (Simulation Training) ความขัดแย้งหรือความหลากหลายในที่ทำงาน พร้อมเน้นประเด็นอคติโดยไม่รู้ตัว (Unconscious Bias) การสื่อสารแบบครอบคลุม (Inclusive Communication) และ การฟังอย่างเข้าใจ และใส่ใจ (Empathic Listening) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมจริงในองค์กร

5.3.2.2.2 ซูเปอร์มาร์เก็ต: เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร ควรพัฒนาการเรียนรู้ที่เน้นการแบ่งเนื้อหาออกเป็นส่วนตัว ๆ ที่สามารถเรียนรู้ได้ในระยะเวลาสั้น (Micro-learning) ผ่านแพลตฟอร์มมือถือหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยเน้นเนื้อหาที่กระชับและใช้งานได้จริงในสถานการณ์ เช่น วิธีจัดการกับความเข้าใจผิดระหว่างพนักงานต่างรุ่น หรือการให้บริการลูกค้าที่มีความหลากหลาย

5.3.2.2.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: ควรใช้กิจกรรมฝึกอบรมขนาดเล็กที่เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในทีม เช่น เวิร์คช็อป (Workshop) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้ซึ่งกันและกันผ่านการพูดคุยตรงไปตรงมา ทั้งนี้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นกันเองจะเป็นฐานที่ดีในการปลูกฝังแนวคิดเรื่องการยอมรับความแตกต่าง

5.3.2.3 ปรับปรุงระบบคำตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานที่หลากหลาย

การบริหารคำตอบแทนและสวัสดิการควรคำนึงถึงความต้องการของพนักงานในแต่ละกลุ่ม เช่น การให้สวัสดิการที่ครอบคลุมพนักงานที่มีคุณสมบัติเดียวกัน หรือการให้ความสำคัญกับนโยบายที่ช่วยให้พนักงานสูงวัยสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

5.3.2.3.1 ห้างสรรพสินค้า: ควรวางแผนนโยบายคำตอบแทนและสวัสดิการที่สะท้อนความเสมอภาค เช่น การขยายสิทธิประโยชน์ครอบคลุมคู่ชีวิตเพศเดียวกัน หรือการมอบสิทธิการลางานเพิ่มเติมในกรณีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ศาสนา หรือพันธะครอบครัวของพนักงานจากกลุ่มวัฒนธรรมเฉพาะ นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเสนอแนวคิดเรื่องสวัสดิการใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง

5.3.2.3.2 ซูเปอร์มาร์เก็ต: ควรจัดทำแพ็คเกจสวัสดิการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามช่วงชีวิตของพนักงาน เช่น สวัสดิการดูแลผู้สูงอายุ การจัดเวลาทำงานยืดหยุ่นสำหรับพนักงานที่เป็นพ่อแม่เลี้ยงเดี่ยว และสิทธิประโยชน์ที่ตอบโจทย์พนักงานกลุ่มวัยเกษียณ เช่น การฝึกทักษะเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ

5.3.2.3.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: แม้อาจมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถสร้างระบบสวัสดิการที่มีความหมายในเชิงคุณค่า เช่น วันลาหยุดในเทศกาลเฉพาะทางของแต่ละวัฒนธรรม หรือสิทธิในการเลือกเวลาทำงานที่เหมาะสมกับข้อจำกัดส่วนบุคคล เพื่อแสดงถึงการให้ความสำคัญในฐานะ มนุษย์ ไม่ใช่แค่ พนักงาน

5.3.2.4 ออกแบบเส้นทางการเติบโตของพนักงานให้เท่าเทียมและไม่มีอคติ

การเติบโตในสายอาชีพเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรสร้างระบบการพัฒนาอาชีพที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้รับโอกาสก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม โดยไม่ถูกจำกัดจากอคติทางเพศ เชื้อชาติ หรืออายุ ควรมีการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนและใช้การศึกษาด้านสมรรถนะ (Competency-Based Promotion System) ซึ่งเน้นไปที่ทักษะและความสามารถของพนักงานแทนที่จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ส่วนตัวหรืออายุงาน นอกจากนี้ องค์กรควรมีโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ที่ช่วยเตรียมความพร้อมให้พนักงานที่มีศักยภาพสามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารได้โดยปราศจากอุปสรรคด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

5.3.2.4.1 ห้างสรรพสินค้า: ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรใช้ระบบความก้าวหน้าในอาชีพแบบใช้สมรรถนะ (Competency-Based Career Path) โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจน ไม่ใช่ความสัมพันธ์ส่วนตัวหรืออายุงานเป็นเกณฑ์หลัก พร้อมทั้งจัดทำโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) สำหรับพนักงานจากกลุ่มที่มีความหลากหลาย เพื่อสร้างความมั่นใจว่าไม่มีใครถูกกีดกันออกจากโอกาสในการเติบโต

5.3.2.4.2 ซูเปอร์มาร์เก็ต: ควรจัดระบบโปรแกรมการเลื่อนตำแหน่งที่โปร่งใสระหว่างแต่ละสาขา โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์จากการประเมินสมรรถนะจริง ควบคู่กับการสร้างเส้นทางการเติบโตที่มีทางเลือกหลากหลาย เช่น เส้นทางสายอาชีพที่ไม่จำเป็นต้องเข้าสู่ตำแหน่งบริหารก็สามารถก้าวหน้าได้

5.3.2.4.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: สามารถวางแผนการเติบโตแบบยืดหยุ่น โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้หลายบทบาทในร้าน เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายคลังสินค้า และฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อขยายศักยภาพของแต่ละคน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถสังเกตและพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ได้จากการทำงานจริงมากกว่าการประเมินเพียงบนกระดาษ

5.3.2.5 พัฒนานโยบายความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อรองรับพนักงานที่มีความต้องการแตกต่างกัน

ในปัจจุบันพนักงานจากกลุ่มที่มีความหลากหลาย เช่น พนักงานสูงวัย พนักงานที่มีภาระทางครอบครัว หรือพนักงานที่มีข้อจำกัดทางร่างกาย อาจต้องการรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไป ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรพิจารณาออกแบบนโยบายที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เช่น นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working Hours) หรือรูปแบบการทำงานแบบผสมโดยที่บริษัทจะให้พนักงานสามารถทำงานทั้งจากที่ออฟฟิศและจากที่บ้านได้ แทนการทำงานที่ออฟฟิศอย่างเดียว (Hybrid Work Model) ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถปรับสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ดีขึ้น

5.3.2.5.1 ห้างสรรพสินค้า: ควรส่งเสริมรูปแบบการทำงานแบบผสมโดยที่บริษัทจะให้พนักงานสามารถทำงานทั้งจากที่ออฟฟิศและจากที่บ้านได้ แทนการทำงานที่ออฟฟิศอย่างเดียว (Hybrid Work Model) สำหรับพนักงานฝ่ายสำนักงาน เช่น ทรัพยากรบุคคล, การเงิน และการตลาด เพื่อรองรับภาระส่วนตัวหรือข้อจำกัดด้านสุขภาพ โดยเฉพาะพนักงานที่มีภาระครอบครัว หรือผู้ที่มีความต้องการเฉพาะทาง เช่น ผู้สูงวัย หรือผู้พิการ

5.3.2.5.2 ซูเปอร์มาร์เก็ต: ในระดับสาขา ควรมีการสลับเวรงาน หรือเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนกะทำงานได้ด้วยตนเองผ่านระบบภายใน เพื่อช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานจริง และสามารถรักษาคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกกลุ่มได้อย่างสมดุล

5.3.2.5.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: ควรสนับสนุนการกำหนดเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น และเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความต้องการเวลาเข้า-ออกงานที่เหมาะสมกับภาระส่วนตัว เช่น การเลื่อนเวลาเริ่มงานสำหรับผู้สูงวัย หรือเวลาพักยาวสำหรับพนักงานที่ดูแลผู้ป่วยในครอบครัว ทั้งนี้ การยืดหยุ่นอย่างมีหลักเกณฑ์จะช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากขึ้น

5.3.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพบริการสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล

5.3.3.1 ศึกษากรณีตัวอย่างจากองค์กรระดับโลกและพัฒนาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับธุรกิจค้าปลีกไทย

ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลควรวิเคราะห์แนวทางบริหารความหลากหลายขององค์กรชั้นนำ เช่นกูเกิล (Google) และ ไมโครซอฟต์ (Microsoft) เป็นต้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของธุรกิจค้าปลีกไทย โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านกฎหมาย วัฒนธรรม และลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน ควรมีการออกแบบกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ธุรกิจค้าปลีกไทย เช่น การสรรหานุคลากรที่เป็นกลาง การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบเปิดกว้าง และการพัฒนานโยบายที่ส่งเสริมความเท่าเทียมในองค์กร

5.3.3.1.1 ห้างสรรพสินค้า: ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลควรนำแนวทางการจัดการความหลากหลายขององค์กรระดับโลก เช่นกูเกิล (Google) และ ไมโครซอฟต์ (Microsoft) มาวิเคราะห์เชิงลึก โดยให้ความสำคัญกับการปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของห้างสรรพสินค้าในไทย ซึ่งมีโครงสร้างซับซ้อนและการบริการลูกค้าที่หลากหลาย แนวทางที่ควรส่งเสริมได้แก่ การกำหนดนโยบายประสบการณ์ลูกค้าแบบครอบคลุม (Inclusive Customer Experience) การฝึกอบรมพนักงานแนวหน้าด้านวัฒนธรรมที่หลากหลาย และการสร้างระบบสนับสนุนการเติบโตของพนักงานจากทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม

5.3.3.1.2 ซูเปอร์มาร์เก็ต: แนะนำให้ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลประยุกต์แนวทางจากบริษัทค้าปลีกระดับโลกนานาชาติ โดยปรับให้เข้ากับระบบบริหารของซูเปอร์มาร์เก็ตในไทย ซึ่งมีหลายสาขาและพนักงานแนวหน้าจำนวนมาก การออกแบบกลยุทธ์ควรมุ่งเน้นที่การยกระดับมาตรฐานความหลากหลายในสาขาทั้งหมด เช่น การวางนโยบายที่มีผลบังคับใช้ทุกสาขา การฝึกอบรมผู้นำสาขา และการจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทไทย

5.3.3.1.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: ควรเลือกศึกษากกรณีศึกษาจากองค์กรขนาดเล็กที่มีความคล่องตัวสูงเพื่อพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมกับร้านเฉพาะทางในไทย เช่น การใช้แบรนด์เพื่อส่งเสริมการยอมรับความหลากหลาย การจ้างงานแบบมีความหมาย (Purpose-Driven Hiring) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้าถึงง่าย มีความเป็นมนุษย์ และเปิดกว้างต่อความแตกต่าง

5.3.3.2 พัฒนาเครื่องมือและกรอบแนวคิดเพื่อสนับสนุนการบริหารความหลากหลาย

การบริหารความหลากหลายให้มีประสิทธิภาพต้องใช้เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบและวัดผลนโยบายได้อย่างเป็นระบบ ผู้เชี่ยวชาญควรพัฒนาเครื่องมือ เช่น ไดเวอร์ซิตี บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Diversity Scorecards) เพื่อติดตามผลลัพธ์ของการบริหารความหลากหลาย แพลตฟอร์มวิเคราะห์บุคลากรที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI-Powered HR Analytics) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มของพนักงาน และการตรวจจับและบรรเทาอคติทางอัลกอริทึม

(Bias Detection Algorithms) เพื่อช่วยลอคอคติในกระบวนการสรรหาและเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การมีระบบที่เป็นกลางและมีข้อมูลเชิงลึกจะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารบุคลากรได้อย่างเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.3.3.2.1 ห้างสรรพสินค้า: ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ควรพัฒนาระบบ ไดเวอร์ซิตี บาตานซ์ สกอร์การ์ด (Diversity Scorecards) ที่ใช้วัดผลในระดับแผนก และองค์กร เพื่อช่วยผู้บริหารประเมินความก้าวหน้าของนโยบายการสนับสนุนความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการรวมกลุ่ม (Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)) พร้อมทั้งออกแบบ แพลตฟอร์มที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพทีมกับ องค์ประกอบด้านความหลากหลาย เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการกำหนดกลยุทธ์บริหารคนในองค์กรขนาดใหญ่

5.3.3.2.2 ซุปเปอร์มาร์เก็ต: เครื่องมือที่ควรพัฒนาควรเน้น ความเรียบง่ายและสามารถนำไปใช้ในหลายสาขา เช่น ระบบเช็คอินรายเดือนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม การทำงานที่หลากหลาย หรือระบบจัดเก็บข้อมูลและแจ้งเตือนอคติ (Bias Flagging System) ที่ เชื่อมโยงกับระบบสรรหาและเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพความเท่าเทียมได้ใน ระดับพื้นที่

5.3.3.2.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: ผู้เชี่ยวชาญด้าน ทรัพยากรบุคคลสามารถสร้างชุดเครื่องมือขนาดเล็ก เช่นรายการตรวจสอบการสะท้อนความคิดด้าน ความหลากหลาย (Diversity Reflection Checklist) หรือระบบประเมินทีมแบบเพียร์ทูเพียร์ (peer-to-peer) เพื่อให้ร้านค้าขนาดเล็กสามารถนำไปใช้ตรวจสอบและพัฒนาแนวทางปฏิบัติภายในองค์กร อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีขั้นสูง

5.3.3.3 สนับสนุนการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของความหลากหลายต่อ องค์กรค้าปลีกไทย

การมีข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลกระทบของความหลากหลายต่อองค์กรค้าปลีกไทยเป็นสิ่งสำคัญ ผู้เชี่ยวชาญควรสนับสนุนการวิจัยที่ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพของทีมงานที่มีความหลากหลาย ความพึงพอใจของพนักงาน และผลประกอบการขององค์กรจากการดำเนิน นโยบายด้านความหลากหลาย การนำผลวิจัยไปใช้จะช่วยให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถพัฒนากลยุทธ์ที่ ตรงกับความต้องการของพนักงานและช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

5.3.3.3.1 ห้างสรรพสินค้า: ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ควรสนับสนุนการทำวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกับมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างความหลากหลายของพนักงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น การบริการลูกค้า ระดับความพึง

พอใจของพนักงาน และอัตราการลาออก ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบกลยุทธ์ที่แม่นยำมากยิ่งขึ้น

5.3.3.3.2 ชุปเปอร์มาร์เก็ต: ควรส่งเสริมให้มีการเก็บข้อมูลภาคสนามจากสาขาต่าง ๆ เพื่อศึกษาว่าการจัดทีมงานที่มีความหลากหลายส่งผลต่อความร่วมมือ การบริการ และการปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่อย่างไร โดยสามารถใช้วิธีการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ที่มีการทดลองและประเมินผลแบบต่อเนื่องร่วมกับผู้บริหารสาขา

5.3.3.3.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: ควรสนับสนุนการเก็บข้อมูลเชิงประสบการณ์ (Narrative Inquiry) เพื่อศึกษาผลกระทบของความหลากหลายต่อวัฒนธรรมองค์กรขนาดเล็ก เช่น ความรู้สึกของพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความสัมพันธ์กับลูกค้า และผลทางจิตใจจากการยอมรับความแตกต่าง การวิจัยลักษณะนี้จะให้ข้อมูลเชิงลึกที่ช่วยในการออกแบบแนวทางพัฒนาองค์กรขนาดย่อมได้อย่างตรงจุด

5.3.3.4 ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างองค์กรและพัฒนา นโยบายที่สนับสนุนความหลากหลาย

โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อความหลากหลายช่วยให้พนักงานทุกกลุ่มสามารถเติบโตได้อย่างเท่าเทียมกัน ผู้เชี่ยวชาญควรให้คำปรึกษาในการออกแบบการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Progression Framework) ที่โปร่งใส การกำหนดนโยบายความเท่าเทียมในการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Equity) ที่เป็นธรรม และการสร้างระบบพี่เลี้ยงภายในองค์กร (Mentorship Program) เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาเส้นทางอาชีพของตนเองโดยไม่มีอุปสรรคจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพศ หรือเชื้อชาติ

5.3.3.4.1 ห้างสรรพสินค้า: ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ควรเสนอแนวทางออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ไม่ขึ้นกับเพศ วัย หรือภูมิหลัง โดยใช้แนวคิดมาตรฐานสมรรถนะความสามารถ (Competency Mapping) ร่วมกับระบบระบบพี่เลี้ยง (Mentor-Mentee) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่มเปราะบางได้รับคำแนะนำจากผู้บริหารอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ควรสนับสนุนแนวทางความเสมอภาคในการจ่ายเงิน (Pay Equity Audit) เพื่อตรวจสอบความเท่าเทียมด้านค่าตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ

5.3.3.4.2 ชุปเปอร์มาร์เก็ต: แนะนำให้พัฒนาแนวทางปฏิบัติ (Framework) โครงสร้างตำแหน่งงานและการประเมินผลงานที่เน้นความชัดเจน โปร่งใส และเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกสาขา เพื่อป้องกันอคติในการเลื่อนตำแหน่งหรือการปรับค่าจ้าง ควรมีการให้คำปรึกษาแก่ผู้จัดการสาขาในการออกแบบโครงสร้างทีมให้มีความหลากหลายเชิงกลยุทธ์

5.3.3.4.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: ในองค์กรขนาดเล็ก ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลควรแนะนำวิธีจัดระบบภายในให้เกิดความเท่าเทียม เช่น การสับเปลี่ยนหน้าทำงาน การหมุนเวียนบทบาท และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ที่ช่วยให้พนักงานแต่ละคนได้เรียนรู้และเติบโตตามศักยภาพของตน โดยไม่ถูกจำกัดจากความแตกต่าง

5.3.3.5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรธุรกิจ ภาควิชาการ และหน่วยงานภาครัฐเพื่อพัฒนากลยุทธ์ด้านความหลากหลาย

ความร่วมมือระหว่างองค์กรธุรกิจ ภาควิชาการ และภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ผู้เชี่ยวชาญควรมีบทบาทในการส่งเสริมการจัดประชุมเกี่ยวกับ แนวคิดการบริหารที่สนับสนุนความหลากหลายและยอมรับความแตกต่างของพนักงานในองค์กร (Diversity & Inclusion Summits) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ และแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ การร่วมมือกับภาครัฐในการออกมาตรการสนับสนุน เช่น นโยบายจูงใจทางภาษีสำหรับบริษัทที่ดำเนินนโยบายด้านความหลากหลาย หรือการสนับสนุนโครงการที่ช่วยพัฒนาความหลากหลายในองค์กร จะช่วยให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถขับเคลื่อนนโยบายเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.3.3.5.1 ห้างสรรพสินค้า: ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลควรผลักดันให้เกิดเวทีระดับประเทศ ที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารจากองค์กรค้าปลีกขนาดใหญ่ได้แลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติ และร่วมออกแบบนโยบายระดับอุตสาหกรรมร่วมกับภาครัฐ อาทิ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า หรือสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

5.3.3.5.2 ชุปเปอร์มาร์เก็ต: ควรประสานงานกับองค์กรกลาง เช่น สมาคมการค้าปลีกสมัยใหม่ เพื่อจัดกิจกรรมและเวิร์กช็อปร่วมกับภาคการศึกษาในการพัฒนาโมเดลการจัดการความหลากหลายที่เหมาะสมกับธุรกิจขนาดกลาง พร้อมทั้งเสนอให้ภาครัฐสนับสนุนสิทธิประโยชน์ด้านภาษีหรือทุนสนับสนุนให้กับสาขาที่ดำเนินนโยบายการสนับสนุนความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการรวมกลุ่ม (Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)) อย่างเข้มข้น

5.3.3.5.3 ร้านขายสินค้าเฉพาะทาง: ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลสามารถช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือของร้านค้าขนาดเล็ก เช่น กลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีกหลากหลาย เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติ พัฒนาแนวคิดใหม่ และสร้างแรงผลักดันในระดับฐานราก โดยความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่หรือองค์กรพัฒนาเอกชนจะช่วยให้แนวคิดนี้ขยายผลได้อย่างยั่งยืน

5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย (Limitation)

5.4.1 ข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการศึกษา

เนื่องจากงานวิจัยนี้ดำเนินการในช่วงเวลาที่กำหนด การเปลี่ยนแปลงในแนวโน้มทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคมอาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่ได้รับ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมสะท้อนสภาพการณ์ในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา ซึ่งอาจไม่สามารถสะท้อนแนวโน้มในอนาคตได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ การบริหารความหลากหลายและภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้อาจไม่สามารถครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังจากช่วงเวลาที่ยกมา

5.4.2 ข้อจำกัดของวิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งอาจมีข้อจำกัดในแง่ของความถูกต้องและความลึกซึ้งของข้อมูล แม้ว่าจะพยายามลดอคติของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์ที่เป็นระบบ แต่ปัจจัยทางจิตวิทยาและบริบทขององค์กรอาจส่งผลต่อคำตอบที่ได้รับ การสัมภาษณ์ผู้บริหารอาจได้รับข้อมูลที่เป็นทางการมากกว่าข้อมูลที่สะท้อนประสบการณ์จริงของพนักงาน นอกจากนี้ การเก็บข้อมูลจากพนักงานอาจได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ ทำให้บางประเด็นอาจไม่ได้รับการเปิดเผยโดยตรงไปตรงมา

5.4.3 ข้อจำกัดด้านการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกภายในองค์กร

การศึกษาในหัวข้อเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารความหลากหลายอาจเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่เป็นความลับขององค์กร บางบริษัทอาจไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลภายในได้อย่างเต็มที่ ทำให้ข้อค้นพบบางส่วนอาจไม่ได้สะท้อนสถานการณ์จริงในเชิงลึก นอกจากนี้ พนักงานบางส่วนอาจมีความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบของการให้ข้อมูลที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานะของพวกเขาภายในองค์กร

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต (Recommendation for further study)

5.5.1 ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความหลากหลายในอุตสาหกรรมอื่นนอกเหนือจากธุรกิจค้าปลีก

แม้ว่างานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นไปที่ธุรกิจค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร แต่แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายสามารถมีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมอื่น เช่น อุตสาหกรรมการผลิต เทคโนโลยี การเงิน หรือภาคบริการ งานวิจัยในอนาคต

ควรศึกษาผลกระทบของแนวทางเหล่านี้ในบริบทของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจที่ครอบคลุมและสามารถนำไปปรับใช้ในธุรกิจที่หลากหลายมากขึ้น

5.5.2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความหลากหลายกับผลประกอบการทางธุรกิจในระยะยาว

งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารความหลากหลายและผลประกอบการขององค์กรในระยะยาว โดยอาจใช้ข้อมูลเชิงปริมาณจากหลายองค์กรเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ งานวิจัยดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถเห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้นเกี่ยวกับประโยชน์ที่แท้จริงของการลงทุนในนโยบายด้านความหลากหลาย

5.5.3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารความหลากหลายในองค์กรไทย

แม้ว่ามีแนวทางและเครื่องมือจำนวนมากที่ใช้ในการบริหารความหลากหลายในระดับสากล เช่น ไดเวอร์ซิตี ดี บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Diversity Scorecards) และ แพลตฟอร์มวิเคราะห์บุคลากรที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI-Powered HR Analytics) แต่ยังขาดการศึกษาเกี่ยวกับการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ในองค์กรไทย งานวิจัยในอนาคตควรมุ่งเน้นการพัฒนาและทดสอบเครื่องมือที่สามารถช่วยองค์กรไทยบริหารความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงข้อจำกัดทางเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลของไทย

5.5.4 วิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถส่งเสริมความหลากหลายในองค์กรไทย

เนื่องจากภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความหลากหลาย งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถส่งเสริมให้พนักงานจากกลุ่มที่แตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเท่าเทียม

5.5.5 ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความหลากหลายในธุรกิจค้าปลีกเฉพาะประเภท

งานวิจัยนี้ครอบคลุมธุรกิจค้าปลีกในภาพรวม แต่ลักษณะของค้าปลีกแต่ละประเภท อาจมีความแตกต่างกัน เช่น ค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ห้างสรรพสินค้า ค้าปลีกเฉพาะกลุ่ม (Specialty Retail) หรือธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise Business) ซึ่งอาจมีแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดการความหลากหลายที่ไม่เหมือนกัน งานวิจัยในอนาคตควรมุ่งเน้นไปที่ธุรกิจค้าปลีกประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ด้านความหลากหลายไปปรับใช้ในแต่ละบริษัท



บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ศรีสุนทร และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2565). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กล้วยไม้ วันทนัง และคณะ. (2564). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศแห่งหนึ่ง วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่นปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2563) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- กอบชัย เมฆดี และ ศศินันท์ ศาสตร์สาระ. (2566). ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์กรเชิงธุรกิจในโลกยุคใหม่ วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์ ปีที่ 25 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2566)
- จันทร์เพ็ญ ชูเพชร. (2563). การศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของธุรกิจพลังงานในพนักงานบริษัทผลิตพลังงานไฟฟ้า องค์กรมหาชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย สารนิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- จิรวุฒิ หลอมประโคน และคณะ. (2564). กลยุทธ์ธุรกิจค้าปลีกในยุคประเทศไทย 4.0. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยรำไพพรรณี, 15(2), 17-24. คณะบริหารธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ จังหวัดนนทบุรี
- ชนินทร์ จักรภพโยธิน. (2562). ภาวะผู้นำขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความหลากหลายทางเพศในประเทศไทย วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย ปีที่ 11 ฉบับที่ 3 หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนาศาสตร์
- ชวัลรัตน์ บัวคำป้อ. (2563). อิทธิพลของการสื่อสารการตลาดดั้งเดิมและการสื่อสารการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ ต่อระดับคุณค่าตราสินค้าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ประเภทร้านสะดวกซื้อในมุมมองของผู้บริโภค เขตภาคตะวันออก วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณัฐปกรณ์ ตั้งสุกิจจากรณ์. (2563). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงาน ของพนักงาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ตามหลักสูตร ปริญญาการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ณชนก กล่อมจิต. (2564). ผลกระทบของการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประสิทธิภาพของทีมงาน กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และเจตนาการลาออกของบุคลากร องค์การมหาชน ภายใต้อาณัติ ตามหลักสูตร ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ และนวัตกรรมดิจิทัล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ดร.ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์. (2564). ความเป็นไปได้และทางรอดค้าปลีกไทย ปี 2566 เข้าถึงได้จากกรุงเทพธุรกิจ: <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/979278+F15:F16>
- ดุสิต คชรินทร์. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง:กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 5 นครราชสีมา วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์ ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 /2562
- ธนภพ อารยชาติสกุล และ อรวี ศรีบุญลือ. (2567). ผลกระทบของความยุติธรรมในองค์กรและการจัดการความหลากหลายที่มีต่อความไว้วางใจต่อองค์กรและความผูกพันของพนักงานเจนเนอเรชันซี วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่นปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2567) คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นันทพนิดา จิตรระเบียบ. (2563). ผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรมต่อการสื่อสารและการตัดสินใจในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ. สารนิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นันทพนิดา จิตรระเบียบ. (2563). องค์กรในประเทศไทยกับการบริหารจัดการความหลากหลาย : การส่งเสริมสิทธิและนโยบายของบริษัทต่อกลุ่มพนักงานที่มีความหลากหลายทางเพศ (LGBTIQ) สารนิพนธ์ตามหลักสูตร ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ปรวุฒิ มงคลศิลป์ และคณะ. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจค้าปลีก วารสารการอาชีวศึกษากาฬกลาง วิทยาลัยอาชีวศึกษากาญจนบุรีสถาบันการอาชีวศึกษากาฬกลาง 4 กาญจนบุรี

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พลกฤต รักจุล และคณะ. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน และความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ ปีที่ 5 ฉบับที่ 12 (ธันวาคม 2563) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- พลอยชมพู ทับเอม และคณะ. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กร Journal of Roi Kaensarn Academi Vol.7 No 12 December 2022 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
- พัชรภา เอื้ออมรวณิช. (2560). การสื่อสารภายใต้มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตามแนวคิด Geert Hofstede วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 25 ฉบับที่ 47 มกราคม - เมษายน 2560 หลักสูตรนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- พัฒนกร ปานทศธร. (2563). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา วิจัยนิพนธ์ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ภวดี มิสสัย. (2562). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามหลักสูตร ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ภารดร แก้วบุตรดี และคณะ. (2564). ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ วารสารวิจัยวิชาการ ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (เมษายน – มิถุนายน 2564) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- กิมภัทร์ ภูไทกัมปนาทปัญญา และ ชานนท์ เดชสุภา. (2566). แพลตฟอร์มการขายหน้าร้านสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดกลางและขนาดย่อม วารสารวิชาการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีปีที่ 1 ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2566
- ยุติธรรม มีสามเสน. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงาน กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

บรรณานุกรม (ต่อ)

- รัตน พันธุ์เลือดไทย. (2565). การเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินงานระหว่างการค้าปลีกแบบมีหน้าร้าน และการค้าปลีกออนไลน์แบบไม่มีคลังสินค้า วิทยานิพนธ์ บธ.ม. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงกลยุทธ์, มหาวิทยาลัยนเรศวร
- วรัญพงค์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ. (2565). บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรในยุคดิจิทัล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรัญพงค์ บุญศิริธรรมชัย และคณะ. (2565). องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชื่น ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม - เมษายน 2565) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วิศิฐา ฤชาวดี. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการทำงานร่วมกันขององค์การกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกรมสรรพากร (สำนักงานใหญ่) การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- ศรารุณ คำจำ. (2562). ตัวแบบความตั้งใจใช้เอ็มคอมเมิร์ซแบบธุรกิจกับธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการร้านค้าปลีก แบบดั้งเดิมในประเทศไทย วารสารปัญญาภิวัฒน์ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 ประจำเดือน พฤษภาคม – สิงหาคม 2563 สาขาวิชาการบริหารสารสนเทศเพื่อการจัดการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศิริระ ศรีโยธิน. (2565). บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2565 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สิวกกร สิงห์เดช. (2565). การปรับตัวของร้านค้าปลีกในช่วงตั้งแต่ พ.ศ.2561-2565 .2561-2565 ที่มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค : กรณีศึกษา รูปแบบร้านค้าอยู่กับที่และรูปแบบร้านค้าเคลื่อนที่ ประเภทธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญาโทพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุชาวดี เดชทองจันทร์ และ พลอย สืบวิเศษ. (2564). การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม กรณีศึกษา: การพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์กรภาครัฐ วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธปีที่ 6 ฉบับที่ 3 (มีนาคม 2564) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุดาวดี เตนุญมี. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารองค์กรวารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2566) สำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน) หมู่ที่ 13 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวงจังหวัดปทุมธานี
- สุภาภรณ์ สมไพบูลย์. (2562). นวัตกรรมแบบประเมินธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญา วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจเทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม สหสาขาวิชาธุรกิจ เทคโนโลยีและการจัดการนวัตกรรม บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อภิญา นัตรช่อฟ้า. (2562). องค์กรแห่งการเรียนรู้ วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ มกราคม - มิถุนายน 2562 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- อัคริมา เชียงอารีย์. (2565). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- อรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม วิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช. (2562). ความหลากหลายในที่ทำงาน เข้าถึงได้จาก คณะจิตวิทยา: <https://www.psy.chula.ac.th/th/feature-articles/diversity-in-workplace/>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). The Role of Psychological Safety in Enhancing Team Learning and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 877–896.
- Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Virtual Teams and Digital Collaboration: Managing Cultural and Technological Challenges. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 134–149.
- Dr. K. R. Subramanian. (2016). Delivering Results in Diversity & Demographic Differences *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)* Year : 2016, Volume:6 , Issue: 6 First page : (95) Last page : (102)
- Gaelle Cachat-Rosset and Alain Klarsfeld. (2023). Diversity, Equity, and Inclusion in Artificial Intelligence: An Evaluation of Guidelines applied artificial intelligence 2023, Vol. 37, no. 1, e2176618 (744 pages)
- Henry Inegbedion and team. (2020). Managing diversity for organizational efficiency Landmark University, Omu-Aran, Nigeria
- Onur Şahin and team. (2019). Looking Beyond Our Similarities: How Perceived (In)Visible Dissimilarity Relates to Feelings of Inclusion at Work Department of Social, Health and Organizational Psychology, Utrecht University, Utrecht, Netherlands
- Vissanu Zumitzavan and Pennee Kantavong. (2561). การเพิ่มระดับความสำเร็จขององค์กรผ่านรูปแบบการจัดการของผู้นำในอุตสาหกรรมบ้านจัดสรร วารสารปัญญาทัศน์ปีที่ 10 ฉบับพิเศษ ประจำเดือนกรกฎาคม 2561



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง “ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจค้าปลีก ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร”

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารระดับสูง

ชื่อ - นามสกุล _____
 ตำแหน่ง _____
 สถานที่ทำงาน _____
 ประสบการณ์การทำงาน _____
 วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์ _____
 สถานที่สัมภาษณ์ _____

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)

2.1 ความสำคัญของความหลากหลายในองค์กร

- ในมุมมองของท่าน การมีพนักงานที่มีความหลากหลาย เช่น วัฒนธรรม เพศ หรือช่วงอายุ เป็นต้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร
- ท่านใช้วิธีใดบ้างในการจัดการกับปัญหา อันเกิดจากความหลากหลายของพนักงานในองค์กร

2.2 การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง

- ท่านมีแนวทางอย่างไร ในการส่งเสริมให้พนักงานที่มีความแตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรม ความเชื่อ ทักษะ เป็นต้น สามารถทำงานร่วมกันได้และมีความเท่าเทียมเสมอภาค

2.3 การสนับสนุนความร่วมมือในทีมที่หลากหลาย

- ท่านมีวิธีการสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานที่มีพื้นฐานและมุมมองที่แตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น
- ท่านช่วยยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่องค์กรของท่าน ได้ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงานที่มีความหลากหลาย เช่น อายุ เชื้อชาติ หรือประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

3.1 การส่งเสริมการยอมรับความหลากหลาย

- ท่านมีบทบาทอย่างไรในการสนับสนุนการยอมรับและเคารพซึ่งกันและกันของพนักงานในองค์กรที่มีความหลากหลาย เช่น ค่านิยม วัฒนธรรม ทักษะคิด เป็นต้น
- ท่านมีแนวทางใดในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อให้พนักงานที่มีความแตกต่างกัน เช่น เพศ วิธีการใช้ชีวิต เป็นต้น ให้สามารถแสดงออกถึงตัวตนของตนเองได้อย่างมั่นใจ

3.2 การสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน

- ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่สำคัญที่สุด ที่สามารถช่วยให้พนักงานที่มีความแตกต่าง เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และช่วงอายุ เป็นต้น ได้ตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลายที่มีต่อองค์กร
- ท่านมีวิธีใดในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในองค์กร ที่มีมุมมองว่าความหลากหลายนั้นอาจเป็นอุปสรรคกับการประสบความสำเร็จขององค์กร

3.3 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา

- ท่านมองว่าความหลากหลายของพนักงานในองค์กร ช่วยสร้างมุมมองหรือแนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างไร

3.4 การดูแลและสนับสนุนพนักงาน

- ท่านมีมาตรการอย่างไรในการช่วยเหลือพนักงานที่อาจรู้สึกโดดเดี่ยวเนื่องจากความแตกต่าง เช่น พนักงานที่เป็นกลุ่มเพศทางเลือก หรือพนักงานต่างชาติ เป็นต้น
- ท่านมีบทบาทในการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรได้รับโอกาสในการเรียนรู้ พัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนความเข้าใจในเรื่องความหลากหลายอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 4 ความสำคัญของการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร

4.1 การสร้างความร่วมมือและความเข้าใจในองค์กร

- ท่านคิดว่าการบริหารจัดการความหลากหลายช่วยสร้างความร่วมมือและความเข้าใจของพนักงานในองค์กร ที่มีความแตกต่างกัน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ เป็นต้น อย่างไร
- ในองค์กรของท่านมีการส่งเสริมการสื่อสารอย่างไร เพื่อช่วยลดความเข้าใจผิดที่อาจเกิดจากความหลากหลายของพนักงานในองค์กร

4.2 การเพิ่มความยืดหยุ่นและความพร้อมในองค์กร

- ท่านมีวิธีการใดในการเตรียมความพร้อมให้พนักงานที่มาจากหลากหลายประสบการณ์ สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

- การบริหารจัดการความหลากหลาย เช่น กลุ่มพนักงานจากหลากหลายเชื้อชาติ หรือพนักงานที่มีทักษะเฉพาะทาง มีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อสังคมภายนอกได้อย่างไร
- ท่านช่วยยกตัวอย่าง โครงการหรือกิจกรรมที่แสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการสนับสนุนความเท่าเทียมและความหลากหลาย

4.4 การพัฒนาศักยภาพในบริบทความหลากหลาย

- ท่านคิดว่าการพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กรที่มีความหลากหลายแบบใดที่เหมาะสมในส่งเสริมการทำงานร่วมกันในองค์กรได้อย่างราบรื่น
- ช่วยยกตัวอย่าง ว่าองค์กรของท่านใช้วิธีการใดในการเปลี่ยนความหลากหลายของพนักงานให้เป็นตัวช่วยสร้างความสำเร็จในอนาคต

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารระดับสูงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ชื่อ - นามสกุล _____

ตำแหน่ง _____

สถานที่ทำงาน _____

ประสบการณ์การทำงาน _____

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์ _____

สถานที่สัมภาษณ์ _____

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)

2.1 ความสำคัญของความหลากหลายในองค์กร

- ในมุมมองของท่าน การมีพนักงานที่มีความหลากหลาย เช่น วัฒนธรรม เพศ หรือช่วงอายุ เป็นต้น มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร โดยเฉพาะในด้านการดึงดูดและรักษานักงานที่มีศักยภาพสูง
- ท่านใช้กลยุทธ์หรือวิธีการใดในการจัดการกับความท้าทายหรือปัญหาที่เกิดจากความหลากหลายของพนักงานในองค์กร

2.2 การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง

- ท่านมีนโยบายหรือแนวทางอย่างไรในการส่งเสริมให้พนักงานที่มีความแตกต่าง เช่น วัฒนธรรม ความเชื่อ และทัศนคติ เป็นต้น สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรู้สึกถึงความเท่าเทียมในองค์กร

2.3 การสนับสนุนความร่วมมือในทีมที่หลากหลาย

- ท่านมีแผนงานหรือโครงการอย่างไร ที่ออกแบบมาเพื่อสนับสนุนความเข้าใจและความร่วมมือของพนักงานที่มีความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรม ความรู้ด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม หรือกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงาน เป็นต้น
- ช่วยยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่องค์กรของท่านได้ส่งเสริมความร่วมมือในทีมงานที่มีความหลากหลาย และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ในแง่ของประสิทธิภาพการทำงาน หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

3.1 การส่งเสริมการยอมรับความหลากหลาย

- ในช่วงที่องค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม เป็นต้น ท่านมีบทบาทในการส่งเสริมการยอมรับและการเคารพซึ่ง

กันและกันของพนักงานในองค์กรที่มีความหลากหลาย เช่น วัฒนธรรม หรือค่านิยม เป็นต้น อย่างไร

- ท่านมีวิธีสร้างพื้นที่ปลอดภัยในองค์กร สำหรับพนักงานที่มีความแตกต่าง เช่น เพศ วิธีการใช้ชีวิต หรือมุมมองส่วนบุคคล เป็นต้น อย่างไร เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงออกถึงตัวตนได้อย่างมั่นใจ

3.2 การสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน

- ท่านมีวิธีการสื่อสารให้พนักงานที่มีความหลากหลาย เช่น อายุ ประสบการณ์ หรือการศึกษา เป็นต้น ให้ตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลายต่อองค์กรอย่างไร
- ท่านมีกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่ยังไม่เข้าใจหรือเห็นความสำคัญของความหลากหลายในองค์กรอย่างไร

3.3 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา

- ในมุมมองของท่าน ความหลากหลายของพนักงานในองค์กรช่วยสร้างแนวคิดหรือมุมมองใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างไร

3.4 การดูแลและสนับสนุนพนักงาน

- ในกรณีที่พนักงานบางกลุ่ม เช่น พนักงานต่างชาติ หรือกลุ่มเพศทางเลือก เป็นต้น รู้สึกโดดเดี่ยวในองค์กร ท่านมีมาตรการช่วยเหลือหรือสนับสนุนอย่างไร
- ท่านมีบทบาทหรือกลยุทธ์อย่างไรในการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรได้รับการพัฒนา และเรียนรู้เรื่องความหลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจและปรับตัวร่วมกัน

ส่วนที่ 4 ความสำคัญของการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร

4.1 การสร้างความร่วมมือและความเข้าใจในองค์กร

- ท่านคิดว่าการบริหารจัดการความหลากหลายช่วยสร้างความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างพนักงานที่มีความแตกต่าง เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ เป็นต้น ได้อย่างไร
- ท่านมีส่วนในการส่งเสริมการสื่อสารอย่างไร เพื่อช่วยลดความเข้าใจผิดที่อาจเกิดจากความหลากหลายของพนักงานในองค์กร

4.2 การเพิ่มความยืดหยุ่นและความพร้อมในองค์กร

- ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วท่านมีแนวทางในการเตรียมความพร้อมให้พนักงานจากหลากหลายพื้นฐานสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างไร

4.3 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

- การบริหารจัดการความหลากหลาย เช่น การมีพนักงานจากหลากหลายเชื้อชาติ หรือทักษะเฉพาะทาง เป็นต้น มีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรต่อสังคมภายนอกอย่างไร
- ท่านช่วยยกตัวอย่างโครงการหรือกิจกรรมที่องค์กรของท่านดำเนินการเพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการสนับสนุนความเท่าเทียมและความหลากหลาย

4.4 การพัฒนาศักยภาพในบริบทความหลากหลาย

- ท่านคิดว่าการพัฒนาทักษะพนักงานในองค์กรที่มีความหลากหลายแบบใดที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้การทำงานร่วมกันในทีมมีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
- ช่วยยกตัวอย่างวิธีการที่องค์กรของท่านเปลี่ยนความหลากหลายของพนักงานให้กลายเป็นปัจจัยสร้างความสำเร็จในอนาคต



ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์

ชื่อ - นามสกุล _____

ตำแหน่ง _____

สถานที่ทำงาน _____

ประสบการณ์การทำงาน _____

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์ _____

สถานที่สัมภาษณ์ _____

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)

2.1 ความสำคัญของความหลากหลายในองค์กร

- ในมุมมองของท่าน ความหลากหลาย เช่น วัฒนธรรม เพศ หรือช่วงอายุ มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านใดบ้าง
- จากประสบการณ์ของท่าน ท่านเคยพบปัญหาใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายในองค์กร

2.2 การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง

- ท่านมีกลยุทธ์ใดในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความเท่าเทียมและการยอมรับความแตกต่างในองค์กร เช่น ความเชื่อ หรือภูมิหลังทางวัฒนธรรม เป็นต้น

2.3 การสนับสนุนความร่วมมือในทีมที่หลากหลาย

- ท่านเคยออกแบบหรือดำเนินโครงการอย่างไร ที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันในทีมที่มีความหลากหลาย เช่น อายุ เชื้อชาติ หรือประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น
- ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ท่านมีแนวทางใดในการสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานที่มีมุมมองแตกต่างกัน เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น

ส่วนที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

3.1 การส่งเสริมการยอมรับความหลากหลาย

- ท่านมีบทบาทอย่างไรในการส่งเสริมให้ผู้นำองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการยอมรับและเคารพความหลากหลายในทีมงาน เช่น วัฒนธรรม ค่านิยม หรือทัศนคติ เป็นต้น
- ท่านเคยใช้วิธีใดในการสร้างพื้นที่ปลอดภัย ให้พนักงานที่มีความแตกต่าง เช่น เพศ หรือวิถีชีวิต เป็นต้น เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงออกถึงตัวตนของตนเองได้อย่างมั่นใจ

3.2 การสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน

- ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่สำคัญที่สุดในการช่วยให้พนักงานที่มีความแตกต่าง เช่น ระดับการศึกษา หรือประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น ได้ตระหนักถึงคุณค่าของความหลากหลายในองค์กร
- หากพนักงานในองค์กรมองว่าความหลากหลายอาจเป็นอุปสรรค ท่านมีวิธีเปลี่ยนมุมมองและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอย่างไร

3.3 การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา

- ในมุมมองของท่าน ความหลากหลายของพนักงานในองค์กรช่วยสร้างแนวคิดหรือมุมมองใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรอย่างไร

3.4 การดูแลและสนับสนุนพนักงาน

- ท่านมีวิธีการใดในการช่วยเหลือพนักงานที่รู้สึกโดดเดี่ยวหรือไม่ได้รับการยอมรับเนื่องจากความแตกต่าง เช่น พนักงานต่างชาติ หรือกลุ่มเพศทางเลือก เป็นต้น
- ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ท่านสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรได้รับโอกาสเรียนรู้เรื่องความหลากหลายและพัฒนาตัวเองได้อย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 4 ความสำคัญของการบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กร

4.1 การสร้างความร่วมมือและความเข้าใจในองค์กร

- ท่านคิดว่าการบริหารจัดการความหลากหลายช่วยสร้างความร่วมมือและความเข้าใจระหว่างพนักงานที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ เป็นต้น อย่างไร
- ท่านมีกลยุทธ์ใดในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อลดความเข้าใจผิดที่อาจเกิดจากความหลากหลาย

4.2 การเพิ่มความยืดหยุ่นและความพร้อมในองค์กร

- ท่านมีแนวทางอย่างไรในการเตรียมพนักงานจากพื้นฐานที่หลากหลายให้พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

- การบริหารจัดการความหลากหลาย เช่น การดึงดูดพนักงานจากเชื้อชาติหรือภูมิหลังที่แตกต่าง มีส่วนช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อสังคมภายนอกอย่างไร
- ช่วยยกตัวอย่างโครงการหรือกิจกรรมที่แสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการสนับสนุนความเท่าเทียมและความหลากหลาย

4.4 การพัฒนาศักยภาพในบริบทความหลากหลาย

- ในมุมมองของท่าน การพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กรที่มีความหลากหลายแบบใดที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ช่วยยกตัวอย่างว่าท่านเคยใช้วิธีการใดในการเปลี่ยนความหลากหลายของพนักงานให้เป็นตัวช่วยสร้างความสำเร็จในอนาคต

