

## ความท้าทายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมพหุวัฒนธรรม

### Challenges in Human Resource Development in a Multicultural Society

กวินธิดา อรุณโชติ

Kawinthida Arunchot

หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศึกษา

Bachelor of Education Program in Social Studies

วิทยาลัยสงฆ์สุพรรณบุรีศรีสุวรรณภูมิ

Suphanburi Srisuvarnabhumi Buddhist College

พระครูศรีธรรมวารารณ์

Phrakusrithammawaraporn

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

Master of Public Administration

วิทยาลัยสงฆ์กาญจนบุรี ศรีไพบูลย์

Kanchanaburi Sripaibool Buddhist College

ดวงเดือน พิมพิลาไลย์

Duongduen Phempilalai

วิทยาลัยสงฆ์กาญจนบุรี ศรีไพบูลย์

Kanchanaburi Sripaibool Buddhist College

E-mail: kawinthida.arunchot@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 3 มกราคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 29 มิถุนายน 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 30 มิถุนายน 2568

#### บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการนี้ มุ่งแสวงหาคำตอบในประเด็นความท้าทายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมพหุวัฒนธรรม จากการทบทวนวรรณกรรมสำคัญจากวารสารและหนังสือออนไลน์ ผลการสืบค้นพบประเด็นความท้าทายสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและการเติบโตขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (1) ความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่ส่งผลต่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการยอมรับความหลากหลาย ส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม (3) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

ที่ต้องอาศัยความเข้าใจในมิติทางวัฒนธรรมที่ซับซ้อน (4) การจัดการความขัดแย้งในองค์กรพหุวัฒนธรรมที่ต้องใช้ทักษะการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจร่วมกัน และ (5) การพัฒนาทักษะของผู้บริหารในการปรับตัวและการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย ทั้งนี้ การจัดการกับความท้าทายเหล่านี้ อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว

**คำสำคัญ:** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สังคมพหุวัฒนธรรม, การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

## ABSTRACT

This academic article aims to explore the challenges of human resource development in multicultural societies. Through a literature review of significant journals and online publications, the research identifies five key challenges in human resource development within multicultural contexts that affect organizational efficiency and growth in the globalization era. These challenges include: (1) cultural diversity differences affecting communication and collaboration, (2) building an organizational culture that embraces diversity, promotes equality, and encourages participation, (3) cross-cultural communication requiring understanding of complex cultural dimensions, (4) conflict management in multicultural organizations requiring communication skills and mutual understanding, and (5) development of executive skills in adapting and working in diverse environments. Effectively managing these challenges will enhance organizational capabilities and lead to sustainable long-term development.

**Keywords:** Human Resource Development, Multicultural Society, Cross-Cultural Communication

## 1. บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมพหุวัฒนธรรมถือเป็นความท้าทายสำคัญสำหรับองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการเติบโตขององค์กร บทความนี้จะอภิปรายถึง 5 ประเด็นหลักที่องค์กรต้องเผชิญและแนวทางในการบริหารจัดการ ได้แก่ (1) ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการสื่อสารและความร่วมมือ (2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยอมรับความหลากหลาย (3) ความท้าทายของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (4) การจัดการความขัดแย้งในบริบทพหุวัฒนธรรม และ (5) การพัฒนาทักษะของผู้บริหารเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ การทำความเข้าใจและจัดการกับความท้าทายเหล่านี้ อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรที่มาจากหลากหลายพื้นฐานทางวัฒนธรรม และพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

## 2. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การสื่อสาร การสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กร โดยมีนักวิชาการศึกษาที่กล่าวถึงความสำคัญของความแตกต่างทางวัฒนธรรม ดังนี้ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปรากฏการณ์ที่มีความซับซ้อนและหลากหลาย (Suwaj Dansomboon et al., 2016) ประกอบด้วยความแตกต่างในด้านขนบธรรมเนียมประเพณี ภาษา และวิถีการดำรงชีวิต ปรากฏการณ์นี้ก่อให้เกิดความท้าทายที่มีความซับซ้อนและมีรูปแบบการแสดงออกที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายดังกล่าวมีศักยภาพในการสร้างผลลัพธ์เชิงบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการยกระดับคุณภาพและความลึกซึ้งของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มาจากภูมิหลังและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อและหลักการที่ฝังรากลึกในตัวบุคคล มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อกระบวนการคิดและพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม โดยมีผลกระทบต่อการทำงานและปฏิสัมพันธ์ในบริบทที่หลากหลาย องค์กรประกอบสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความสัมพันธ์ การสื่อสารที่เปิดกว้าง อันนำไปสู่ความโปร่งใสและความเข้าใจอันดี ความร่วมมือซึ่งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เมื่อองค์กรประกอบเหล่านี้ผสมผสานกันอย่างเหมาะสม จะส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันขององค์กร

ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในมุมมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Rajpal & Onyusheva, 2018) เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน ซึ่งควรได้รับการออกแบบอย่างพิถีพิถัน เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร นั่นคือ บุคลากร การจัดการดังกล่าวมิได้มีความสำคัญเพียงในขั้นตอนการก่อตั้งองค์กรเท่านั้น หากแต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนสำหรับองค์กรที่ต้องการเติบโตในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบันลักษณะเด่นของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมสมัยประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความต้องการที่เพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากโลกาภิวัตน์ พลวัตของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมดั้งเดิมอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและความก้าวหน้าของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรพยายามดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรข้ามชาติ โดยต้องอาศัยความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในภูมิหลังทางวัฒนธรรม การตระหนักถึงความเชื่อและประเพณีที่หลากหลาย ความสามารถในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลากหลายประเทศปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจในตลาดโลก

ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในบริบทอาเซียน (Chananporn Areekul, 2559) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาสมรรถนะและทักษะข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการศึกษาที่ครอบคลุมหลากหลายมิติ เป็นการส่งเสริมความเข้าใจเชิงลึกและการยอมรับในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตลอดจน

มุมมองที่แตกต่างในสังคมโลก อันนำไปสู่การปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรมอย่างมีความรู้และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในกรอบอาเซียนประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ โครงการความร่วมมือระหว่างประเทศ การร่วมลงทุนในระดับภูมิภาค พันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งส่งเสริมผลประโยชน์ร่วมกัน องค์ประกอบเหล่านี้ไม่ใช่เพียงมีความสำคัญในบริบทโลกาภิวัตน์ แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในกระบวนการบูรณาการอันซับซ้อนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน โดยมีเป้าหมายเพื่อการบรรลุความเจริญรุ่งเรืองร่วมกัน การสร้างเสถียรภาพในระดับภูมิภาค การรักษาสันติภาพและความมั่นคงอย่างยั่งยืน สังคมพหุวัฒนธรรมในภูมิภาคอาเซียนมีลักษณะเด่นประกอบด้วยความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ประเพณี วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ ความแตกต่างทางความเชื่อและศาสนา ลักษณะดังกล่าวมีบทบาทพื้นฐานในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติของกลุ่มชนที่หลากหลาย พร้อมทั้งปลูกฝังความเคารพและความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อความมั่นคง ความยืดหยุ่น และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของประชาคมอาเซียน

สรุปว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีความซับซ้อนและท้าทาย แต่ยังสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารที่โปร่งใส และความร่วมมือเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จของห่วงโซ่อุปทาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรข้ามชาติ การศึกษาเกี่ยวกับอาเซียนช่วยพัฒนาทักษะข้ามวัฒนธรรมและความเข้าใจในความหลากหลาย การร่วมมือทางเศรษฐกิจช่วยส่งเสริมความเจริญรุ่งเรืองและเสถียรภาพในภูมิภาค สังคมหลากหลายทางวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันและความเข้าใจในชุมชนเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

### 3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย

จากความหลากหลายทางวัฒนธรรมในบริบทของโลก โดยมีคนที่อาจมาจากต่างวัฒนธรรมมาปฏิบัติงานร่วมกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีการดำเนินการที่น่าสนใจ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปรับประยุกต์ใช้ ดังนี้

การสร้างวัฒนธรรมที่หลากหลายในมุมมองของ Hasnain Javed. (2024) ระบุว่า เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ยอมรับความแตกต่างหลากหลายของบุคคล เช่น เชื้อชาติ เพศ ศาสนา ความคิดเห็น และมุมมองต่างๆ โดยให้ทุกคนรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและมีค่าต่อองค์กร ผู้บริหารองค์กรมีนโยบายการยอมรับความหลากหลาย กฎเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในที่ทำงาน เช่น การป้องกันการเลือกปฏิบัติ การสร้างโอกาสที่เท่าเทียม และการส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน เมื่อองค์กรวางระบบข้างต้นแล้ว จะเป็นการดึงดูดพนักงานทุกคนให้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง การสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้พนักงานทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พนักงานจะรู้สึกมีค่าและได้รับการเสริมศักยภาพ การให้ความสำคัญ

กับความคิดเห็นและความสามารถของพนักงานทุกคน และสนับสนุนให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็น การสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันและความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีมา ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ระบบการสื่อสารที่ทันสมัย เครื่องมือในการทำงานร่วมกัน และ ระบบการจัดการข้อมูล องค์กรที่ส่งเสริมให้มีมุมมองที่หลากหลาย ความแตกต่างของประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ และมุมมองของบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและแก้ปัญหา เป็นการสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขัน ข้อดีที่องค์กรได้รับจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย เช่น การดึงดูด พนักงานที่มีความสามารถ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

Hemavathi & Arpitha. (2024) กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมที่หลากหลายในที่ทำงานมีปัจจัยที่ สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายและซับซ้อน หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ รสนิยมทาง เพศ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ถูกนำมาใช้เป็นจุดแข็งในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมและพัฒนาองค์กร (2) ยอมรับและเคารพความหลากหลาย ไม่เพียงแต่ยอมรับว่าความแตกต่างมี อยู่จริง แต่ยังให้ความสำคัญและเคารพในความต่างนั้น ๆ ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและ เปิดกว้างให้ทุกคนได้แสดงออกซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง (3) สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีชีวิตชีวาและ หลากมิติ เป็นสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยพลังงานและไอเดียใหม่ ๆ ที่เกิดจากการผสมผสานของความคิด เห็นที่แตกต่างหลากหลาย ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (4) เฉลิมฉลองความเป็น เอกลักษณะของแต่ละบุคคล หมายถึง การให้ความสำคัญกับความแตกต่างของแต่ละบุคคลและเห็นคุณค่า ในความเป็นตัวของตัวเอง ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีแรงจูงใจในการทำงาน (5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความร่วมมือ การสร้างโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว จึงแนะนำให้ผู้บริหารองค์กรดำเนินการที่สอดคล้องกัน ได้แก่ (1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุม การสื่อสารที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย รวมถึงการสื่อสาร ในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร (2) ส่งเสริมให้ พนักงานทุกระดับแสดงออกอย่างอิสระ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยให้พนักงานกล้าที่จะแสดง ความคิดเห็นและเสนอแนะ โดยไม่กลัวการถูกวิพากษ์วิจารณ์ (3) นโยบายการยอมรับความหลากหลายที่ ออกแบบมาอย่างรอบคอบ นโยบายที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกมิติของความหลากหลาย รวมถึงการมีกลไก ในการรับเรื่องร้องเรียนและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (4) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การมี พนักงานที่หลากหลายและมีความสุขในการทำงาน จะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานขององค์กร (5) เพิ่มความพึงพอใจและขวัญกำลังใจของพนักงาน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าได้รับการเคารพและยอมรับ จะส่งผลให้มีความพึงพอใจในการทำงานและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

Donald Williams. (2023) ระบุว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายและซับซ้อน จำเป็นต้องมีการนิยามความหลากหลายอย่างรอบคอบและครอบคลุมภายในกรอบองค์กรเฉพาะ พร้อมกับการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ยอมรับและให้คุณค่ากับทุกคนอย่างจริงจัง และการนำโมเดลความหลากหลายมาใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ ได้แก่ การนิยาม (Define) การทำความเข้าใจ (Understand) การทบทวน (Review) การสื่อสาร (Communicate) และการนำไปใช้ (Implement) เพื่อประสานและปรับให้เข้ากันอย่างมีประสิทธิภาพของลักษณะเฉพาะและมุมมองที่หลากหลายของกลุ่มประชากรต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็เพิ่มความหลากหลายของมุมมองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จและนวัตกรรมโดยรวมภายในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เพียงแต่หลากหลาย แต่ยังมีหลากหลายอย่างลึกซึ้ง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องชี้แจงแนวคิดของความหลากหลายอย่างรอบคอบและครบถ้วน เพื่อให้สอดคล้องกับพารามิเตอร์และลักษณะเฉพาะของกรอบองค์กรเฉพาะ พร้อมกันนั้นยังต้องมีส่วนร่วมในการเพาะบ่มบรรยากาศที่ยอมรับและชื่นชมคุณค่าของทุกคนโดยไม่คำนึงถึงภูมิหลัง และจำเป็นต้องใช้โมเดลความหลากหลาย อย่างเป็นระบบและมีระเบียบ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐานและสำคัญ ได้แก่ การนิยาม การทำความเข้าใจ การทบทวน การสื่อสาร และการนำไปใช้ ทั้งหมดมุ่งเป้าไปที่การบูรณาการและปรับให้เข้ากันอย่างมีประสิทธิภาพของลักษณะเฉพาะและมุมมองที่แตกต่างของกลุ่มประชากรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลายของมุมมองที่ทำหน้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จโดยรวมและส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กรโดยรวม

ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายและซับซ้อน จำเป็นต้องมีการนิยามความหลากหลายอย่างรอบคอบ พร้อมทั้งส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ยอมรับและให้คุณค่าแก่ทุกคน โดยใช้โมเดลความหลากหลายที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การนิยาม การทำความเข้าใจ การทบทวน การสื่อสาร และการนำไปใช้ เพื่อประสานและปรับให้เข้ากันอย่างมีประสิทธิภาพของลักษณะเฉพาะและมุมมองที่หลากหลาย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลายหมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งในด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา ความคิดเห็น และประสบการณ์ ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ถูกนำมาใช้เป็นจุดแข็งในการพัฒนาองค์กร ปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย ได้แก่ (1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกระดับขององค์กร (2) การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ (3) การมีนโยบายการยอมรับความหลากหลายที่ชัดเจนและมีกลไกในการแก้ไขปัญหา (4) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และ (5) การเพิ่มความพึงพอใจและขวัญกำลังใจของพนักงาน ผลที่องค์กรจะได้รับจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย ได้แก่ การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขัน

#### 4. การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคคลที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Toysha Thakur. 2024) โดยอาศัยทักษะในการตีความ และปรับตัวต่อสัญญาณ ทางภาษาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย การสื่อสาร ประเภทนี้ต้องเผชิญกับความท้าทายจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่ในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการอยู่ร่วมกัน การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมไม่เพียงจำกัดอยู่ที่การแลกเปลี่ยนภาษาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการตีความสัญญาณที่ไม่ใช่ภาษา เช่น ภาษากายและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงและส่งเสริมความร่วมมือในระดับสากล ดังนั้น ความซับซ้อนของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม จึงไม่ใช่แค่การพูดคุยกัน แต่เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับการตีความหมายที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังคำพูด ภาษากาย และพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งล้วนได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรม การสื่อสารที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความสามารถในการตีความความหมายที่แตกต่างกันออกไป และปรับตัวให้เข้ากับบริบททางวัฒนธรรมที่หลากหลาย การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเต็มไปด้วยความท้าทาย แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะสำคัญ นอกเหนือจากภาษาพูดแล้ว ภาษากาย ท่าทาง และวัฒนธรรมองค์กรก็มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเช่นกัน เป้าหมายสูงสุดของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมคือการสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงและส่งเสริมความร่วมมือในระดับสากล

ในมุมมองของ Chunmeng Zuo. (2024) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและหลายมิติ โดยที่มิติทางวัฒนธรรมนี้ไม่เพียงเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ การตีความ และการแสดงออกซึ่งความคิดและอารมณ์ กระบวนการนี้จึงเต็มไปด้วยความท้าทายและโอกาสที่หลากหลายซึ่งเกิดจากความแตกต่างทางภาษา ค่านิยม และวิถีชีวิตของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ในมิติของการแปล ผู้แปลมีบทบาทสำคัญในการส่งผ่านสารจากภาษาต้นทางไปยังภาษาเป้าหมาย โดยต้องพิจารณามากกว่าความหมายตรงของคำและวลีเท่านั้น แต่ยังต้องพิจารณานัยสำคัญทางวัฒนธรรมที่มักฝังอยู่ในภาษา เช่น บริบททางประวัติศาสตร์ สังคม และจิตวิทยา ที่ส่งผลต่อความหมายโดยนัยของภาษา นอกจากนี้ ผู้แปลต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งในเชิงสังคมวิทยา เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความหมายและอารมณ์ที่แฝงอยู่ในคำเหล่านั้นได้อย่างครบถ้วน และเพื่อหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดที่อาจเกิดจากการตีความที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของผู้รับสาร การพิจารณาด้านบริบททางวัฒนธรรมและความละเอียดอ่อนเหล่านี้จะช่วยให้การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างความเข้าใจที่ครอบคลุมและลึกซึ้งระหว่างผู้คนที่มีความภูมิหลังและความเชื่อที่หลากหลาย การสื่อสารเชิงลึกและรอบด้านนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการส่งเสริมความเข้าใจร่วมกัน ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นในบริบทระหว่างวัฒนธรรม

ส่วน Lin Li. (2024) ระบุว่า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural communication หรือ CCC) เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและหลากหลายอย่างยิ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล ความคิด และทัศนคติที่หลากหลายระหว่างบุคคลที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม โดยแต่ละคนมีมุมมอง ค่านิยม และบรรทัดฐานทางสังคมที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการตีความและความเข้าใจโลกและ

ความซับซ้อนของมัน อุปสรรคและความท้าทายมากมายที่บุคคลมักพบในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมนั้น มีทั้งจำนวนมากและหลากหลาย โดยครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ มากมาย เช่น การตีความและความเข้าใจเรื่องตลก ซึ่งอาจมีความแตกต่างและมีความหมายที่แตกต่างกันอย่างมากในแต่ละวัฒนธรรม รวมถึงกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างมากจากความแตกต่างพื้นฐานระหว่างวัฒนธรรมต่าง ๆ สถานการณ์ที่ซับซ้อนนี้ยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นด้วยการขาดแคลนโปรแกรมฝึกอบรมที่เหมาะสม ซึ่งออกแบบมาเพื่อจัดการและแก้ไขความแตกต่างเหล่านี้ ส่งผลให้เกิดช่องว่างทางข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งอาจขัดขวางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างบุคคลที่มาจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างบุคคลที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและเต็มไปด้วยความท้าทาย เนื่องจากความแตกต่างทางภาษา ค่านิยม และพฤติกรรมของแต่ละวัฒนธรรม จัดเป็นกลุ่มเนื้อหา ได้ 3 ประการ คือ (1) ความท้าทายหลัก ของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ความแตกต่างทางภาษา ไม่เพียงแต่คำศัพท์และไวยากรณ์ แต่รวมถึงนัยยะทางวัฒนธรรมที่ซ่อนอยู่ในภาษา 2) การตีความที่แตกต่าง การรับรู้และตีความสัญญาณทางภาษาและอวัจนภาษา (เช่น ภาษากาย) ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละวัฒนธรรม 3) ค่านิยมและความเชื่อ ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อส่งผลต่อการรับรู้และการตัดสินใจ 4) บริบททางวัฒนธรรม บริบททางสังคม ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมมีผลต่อการสื่อสารอย่างมาก (2)ความสำคัญของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม 1) การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน 2) การส่งเสริมความร่วมมือสนับสนุนการทำงานร่วมกันในระดับสากล 3)การพัฒนาทักษะ ช่วยให้บุคคลพัฒนาทักษะในการปรับตัวและการอยู่ร่วมกันในสังคมที่หลากหลายทางวัฒนธรรม (3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม 1)เวลา ค่านิยมและความสำคัญของเวลาแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม 2) อำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในแต่ละวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน 3) ความเป็นปัจเจกบุคคล ความสำคัญของปัจเจกบุคคลเทียบกับกลุ่มในแต่ละวัฒนธรรม 4) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม

## 5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เกิดขึ้นเสมอในทุกสถานที่สังคม การทราบเหตุผลของความขัดแย้ง รวมถึงการบริหารจัดการความขัดแย้ง จึงเป็นเรื่องที่บริหารองค์กรจำเป็นต้องทราบ เพื่อให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นดำเนินไปอย่างสร้างสรรค์และพัฒนาในทางที่ดีขึ้น

การจัดการความขัดแย้งสามารถนิยามได้ว่าเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและเป็นระบบในการจัดการกับความไม่ลงรอยและข้อพิพาทต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กร (Christopher Naugler, 2024) ทั้งในด้านเป้าหมาย ความมุ่งมั่น และวิธีการทำงาน กระบวนการนี้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการ เพิ่มระดับผลิตภาพโดยรวม ส่งเสริมการรักษาพนักงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสมดุลและกลมกลืน อันเป็นพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ทักษะที่สำคัญยิ่งนี้

ไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เป็นคุณลักษณะที่สามารถเรียนรู้ บ่มเพาะ และพัฒนาได้ผ่านความพยายามและการฝึกฝนอย่างทุ่มเท โดยมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญคือความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและการประยุกต์ใช้ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่ในห้องปฏิบัติการทางคลินิกเท่านั้น แต่ยังรวมถึงในสภาพแวดล้อมองค์กรที่หลากหลาย ซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายและภารกิจที่วางไว้

การสร้างประสบการณ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมาย ความมุ่งมั่น และความปรารถนาส่วนบุคคล คู่มือที่ครอบคลุมนี้จะแนะนำคุณผ่านขั้นตอนที่สำคัญ รวมถึงเคล็ดลับและกลยุทธ์อันมีค่า ที่จำเป็นสำหรับการยกระดับคุณภาพโดยรวมของการเดินทางสู่เป้าหมายของคุณ และทำให้มั่นใจว่าคุณจะได้รับประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุดจากประสบการณ์ที่ได้รับ การนำกลยุทธ์เหล่านี้มาใช้อย่างจริงจังจะช่วยยกระดับการเติบโตและพัฒนาส่วนบุคคล สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสามัคคี นวัตกรรม และผลิตภาพ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ และความสำเร็จร่วมกันในหมู่สมาชิกที่สร้างการเปลี่ยนแปลงนี้จะเสริมสร้างพลังให้คุณสามารถรับมือกับความท้าทายด้วยความมั่นใจและความยืดหยุ่น เป็นการปูทางไปสู่ความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม ซึ่งส่งผลกระทบต่อที่ยิ่งใหญ่เกินกว่าเป้าหมายเฉพาะหน้าที่ตั้งไว้

การจัดการความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมิติ (Goode & Wolf, 2019) ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์และเทคนิคที่แตกต่างกันไป การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการประเมินระดับความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อระบุรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ที่หลากหลาย นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายของทีมที่ชัดเจนและกระชับ พร้อมทั้งกำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้แก่สมาชิกแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมของตนในการบรรลุความสำเร็จร่วมกันของกลุ่ม องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการใช้แนวทางที่หลากหลายและมีกลยุทธ์ ได้แก่ (1) การหยุดพักอย่างจริงจังเพื่อการไตร่ตรอง (2) การรับรู้และยอมรับความรู้สึกและมุมมองของทุกฝ่าย (3) การแสดงความเห็นอกเห็นใจอย่างจริงจังเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิก (4) การปรับทิศทางการสนทนาให้มุ่งเน้นประเด็นสำคัญ (5) การใช้เทคนิคการเลื่อนการพูดคุยเพื่อหาเวลาที่เหมาะสมในการหีบยกประเด็นที่ละเอียดอ่อนขึ้นมาพูดคุย

การแก้ไขความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับพลวัตของทีมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนและส่งเสริมความร่วมมือ ซึ่งนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมและการพัฒนาประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร การส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดและการรับฟังอย่างตั้งใจระหว่างสมาชิกในทีม เป็นวิธีการที่องค์กรสามารถใช้เสริมสร้างรากฐานเหล่านี้ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในกระบวนการแก้ไขปัญหา แนวทางแบบมีส่วนร่วม

ร่วมนี้ไม่เพียงแต่เสริมพลังให้แก่บุคคล แต่ยังส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความเคารพซึ่งกันและกัน และความเข้าใจ อันเป็นรากฐานสำหรับการสร้างทีมที่เข้มแข็งและสามารถร่วมกันฝ่าฟันความท้าทายต่างๆ ได้

การจัดการความขัดแย้งประกอบด้วยชุดของการกระทำ ปฏิสัมพันธ์ และการตอบสนองที่หลากหลาย (Vientiany et al., 2024) ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างบุคคลและกลุ่มต่างๆ ที่อยู่ในสถานการณ์ความขัดแย้ง โดยให้ความสำคัญอย่างมากกับบทบาทที่จำเป็นของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าความขัดแย้งมักถูกมองในแง่ลบ แต่โดยธรรมชาติแล้วมีศักยภาพที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ เนื่องจากสามารถทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาที่ทรงพลังสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมองผ่านมุมมองที่เน้นกระบวนการ ซึ่งตระหนักและให้ความสำคัญกับธรรมชาติอันซับซ้อนของพลวัตระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

แนวทางการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) การสร้างสภาพแวดล้อมเชิงรุก โดยส่งเสริมการเปิดกว้างในการสนทนา สนับสนุนความร่วมมือที่สร้างสรรค์ เปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสในการเติบโตส่วนบุคคล ผลักดันความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมภายในองค์กร (2) การพัฒนากรอบความคิดเชิงบวก โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งของความสัมพันธ์ ยกระดับความสามัคคีของทีม ขับเคลื่อนความสำเร็จร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ (3) การเดินทางสู่การเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาความสามารถในการปรับตัว เปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงจุดแข็งที่เป็นเอกลักษณ์ รับมือกับความซับซ้อนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โดยปลูกฝังความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความเคารพ ให้คุณค่ากับมุมมองที่หลากหลาย ส่งเสริมนวัตกรรมผ่านการแก้ปัญหาร่วมกัน

ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับความไม่ลงรอยและข้อพิพาทได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความขัดแย้ง คือ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) มีบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง นอกจากนี้ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน บทบาทที่ชัดเจนของสมาชิกในทีม และการสื่อสารที่เปิดใจก็เป็นปัจจัยสำคัญเช่นกัน กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้ง เช่น การหยุดพักเพื่อไตร่ตรอง การรับฟังความรู้สึกของผู้อื่น การแสดงความเห็นอกเห็นใจ การปรับทิศทางการสนทนา และการเลื่อนการพูดคุย ผลลัพธ์ของการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการจัดการความขัดแย้งที่ดีจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมความร่วมมือ และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ความขัดแย้งจึงเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร หากจัดการได้อย่างเหมาะสม

## 6. การพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีเหตุปัจจัยแวดล้อมมาก มีความยุ่งยากซับซ้อน จึงจำเป็นต้องทราบหลักการ เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนาให้เหมาะสมกับความเป็นผู้บริหารองค์กร

การพัฒนาผู้บริหารเป็นกระบวนการสำคัญที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในระดับบริหาร (Moulton & Fickel, 1993) เพื่อรองรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พันธกิจขององค์กร ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และบทบาทของผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาในการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายและการพัฒนาตนเอง โดยมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน แสวงหาข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานและที่ปรึกษา พัฒนาทักษะการสะท้อนคิดและการเรียนรู้จากประสบการณ์ (2) การสร้างเครือข่ายและการเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาเครือข่ายสนับสนุนที่เข้มแข็ง แลกเปลี่ยนความรู้และมุมมองที่หลากหลาย การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างนวัตกรรม (3) การพัฒนาภาวะผู้นำ เสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว พัฒนาทักษะการตัดสินใจ สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิด (4) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ ปลูกฝังกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ติดตามแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (5) การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เติบโตจากความสำเร็จร่วมกันของทีม

Anett Lütteken. (2023) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับองค์กรในประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยสำรวจความต้องการวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่แผนการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้และสถาบันจัดการด้านธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษา พบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้ (1) กระบวนการคัดเลือกการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและเลือกวิธีการที่เหมาะสม โดยการจัดตั้งมหาวิทยาลัยองค์กร (Corporate University: CU) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยองค์กรควรช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจผ่านคณาจารย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (2) ความร่วมมือระยะยาวกับสถาบันชั้นนำระดับชาติและองค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัยวิชาชีพนำเสนอหลักสูตรเฉพาะทางสำหรับอุตสาหกรรมตามความต้องการขององค์กร โดยสถาบันการศึกษามีการเผยแพร่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและรักษาฐานข้อมูลประวัติคณาจารย์ที่ครบถ้วนบนระบบออนไลน์ ความร่วมมือกับบริษัทต่างๆ มุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ การพัฒนา และการรักษาคุณภาพ ซึ่งบัณฑิตสามารถร่วมทำงานในภาคอุตสาหกรรมผ่านการทำผู้ช่วยวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อที่ได้รับจากบริษัท (3) การจัดตั้งหลักสูตรบัณฑิตศึกษาเฉพาะทางสำหรับอุตสาหกรรม องค์กรสามารถร่วมพัฒนาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งพนักงานรุ่นใหม่สามารถได้รับประโยชน์จากหลักสูตรเหล่านี้ เป็นการสร้างมืออาชีพระดับต้นที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดย

ภาคอุตสาหกรรมสามารถให้ค่าที่ปรึกษาแก่สถาบันการศึกษา (4) การจัดการฝึกงาน การสนับสนุนวิทยานิพนธ์ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาคอุตสาหกรรมและการร่วมกันควบคุมดูแลเป็นสิ่งสำคัญ (5) การจัดตั้งประธานที่ได้รับการสนับสนุนจากภาคอุตสาหกรรม หลักสูตรระดับชาติสามารถจัดการผ่านศูนย์ฝึกอบรมระดับภูมิภาค (Regional Training Centers: RTCs) เพื่อลดต้นทุน โดยคณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญสามารถให้บริการร่วมกันระหว่างศูนย์ฝึกอบรมระดับภูมิภาคต่างๆ ทั้งนี้ ศูนย์ฝึกอบรมระดับภูมิภาคอาจเรียกเก็บค่าใช้จ่ายจากบริษัทสำหรับการฝึกอบรมพนักงาน โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานพัฒนา ระหว่างประเทศ

การพัฒนาผู้บริหารภาครัฐ (Mangan and Pietroni, 2022) ระบุว่า ควรมีการออกแบบมาเป็นพิเศษสำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลายและมีบทบาทในการบริหารงานภาครัฐ ที่ต้องผสมผสานการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์หลักหรือผลลัพธ์ที่คาดหวังตลอดหลักสูตร คำว่า "การพัฒนาภาวะผู้นำ" ซึ่งเป็นคำที่ครอบคลุมแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง จำเป็นต้องได้รับการวิเคราะห์และแยกแยะอย่างละเอียด เพื่อทำความเข้าใจประเภทของการพัฒนาที่ต้องการ และประเมินว่ากรอบของการศึกษาสำหรับผู้บริหารมีความเหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาเหล่านี้เพียงใด ประเด็นสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแยกแยะความแตกต่างระหว่างแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำ การฝึกอบรม และการพัฒนา เนื่องจากแต่ละด้านเป็นส่วนสำคัญที่แตกต่างกันในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการ

สำหรับผู้นำที่ต้องการประสบความสำเร็จในการบริหารงานภาครัฐ จำเป็นต้องพัฒนาตนเองทั้งในด้านส่วนตัวและวิชาชีพให้อยู่ในระดับสูง โดยโครงการการศึกษาสำหรับผู้บริหารที่ได้รับการออกแบบและดำเนินการอย่างรอบคอบมีศักยภาพสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนานี้ หากได้รับการจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาที่เฉพาะเจาะจง โครงการที่ประสบความสำเร็จควรบูรณาการองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ ได้แก่ (1) การสร้างจุดยึดเหนี่ยว (Anchoring) (2) การวางโครงสร้างการเรียนรู้ (Scaffolding) (3) การสร้างระบบสนับสนุน (Trellising) องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้การสนับสนุนและทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้เข้าร่วม เพื่อให้สามารถพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและซับซ้อนมากขึ้น มีข้อควรระวังสำคัญ คือ ต้องหลีกเลี่ยงการกล่าวอ้างเกินจริงเกี่ยวกับระดับการพัฒนาภาวะผู้นำที่การศึกษาสำหรับผู้บริหารสามารถสร้างได้ ผู้จัดโครงการต้องมีความโปร่งใสเกี่ยวกับความทุ่มเทด้านเวลาและความพยายามที่ผู้เรียนต้องใช้ในระยะยาว ต้องตระหนักว่าโครงการเหล่านี้ออกแบบมาเพื่อริเริ่มการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในตัวผู้เรียน โดยคุณค่าและประโยชน์ที่แท้จริงอาจไม่ปรากฏชัดเจนว่าจะถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมในเส้นทางอาชีพ

ความเข้าใจในมุมมองที่ละเอียดอ่อนนี้ช่วยให้ทั้งผู้สอนและผู้เรียนสามารถเข้าถึงการศึกษาสำหรับผู้บริหารด้วยความคาดหวังที่สมจริง ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่มีความหมายมากขึ้น ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาส่วนบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ แนวทางนี้ไม่เพียงแต่ยกระดับประสบการณ์การเรียนรู้โดยรวม แต่ยังสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่การให้ข้อมูลย้อนกลับและการสะท้อนคิดเป็นส่วนสำคัญของการเดินทางทางการศึกษา ด้วยการนำแนวคิดนี้มาใช้ สถาบันการศึกษาสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความสามารถในการ

ปรับตัว เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในการรับมือกับความซับซ้อนในอาชีพในอนาคต สภาพแวดล้อมเช่นนี้ไม่เพียงเตรียมผู้เรียนสำหรับความท้าทายเฉพาะหน้า แต่ยังปลูกฝังความยืดหยุ่นและความอยากรู้อยากเห็นที่จะเป็นประโยชน์ตลอดชีวิต ในที่สุด แนวทางแบบองค์รวมนี้จะเสริมพลังให้บุคคลไม่เพียงประสบความสำเร็จในบทบาทปัจจุบัน แต่ยังสามารถรับมือกับโอกาสและความท้าทายใหม่ๆ ด้วยความมั่นใจและความคล่องตัว

การพัฒนาทักษะผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีความซับซ้อนและต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรและความต้องการของตลาด โดยมีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารที่หลากหลาย เช่น การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล การสร้างเครือข่าย การพัฒนาภาวะผู้นำ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยองค์กร การสร้างร่วมมือกับสถาบันชั้นนำ และการจัดตั้งหลักสูตรบัณฑิตศึกษาเฉพาะทาง เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ส่วนในบริบทการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐ จำเป็นในการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐที่สอดคล้องกับบทบาทและความหลากหลายของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐ ได้แก่ การสร้างจุดยึดเหนี่ยว การวางโครงสร้างการเรียนรู้ และการสร้างระบบสนับสนุน เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารภาครัฐ ดังนั้น การพัฒนาทักษะผู้บริหารเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะที่หลากหลายและความสามารถในการปรับตัวเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ การออกแบบและดำเนินการพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เทคโนโลยี และนโยบายของรัฐบาล นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาผู้บริหารเช่นกัน

## 7. บทสรุป

ความท้าทายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมพหุวัฒนธรรม ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและการเติบโตขององค์กรในสังคมโลกาภิวัตน์ ในบทความนี้ยกประเด็นสำคัญมาอภิปราย 5 ประการ ได้แก่ (1) ความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ประกอบด้วยความแตกต่างในด้านภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีการดำรงชีวิต ซึ่งมีอิทธิพลสำคัญต่อการทำงานในองค์กร ตัวอย่างเช่น ในองค์กรที่มีบุคลากรจากหลากหลายวัฒนธรรม การสื่อสารอาจเกิดอุปสรรค เช่น การเข้าใจผิดหรือการตีความที่ไม่ตรงกัน ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดเผยมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดช่องว่างทางวัฒนธรรมและสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการทำงานข้ามวัฒนธรรม การมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลายจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึง ภูมิหลังและมุมมองของเพื่อนร่วมงาน (2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย การสร้างสภาพแวดล้อมที่

ยอมรับความหลากหลายเป็นแนวทางที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรในสังคมที่หลากหลาย โดยผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดการยอมรับความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติ เพศ หรือความเชื่อทางศาสนา และสร้างนโยบายที่เน้นความเท่าเทียม การป้องกันการเลือกปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีชีวิตชีวา เปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งเป็นรากฐานของนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ (3) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งไม่ได้จำกัดเพียงแค่การใช้ภาษา แต่ยังคงครอบคลุมถึงการตีความภาษากาย ความเชื่อ และประเพณีที่มีนัยทางวัฒนธรรม การสื่อสารลักษณะนี้จึงต้องการทักษะในการปรับตัวและการตีความให้เข้ากับบริบทวัฒนธรรมที่หลากหลาย นอกจากนี้ ความท้าทายที่มาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมยังเป็นโอกาสที่องค์กรสามารถนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมได้ เป้าหมายสูงสุดของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมคือการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนในองค์กร (4) การจัดการความขัดแย้งในองค์กรพหุวัฒนธรรม ต้องใช้กระบวนการที่เน้นการสร้างความร่วมมือร่วมใจ โดยการจัดการความขัดแย้งในบริบทข้ามวัฒนธรรม ควรสนับสนุนการใช้ทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ การหยุดพักเพื่อทบทวนมุมมอง และการแสดงความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความเคารพในทีม การจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยลดความขัดแย้ง แต่ยังเปิดโอกาสให้ทีมได้พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันและเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญ (5) การพัฒนาทักษะของผู้บริหาร ในสังคมพหุวัฒนธรรมจำเป็นต้องมีทักษะในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและความสามารถในการทำงานในบริบทที่มีความหลากหลาย การพัฒนาทักษะเหล่านี้รวมถึงการตั้งเป้าหมายการพัฒนาตนเอง การสร้างเครือข่าย และการมีทักษะภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารควรเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว

### บรรณานุกรม

- Catherine Mangan and Christopher Pietroni. (2022). **Executive education and leadership development: round peg, square hole?**. [Online]. Retrieved from: <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781800375697/book-part-9781800375697-29.xml>. [1 November 2024].
- Chanaporn, Areekul. (2017). **The ASEAN Studies Instruction to Develop the Cross – Cultural Skill of Learners in The 21 st Century**. [Online]. Retrieved from: [http://www.asc.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2016/02/001.-paper\\_1-129-143.pdf](http://www.asc.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2016/02/001.-paper_1-129-143.pdf). [1 November 2024].
- Christopher, Naugler. (2024). **Conflict Management**. [Online]. Retrieved from:

[https://www.researchgate.net/publication/379182746\\_Conflict\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/379182746_Conflict_Management).

[1 November 2024].

- Chunmeng, Zuo. (2024). Cultural Communication and Cross-Cultural Communication in Script Translation. **Scientific and social research**. [Online]. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/381523137\\_Cultural\\_Communication\\_and\\_Cross-Cultural\\_Communication\\_in\\_Script\\_Translation](https://www.researchgate.net/publication/381523137_Cultural_Communication_and_Cross-Cultural_Communication_in_Script_Translation). [2 November 2024].
- Dansomboon, S., Phimonsathienand, T., & Fongsuwan, W. (2016). Cross cultural logistics and supply chain management towards organizational effectiveness within the ASEAN/THAI automotive industries: a SEM analysis. **Management and Production Engineering Review**, 7(3), 23–38. [Online]. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/309026294\\_Cross\\_Cultural\\_Logistics\\_and\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Towards\\_Organizational\\_Effectiveness\\_within\\_the\\_AseanThai\\_Automotive\\_Industries\\_A\\_Sem\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/309026294_Cross_Cultural_Logistics_and_Supply_Chain_Management_Towards_Organizational_Effectiveness_within_the_AseanThai_Automotive_Industries_A_Sem_Analysis). [2 November 2024].
- Deirdre, Goode., Stephen, J., Wolf. (2019). **Conflict Management**. [Online]. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/344728439\\_Conflict\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/344728439_Conflict_Management). [2 November 2024].
- Dini, Vientiany., Siti, Arawiyah, Ardi., Maysa, Putri, Khairana, Lubis., Maulana, Alghopari, Harahap.(2024). **Conflict Management in Organizations**. Interdisiplin, Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/382422963\\_Conflict\\_Management\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/382422963_Conflict_Management_in_Organizations). [2 November 2024].
- Donald, T., Williams. (2023). **Diversity From an Organizational Perspective: Building a Culture. Building leadership bridges**. [Online]. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/374752026\\_Diversity\\_From\\_an\\_Organizational\\_Perspective\\_Building\\_a\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/374752026_Diversity_From_an_Organizational_Perspective_Building_a_Culture). [3 November 2024].
- Harper, W., Moulton., Arthur, A., Fickel. (1993). **Executive Development: Preparing for the 21<sup>st</sup> Century**.
- Hasnain, Javed. (2024). **Creating a Positive Workplace Culture**. *Advances in human resources management and organizational development book series*. [Online]. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/377745095\\_Creating\\_a\\_Positive\\_Workplace\\_Culture\\_Diversity\\_Equity\\_and\\_Inclusion\\_Initiatives](https://www.researchgate.net/publication/377745095_Creating_a_Positive_Workplace_Culture_Diversity_Equity_and_Inclusion_Initiatives). [3 November 2024].

- Lin, Li. (2024). 6. **The Interpretation in Cross-Cultural Communication Challenges and Strategies.** [Online]. Retrieved from:  
<https://www.deanfrancispress.com/index.php/al/article/view/612>. [4 November 2024].
- Miss, Hemavathi., S, Arpitha. (2024). **Creating a workplace culture of belonging, diversity, and inclusivity.** [Online]. Retrieved from:  
[https://www.researchgate.net/publication/381449786\\_CREATING\\_A\\_WORKPLACE\\_CULTURE\\_OF\\_BELONGING\\_DIVERSITY\\_AND\\_INCLUSIVITY](https://www.researchgate.net/publication/381449786_CREATING_A_WORKPLACE_CULTURE_OF_BELONGING_DIVERSITY_AND_INCLUSIVITY). [4 November 2024].
- Rajpal, S., & Onyusheva, I. (2018). **Managing cross-cultural differences in multinational corporations of thailand.** 61–72. [Online]. Retrieved from: [5 November 2024].  
[https://www.researchgate.net/publication/333911011\\_MANAGING\\_CROSS-CULTURAL\\_DIFFERENCES\\_IN\\_MULTINATIONAL\\_CORPORATIONS\\_OF\\_THAILAND](https://www.researchgate.net/publication/333911011_MANAGING_CROSS-CULTURAL_DIFFERENCES_IN_MULTINATIONAL_CORPORATIONS_OF_THAILAND).
- Thanikachalam Vedhathiri. (2023). **Effective and Efficient Ways of Executive Development for Corporates in Fast-Developing Countries.** [Online]. Retrieved from: <https://www.qeios.com/read/FGYHND>. [5 November 2024].
- Toyesha, Thakur. (2024). **Cross-cultural communication.** [Online]. Retrieved from:  
<https://iipseries.org/assets/docupload/rsl20240EF668D27261A05.pdf>.  
[5 November 2024].