

Thesis Title	Personal Mastery to Manage Workplace Diversity: Improving the Work Performance of Knowledge Workers in an International Software Developer	
Author	Miss Nipawan Mantalay	
Degree	Doctor of Philosophy (Knowledge Management)	
Thesis Advisory Committee	Lect. Dr. Worawit Janchai	Advisor
	Asst. Prof. Dr. Nopasit Chakpitak	Co-advisor
	Lect. Dr. Pradorn Sureepong	Co-advisor

ABSTRACT

Thailand's economy has shifted towards knowledge-based industries, creative activities, and the generation and exploitation of knowledge. As part of this shift, software is a key area of focus, with the attraction of foreign direct investment being a key growth strategy. This thesis investigates the resulting problem of how international organizations can effectively manage locally recruited knowledge workers when operating in Thailand. The work centers on the critical probationary employment period, when the company sets tone and expectations for newly recruited knowledge workers.

While traditional methods of managing diversity in the workforce (e.g. human resources) have not been well suited to knowledge workers, this thesis adopts a knowledge management approach, utilizing a qualitative case study focusing on a German software company operating in Chiang Mai. Views of German management and existing Thai employees are collected using in-depth interviews and focus groups before cataloguing the work performance and quality issues via a triad of determinants, including cultural factors, work-life balance and other general issues. The software-specific CMMI framework is then exploited to identify and understand 13 critical incidents affecting knowledge workers' performance at the case study. These incidents are then combined with the triad of determinants, and tools for personal change, to create a critical incidents personal mastery model (CPM). Personal mastery and force-

field analysis become key aspects of the CPM during its three-month implementation on freshly recruited knowledge workers.

Results show that in terms of the triad of determinants, a variety of issues affect knowledge workers in a diverse workforce, with three Thai perspectives towards work-life balance, and five key cross-cultural discontinuities identified. Together these were assimilated into the three-month CPM, which used force-field analysis and critical thinking to build personal mastery in newly recruited knowledge workers and avoid the 13 previously identified critical incidents. German management, existing Thai knowledge workers and newly recruited employees evaluated the CPM, which successfully reduced critical incidents from 13 to 5 and had positive feedback in improving work performance from all stakeholders.

Where other techniques fall short, this research provides a novel way to manage knowledge workers, with particular focus on the processes and tools offered by knowledge management. Results have implications for Thailand's software industry, informing foreign direct investors how to best manage Thai knowledge workers. This is critically important given the ASEAN region is likely to represent challenges and opportunities for Thailand's labour market with a free movement of people and capital.

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	การบริหารจัดการความหลากหลายในองค์กรด้วยหลักการครองตน : การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานใช้ความรู้ใน การเป็นผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ระดับนานาชาติ	
ผู้เขียน	นางสาวนิภาวรรณ มั่นทะเล	
ปริญญา	วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การจัดการความรู้)	
คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร.วรวิทย์ จันทน์ฉาย	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณพศิษฐ์ จักรพิทักษ์	อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
	อาจารย์ ดร.ภราดร สุริย์พงษ์	อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

บทคัดย่อ

ปัจจุบันเศรษฐกิจของประเทศไทยได้ก้าวข้ามเข้าสู่ยุคของระบบอุตสาหกรรมที่ใช้องค์ความรู้เป็นฐานในกระบวนการผลิตอย่างสร้างสรรค์และมุ่งหาผลประโยชน์จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ด้วยเหตุนี้งานวิจัยฉบับนี้จึงได้มุ่งเน้นในการศึกษานโยบายและแผนการบริหารงานด้านพัฒนาบุคคลที่ส่งผลต่ออัตราการเจริญเติบโตของรายได้ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ที่มีการลงทุนโดยนักลงทุนจากต่างประเทศ โดยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงรูปแบบกระบวนการการบริหารบุคคลากรคนไทยอย่างมีประสิทธิภาพและให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ได้ทำการทดลองและเก็บข้อมูลของพนักงานใหม่ในช่วงระยะการทดลองงานในบริษัท โดยทำการวิเคราะห์ผลที่ได้กับความคาดหวังและเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานของบริษัทบนพื้นฐานของนิยาม “พนักงานใช้ความรู้”

ในขณะที่การบริหารจัดการความหลากหลายในที่ทำงานแบบปกติ เช่น การบริหารงานบุคคล ไม่สามารถสนับสนุนการทำงานของพนักงานใช้ความรู้ได้ งานวิจัยฉบับนี้จึงได้ทำการศึกษาแนวทางด้านการจัดการความรู้ (KM) เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์การบริหารงานในบริษัทซอฟต์แวร์สัญชาติเยอรมันที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่แบบเชิงคุณภาพ เพื่อเก็บรวบรวมมุมมอง ความคิดเห็น และแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหารชาวเยอรมันและการปฏิบัติงานของกลุ่มพนักงานชาวไทย โดยอาศัยเครื่องมือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการแสดงความคิดเห็นแบบกลุ่ม และนำข้อมูลที่สังเคราะห์ได้มาจัดหมวดหมู่ ด้านประสิทธิภาพการทำงาน และคุณภาพของผลงาน ด้วยการ

พิจารณาในสามประเด็นเกี่ยวกับตัวกำหนดชี้เฉพาะได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม และ ความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตกับการทำงาน ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ

ผลจากการวิเคราะห์กลุ่มทดลองพบว่า มีเหตุการณ์หรือที่เรียกว่า “ลางบอกเหตุ” ทั้งหมด 13 ด้าน ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของแรงงานความรู้ซึ่งลางบอกเหตุเหล่านี้ได้ถูกรวบรวมเข้ากับปัจจัยทั้งสามด้านข้างต้น ร่วมกับเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน เพื่อสร้าง “แม่แบบการพัฒนาตนเองจากลางบอกเหตุ” โดยใช้หลักการความรู้แห่งตนและการวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้าน มาเป็นเครื่องมือในการชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานใช้ความรู้ในระยะเวลาสามเดือนของการรับเข้ามาทำงานในช่วงทดลองงานของบริษัทซอฟต์แวร์สัญชาติเยอรมัน

ผลการประเมินจากตัวกำหนดทั้งสามปัจจัยนั้นพบว่า มีหลายประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานในด้านความหลากหลายของกำลังคน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเด็นด้านความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตกับการทำงานของคนไทย และ 5 ประเด็นที่เกี่ยวกับความไม่เข้ากันลงตัวของสองวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งประเด็นทั้งหมดนี้ได้ถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของ “แม่แบบการพัฒนาตนเองจากลางบอกเหตุ” ภายในระยะเวลาการทดลอง 3 เดือน ด้วยการนำการวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้านและการคิดเชิงวิพากษ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างความรอบรู้แห่งตนให้กับพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ของบริษัท และสามารถนำไปปฏิบัติในการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ถูกเตือนจากลางบอกเหตุได้ ซึ่งหลังจากการประเมินผลปรากฏว่า “แม่แบบการพัฒนาตนเองจากลางบอกเหตุ” สามารถช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดเหตุการณ์ตามลางบอกเหตุได้จาก 13 เหตุการณ์ ลดลงเหลือ 5 เหตุการณ์ได้ นอกจากนี้ผลการประเมินยังได้รับการตอบกลับที่ดีจากผู้ร่วมทดลอง ไม่ว่าจะเป็นทีมผู้บริหารชาวเยอรมัน กลุ่มพนักงานเดิมในบริษัท และกลุ่มพนักงานรับเข้าใหม่ ในด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้กับบริษัท

ในขณะที่เทคนิคการบริหารแบบอื่นไม่สามารถแก้ไขปัญหการทำงานในวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันของพนักงานใช้ความรู้ งานวิจัยนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการแรงงานความรู้แบบใหม่ ที่ได้นำเอาเครื่องมือทางการจัดการความรู้ (KM) เข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งผลการทดลองแสดงให้เห็นถึงกลุ่มทุนชาวต่างชาติได้เห็นว่าการบริหารบริษัทซอฟต์แวร์ในประเทศไทย และการบริหารแรงงานความรู้นั้น สามารถจัดการได้อย่างดีที่สุดด้วยแม่แบบที่สร้างขึ้นมานี้ ซึ่งเป็นการดีและเป็นความท้าทายที่สำคัญในตลาดแรงงานไทยที่กำลังก้าวเข้าสู่สมาคมอาเซียนด้วยระบบตลาดแรงงานที่ไร้พรมแดนอีกต่อไป