

## การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร

### Workforce Diversity Management

ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์

Prapaisri Thumviriyavong

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

e-mail : prapaisri.t@rsu.ac.th

#### บทคัดย่อ

ความหลากหลายมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะความหลากหลายนำมาซึ่งความสามารถที่แตกต่างกัน ความคิดเห็นที่หลากหลาย จนกลายเป็นความสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้า และบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ แต่ความหลากหลายในองค์กรต้องการการบริหารจัดการที่เหมาะสมอีกด้วย มิฉะนั้นความหลากหลายนี้อาจกลายเป็นความแตกแยก

การจัดการความหลากหลายของบุคลากร (Workforce Diversity Management) ในองค์กร เป็นการตระหนักและการยอมรับถึงความแตกต่างของบุคลากร เพื่อจัดการบริหาร พัฒนาบุคลากร เหล่านี้ให้สามารถแสดงความสามารถ หรือความเก่งส่วนบุคคล (Unique Talent) ออกมาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

---

**คำสำคัญ** : ความหลากหลายของบุคคลากร

---

#### ABSTRACT

Workforce diversity is important and useful for the organization because it can provide various kinds of skills and knowledge. This will result in creativity in the design of products and services that is different from competitors. Therefore, diversity of workforce can create value to business. However, diversity must be properly managed. Otherwise, the diversity may lead to disunity instead.

Workforce diversity management takes into account the differences among employees. It will be beneficial to the organization if the differences or unique talents of employees are promoted by the management.

---

**Keyword** : Workforce Diversity

---

## บทนำ

ปัจจุบันแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมขององค์กร ประกอบกับแรงกดดันด้านลักษณะทางด้านประชากร รวมถึงการแข่งขันระหว่างองค์กรต่างๆ ในการได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นกลุ่มคนเก่ง (Talent Group) ซึ่งได้กลายเป็นการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นทุกวัน องค์กรจำเป็นต้องว่าจ้างบุคลากรที่เป็นคนเก่ง (Talent) แต่กระนั้นก็มีความหลากหลายในหลายมิติ ทั้งในด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ สีผิว ศาสนา ความพิการ วัฒนธรรม อุดมการณ์ทางการเมือง การศึกษา รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) ฯลฯ ซึ่งความหลากหลายเหล่านี้ นอกจากจะมีผลประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรในหลายลักษณะ อาทิ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งความแตกต่าง ส่งเสริมให้องค์กรได้ขยายมุมมองที่กว้างขวางครอบคลุมบุคคลหลายๆ กลุ่ม ในสังคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมให้เกิดการผลิตนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

อย่างไรก็ดีความหลากหลายที่เกิดขึ้นนั้น อาจสามารถสร้างผลทางลบต่อปฏิสัมพันธ์ในองค์กรในลักษณะต่างๆ เช่น การเลือกปฏิบัติ การล่วงละเมิด เป็นต้น ซึ่งหากองค์กรมิได้มีการตระหนักถึงประเด็นดังกล่าวแล้ว นอกจากผลในการขัดขวางการสร้างนวัตกรรม และผลลัพธ์ทางบวกอื่นๆ ของความหลากหลายแล้ว องค์กรอาจต้องเผชิญปัญหาร้ายที่เป็นเสมือนโรคติดต่อเรื้อรังที่กัดกินความเข้มแข็งขององค์กรมาจากภายใน ดังนั้นองค์กรต้องหาแนวทางในการจัดการกับประเด็นดังกล่าว

แนวความคิดหนึ่งได้เกิดขึ้นเพื่อเป็นการนำเสนอทางออกต่อปัญหาและแรงกดดัน

ต่างๆ ขององค์กร นั่นคือ Workforce Diversity Management ซึ่งเป็นนโยบายที่ว่าด้วยการจัดการกับความหลากหลายของบุคคลเป็นนโยบายที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรได้ตระหนักถึงการคงอยู่ของความแตกต่างระหว่างพนักงาน และความแตกต่างเหล่านี้หากได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมย่อมสามารถทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการจัดการความหลากหลายนี้มิได้ให้จำกัดความสนใจอยู่แต่เพียงประเด็นการเลือกปฏิบัติ หากแต่ยังให้ความสนใจในการตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอีกด้วย แนวคิดเรื่องการจัดการความหลากหลายนี้ตั้งอยู่บนความมุ่งมั่นในการควบคุมใช้ประโยชน์จากความหลากหลายนี้ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี อันหมายถึงสภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่าคุณค่า พหุสัทธิของตนเองได้ถูกใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ และทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จได้

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจำนวนมาก มีนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในองค์กร โดยแสดงให้เห็นว่าองค์กรยอมรับตระหนักถึงและให้คุณค่าแก่ความหลากหลายในมิติต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งนอกจากองค์กรจะยอมรับแล้ว ยังถือเอาว่าความหลากหลายนั้นเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในองค์กร ดังนั้นทุกคนจึงควรเคารพความแตกต่างที่มีในองค์กร และเรียนรู้ที่จะใช้ความแตกต่างที่หลากหลายนั้นให้เป็นขุมพลังในการคิดสร้างสรรค์และขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ต้องมีการจำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดการยอมรับ เห็นข้อดี และใช้ความแตกต่างของความหลากหลายที่มีในองค์กรให้สำเร็จ สร้างการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายในที่สุดองค์กรจะสามารถได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายนั้นได้อย่างเต็มที่ในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร และนวัตกรรมนี้เองที่เป็นสิ่งสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้องค์กรได้อย่างแท้จริง

บทความนี้ผู้เขียนต้องการนำเสนอความหมายความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ทำไมจึงเกิดความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ความสำคัญและประโยชน์ที่ได้จากความหลากหลายของบุคลากรที่มีต่อองค์กร กลยุทธ์การจัดการความหลากหลายของบุคลากร และกรณีตัวอย่างขององค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากร

### **ความหมายความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร**

เวลาที่มีใครกล่าวคำว่า "ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร (Workforce Diversity)" หลายคนจะคิดถึงความแตกต่างของเชื้อชาติหรือชาติพันธุ์เป็นอย่างแรก แล้วมองไปถึงเรื่องเพศชาย หญิง หรือกึ่งชายหญิง จากนั้นก็มองไปถึงเรื่องอายุ เรื่องรุ่นของคนในองค์กรที่ได้มีการกล่าวกันมากในปัจจุบันเป็น Gen X, Gen Y เป็นต้น แต่โดยแท้ที่จริงแล้ว ความหลากหลายของคนในองค์กรจะครอบคลุมไปแทบทุกเรื่อง ที่สะท้อนถึง "ความแตกต่าง"

โลเดนและโรเซนอร์ (Loden and Rosener) ได้ให้ความหมายของความหลากหลายของ

บุคลากรในองค์กรว่า หมายถึง ความเป็นสิ่งอื่นหรือความเป็นตัวตนของมนุษย์คนอื่นๆ ที่ต่างจากเราหรือต่างจากกลุ่มที่เราเป็นสมาชิก โดยเป็นการแสดงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอื่นที่ต่างออกไปหรือแสดงถึงความเป็นกลุ่มอื่นที่ต่างออกไป ทั้งนี้จะหมายรวมทั้ง อายุ ชาติพันธุ์ บรรพบุรุษ เพศ ความสามารถทางด้านร่างกาย สติปัญญา ปุ้มหลังการศึกษา ความเชื่อทางศาสนา สถานภาพการเป็นบิดามารดา และประสบการณ์ทำงาน (Loden and Rosener, 1990)

คาเลบ โรซาโด (Caleb Rosado) ได้ให้ความหมายของความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรว่า หมายถึง ความแตกต่างทั้งหมดทั้งสิ้นที่บุคคลนำติดตัวมาเมื่อเข้ามาในองค์กรหรือในกลุ่ม (Caleb Rosado, 2006)

เทย์เลอร์ คอกซ์ (Taylor Cox) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรในหนังสือ Cultural Diversity in Organization ไว้ว่า เป็นการวางแผนและปรับใช้แนวปฏิบัติและระบบขององค์กรในอันที่จะบริหารจัดการคนในองค์กรเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด (Taylor Cox, 1991)

โดยท่านได้แสดงความคิดเห็นว่าการที่ความหลากหลายทำให้เกิดข้อได้เปรียบเสียเปรียบในองค์กร ก็เพราะว่าปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่ช่วยให้ประสบผลสำเร็จก็คือ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ ที่จะตอบสนองของความต้องการของลูกค้าและบุคคลผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งหากการจัดการความหลากหลายของคนในองค์กร

ถูกละเลยหรือทำได้ไม่ดี ก็จะมีส่งผลโดยตรงต่อปัจจัยสำคัญ 2 ประการดังกล่าว

### ทำไมจึงเกิดความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร

หากจะกล่าวถึงเรื่องของความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ก็จะเป็นเรื่องราวลักษณะต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. อายุของบุคลากรที่ต่างวัยหรือที่เรียกว่าต่าง generation โดยบุคลากรแต่ละช่วงวัยจะมีวิถีชีวิตที่ต่างกัน ในขณะที่เด็กรุ่นใหม่มีลักษณะ “ไฟแรง” เด็ดโหดเร็ว เป็นกลุ่มคนเก่งหรือ Talent ของหน่วยงาน ในขณะที่คนรุ่นเก่า (บางส่วน) เริ่ม “หมดไฟ” ปัญหาชีวิตก็มากมายกลายเป็นสิ่งรบกวนหรืออุปสรรค หรือมีข้อจำกัดในศักยภาพ และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งกลายเป็นปัญหาความไม่พอใจต่อนโยบายของผู้บริหาร การเลื่อนตำแหน่งงานโดยไม่คำนึงหลักอาวุโส ชำนาญกัน แม้จะเป็นไปตามหลักผลงาน หรือศักยภาพแต่บางครั้งก็ยากที่จะทำได้ ลองพิจารณาดูว่าบริษัทมีปัญหาช่องว่างระหว่างวัย โดยมีพนักงานที่อายุสูง เช่น 50 ขึ้นไป มากกว่าร้อยละ 50 และกลุ่มที่เป็นวัยรุ่นอายุ 20-30 ปีอีกร้อยละ 40 จึงขาดบุคลากรช่วงวัย 35-40 เพราะบริษัท ไม่เคยรับพนักงานใหม่ๆ มาเป็นเวลานาน การทำงานก็จะขาดช่วงคนรุ่นกลาง การพัฒนาบุคคลขึ้นทดแทนกันจึงกลายเป็นปัญหา

2. เรื่องความแตกต่างของเพศ ดูจะไม่ค่อยเป็นปัญหามาก แต่ก็อาจจะเป็นได้หากบริษัทใดที่มีพนักงานจำนวนมาก ในเพศใดเพศหนึ่งเกินกว่าครึ่งหรือเกือบทั้งหมด ผู้ชาย

หรือหญิงมากกว่าหรือพฤติกรรมเบี่ยงเบนในทางเพศ หรือ “ไม่ใช่ชายจริงหญิงแท้” ก็เป็นประเด็นต้องบริหารจัดการเช่นกัน รูปแบบการพูดคุย การสื่อสาร การให้ความสำคัญกับพนักงานที่คนเพศเดียวกันและเป็นกลุ่มใหญ่ของหน่วยงาน และละเลยต่อความรู้สึกนึกคิดของคนต่างเพศ ก็กลายเป็นปัญหาความไม่พอใจของคนส่วนน้อยเช่นกัน

3. สถาบันการศึกษา ที่หล่อหลอมความคิดของบุคลากรที่แตกต่างกัน การปกป้องสถาบันของตนเอง ความรู้สึกว่าเป็น “สถาบันนิยม” เป็นรุ่นพี่รุ่นน้องจนกลายเป็นการกีดกันผู้ที่ไม่ได้จบสถาบันเดียวกันแต่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ก็จะมีรู้สึกว่าไม่ได้รับความสำคัญหรือเข้ากลุ่มไม่ได้

4. ความเป็น “ภูมิภาคนิยม” หรือ “จังหวัดนิยม” เป็นปัญหาเช่นเดียวกัน เรื่อง สถาบันนิยม การเป็นคน “พูดภาษาเดียวกัน คนบ้านเดียวกัน” อาจจะมีปัญหาเรื่องการเลือกปฏิบัติ ลำเอียงหรืออคติ เช่นเมื่อมีการกระทำผิดระเบียบวินัย อาจจะมีการลดหย่อนผ่อนปรน หรือให้ความดีความชอบ เป็นพิเศษสำหรับคนใกล้ชิด

5. ธรรมชาติของพนักงานที่ทำงานด้วยกัน ก็จะจับกลุ่มก้อนกัน ประเภทที่เรียกว่า “ลูกหม้อ” “คนเก่าคนแก่” ที่อยู่กันมานาน ก็จะกีดกันผู้ที่ย้ายมาจากหน่วยงานอื่นๆ ที่มาเติบโตหรือเป็น “เสือข้ามหัว” หรือประเภทกลุ่มที่เคยร่วมงานกันมาจากสถานที่ทำงานเก่า มารวมกันเป็นพวก มีกิจกรรมภายในกลุ่ม หรือรูปแบบการทำงานต่างกัน หรือคนที่เคยทำงานบริษัทฝรั่งหรือตะวันตก กับบริษัท ญี่ปุ่น หรือแบบไทย-จีน ก็มีรูปแบบความคิดที่ต่างกัน มองปัญหาต่างกัน หรือพนักงานที่เคยทำงานที่เดียวกัน เมื่อได้

งานใหม่ก็ดึงคนใหม่จากที่ทำงานเก่าเข้ามาทำงาน เพื่อจะได้ “เข้าขา” กันได้ กลายเป็น “กลุ่มก้อน” หรือ “ก๊ว” “ก๊วน” คนที่นอกกลุ่มหรือเข้ามาใหม่ก็ต้องปรับตัวให้ได้

6. บริษัทลงทุนข้ามชาติ ที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย พนักงานชาวไทย ก็จะต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารหรือชาวต่างประเทศ ซึ่งมีจำนวนน้อยกว่า มักเกิดปัญหาเรื่องอุปสรรคด้านการสื่อความหมายให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน หรือความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม หากมีการประพฤติปฏิบัติที่อีกฝ่ายหนึ่งยังไม่เข้าใจหรือยอมรับไม่ได้ ก็จะเกิดความขัดแย้งหรือไม่พอใจ หรือไม่ร่วมมือ

7. การจ้างแรงงานต่างชาติเข้ามาทำงานจำนวนมากๆ ในบางธุรกิจ เช่น ด้านการประมง การเกษตร แรงงานต่างชาติเข้ามาทำงาน จะมีความแตกต่างทั้งด้านภาษา วัฒนธรรม ไม่สามารถกลมกลืนได้อย่างแนบเนียนกับคนไทย แต่เป็นกลุ่มที่มีพลังเจียบหรือมีอิทธิพลที่น่ากลัวได้ในอนาคตหากไม่สามารถสร้างความกลมกลืนกันได้

8. ลักษณะของกลุ่มอาชีพ โดยแต่ละกลุ่มที่ทำงานที่มีองค์ความรู้แตกต่างกัน เชี่ยวชาญกันคนละอย่าง หรือมีความมั่นใจ หรือ “อึดตา” ในตนเองสูงมาก เช่น แพทย์วิศวกร หรือนักวิชาการ หากบริหารงานโดยไม่สนใจความรู้สึกรู้สึกของคนต่างอาชีพหรือสายงาน ก็เกิดปัญหาได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่นความก้าวหน้าในองค์การสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ก็มีแต่เฉพาะในสายงานหลักหรือผูกขาดแต่บางอาชีพเท่านั้น

9. รูปแบบการจ้างงานพนักงานที่ต่างกัน แต่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน เช่น การเป็นพนักงานประจำ พนักงานของผู้รับเหมา

หรือพนักงานสัญญาจ้าง โดยมีสิทธิผลประโยชน์ที่ต่างกัน พนักงานต่างกลุ่มมักจะเปรียบเทียบถึงความแตกต่าง โดยสามารถสังเกต ถึงความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ จงรักภักดี หรือทุ่มเทในการทำงานในลักษณะที่ต่างกัน

10. โครงสร้างของบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น พนักงานของบริษัทในเครือพนักงานที่มาร่วมกันเพราะการควบรวมกิจการ การยุบรวมบริษัท การเปลี่ยนตัวนายจ้าง สภาพการจ้างของพนักงานที่ต่างกันเหล่านี้ หากแตกต่างกันมากก็จะกลายเป็นความแตกแยก

11. ความแตกต่างของพนักงานที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน และไม่เป็นสมาชิก ชีวิตในการทำงานอาจจะขาดความสุข การจะพูดคุยหรือสื่อสารอะไร จะต้องระมัดระวังตัวแทบจะทุกคำพูดหรือไม่ไว้ใจกัน

12. ลักษณะของหน่วยงานที่บุคลากรมีความขัดแย้ง การแข่งขันกันเอง หรือกลายเป็นปัญหาการเมืองภายใน แยกพวกออกเป็นก๊วก๊วน กลุ่มก้อน พวกของใครหรือเด็กของใคร กีดกันและรังเกียจคนต่างกลุ่ม

13. กลุ่มที่เป็นพนักงานที่มีความแตกต่างกันด้านฐานะตระกูล ค่านิยม ทัศนคติ โดยบางกลุ่มมาจากตระกูลชนชั้นสูงหรือ “ไฮโซ” เป็นคนกรุง ใช้ชีวิตแบบหรูหราฟุ่มเฟือย แต่ในขณะที่อีกกลุ่มมาจากต่างจังหวัด ทำงานแบบหนักเอาเบาสู้หรือ “โลโซ” หรือกลุ่มที่จบการศึกษาสูง-ต่ำหรือจบจากสถาบันในประเทศหรือต่างประเทศ เกิดปัญหาการไม่ยอมรับหรือการดูถูก ดูแคลนกัน

14. ด้านลักษณะการทำงาน หรือฐานะตำแหน่ง รายได้ ที่แตกต่างกัน โดยทั่วไป

พนักงานจะถูกแบ่งแยกออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ใช้แรงงานหรือในโรงงาน (Blue collar) และกลุ่มที่ทำงานในสำนักงานหรือต้องใช้สมองมากกว่าร่างกาย (White collar) หากเกิดความรู้สึกถึงการปฏิบัติที่ต่างกัน ก็เกิดปัญหาความเข้าใจหรือทัศนคติที่มีต่อกัน

15. พนักงานที่สุขภาพร่างกายมีความปกติกับพนักงานที่เป็นคนพิการ หากทำงานในองค์กรเดียวกันย่อมจะรู้สึกความแตกต่าง การปฏิบัติที่อาจจะไม่เสมอภาคในโอกาส เช่น การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่างๆ โอกาสจำกัดในหน้าที่การงานหรือความก้าวหน้า หรือสิทธิประโยชน์การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการได้รับการยอมรับเห็นใจ หรือแสดงกิริยาที่เป็นการซ้ำเติม

วิกฤติของประเด็นต่างๆ เหล่านี้อาจจะมีความรุนแรงที่ไม่เท่ากันสุดแต่แต่ลักษณะของงานหรือองค์กรแต่ละแห่ง แต่น่ากลัวมากคือกลายเป็นปัญหา “แรงงานสัมพันธ์” คือไม่เข้าใจ ไม่ยอมรับ ต่อด้าน หวาดระแวง ไม่ให้เกียรติ เป็นคนละพวก หรือศัตรู และในที่สุดก็จะทำงานร่วมกันไม่ได้

องค์กรปัจจุบันมีการดำเนินธุรกิจแบบข้ามชาติไปทั่วโลก เช่น ปตท.สำรวจและผลิตที่ไปเจาะน้ำมันทั่วโลก กลุ่มปูนซิเมนต์ที่แตกธุรกิจไปต่างประเทศอย่างหลากหลาย กลุ่มซีพีที่เจาะตลาดจีนและยังยึดกุมไว้ได้อย่างเหนียวแน่น

บางองค์กรต้องการการขยายธุรกรรมข้ามชาติ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในทางการแข่งขัน ทั้งในแง่ต้นทุน การเจาะตลาด การสร้างเครือข่ายในประเทศอื่นๆ

บางองค์กรต้องการสร้างฐานการผลิตในสถานที่ซึ่งมีต้นทุนไม่สูง เช่น บริษัทผลิตโทรศัพท์ที่ซื้อเครื่องไปสร้างโรงงานที่จีน

บางองค์กรทำงานลักษณะข้ามชาติได้ง่ายขึ้น เพราะการเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทำให้คนทำงานสามารถสื่อสารทำงานร่วมกันได้เมื่อไหร่ ที่ไหน และเวลาใดก็ได้

จากลักษณะขององค์กรที่ขยายวงอย่างไม่มีขีดจำกัดดังที่ยกมาข้างต้น ทำให้คนจากต่างถิ่นเข้ามาอยู่ร่วมกันอย่างหลากหลาย เพราะองค์กรไม่สามารถที่จะใช้คนจากประเทศเดียวกัน หรือมีปุมหลังเดียวกันมาทำงานให้กับองค์กรที่มีพื้นที่ครอบคลุมไปทั้งภูมิภาคหรือไปทั่วโลก

### **ความสำคัญและประโยชน์ที่ได้จากความหลากหลายของบุคคลที่มีต่อองค์กร**

เมื่อบุคลากรในองค์กรมาทำงานร่วมกัน สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือ ความหลากหลาย (Diversity) ในการปฏิสัมพันธ์กันทั้งในทิศทางเดียวกันหรือตรงกันข้าม การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ของบุคลากรในองค์กร จึงมีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขันที่ผู้บริหารองค์กรมีอาจจะเลยได้ การบริหารความหลากหลายเป็นความกลมกลืนกันจากการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรที่นำความไม่เหมือนกันของภูมิหลัง ทำทางส่วนตัว มุมมอง คุณค่า ความเชื่อ มาเป็นประโยชน์ต่อกันและองค์กร ซึ่งมีสภาวะหลากหลายอันได้แก่ อายุ เพศ

อัตลักษณ์ทางเพศ ร่างกาย เชื้อชาติ ผิวสี ศาสนา สถานภาพสมรส การศึกษา รายได้ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ประสิทธิภาพ ความคิด ความชอบ ความสนใจ เป็นต้น

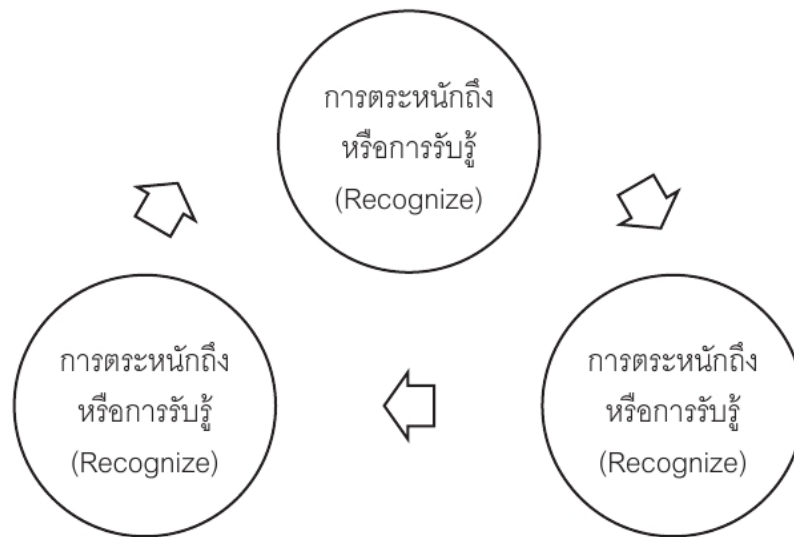
องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการที่มีความหลากหลายของบุคลากร ในองค์กร ทั้งนี้เพราะความหลากหลายของ บุคลากรดังกล่าวจะสร้างโอกาสให้กับองค์กร ในเรื่องของการพัฒนาทักษะในการทำงาน ร่วมกัน การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและ สถานที่ทำงานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความ เหมาะสมตรงกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น

จากผลการสำรวจของภาคี Hewitt ใน ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าตัวขับเคลื่อนหลัก ที่อยู่เบื้องหลังภาคธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา คือการเปลี่ยนแปลงของประชากรที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อแรงงานรวมและความ สามารถพิเศษของแรงงานที่เป็นประโยชน์ จากแนวโน้มประชากรที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่ามีความ หลากหลายมากในแรงงานรวม ซึ่งใน ปี ค.ศ. 2008 มีแรงงานสตรีและชนกลุ่มน้อย 70% ในปี ค.ศ.2010 จะมีแรงงานที่ไม่ใช่ ชนผิวขาว 34% สำหรับช่วงอายุของแรงงาน ในปี ค.ศ. 2010 กลุ่มอายุ 45-64 ปี จะเพิ่มขึ้น

29% กลุ่มอายุ 65 ปีขึ้นไป จะเพิ่มขึ้น 30% แต่ กลุ่มอายุ 18-44 ปี จะลดลง 1% ทศวรรษต่อไป อาจจะมีแรงงานมาจากเอเชีย 75% แต่มี แรงงานมาจากอเมริกาเหนือและยุโรปเพียง 3% ซึ่งจากตัวอย่างแนวโน้มดังกล่าวจะเห็นว่า นับวันจะมีความหลากหลาย (Diversity) ในการ ทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรมากยิ่งขึ้น ดังนั้นทุกองค์กรควรมีวิธีการบริหารความ หลากหลาย (Diversity Management) เพื่อนำความหลากหลายของบุคลากรให้เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร (Hewitt, Marshall, Sherbin and Gonsalves, 2013)

#### กลยุทธ์การจัดการความหลากหลายของ บุคลากร

เมื่อเราพิจารณาประเด็นบทบาทของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการความ หลากหลายของบุคลากรนั้น บทความ "A New Paradigm for HR : Dilemmas in Employing and Managing the Resourceful Human" โดย ฟอน ตรอมปีนาร์ (Fon Trompenaars) และปีเตอร์ วูลลิมาส (Peter Woollimas) ได้ให้ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการกับความ หลากหลายของบุคลากรในองค์กร โดยสิ่งที่ เสนอคือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำ 3Rs ได้แก่ Recognize, Respect และ Reconciliation



**ที่มา :** A New Paradigm for HR : Dilemmas in Employing and Managing the Resourceful Human

1. การตระหนักถึงหรือการรับรู้ (Recognize) ในขณะที่เราสามารถยอมรับและเห็นถึงคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรมปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน (Explicit and Overt Culture) ได้อย่างง่ายดาย สิ่งที่เราอาจไม่ได้ตระหนักถึงก็คือความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ซ่อนเร้นแอบแฝงเอาไว้ หรือไม่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน ซึ่งช่วยอธิบายถึงการตรวจสอบเชิงวัฒนธรรม (Cultural Due Diligence) ที่มักขาดหายไปจากประเด็นทางด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งขาดหายไปจากตัวแบบกรอบคิด และเครื่องมือด้านทรัพยากรมนุษย์ดั้งเดิม (Classic HR) ดังนั้นขั้นแรกคือ “การยอมรับและให้คุณค่า” ว่ามีความแตกต่างมากมายในเรื่องค่านิยม มีการให้ความหมายที่แตกต่างกันไประหว่างบุคคลต่อสิ่งๆ หนึ่ง

2. การให้ความเคารพ (Respect) การระบุตัวตนที่แตกต่างกันไประหว่างบุคคลต่างๆ นั้น “ถูก” หรือ “ผิด” ไม่ใช่ประเด็นสำคัญ

เพราะนั่นก็คือความแตกต่างซึ่งง่ายเกินไปที่จะตัดสินบุคคลและสังคมที่ให้คุณค่าและความหมายต่อความเป็นไปของโลกแตกต่างจากเรา ดังนั้นขั้นต่อไปคือ “การเคารพ” ความแตกต่างเหล่านี้และยอมรับในสิทธิของพนักงานและลูกค้าในการตีความโลกใบนี้ (รวมถึงสินค้าและบริการของเราด้วย) ในวิธีการของเขาเอง

3. การไกล่เกลี่ยประนีประนอม (Reconciliation) เนื่องจากมุมมองต่อโลกที่แตกต่างเหล่านี้เอง จึงเกิดความตึงเครียดอันเนื่องมาจากระบบค่านิยมที่แตกต่าง และหรือความขัดแย้งระหว่างวิธีการปฏิบัติในปัจจุบันและพฤติกรรมในอดีต งานของผู้ชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ อำนวยให้เกิดการไกล่เกลี่ยประนีประนอมระหว่างความแตกต่างที่ขัดแย้งกันทั้งภายในหน่วยงานและรวมไปถึงสร้างองค์การที่มีความปรองดอง (Reconciling Organization) ด้วย

การบริหารความหลากหลายของบุคลากร



จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร แต่ในทางปฏิบัติแล้วคงเป็นเรื่องยากที่เราจะบริหารความหลากหลายกับบุคลากรทุกคนในองค์กรได้ ดังนั้นเราต้องเลือกดำเนินการบริหารความหลากหลายตามกำลังที่เรามีอยู่ในแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในทางปฏิบัติ ผู้เขียนจึงขอยกตัวอย่างของบริษัทที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารความหลากหลาย

จากการจัดอันดับบริษัทที่มีการบริหารความหลากหลาย ยอดเยี่ยมของโลก 10 อันดับแรกในปี ค.ศ. 2010 ของ Diversity Inc. ซึ่งเป็นบริษัทให้บริการธุรกิจด้านการบริหารความหลากหลายที่บริษัทชั้นนำของโลกให้การยอมรับ บริษัท Sodexo ได้รับการจัดอันดับเป็นอันดับ 1 บริษัทนี้อยู่ในอุตสาหกรรม Hospitality มีจำนวนลูกจ้างทั่วโลก จำนวน 380,000 คน เฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 120,000 คน และกว่า 1,600 คนในประเทศไทย มีสาขาทั่วโลกกว่า 80 ประเทศ มีจุดแข็งความหลากหลายในด้านผู้นำมีความยึดมั่นผูกพันในการบริหารความหลากหลาย (Leadership commitment) การสรรหาและการรักษาบุคลากร (Recruitment & Retention) ความสามารถในการวัดผลการบริหารความหลากหลาย (Ability to measure) และการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นความหลากหลายในองค์กร (Diversity training)

ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทนี้ อยู่ที่การนำความหลากหลายของบุคลากรมาสร้างศักยภาพในการแข่งขัน การเติบโต ความเจริญและความสง่างามให้กับบริษัท โดยการรักษาความสมดุลของเพศและอัตลักษณ์ทางเพศ มีแรงงานหลายช่วงอายุ จัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ของทุกเชื้อชาติ

และวัฒนธรรมและสร้างคุณค่าส่วนบุคคลผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความหลากหลาย บริษัท Sodexo ใช้กลยุทธ์ความหลากหลาย (Diversity Strategy) โดยมีเป้าหมายเป็นบริษัทที่มีการแข่งขันเทียบเคียงกับบริษัททั่วโลกในเรื่องของความหลากหลาย ซึ่งนั่นหมายความว่าบริษัทได้ยึดมั่นผูกพันในความหลากหลายของบุคลากรบริษัททุกระดับในเรื่องของเพศ และอัตลักษณ์ทางเพศ ช่วงอายุแรงงาน วัฒนธรรม เชื้อชาติ หรือผู้บกพร่องทางร่างกาย

(Hewitt, Marshall, Sherbin and Gonsalves, 2013)

### การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ในการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) จากจุดแข็งความหลากหลายของบริษัทที่มีการบริหารความหลากหลาย ยอดเยี่ยมของโลก 10 อันดับแรกจากการจัดอันดับของ Diversity Inc. ผู้เขียนจึงได้บูรณาการเป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหารความหลากหลายในทางปฏิบัติ ดังนี้ (Hewitt, Marshall, Sherbin and Gonsalves, 2013)

1. ผู้นำมีความยึดมั่นผูกพันสูง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ของความหลากหลาย มีความยึดมั่นผูกพันสูงกับความหลากหลาย แสดงความรู้สึกลงและสื่อสารไปทั่วทั้งองค์กร

2. นำความหลากหลายมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ความหลากหลายและแผนงานการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นแนวทางเดียวกันกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3. เชื่อมโยงความหลากหลายมาสู่ผลการปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจความ

หลากหลายตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถขยายผลผลิตและช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

4. การวัดผล มีการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่มีผลกระทบต่อความผันแปรของโครงการ แผนงาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย

5. ความรับผิดชอบ ผู้นำมีความแน่วแน่และแสดงความรับผิดชอบในความหลากหลายโดยเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่นำไปสู่ความก้าวหน้าของการบริหารความหลากหลาย

6. การวางแผน สืบพหอดำเนินการ มีกระบวนการเชิงกลยุทธ์สำหรับระบุและพัฒนาความหลากหลายของคนเก่งคนดีให้มีศักยภาพเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต

7. การสรรหาบุคลากร มีกระบวนการของการดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติดีเด่นหลากหลาย

8. การมีส่วนร่วมของบุคลากรให้การสนับสนุนบุคลากรทุกระดับในการขับเคลื่อนความหลากหลายทั้งองค์กร โดยทุกคนได้โอกาสที่เท่าเทียมกัน

9. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นความหลากหลายในองค์กร ผู้นำองค์กรต้องมีความมุ่งมั่น แจ้งให้ทราบและให้ความรู้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความหลากหลาย

10. มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายจัดกิจกรรมโดยเชื่อมโยงเรื่องความสุขในการทำงานให้กับทุกกลุ่ม เช่น กลุ่มเพศหญิง กลุ่มเพศชาย กลุ่มคนข้ามเพศ กลุ่มต่างเชื้อชาติ และกลุ่มผู้บกพร่องทางร่างกาย เป็นต้น

การบริหารความหลากหลายเป็นความท้าทายและโอกาสในการพัฒนาองค์การของนักทรัพยากรมนุษย์ (HR) ความหลากหลาย (Diversity) ได้อยู่คู่กับองค์การมาเป็นเวลานานแล้ว โดยปรากฏเป็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้นนักทรัพยากรมนุษย์ควรใช้กลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายในการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) เพื่อแปลงความหลากหลายของบุคลากรให้เป็นคุณค่าขององค์การในเชิงการสร้างนวัตกรรมขององค์การ เชื่อมโยงนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการมายังระบบงานทรัพยากรมนุษย์ และเป็นศูนย์รวมพลังใจของบุคลากรให้ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์การให้สำเร็จ สร้างการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้เป็นทีมด้วยความไว้วางใจกัน นำพาองค์การไปสู่ความเจริญอย่างยั่งยืนต่อไป

### กรณีตัวอย่างขององค์การที่มีความหลากหลายของบุคลากร

ยกตัวอย่างกรณีการขึ้นค่าจ้างประจำปีขององค์การหนึ่งที่มีสาขามากในต่างประเทศ (Trompenaars and Woollimass, 2005)

### สถานการณ์

ในทางภูมิศาสตร์ พื้นที่ความรับผิดชอบขององค์การนี้จะครอบคลุมตั้งแต่ประเทศจีนไปจนถึงออสเตรเลีย และแถบอินเดียอีกหนึ่งประเทศ ดังนั้นความแตกต่างในทางภูมิศาสตร์ก็ทำให้เกิดความหลากหลายของคนในทุกมิติสำหรับองค์การนี้การขึ้นค่าจ้างประจำปี ใช้หลักการเสนอขึ้นเงินเดือนแบบ bottom up หรือแบบล่างขึ้นบน โดยผู้บริหารสาขาหรือผู้จัดการ

สาขาในแต่ละประเทศก็จะเสนอขึ้นมาพร้อมกับ ข้อมูลเศรษฐกิจ ข้อมูลการจ่ายของตลาดแรงงาน ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารจัดการคนของแต่ละประเทศ แล้วนำเสนอผู้บริหารระดับสูง ในสำนักงานใหญ่ เพื่อให้ ความเห็นและ ประกอบการตัดสินใจ ขั้นสุดท้าย หลังจากนั้น ก็จะได้ตัวเลขการขึ้นเงินเดือนประจำปีของแต่ละ ประเทศ

### การเรียนรู้

การขึ้นค่าจ้างประจำปี เป็นเรื่องที่มีปัจจัย ประกอบที่เป็นการเฉพาะของแต่ละประเทศ ทั้งในแง่เศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน รวมทั้งความ จำเป็นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละ สาขาในประเทศต่างๆ ดังนั้นการได้ให้แต่ละ ประเทศเสนอมาจะเป็นการดีสำหรับการบริหาร เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละประเทศ ได้สะท้อนสิ่งที่ใกล้ เคียงกับความเป็นจริง แต่อย่างไรก็ตามการใช้วิธีการอย่างนี้ก็ต้อง เตรียมพร้อมให้ดีก็คือ จะต้องมีการอ้างอิง ในแต่ละประเทศที่น่าเชื่อถือ จะต้องรู้เงื่อนไข ข้อจำกัดเรื่องความแตกต่างของคนในแต่ละ ประเทศ และที่ต้องรู้อย่างลึกซึ้งก็คือ ต้องรู้จัก การทำงานของผู้จัดการสาขาแต่ละประเทศ ว่าใครเป็นคนที่ไว้ใจได้ในเรื่องการเสนอข้อมูล ใครเป็นคนที่ชอบขอเผื่อต่อหรือขอแบบส่งเดช ด้วยการให้ข้อมูลแบบที่ตนเองสร้างขึ้น มา ซึ่งสิ่งที่จะเป็นตัวพิสูจน์และยืนยันก็ด้วยการ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่ อ้างอิงได้ และการหาโอกาสเข้าไปทำความเข้าใจอย่างใกล้ชิด กับการผู้จัดการสาขาในแต่ละประเทศ

### สรุป

เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่องค์กรจะต้อง มีการจัดการความหลากหลายของบุคลากรใน องค์กรอย่างเหมาะสมด้วยเป้าหมายสำคัญ ก็คือ การดึงเอาจุดแข็งของความหลากหลาย เหล่านั้นมาเป็นประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด และพยายามลดจุดอ่อนที่เกิดจาก ความหลากหลายที่จะส่งผลเสียต่อองค์กร ให้ลดน้อยที่สุด

การจัดการความหลากหลายในองค์กร การที่ดีและมีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างให้องค์กร เกิดความสามารถในการปรับตัว และ ความสามารถในการสร้างสรรค์อันเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน ขององค์กร การจัดการความหลากหลายของ บุคลากรในองค์กรเป็นการตอบคำถามว่า แนวคิด แนวปฏิบัติ แนวนโยบายอะไรใน องค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความแตกต่างกันของ บุคคลแต่ละกลุ่มในองค์กรแล้วองค์กรควรจะ ปรับเปลี่ยนอย่างไรเพื่อให้ตอบสนองกับความ หลากหลายดังกล่าวเพื่อให้คนในองค์กร ได้ปลดปล่อยศักยภาพสูงสุดของตนเองออกมา

การบริหารความหลากหลายเป็นความ กลมกลืนกันจากการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร ที่นำความไม่เหมือนกันของภูมิหลัง ท่าทาง ส่วนตัว มุมมอง คุณค่าความเชื่อ มาเป็นประโยชน์ ต่อกลุ่มและองค์กร ซึ่งมีสภาวะหลากหลาย อันได้แก่ อายุ เพศ อุดมการณ์ทางเพศ ร่างกาย เชื้อชาติ ผิวสี ศาสนา สถานภาพสมรส การศึกษา รายได้ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ประสบการณ์ ความคิด ความชอบ ความสนใจ เป็นต้น

องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการที่มีความหลากหลายของบุคลากร

ในองค์กร ทั้งนี้ เพราะความหลากหลายของบุคลากรดังกล่าวจะสร้างโอกาสให้กับองค์กรในเรื่องของการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและสถานที่ทำงานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความเหมาะสมตรงกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น

ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ควรใช้กลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลายในการบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) เพื่อแปลงความหลากหลายของบุคลากรให้เป็นคุณค่าขององค์กรในเชิงการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เชื่อมโยงนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการมายังระบบงานทรัพยากรมนุษย์ และเป็นศูนย์รวมพลังใจของบุคลากรให้ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สำเร็จ สร้างการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้เป็นทีมด้วยความไว้วางใจกัน นำพาองค์กรไปสู่ความเจริญอย่างยั่งยืนต่อไป

#### บรรณานุกรม

Rosado, Caleb. (2006). *Workforce Diversity, Vol.3 : Concepts and Cases*. Hyderabad, India : ICAFAI University.

Hewitt, S.A., Marshall, M., Sherbin, L., & Gonsalves, T. (2013). *Innovation, Diversity, and Market Growth*. New York : Center for Talent Innovation.

Loden, Marilyn and Rosener, Judy B. (1990). *Workforce America : Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. New York : IRWIN Professional Publishing.

Cox, Taylor. (1991). *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research and Practice*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishing.

Trompenaars, F., & Woollimass, P. (2005). *A New Paradigm for HR : Dilemmas in Employing and Managing the Resourceful Human*. In M. Losey, S. Meisinger, & D. Ulrich. *The Future of Human Resource Management : 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. Virginia : John Wiley & Sons, Inc.