การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์
MANAGING DIVERSITY IN HUMAN RESOURCES

[1]อติพร เกิดเรือง และ [2]ชัยพัฒน์ พันธุ์วัฒนสกุล
[1]Atiporn Gerdruang and [2]Chaipat Panwatanasakul

[1]มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด, ประเทศไทย
[2]กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ
1Stamford International University,, Thailand.
[2]Department of Learning Encouragement, Ministry of Education

[1]dr.atiporn@gmail.com, [2]p_chaipat@homail.com

Received: September 28, 2023; **Revised**: November 29, 2023; **Accepted**: December 31, 2023

บทคัดย่อ

องค์กรมีทรัพยากรที่สำคัญคือทรัพยากรมนุษย์ สังคมในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันสืบเนื่องมาจากเทคโนโลยีและโลกไร้พรมแดน นำไปสู่ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่มีการเคลื่อนตัวทั่วโลก ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายและมีความแตกต่างกันในทางวัฒนธรรม การบริหารพัฒนาบุคลากรให้สามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ องค์กรควรตระหนักและยอมรับถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้วยความต่างนี้เองจะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรเกิดมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การเจริญเติบโตและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ความหลากหลาย, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การจัดการ

---

[1] รองศาสตราจารย์ ดร.คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
[2] อาจารย์ ดร. กรมส่งเสริมการเรียนรู้ กระทรวงศึกษาธิการ

Abstract

In organizational structures, a vital asset is human resources. At present, society is changing rapidly due to technology advancement and globalization, leading to diversity in organizational personnel with movement around the world. Such human resources include knowledgeable and competent employees with cultural diversity and differentiations. Consequently, personnel should be developed and managed to perform to their fullest potential. Organizations should be aware of each person's competences, as this can lead to the creation of innovation and increase value added for a business. The suitable management of human resources diversity can lead to growth and increased competitiveness in an effective way.

Keywords: Diversity, Human resources, Management

บทนำ

การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) เป็นการวางแผนและปรับใช้แนวทางปฏิบัติและระบบขององค์กรในการที่จะบริหารจัดการคนในองค์กรเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบอันเกิดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด การที่มีความหลากหลายทำให้เกิดข้อได้เปรียบเสียเปรียบในองค์กรยุคปัจจุบันนั้นก็เพราะว่าการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน โดยมีปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ประสบผลสำเร็จคือ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงถือเป็นทรัพยากรที่เป็นทรัพย์สินสำคัญขององค์กร เพราะต้นทุนหรือทรัพยากรอื่นๆ จะไม่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพงาน หรือเพิ่มอัตราการคืนทุนได้ด้วยตัวเอง แต่จำเป็นต้องใช้ศักยภาพจากคนในการทำสิ่งเหล่านี้ ถ้าไม่มีพนักงาน องค์กรก็ไม่สามารถเคลื่อนไปข้างหน้าได้

ประเด็นสำคัญของความหลากหลายนั้น ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์อาจไม่ใช่ปัญหาในการบริหาร แต่ในอีกมุมหนึ่งของความแตกต่างของทักษะความสามารถ ตลอดจนความคิดเห็นในหลายแง่มุมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ องค์กรที่มีพนักงานหลากหลายทางเชื้อชาติจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในยุคปัจจุบันมากขึ้น เพราะธุรกิจในยุคนี้ทำการตลาดแบบทั่วโลกมากขึ้น ทำให้องค์กรเข้าใจลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ยุคนี้กระแสการยอมรับความหลากหลายทางเพศกำลังเป็นกระแสที่มาแรงมาก ทั้งในการยอมรับความหลากหลายทางเพศในสังคม ไปจนถึงการยอมรับความหลากหลายทางเพศในการทำงานอย่างยุติธรรม ซึ่งความสามารถไม่ควรมองจากเรื่องเพศเป็นหลัก ความหลากหลายอีกอย่างในองค์กรที่เจอกันประจำก็คือเรื่องของอายุ แต่อาจนำข้อได้เปรียบของแต่ละอายุมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์ เช่น ใช้

ความสามารถทางเทคโนโลยีของคนรุ่นใหม่ ทำงานกับการตลาดที่เข้าใจผู้บริโภคจากประสบการณ์ที่มากมายของผู้อาวุโสที่มีประสบการณ์

การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ในปัจจุบัน ถือได้ว่าเป็นยุคที่ก้าวเข้าสู่ความเป็นโลกเสรีมากขึ้น จะพบว่าผู้คนมีความแตกต่างและหลากหลาย หากพิจารณาพนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายทางชาติพันธุ์และเชื้อชาติ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความหลากหลายทางเพศ ความหลากหลายทางอายุ ความหลากหลายทางความพิการ และความหลากหลายทางเพศสภาพ มิติของความหลากหลายที่กล่าวมาข้างต้นนำมาซึ่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Theodorakopoulos & Budhwar, 2015) ก็จะพบว่ามีความหลากหลายในด้านต่างๆ มากขึ้นกว่าแต่ก่อน ความหลากหลายเหล่านี้ ส่งผลให้เกิดความแตกต่างทาง ทัศนคติ ทักษะ และความมานะพยายามในการทำงาน และเมื่อคนที่มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้านมาทำงานรวมกัน ถือเป็นเรื่องยากที่พวกเขาจะมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาด้านสัมพันธภาพและส่งผลกระทบต่องานโดยตรง และเมื่อมีการจ้างงานพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลายตามที่กล่าวมานี้ จึงถือเป็นความท้าทายของการบริหารจัดการด้านบุคคลให้เป็นไปอย่างลงตัวและเกิดความเหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้น องค์กรที่อาจประสบกับปัญหาความหลากหลายนี้ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนจากการเป็นองค์กรปกติมาให้ความสำคัญของคนในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cox, 1991)

ดังนั้น การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหารและพนักงานเป็นสำคัญ การทำความเข้าใจในเรื่องแนวคิด ทฤษฎีของความหลากหลายและหลักการบริหารของผู้บริหาร จึงมีประโยชน์ในการนำมาใช้ประกอบการทบทวนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ความสำคัญของความหลากหลาย

ความหลากหลายมักใช้ในการบรรยายที่แสดงถึงการรวมกลุ่มของกลุ่มคน กล่าวคือความหลากหลายในด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งปัจจัยที่จะแยกความแตกต่างในกลุ่มคนมีหลายปัจจัย ปัจจัยที่สังเกตได้ด้วยตา ตัวอย่างเช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ และชาติพันธุ์ ในส่วนของปัจจัยที่ไม่สามารถสังเกตได้ด้วยตาก็เช่น การศึกษาหรือสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็นต้น ในขณะเดียวกันสำหรับบางคนนั้นความหลากหลายไม่ได้มีความสำคัญมากไปกว่าสัดส่วนของลักษณะประชากรและกลุ่มคนในองค์กร แต่สำหรับบางคนแล้วความหลากหลายกลับมีความหมายถึง ทัศนคติการเอาชนะอคติทางวัฒนธรรมและการซึมซับคุณค่าใหม่ๆที่ได้จากความหลากหลายในองค์กรอีกด้วย (Prasad & Mills, 1997) ความหลากหลายเกิดขึ้นได้ในระดับสังคมและระดับองค์กร ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หมายถึง ความหลากหลายทางด้านความเชื่อ ความเข้าใจ การให้คุณค่า วิธีการมองโลก และข้อมูลเฉพาะด้านต่างๆ การเกิดขึ้นของโลกาภิวัตน์ (Globalization) และสากลวิวัตน์ (Internationalization) ทำให้เกิดความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก และ

ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์นี้ไม่ได้มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในประเทศตะวันตกเท่านั้นหากแต่มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจทั่วโลก ด้วยเหตุนี้ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นประเด็นที่สำคัญต่อองค์กรต่างๆ ทั่วโลกไม่ว่าจะเป็นผลกระทบในด้านสังคม การเมือง การปกครอง กฎหมาย ธุรกิจ และการศึกษา หรือแม้แต่วิถีการดำรงชีวิต อย่างไรก็ตามทัศนคติที่คนมีต่อความหลากหลายนั้นมีมากมายและทัศนคติที่องค์กรมีต่อความหลากหลายนั้น มีได้ตั้งแต่การไม่อดทนต่อความหลากหลาย หรือการอดทนต่อความหลากหลาย และการพึงพอใจต่อความหลากหลาย กุญแจสำคัญก็คือ ความเข้าใจ การยอมรับความแตกต่าง เป็นสิ่งที่องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญของความแตกต่างนี้จะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรขึ้น

นอกจากระดับองค์กรแล้ว ความหมายของความหลากหลายในระดับมหภาค โดย UNESCO ได้ให้ความหมาย โดยอธิบายไว้ใน The seven culture conventions ว่าภายใต้ความหลากหลายที่มีมากมายนั้น แต่ละวัฒนธรรมมีคุณค่าสำหรับการพัฒนาเหมือนดังเช่นความสอดคล้องทางสังคมและความสงบสุข ความหลากหลายทางวัฒนธรรมทำให้เกิดการพัฒนา ไม่ใช่เพียงแค่ในเรื่องของการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากยังหมายรวมถึงการเติมเต็มให้กับชีวิตในด้านความรู้ อารมณ์ คุณธรรม และจิตวิญญาณด้วย ดังนั้น ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจึงเป็นทรัพย์สินที่สำคัญสำหรับการทำให้ความยากจนลดน้อยลงและทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Graber, 2006) ความหลากหลายนั้นส่งผลด้านบวกกับองค์กรหลายอย่าง เช่น การมีความหลากหลายทางเชื้อชาติเหล่านี้จะส่งผลทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของยอดขายสินค้า การเพิ่มขึ้นของกลุ่มลูกค้า และการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร เนื่องจากความหลากหลายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายด้านวัฒนธรรม ลักษณะประชากรศาสตร์ ความรู้เฉพาะด้าน และการรับรู้นั้นมีผลต่อกระบวนการต่างๆ ในกลุ่มคนหรือคณะทำงานไม่ว่าจะเป็นด้านการสื่อสาร ความขัดแย้ง การประสานงาน การให้ข้อมูล และความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการต่างๆ เหล่านี้เมื่อได้รับอิทธิพลของความหลากหลายจะส่งผลถึงผลลัพธ์ในด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงาน รวมถึงอัตราการลาออกของบุคลากร นอกจากผลกระทบด้านบวกต่อองค์กรแล้วความหลากหลายเมื่อเกิดขึ้นแล้วก็ย่อมจะต้องมีการตอบสนองต่อความหลากหลายของคนในองค์กร โดยสิ่งที่สะท้อนกลับนั้นก็อาจเป็นการสะท้อนกลับที่เป็นด้านลบต่อความรู้สึกที่มีต่อความหลากหลายและการสะท้อนกลับนี้อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความหลากหลายเหล่านั้น

ตัวอย่างเช่น การเลือกปฏิบัติ (Discrimination) ที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร โดยความขัดแย้งนั้นแบ่งได้เป็น 2 ระดับ ระดับแรกคือความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความหลากหลาย และระดับที่ 2 นั้น คือ ความขัดแย้งในเรื่องของรูปแบบการแก้ปัญหาต่อการเลือกปฏิบัติ (Friedman & Davidson, 2001, p. 148) ดังนั้น รูปแบบของการสร้างกรอบในการบริหารความหลากหลายในมุมมองของความจำเป็นทางธุรกิจอาจไม่สามารถช่วยให้ความขัดแย้งให้หมดไปได้ทั้งหมด สิ่งที่สำคัญคือการที่องค์กรต้องทำความเข้าใจในเรื่องความกังวลของกลุ่มต่อการได้รับจากการบริหารจัดการความหลากหลาย โดยความเข้าใจนี้จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหากมีการจัดทำการบริหารความหลากหลาย (Kidder et al., 2004, p. 95)

ดังนั้น บทบาทหน้าที่ขององค์กรก็คือ การจูงใจให้บุคลากรเชื่อมั่นว่าความหลากหลายจะช่วยสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ เช่น การแสดงให้เห็นตัวชี้วัดของความหลากหลายว่ามีผลต่อกลยุทธ์องค์กรหรือผลประกอบการอย่างไร รวมทั้งการแสดงให้เห็นว่าความหลากหลายทางทรัพยากรมนุษย์ทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยทั่วไปแล้วคนจะมีความเข้าใจคำจำกัดความความหลากหลายไปในด้านของเพศ หรือชาติพันธุ์ เป็นต้น แต่ความหลากหลายนั้น มีความหมายมากไปกว่านั้นก็คือในด้านสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันนอกเหนือจากลักษณะทางประชากรศาสตร์ นอกจากนั้นยังหมายรวมถึงความหลากหลายของกลุ่มลูกค้า ความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีความหลากหลายและสร้างแนวคิดใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรได้ ความหลากหลายทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น หรือความหลากหลายยังช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น เป็นต้น ดังนั้นองค์กรควรทำให้ทรัพยากรมนุษย์เข้าใจว่าความหลากหลายนั้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบในองค์กร การนำความหลากหลายเข้าไปมีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์การวัดผลต่างๆ ขององค์กรจะทำให้องค์กรสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากความหลากหลายได้ดียิ่งขึ้น (Hubbard, 2004) องค์กรต่างๆจึงมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อรองรับความหลากหลายในองค์กร โดยกลยุทธ์จะถูกพัฒนาขึ้น ด้วยเหตุผล 4 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของแรงงานและลูกค้า 2) เพื่อหลีกเลี่ยงการร้องเรียนเรื่องการเลือกปฏิบัติ (Discrimination) 3) เพื่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานด้านบวก และ 4) เพื่อตามทันการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอื่นๆ

ความสำเร็จขององค์กรที่มีความหลากหลายนอกจากจะขึ้นอยู่กับการประเมินการรับรู้ของพนักงานกับสถานการณ์จริงที่พวกเขาต้องเผชิญ ทั้งนี้ยังขึ้นผู้นำมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่จะนำความหลากหลายมาเป็นค่านิยมขององค์กร (Gray, 1994) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดการกับความหลากหลายด้วยความมุ่งมั่นและอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง รวมทั้งเคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคล รวมทั้งสามารถแนะนำวิธีการในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมให้แก่องค์กรได้หากองค์กรมีการบริหารความหลากหลายครอบคลุมประเด็นทั้ง 4 นี้ จะทำให้ความหลากหลายกลายเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดผลประโยชน์กับองค์กร (Barak, 2013, p. 2)

ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าความหลากหลายเป็นประเด็นที่มีความสำคัญสำหรับทุกองค์กรที่ต้องพิจารณาทั้งที่เป็นประเด็นที่มีผลด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร ความหลากหลายนั้นหากได้รับการบริหารที่ดีจะนำมาซึ่งการการทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความสุข อยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตรและประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามองค์กรไม่ควรมองความหลากหลายในประเด็นด้านบวกแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ควรมองถึงผลกระทบด้านลบที่อาจเกิดขึ้นหากองค์กรมีการบริหารความหลากหลายที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การจัดการความหลากหลายจึงเป็นกระบวนการในการวางแผนและการปฏิบัติตามระบบขององค์กรและหมายรวมถึงแนวทางการปฏิบัติในการจัดการกับความหลากหลายในองค์กรตั้งแต่กระบวนการของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การรักษาไว้ซึ่งบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง และการให้รางวัล เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ได้จากความหลากหลาย (เจษฎา นกน้อย, 2552)

ตารางที่ 1 ผลกระทบด้านบวกและด้านลบจากความหลากหลาย

ผลกระทบด้านบวก	ผลกระทบด้านลบ
ความหลากหลายทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและกำจัดความยากจน	ความหลากหลายทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นในองค์กร การแบ่งพรรคพวก
ความหลากหลายมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงานและอัตราการลาออกของบุคลากร	ความหลากหลายทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ถ้าขาดความเข้าใจ
ความหลากหลายทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของยอดขายสินค้า ลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด	ความหลากหลายทำให้เกิดวามไม่เชื่อมั่นในเรื่องความยุติธรรมเพราะความต่างทางวัฒนธรรม
ความหลากหลายสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพ	
ความหลากหลายนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ๆ ให้กับองค์กร	

ที่มา: ดัดแปลงจาก Graber, 2006

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความหลากหลายในองค์กร

สังคมไทยเป็นสังคมที่มีความหลากหลายในหลายมิติเช่นเดียวกับสังคมอื่น ๆ กล่าวคือ สังคมมักจะมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา ความคิด ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม ประเพณี อายุ เพศ การศึกษา ค่านิยม ทัศนคติ ประเพณี วีรบุรุษ เทพเจ้า หรือสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ ซึ่งเป็นที่เคารพนับถือของสังคมนั้น ๆ แตกต่างกันไปตามภูมิภาค แม้แต่ความหลากหลายที่มาจากการใช้สำเนียงกิริยาท่าทางการสื่อความหมายและอื่นๆ ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงมิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) ไว้ ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2554) กล่าวว่า กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) สามารถแบ่งความหลากหลายได้ออกเป็น 2 มิติ คือ คือมิติของความหลากหลายขั้นปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ซึ่งจะสามารถช่วยในการจำแนกให้เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้ โดยมีรายละเอียดในแต่ละชั้นดังนี้ 1) มิติของความหลากหลายขั้นปฐมภูมิ คือ ความแตกต่างของมนุษย์ที่มีมาตั้งแต่เกิด ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการต้องเข้าร่วมในสังคม และมีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของเราอย่างต่อเนื่อง ซึ่งขอบเขตของความหลากหลายขั้นปฐมภูมินั้น รวมไปถึงอายุ เชื้อชาติ เพศ คุณภาพ ความสามารถทางร่างกาย การปรับตัวทางด้านอารมณ์และทางด้านเพศ และ 2) มิติความหลากหลายขั้นทุติยภูมิ คือ ลักษณะของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ อาจมาจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาโดยมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้รับมากับสิ่งที่ถูกถ่ายทอด และสิ่งเหล่านั้นสามารถจะขยายหรือต่อเติมได้ในตลอดชีวิตของบุคคลนั้น ๆ

พิชิต เทพวรรณ์ (2555) กล่าวว่า ในมิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ ดังนี้ 1) มิติปฐมภูมิ ประกอบไปด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ รสนิยมทางเพศ ความสามารถทางกายภาพ และ 2) มิติทุติยภูมิ ประกอบไปด้วย ด้านภาษา วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม การศึกษาอาชีพ ประสบการณ์และวิธีการเรียนรู้

โสพิศ หมัดป้องตัว (2558) กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) เป็นส่วนหนึ่งของความหลากหลายของบุคคลทุกคน ซึ่งในแต่ละบุคคลจะมีระดับความหลากหลายในระดับใดระดับหนึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกได้เป็น 4 มิติหลัก ดังนี้ 1) มิติภายใน (Internal Dimensions) ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) อายุ (Age) เพศ (Gender) เชื้อชาติ (Ethnicity) รสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) ความสามารถ (Ability) และสัญชาติ (Race) 2) มิติภายนอก (External Dimensions) ได้แก่ พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Geographic Location) รายได้ (Income) นิสัยส่วนบุคคล (Personal Habits) งานอดิเรก (Recreational Habits) ศาสนา (Religion) ภาษาแรก (First Language) ภูมิหลังทางการศึกษา (Educational Background) ประสบการณ์ทำงาน (Work Experience) ลักษณะที่ปรากฏ (Appearance) สถานะของผู้ปกครอง (Parental Status) และสถานภาพสมรส (Marital Status) 3) มิติองค์กร (Organizational Dimensions) ได้แก่ หน้าที่ ระดับ การจำแนกประเภท (Functional/Level/ Classification) เนื้อหางาน/ ภาคปฏิบัติ (Work Content/ Field) กระทรวง/กรม/ กองหรือสาขา/ หน่วย (Min/ Div/ Branch/ Unit) สถานะสหภาพ (Union Status) ความร่วมมือระดับมืออาชีพ (Professional Affiliation) สถานที่ทำงาน (Work Location) ระดับอาวุโส (Seniority) และระดับบริหาร (Management Status) และ 4) มิติโลก (Global Dimensions) ได้แก่ ระบบการเมือง (Political System) ระบบเศรษฐกิจ (Economic System) ประชากร (Demographics) ค่านิยมแห่งชาติ (National Values) มารยาททางธุรกิจ (Business Etiquette) กฎหมาย (Legislation) เทคโนโลยี (Technology) และภาษาอย่างเป็นทางการ (Official Languages)

คาร์เรลล์, เอลเบิร์ต และแฮทฟิวส์ (Carrell et al.,: 2000) กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติหลัก ดังนี้ 1) มิติด้านปฐมภูมิ คือ ความแตกต่างของมนุษย์ที่มีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดซึ่งในฐานะผู้บริหารนับว่ามิติทางด้านนี้จะมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อองค์การ ซึ่งตัวอย่างของความแตกต่างข้างต้น ได้แก่ อายุ ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ ร่างกาย ความสามารถ และรวมไปถึงความรักหรือวิถีทางเพศซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้นับเป็นส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการที่ตัวเรามีมุมมองต่อโลกนี้หรือประสบการณ์ในการใช้ชีวิตในสังคม และ 2) มิติด้านทุติยภูมิ คือ สิ่งที่สามารถปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาปรับปรุงได้ตลอดช่วงระยะเวลาหนึ่งของชีวิต ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างความเป็นอัตลักษณ์ในแต่ละบุคคลโดยประกอบไปด้วย การศึกษา ลักษณะทางภูมิศาสตร์ รายได้ สถานภาพ ประสบการณ์ทางการทหาร ศาสนา ประสบการณ์การทำงานตลอดจนสถานภาพเป็นผู้ให้กำเนิด

ดาฟท์ (Daft, 2008) กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) ของแรงงานในที่นี้หมายถึง บุคลากรที่มีความหลากหลายและลักษณะของสมบัติในตัวบุคคลแตกต่างกัน

หรือผู้ที่อยู่ในกลุ่มวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งมิติความหลากหลายของบุคลากรในองค์การได้เป็น 2 มิติหลัก ดังนี้ 1) มิติระดับปฐมภูมิ (Primary Dimensions) หมายถึง สิ่งที่ติดตัวคนมาแต่กำเนิด ได้แก่ อายุ (Age) เพศ (Gender) รสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) ความสามารถทางกายภาพ (Physical Ability) ชาติพันธุ์ (Ethnicity) และเชื้อชาติ (Race) 2) มิติระดับทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) หมายถึง มิติที่จะสามารถมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ได้แก่ ภูมิลำเนา (Geographic Location) ประสบการณ์ทำงาน (Work Background) สถานภาพการสมรส (Marital Status) รายได้ (Income) การศึกษา (Educational) ศาสนา (Religion) สถานภาพบิดามารดา (Parental Status) สถานภาพการเป็นทหาร (Military Status) โดยแนวโน้มของความหลากหลายที่จะเกิดขึ้นในองค์การที่สามารถเห็นได้มากขึ้น ได้แก่ (1) ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะเข้าทำงานในระดับมืออาชีพมากขึ้น (2) ภายในองค์การจะมีชนชาติที่มีความหลากหลาย (3) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างระดับการศึกษากับความสามารถของบุคลากร และ (4) ประชากรวัยสูงอายุมีเพิ่มขึ้นในองค์การ

โรซาโด (Rosado, 2008) กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) ของบุคลากรในองค์การ สามารถแบ่งได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติปฐมภูมิ (Primary Dimensions) คือ ความหลากหลายที่ติดตัวมาของบุคคลผู้นั้น ส่วนมิติทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) คือ ความหลากหลายที่เกิดจากการสั่งสมหรือการสร้างขึ้นมาของบุคคลนั้น

แกเร็ธ และ จอร์จ (Gareth and George, 2009) กล่าวว่า มิติของความหลากหลาย (Layer of Diversity) คือ ความแตกต่างกัน หรือผู้ที่อยู่ในกลุ่มวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้นจะนำไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นเรื่องที่องค์การให้ความสำคัญมานานกว่า 30 ปี และเป็นประเด็นสำคัญมากขึ้นทุกปี ซึ่งมีสาเหตุดังนี้ 1) เป็นกฎที่สำคัญทางจริยธรรม (Ethical Imperative) ในหลายสังคมที่คนที่มีความหลากหลายจะต้องได้รับโอกาสและได้รับการดูแลด้วยความเสมอภาคและยุติธรรมหากมิปฏิบัติตามจะเป็นสิ่งผิดกฎหมาย 2) เป็นผลจากความหลากหลายที่ได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งผลถึงประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากผู้บริหารที่สามารถจัดการกับความหลากหลายได้ เขาเหล่านั้นไม่เพียงแต่เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารอื่น ๆ ทำตามแล้ว หากแต่นำพามาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์การอีกด้วย 3) ค่อนข้างจะมีหลักฐานในเชิงวิจัยที่ทำให้เห็นว่าปัจเจกชนที่มีความหลากหลายนั้น มักได้รับประสบการณ์ในองค์การถึงความลำเอียง (Biases) ความถูกมองว่าเป็นแบบเดียวกัน (Stereotypes) และการถูกรังเกียจหรือกีดกันอย่างเปิดเผย (Overt Discrimination) และจากสาเหตุดังกล่าว การิช และจอร์จ (Gareth and George) ได้เสนอมิติความหลากหลายของบุคลากรในองค์การไว้ 12 ด้าน ได้แก่ 1) อายุ (Age) 2) เพศ (Gender) 3) เชื้อชาติ (Race) 4) ชาติพันธุ์ (Ethnicity) 5) ศาสนา (Religion) 6) วิถีทางเพศ (Sexual Orientation) 7) พื้นฐานทางเศรษฐสังคม (Socio – Economic Background) 8) สมรรถภาพหรือความบกพร่อง/ไร้ความสามารถ (Capabilities/ Disabilities) 9) การศึกษา (Education) 10) ประสบการณ์ (Experience) 11) รูปร่างหน้าตา (Physical Appearance) และ 12) มิติความหลากหลายอื่น ๆ (Other Characteristics) ที่ใช้ศึกษาความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ

มาธิส และ แจ็คสัน (Mathis and Jackson, 2002) กล่าวว่า มิติความหลากหลายของบุคลากรของการทำงานในองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องให้โอกาส เพื่อเป็นการแบ่งปันโอกาส สร้างความเจริญและสร้างสรรค์สังคมแห่งความสุขอันเป็นเป้าหมายที่สมาชิกทุกคนในสังคมต้องการร่วมกัน โดยความหลากหลายของแรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นหมายรวมถึงแรงงานหญิง คนสูงอายุ และอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ

สรุปได้ว่า มิติของความหลากหลายในองค์กร จัดเป็นความแตกต่างของบุคลากรในองค์กรที่อยู่ร่วมกัน ซึ่งสามารถช่วยแยกให้เห็นถึงความสามารถหรือความแตกต่างของแต่ละบุคคล ซึ่งมิติที่แสดงถึงความแตกต่างของบุคคลที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ได้แก่ เพศ อายุ เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ และลักษณะทางกายภาพ ส่วนมิติที่แสดงถึงความแตกต่างของบุคคลที่ยากแก่การมองเห็นได้อย่างชัดเจนจะเป็นลักษณะของความแตกต่างที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การศึกษา รายได้ ความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งบุคคลที่รับเข้ามามีการปรับเปลี่ยน ลดทอน เพื่อเป้าประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

ความสัมพันธ์ของการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับการนิยามไว้หลากหลายความหมาย ส่วนใหญ่แล้วจะกล่าวกันว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรที่ใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งกิจกรรมที่ใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กรนั้นก็มีการกล่าวถึงในหลายๆ ด้าน (Boselie et al., 2005, pp. 72-73) ได้ทำการสรุปแนวปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ด้านหลักๆ คือ การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and Development) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล (Pay and Reward Scheme) การบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) การบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้นั้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เริ่มมาตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรนั้นไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างหรือนวัตกรรม (Differentiation or Innovation) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus) กลยุทธ์ลดต้นทุน (Cost-reduction) เมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีจากแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน การให้รางวัล การออกแบบลักษณะงานให้เหมาะกับหลากหลาย การมีส่วนร่วมของบุคลากร สถานภาพและความมั่นคงของบุคลากรในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความรับผิดชอบของบุคลากร คุณภาพของงาน และความยืดหยุ่นในการทำงาน ส่วนในด้านของพฤติกรรมของบุคลากรนั้น จะแสดงออกมาในรูปแบบความมุ่งมั่นพยายาม มีแรงจูงใจ การให้ความร่วมมือและรู้สึกมีความเกี่ยวข้องกับงานขององค์กรในฐานะบุคลากรขององค์กร การแสดงออกของพฤติกรรมเหล่านี้นำมาซึ่งประสิทธิภาพของผลิตผล คุณภาพและนวัตกรรมที่สูงขึ้นขององค์กร มีผลทำให้เกิดการขาดงานลดลง อัตราการลาออกลดลง ลดความขัดแย้งในองค์กร และลดการร้องเรียนจากกลุ่มลูกค้า ซึ่งที่สุดแล้วผลลัพธ์เหล่านี้นำมาซึ่ง

ผลประโยชน์และการเพิ่มขึ้นของผลที่ได้จากการลงทุนขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการบูรณาการและการปรับตัว ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับการบูรณาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ความสอดคล้องของนโยบายและลำดับชั้นในองค์กรและคือแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการปรับเปลี่ยน และยอมรับจากทั้งผู้บริหารตามสายงานกับบุคลากรเพื่อการนำมาใช้ในการทำงาน ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือ การบริหารการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสอดรับกับกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการ (Schuler, 1992, p. 18) ซึ่ง Rockwell (1990) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นไปเพื่อควบคุมงบประมาณด้านสิทธิประโยชน์พนักงานรวมถึงในเรื่องของสุขภาพอนามัยพนักงาน เพราะสุขภาพของพนักงานมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาศักยภาพพนักงาน กระบวนการสืบทอดตำแหน่ง ที่สามารถรองรับกับความหลากหลาย เพื่อพัฒนาการวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านการมีหลักปฏิบัติและนโยบายที่เป็นสากลในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางของธุรกิจผ่านกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (Galbraith, 1992, p. 297)

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจหมายรวมถึงการทำกิจกรรมต่างๆ บนพื้นฐานของความหลากหลาย ทั้งนี้ก็เพื่อผลลัพธ์ในอนาคตขององค์กร กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการสร้างความแตกต่างและข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีหลายวิธี ประการสำคัญที่องค์กรต้องตระหนักและต้องทำความเข้าใจว่าการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ใช่แค่ความสามารถในการคัดเลือกบุคคลากรที่เก่งมาทำงานเพียงอย่างเดียว หากคือการสร้างข้อได้เปรียบในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านของทักษและความสามารถที่จำเป็นต้องมี หัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการที่บุคลากรมีความพร้อมสำหรับความคาดหวังต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Fratričová & Rudy, 2015, pp. 151-152) อย่างไรก็ตาม ในองค์กรแต่ละองค์กรก็มีวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันออกไป (Boselie et al., 2005) และในโลกปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้เกิดองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจากการเคลื่อนตัวของแรงงานข้ามชาติ ดังนั้น ความหลากหลายจึงกลายเป็นประเด็นที่สำคัญที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง ประเด็นในด้านความหลากหลายนี้ คนในองค์กรจะตอบสนองในสามรูปแบบคือ การไม่อดทนต่อความหลากหลาย การอดทนต่อความหลากหลาย หรือแม้แต่รู้สึกดีกับความหลากหลาย (Joplin & Daus, 1997) หน่วยงานที่มีความหลากหลายมากจะมีอัตราการลาออกที่สูง แต่ในขณะเดียวกันการมีแรงงานที่มีความหลากหลายก็สร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วยเช่นกัน (Blum et al., 1994) ความหลากหลายนี้ ยังทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์และวิธีการแก้ปัญหาองค์กรที่ดีขึ้นด้วยคุณค่าเหล่านี้การบริหารความหลากหลายผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การบริหารงานด้านทรัพยากร

มนุษย์นั้นก็เพื่อที่จะดึงดูดและรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้ (Lado & Wilson, 1994) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา (Shen et al., 2009) โดยองค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ด้วยการนำแนวคิดด้านการบริหารรูปแบบใหม่มาใช้ หนึ่งในแนวคิดที่จะสามารถช่วยในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้คือแนวคิดด้านการบริหารความหลากหลาย ซึ่งการบริหารความหลากหลายนี้คือแนวคิดที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ (Ivancevich, Gilbert, 2000) ดังนั้น การบริหารความหลากหลายจึงผูกติดกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกภาคส่วนของระบบเศรษฐกิจ (Urbancová et al., 2015)

การบริหารความหลากหลายจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีในองค์กรเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร กระบวนการหลักของระบบการบริหารความหลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพ คือ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment & Selection) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) การบริหารประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance Management) และค่าตอบแทน (Pay) (Shen & Edwards, 2006) ดังนั้น ความหลากหลายและการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งความหลากหลายนั้นจะมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ ด้าน กล่าวคือ

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลลากรนั้น โดยปกติในหลายองค์กรผู้ทำหน้าที่ในการคัดเลือกมีส่วนอย่างมากในขั้นตอนนี้ และเป็นไปได้ว่าอาจเกิดการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันต่อผู้สมัครได้ตลอดเวลา ซึ่งการปฏิบัตินี้อาจมาจากทัศนคติของผู้ทำหน้าที่ในการคัดเลือก ตัวอย่างเช่น ในหลายๆ องค์กรมีความเชื่อที่ว่าการที่ผู้หญิงประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานจะทำให้มักจะได้รับการกล่าวถึงในทางที่ไม่ดี ซึ่งการแสดงออกในมุมที่ได้รับการปฏิบัติก็ไม่ดีด้วย เช่น การขาดโอกาสในการถูกจ้างงาน (Fuchs et al., 2004) อย่างไรก็ตาม องค์กรควรคำนึงถึงเรื่องความเสมอภาคทางโอกาส ความเท่าเทียมโดยทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีความหลากหลายจะให้ความสำคัญกับความเสมอภาคในเรื่องของการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ซึ่งองค์กรระหว่างประเทศหลายๆ แห่งมีนโยบายการจ้างงานเพศหญิงและบุคลากรส่วนน้อย (Minority) เพื่อที่จะสะท้อนให้เห็นในเรื่องของการบริหารความหลากหลายในองค์กรและมีงานวิจัยพบว่า ในสามศตวรรษที่ผ่านมาจำนวนผู้บริหารที่เป็นคนผิวสีก็มีเพิ่มมากขึ้นในบางองค์กร (Horwitz et al., 1996) ความไม่เสมอภาคทางโอกาสเกิดขึ้นได้โดยง่ายในหลายๆ องค์กร ยกตัวอย่าง การสูญเสียโอกาสของเพศหญิง เช่น พนักงานเพศหญิงบางคนอาจถูกลดตำแหน่งหลังจากการลาคลอดบุตร เป็นต้น ในปัจจุบันนี้พนักงานในองค์กรอาจไม่รู้สึกถึงความไม่เสมอภาคทางโอกาส เนื่องจากการเลือกปฏิบัตินี้ได้ฝังรากลึกจนเป็นธรรมเนียมที่ถือว่าเป็นเรื่องปกติขององค์กรที่ผู้หญิงจะถูกขัดขวางในเรื่องของความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งคนในองค์กรอาจไม่รู้สึกถึงการเลือกปฏิบัติแต่แท้ที่จริงๆ แล้วความไม่เสมอภาคทางโอกาสนี้นำมาซึ่งข้อเสียเปรียบขององค์กร นอกจากนี้ การที่องค์กรไม่คำนึงถึงรูปแบบการใช้ชีวิต บุคลิกลักษณะและความต้องการของเพศหญิงก็มีส่วนทำให้ความพยายามขององค์กรที่จะทำให้เกิดความสมดุลทางเพศนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากมากขึ้น เนื่องจากหากองค์กรไม่คำนึงถึงปัจจัยข้างต้นจะมีผลทำให้งานในองค์กรนั้นไม่ตรงกับ

ความต้องการของเพศหญิง (Meyerson & Fletcher, 2000) องค์กรจึงควรแก้ไขด้วยการจัดให้มีการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะของบุคคลเฉพาะตำแหน่งที่ตรงตามความต้องการของตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะเหล่านี้จะทำให้เน้นการตัดสินไปตามคุณสมบัติและสมรรถนะของงานนั้นโดยไม่นำความหลากหลายด้านบุคลิก ลักษณะ และภูมิหลังของบุคคลมาพิจารณา ซึ่งจะทำให้เกิดความยุติธรรมขึ้น (Kirton & Healy, 2009)

2. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development) ความหลากหลายมีส่วนให้นโยบายในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปในอดีตนั้นโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพจะถูกจำกัดเฉพาะกลุ่มคนบางกลุ่ม โดยมีการวิจัยพบว่าการฝึกอบรมหลายๆ แห่งมีการเข้าร่วมของผู้หญิงในอัตราที่น้อยมาก ทำให้โอกาสในการเติบโตในเส้นทางอาชีพของผู้หญิงมีน้อย เพราะไม่ได้รับการสนับสนุน (Powell & Butterfield, 1994) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากปัจจุบันนี้องค์กรต้องมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาอาชีพที่เหมาะสมกับกลุ่มคนที่มีความหลากหลายโดยการสร้างรูปแบบการพัฒนาอาชีพที่แตกต่างจากแบบเดิม และองค์กรต้องเข้าใจว่าความหลากหลายของพนักงานนั้นมีประโยชน์ที่จะสามารถมีส่วนช่วยในการพัฒนาอาชีพได้ (Banks, 2006) เพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรจึงมีบทบาทที่สำคัญในการส่งเสริมความหลากหลายควรปรับเปลี่ยนการอบรม การทำงาน การพัฒนาทักษะให้ทุกคนได้รับสิทธิโดยเท่าเทียมกัน และการบริหารความสามารถของพนักงาน เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะดำเนินงานต่อได้ในขณะที่องค์กรนั้นมีแรงงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น (Hughes, 2015) การเลือกปฏิบัติสามารถเกิดขึ้นในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและเป็นกระบวนการสำคัญที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของพนักงานทุกคนเนื่องจากหากเกิดการเลือกปฏิบัติเกิดขึ้นในกระบวนการนี้จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกด้านลบต่อองค์กร (Richard & Kirby, 1999) กระบวนการที่จะช่วยในการลดการเลือกปฏิบัติในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรคือการให้ทำให้คณะกรรมการตัดสินมีสมาชิกที่เป็นคนกลุ่มน้อยร่วมด้วย (Loden & Rosener, 1991)

3. การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ปัจจุบันนี้องค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้นำการบริหารประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแบบสากล (Global Performance Management) มาใช้อย่างกว้างขวาง โดยการบริหารประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสากลนั้นมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการคือ เกณฑ์การประเมิน ผู้ถูกประเมินการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ กระบวนการ และจุดประสงค์ ซึ่งองค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้นมีผลต่อคุณค่าขององค์กร มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับทุนมนุษย์ และที่สำคัญคือมีผลต่อความเท่าเทียมกันทางเพศในองค์กร (Engle et al., 2008) สิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงหากมีการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบนความหลากหลายทำให้การบริหารประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป คือการบริหารการปฏิบัติงานที่ทุกคนในคณะทำงานได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน หากบุคลากรได้รับการบริหารการปฏิบัติงานที่ดีเท่าเทียมกันพวกเขาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ดีกว่าบุคลากรที่ไม่ได้รับการบริหารการปฏิบัติงานที่ดี (Brewster et al., 2013) อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานจะยุติธรรมหรือไม่นั้น ผู้ให้การประเมินมีส่วนสำคัญ

ผู้ให้การประเมินอาจมีอคติไม่ต้องการที่จะให้การประเมินที่ถูกต้องเนื่องมาจากแรงจูงใจส่วนตัว ซึ่งแรงจูงใจส่วนตัวนี้อาจมาจากปัจจัยเรื่องความหลากหลาย (Harris, 1994) รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลดีในองค์กรที่มีความหลากหลายคือ การมุ่งเน้นประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมโดยไม่นำความคิดเห็นส่วนตัวมาเป็นตัวตัดสินการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องประเมินด้วยความถูกต้องยุติธรรม ประเมินในส่วนที่เกี่ยวเนื่องกับตัวงานไม่ใช่ตัวบุคคลเช่นนี้แล้วพนักงานทุกคนก็จะได้รับการประเมินที่ยุติธรรม (Schuler et al., 1993) โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาที่ใช้ในการประเมินนั้นต้องมีความระมัดระวังจะต้องมุ่งประเด็นไปที่ผลการปฏิบัติงานไม่ใช่ความหลากหลายทางบุคลิกหรือภูมิหลัง (Morrison, 1992)

4. การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) เป็นประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นกับทุกองค์กรต้องพบเจอ ความหลากหลายมีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทน ทำให้องค์กรต้องคำนึงเสมอว่าความไม่ยุติธรรมในเรื่องของค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหลักของการไม่มีแจงจูงใจในการทำงานและกลายเป็น (McLoughlin & Carr, 1997) ความไม่ยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนระหว่างเพศชายและเพศหญิงกลายเป็นประเด็นที่ปรากฏขึ้นทั่วโลก (Brainerd, 2000) และมีเพียงองค์กรไม่กี่องค์กรที่ผูกการให้รางวัลและค่าตอบแทนกับความสำเร็จในเรื่องการบริหารความหลากหลายไว้ด้วยกัน การบริหารความหลากหลายผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญ เนื่องจากธุรกิจในปัจจุบันนั้นมีการแข่งขันกันในระดับสากล มีการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของแรงงานที่มีความหลากหลายในสังคมยุคใหม่ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารความหลากหลายโดยตรง

ด้วยเหตุนี้การบริหารความหลากหลายจึงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึง ความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำมาซึ่งความขัดแย้ง การหมดแรงจูงใจในการทำงาน อัตราการลาออกที่สูงขึ้นและการลดลงของประสิทธิภาพขององค์กร ในขณะเดียวกันการบริหารความหลากหลายผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Shen et al., 2009, p. 246) การตระหนักรู้ในเรื่องของวัฒนธรรมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการตระหนักรู้ในเรื่องของวัฒนธรรมเป็นผลมาจากลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้นำและนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะส่งผลต่อผลลัพธ์ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคล กลุ่มคน และองค์กร ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

บทสรุป

การบริหารความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจในบริบทพื้นฐานความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งในด้านการสร้างความแตกต่างและข้อได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การดึงศักยภาพที่หลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้านมาใช้

ประโชน์อย่างเต็มศักยภาพ จะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ของการบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

เจษฎา นกน้อย. (2552). *การจัดการความหลากหลายในองค์กร : ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ.* บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,

พิชิต เทพวรรณ์. (2555). *เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น, หน้า 176.

วิเชียร วิทยอุดม. (2554). *การจัดการสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์, 2554, หน้า 4.

วิเชียร วิทยอุดม. (2554). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์จำกัด.

โสพิศ หมัดป้องตัว. (2558). Workshop on Diversity Management and Human Capital Strateg. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.

Banks, C. H. (2006). Career Planning: Towards a More Inclusive Model for Women and Diverse Individuals. Online Submission.

Barak, M. E. M. (2013). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. Sage Publications.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15(3), 67-94.

Brainerd, E. (2000). Women in transition: Changes in gender wage differentials in Eastern Europe and the former Soviet Union. Industrial & Labor Relations Review, 54(1), 138-162.

Brewster, C., Gollan, P. J., & Wright, P. M. (2013). Guest Editors' Note: Human Resource Management and the Line. Human Resource Management, 52 (6), 829-838. doi:10.1002/hrm.21594

Blum, T. C., Fields, D. L., & Goodman, J. S. (1994). Organization-level determinants of women in management. Academy of Management journal, 37(2), 241-268.

Brannen, M. Y., Garcia, D., & Thomas, D. C. (2009, February). Biculturals as natural bridges for intercultural communication and collaboration. In Proceedings of the 2009 international workshop on Intercultural collaboration (pp. 207-210). ACM. Stanford University, Palo Alto, CA.

Carrell, Michael R., and others. (2000). Human resource management: global strategies for managing a diverse workforce. Orlando, TX: The Dryden Press.

Cox, T. (1991). The multicultural organization. Executive, 5(2), 34-47. doi:10.5465/ame.1991. 4274675

Daft, Richard L. (2008). New ERA of Management. 2 nd ed. Mason, Ohio, U.S.A.: South Western Publishing.

Engle, A. D., Sr., N., Dowling, P. J., & Festing, M. (2008). State of origin: Research in global performance management, a proposed research domain and emerging implications. EJIM European J. of International Management, 2 (2), 153-169. doi:10.1504/ejim.2008. 017759

Fratričová, J., & Rudy, J. (2015). Get Strategic Human Resource Management Really Strategic: Strategic HRM in Practice. International Journal of Management Cases, 17(4), 149-155.

Friedman, R. A., & Davidson, M. N. (2001). Managing diversity and second-order conflict. International Journal of Conflict Management , 12(2), 132-153.

Fuchs, D., Tamkins, M. M., Heilman, M. E., & Wallen, A. S. (2004). Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. Journal of Applied Psychology, 89(3), p. 416-427.

Graber, C. B. (2006). The new UNESCO Convention on Cultural Diversity: a counterbalance to the WTO?. Journal of international economic law, 9(3), 553-574.

Galbraith, J. (1992), Positioning human resource as a value-adding function: The case of rockwell international. Hum. Resour. Manage., 31 , 287–300. doi: 10.1002/hrm.3930310402

Gareth, Jones R., and George, Jennifer M. (2009) Contemporary Management. 6 th ed. New York: Mc Graw-Hill Irwin.

Gray, S. D. (1994), Measuring, assessing, and evaluating: The business impact of diversity. Empl. Rel. Today, 21, 431–437. doi: 10.1002/ert.3910210407

Harris, M. M. (1994). Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Framework. Journal of Management, 20 (4), 735-756. doi:10.1177/014920639402000403

Hubbard, E. E. (2004). The diversity scorecard: Evaluating the impact of diversity on organizational performance . Routledge.

Hughes, C. (2015). Valuing Diversity through a Career Development Paradigm Shift: A Framework for Change. Academy of Business Research Journal, 240-67.

Horwitz, F. M., Bowmaker-Falconer, A., & Searll, P. (1996). Human resource development and managing diversity in South Africa. International Journal of Manpower, 17(4/5), 134-151.

Janice R. W. Joplin, & Catherine S. Daus. (1997). Challenges of Leading a Diverse Workforce. The Academy of Management Executive (1993-2005), 11(3), 32–47. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/4165409

Kidder, D. L., Lankau, M. J., Chrobot-Mason, D., Mollica, K. A., & Friedman, R. A. (2004). Backlash toward diversity initiatives: Examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes. International Journal of Conflict Management, 15(1), 77-102.

Kirton, G., & Healy, G. (2009). Using competency-based assessment centres to select judges–implications for equality and diversity. Human Resource Management Journal, 19(3), p. 302-318.

Lado, A.A., and Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. Academy of Management Review, 19, 4,699–727.

Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource. Homewood, IL: Business One Irwin.

Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity Management. Public Personnel Management, 29(1), p. 75-92.

Mathis, Robert L., and Jackson, John H. (2002). Personnel: Contemporary Perspectives and Applications. 5th ed. St. Paul, Minn: West Publishing.

McLoughlin, D., & Carr, S. C. (1997). Equity sensitivity and double demotivation. The Journal of social psychology, 137(5), 668-670.

Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. Harvard Business Review, 78 (1), p. 126-136.

Morrison, A. M. (1992). The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the "Glass Ceiling" Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management. The Academy of Management Journal , 37(1), 68–86. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/256770

Prasad, P., & Mills, A. (1997). Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity, 1.