

รายงานการเข้าร่วมโครงการ APO

15-RP-12-GE-WSP-B

Workshop on Diversity Management and Human Capital Strategy

6-9 October 2015

ณ Islamabad, Pakistan

จัดทำโดย

นางสาวโสพิศ หมัดป้อมตัว

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

1.1 รหัสและชื่อโครงการ : 15-RP-12-GE-WSP-B : WORKSHOP ON DIVERSITY MANAGEMENT AND HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

1.2 ระยะเวลา : 6-9 October 2015

1.3 สถานที่จัด : Islamabad, Pakistan

1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ :

1) National Productivity Organization, Pakistan (NPO)

Ms. Rabia Jamil

APO Liaison Officer & Head of International Relations

National Productivity Organization, Pakistan

2nd Floor, Software Technology Park, Constitution Avenue, F-5/1Islamabad, Pakistan

Tel: +92-51-2823304/5

Mobile: +92-3214117031

Fax: +92-51-2823304-8

E-mail: rabiajamil.apo@gmail.com

2) Asian Productivity Organization (APO)

Ms. Huong Thu Ngo

Program Officer

Research and Planning Department

Asian Productivity Organization

Mobile phone: +81-80-3489-8605

1.5 จำนวนและรายชื่อวิทยากรบรรยาย จำนวน 3 คน

List of Resource Persons/ Experts

Resource Person

Canada

Ms. Noelle Richardson

Principle

Noelle Richardson Consulting

205, Albany Ave.

Toronto Ontario, M5R 3C7

Telephone: 1-416 460-7901

e-Mail: nrich@sympatico.ca

Malaysia

Ms. Sarimah Binti Talib

Director

Vale Malaysia Minerals Sdn Bhd

Jalan Semarak Api, Teluk Rubiah, 32040 Seri Manjung

Perak Darul Ridzuan

e-Mail: sarimah.talib@gmail.com

Singapore

Mr. Wong Tuck Wah

Associate Faculty

SIM University

461 Clementi Road

e-Mail: wongtw_726@yahoo.com

1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ: จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ 18 คน จาก 9 ประเทศ ดังนี้

List of Participants

Bangladesh

Mr. Md. Mahbub Ul Alam
Senior Management Counsellor
Bangladesh Institute of Management (BIM)
4 Sobhanbag, Mirpur Road
Dhaka, 1207
Telephone: 880-2 8117405
Fax: 880-2 58152476
e-Mail: maahabubb@gmail.com

Mr. Shoaib Choudhury
Vice President
Dhaka Chamber of Commerce & Industry
65-66, Motijheel C/A
Dhaka, 1000
Telephone: 880-2-9552562
Fax: 880-2-9560830
e-Mail: shoaib.choudhury@gmail.com

Fiji

Mr. Vikash Vimal
HR Advisor
Manager Recruitment
Fiji National University
King's Road, P.O. Box 7222
Nasinu
Telephone: 679-3394000
Fax: 679-3393101
e-Mail: vimal.vikash@fnu.ac.fj

IR Iran

Mr. Abouzar Gholamalizadeh
Management and Planning Organization
Danesh Sara St., Baharestan Sq.
Tehran
Telephone: 98-21 85352349
e-Mail: organization2017@gmail.com

Indonesia

Ms. Hilaria Puspita Candra
Division for Program, Evaluation and Report as Planner,
Directorate General of Industrial Relation
Ministry of Man Power
Jenderal Gatot Subroto 51
South Jakarta
e-Mail: hilaria_pc@yahoo.co.id

Malaysia

Ms. Rosmiza Rosly @ Azri
Manager
Malaysia Productivity Organization (MPC)
Lorong Produktiviti, Off Jalan Sultan,
Petaling Jaya, Selangor, 46200
Telephone: 60-3-79557266
Fax: 60-3-79551824/79606264
e-Mail: iza@mpc.gov.my

Mr. Suhaimi Hamas

Senior Manager
Malaysia Productivity Corporation (MPC)
P.O. Box 64, Off Jalan Sultan, Lorong Produktiviti
Petaling Jaya, Selangor, 46904

Telephone: 60-3-79557266
Fax: 60-3-79551824/79606264
e-Mail: suhaimi@mpc.gov.my

Pakistan

Mr. Falak Sher

Section Officer Administration
Ministry of Industries and Production
Office 136 “A” Block, Pak Secretariat, F-5/1
Islamabad

Telephone: 92-51-9202309
e-Mail: falaksher_sial@yahoo.com

Mr. Farrukh Idrees

Manager
Quality Enhancement Cell
FAST-National University Islamabad
A.K. Brohi Road, H-11/4
Islamabad

Telephone: 92-51-111 128 128 (Ext. 318)
Fax: 92-51-4100 619
e-Mail: farrukh.idrees@nu.edu.pk

Mr. Muhammad Afzal Siddiqi

Senior Manager
Human Resources
Pakistan Petroleum Limited
6th Floor, Pidc House P.O. Box 3942,
Dr. Ziauddin Ahmed Road
Karachi, 75530

Telephone: 92-21-111-568-568 Ext:4605
Fax: 92-21-35680005
e-Mail: s_afzal@ppl.com.pk

Mr. Muhammad Feroze Khan

Management Consultant & Trainer
Management Services Wing, Establishment Division
Government of Pakistan
Shaheed-i-Millat Secretariat, China Chowk, Blue Area
Islamabad

Telephone: 92-51-9204745
e-Mail: feroze_55@yahoo.com

Mr. Muhammad Waqas Ayoub

HR & Business Development Executive
National Institute of Rehabilitation Management (NIRM)
G-8/2
Islamabad

e-Mail: dawar.88@gmail.com

Mr. Syed Maqsood Hussain

Head of Human Resources & Administration
Technology Upgradation and Skill Development Company (TUSDEC)
State Cement Corporation Building,
Kot Lakhpat
Lahore

Telephone: 92-42-111-000-143

Fax: 92-42-5121658

e-Mail: maxood.hussain@gmail.com

Mr. Zafar Ahmed

Controller of Examinations
City University of Science & Information Technology
Dalazak Road,
Peshawar

Telephone: 92-91-2609501-8

Fax: 92-91-2609500

e-Mail: zafricity@hotmail.com

Philippines

Ms. Tibo, Richa, Del Los Santos

Division Chief
Human Resource Management Office
Development Academy of the Philippines
DAP Building, San Miguel Avenue, Ortigas Center
Pasig City, 1600

Telephone: 632-631-0921

Fax: 632-631-2136

e-Mail: tiber@dap.edu.ph

Thailand

Ms. Sopsis Mudpongdua

Foreign Relations Officer
Bureau of International Coordination
Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour
Mitmitree Road, Din Daeng
Bangkok, 10400

Telephone: 662-2232-1272

Fax: 662-2248-2027

e-Mail: di_tu2010@hotmail.com

Vietnam

Ms. Le Hoai Phuong

Training Manager
Quality Assurance and Testing Center 3
49 Pasteur Street, Nguyen Thai Binh Ward, District 1
Ho Chi Minh City

Telephone: 84-8 38294274

Fax: 84-8 38293012

e-Mail: lh-phuong@quatest3.com.vn

Ms. Nong Vuong Phi

Human Resource Director
Sacom Wires and Cables Company Limited
152/11B Dien Bien Phu St., Ward 25, Binh Thanh Dist.
Ho Chi Minh City

Telephone: 84-8 3512 2930

Fax: 84-8 3512 2924

e-Mail: phivuong@sacom.com.vn

ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

(ต้องมีความยาวเพียงพอกับเนื้อหาสาระ องค์ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับ โดยเฉพาะใจความสำคัญจากการบรรยาย เอกสารประกอบการบรรยาย และการศึกษาดูงาน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่องค์ความรู้และประสบการณ์ให้กับ ผู้สนใจ โดยจะนำเสนอผ่านการจัดพิมพ์ในวารสาร APO Digest และ/หรือเว็บไซต์ของสถาบัน การเผยแพร่นี้จะเผยแพร่เพียงรายงานอย่างเดียวไม่รวมไฟล์เอกสารประกอบการบรรยาย การศึกษาดูงาน และกิจกรรมกลุ่ม)

2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

วัตถุประสงค์ของโครงการ :

- 1) เพื่อปรึกษาหารือถึงความสำคัญของการบริหารความหลากหลายในองค์กร ในยุคโลกาภิวัตน์ ในระดับสากล และในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน
- 2) เพื่อประเมินผลกระทบของความหลากหลายของกำลังแรงงานต่อผลิตภาพขององค์กร และ
- 3) เพื่อแลกเปลี่ยนตัวอย่างที่ดี (Good Practices) และอุปสรรค (Barriers) ในการรวมเอาการบริหารความหลากหลายกับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มผลิตภาพขององค์กร (Organizational productivity) เข้าไว้ด้วยกัน

การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) กล่าวถึง วิธีการบริหารจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานในสถานที่ซึ่งมีความหลากหลายของลูกจ้าง ทั้งในเรื่องของอายุ เชื้อชาติ เพศ วัฒนธรรม พื้นฐานการศึกษา ศาสนา เป็นต้น การจ้างกำลังแรงงานที่มีความหลากหลายเป็นความท้าทายที่สำคัญของการบริหารจัดการ โดยนัยหนึ่งความหลากหลายก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมากมาย (knowledge spillovers) และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะ (skill complementarities) ในกลุ่มลูกจ้าง และส่งผลในเชิงบวกต่อผลิตภาพของบริษัท อีกนัยหนึ่ง ความหลากหลายอาจก่อให้เกิดผลลบต่อผลิตภาพองค์กรอันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาด (distorted communication) ความสัมพันธ์ที่ไม่แน่นแฟ้นพอ (looser social ties) และระดับความไว้วางใจที่ต่ำเกินไป (lower trust levels) รวมทั้งความร่วมมือที่น้อยเกินไประหว่างคนงาน (less cooperation among workers) ความหลากหลายในที่ทำงานไม่ควรสร้างความขัดแย้ง แต่ควรที่จะเป็นเครื่องควบคุมการทำงานให้บริษัทต่าง ๆ สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น การบริหารจัดการความหลากหลายที่ประสบความสำเร็จสามารถนำไปสู่ความมุ่งมั่นที่เพิ่มขึ้น (more committed) ความพึงพอใจที่ดีขึ้น (better satisfied) ลูกจ้างที่มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น (better-performing employees) ซึ่งอาจรวมถึงการเพิ่มผลผลิต และการเงินที่ดีขึ้นขององค์กร เช่นนี้ การบริหารความหลากหลายอาจหมายถึง กระบวนการที่จะสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมของการทำงานในที่ซึ่งความคล้อยคลึงและความแตกต่างล้วนมีคุณค่า อันจะนำไปสู่การบรรลุถึงศักยภาพและการมีส่วนร่วมสูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายกลยุทธ์องค์กร

ในบริบทของความเข้มข้นของกระแสโลกาภิวัตน์ และการเข้าสู่ความเป็นสากล เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้หรือเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง (Indispensable) สำหรับบริษัทที่จะต้องยอมรับการบริหารความหลากหลายเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน และตอบสนองต่อความต้องการของตลาด การประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 4 วัน ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization: APO) เป็นเวทีสำหรับการหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายที่ได้มีการปฏิบัติมา รวมทั้งผลกระทบที่มีต่อผลิตภาพขององค์กร ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ร่วมแลกเปลี่ยนตัวอย่างที่ดี

และปัญหาอุปสรรคของการบริหารความหลากหลาย ตลอดจนทั้งการเสนอแนะกลยุทธ์ในการหลอมรวมความสำเร็จของการบริหารความหลากหลายกับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์

2.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ ที่ได้จากการฟังบรรยาย พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (จำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย)

2.2.1 พื้นฐานการบริหารความหลากหลาย (Fundamentals of Diversity Management) by Mr. Wong Tuck Wah, Associate Faculty, SIM University, Singapore

- Definitions and types of diversity in the workplace
- Costs and benefits of workforce diversity
- Perspectives of diversity management
- Issues and challenges of diversity management
- How diverse workforce affects organizational productivity performance and human capital strategies?



Mr. Wong Tuck Wah, Associate Faculty, SIM University, Singapore

หัวข้อ พื้นฐานการบริหารความหลากหลาย (Fundamentals of Diversity Management)

จอห์น เอฟ. เคนเนดี กล่าวถึงความจำเป็นสำหรับการบริหารความหลากหลายไว้ว่า “คลื่นของอนาคต ไม่ใช่การพิชิตโลกด้วยความเชื่อที่ตันทุรังเพียงลัทธิเดียว แต่เป็นอิสรภาพของพลังงานที่หลากหลายของประเทศต่าง ๆ ที่มีอิสระและอิสระชน” (The wave of the future is not the conquest of the world by a single dogmatic creed but the liberation of the diverse energies of free nations and free men)

ได้มีผู้นิยามการบริหารความหลากหลายไว้มากมาย เช่น การบริหารความหลากหลาย คือ ความเข้าใจ และการยอมรับความหลากหลายของลูกจ้าง ที่จะสร้างองค์กรที่มีผลกำไร และมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่า หรือ การเกี่ยวข้องกับ การรับสมัคร การฝึกอบรม การสนับสนุน และการใช้ความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลจากพื้นฐาน ความเชื่อ ความสามารถ และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เป็นต้น

ความหลากหลายในปัจจุบัน ซึ่งเป็นนิยามที่กว้าง จะหมายถึง ประเภทต่าง ๆ ของความแตกต่าง ได้แก่ สัญชาติ อายุ เพศ ศาสนา ทักษะสติ สมรรถภาพทางกาย การศึกษา ก้าวร้าวชีวิต ความคาดหวัง ความยืดหยุ่น ความก้าวร้าว การกล้าแสดงออก เป็นต้น ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลาย จึงถูกจำแนกออกเป็น 3 มิติดังนี้

- 1) จำแนกตามคุณลักษณะกลุ่มประชากร (Demographic) เช่น เพศ เชื้อชาติ อายุ
- 2) จำแนกตามคุณลักษณะทางจิตใจ (Psychological) เช่น คุณค่า ความเชื่อ ความรู้
- 3) จำแนกตามคุณลักษณะองค์กร (Organizational) เช่น วาระการดำรงตำแหน่งงาน ระดับสายการ

บังคับบัญชา

โดยสรุป กำลังแรงงานที่หลากหลาย (Diverse Workforce) สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ความหลากหลายทางสังคม (Social Diversity) เป็นความแตกต่างของคุณลักษณะประชากร ได้แก่ อายุ สัญชาติ เชื้อชาติ และเพศ
- 2) ความหลากหลายทางคุณค่า (Value Diversity) เป็นความแตกต่างทางกายภาพในบุคลิกภาพ และทัศนคติ
- 3) ความหลากหลายทางข้อมูล (Information Diversity) เป็นความแตกต่างทางคุณลักษณะขององค์กร ได้แก่ การศึกษา และหน้าที่ความรับผิดชอบ

การบริหารความหลากหลาย มีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

- 1) นโยบาย แนวทางปฏิบัติ และแนวความคิดอะไร ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรของเราที่ส่งผลกระทบที่แตกต่างกับกลุ่มบุคคลที่แตกต่างกัน
- 2) ความเปลี่ยนแปลงอะไรที่ควรให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของกำลังแรงงานที่หลากหลาย และส่งผลอย่างยิ่งต่อศักยภาพของลูกจ้างโดยรวม เพื่อองค์กรจะมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อการตอบสนองในศตวรรษที่ 21

วิทยาการได้ยกตัวอย่างเปรียบเทียบองค์กรที่มีการปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนดไว้ กับองค์กรที่มีการบริหารความหลากหลาย (Affirmative Action vs. Diversity) ว่าให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างกันอย่างไร ดังนี้

องค์กรที่เน้นการปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนด (Affirmative Action: AA)	องค์กรที่เน้นการบริหารความหลากหลาย (Diversity)
ขับเคลื่อนโดยข้อสั่งการที่เป็นกฎหมาย: กำหนดเป็นรูปแบบที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม (A compliance Model)	สมัครใจ (Voluntary) มีความพยายามที่จะร่วมกันใช้ความมุ่งมั่นที่หลากหลายกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี
เน้นเป้าหมาย (Goal Specific)	เน้นองค์กร (Organization-Specific)
อาจบรรลุสู่เป้าหมายที่เป็นสถิติตัวเลข โดยมิได้หยิบยกปัญหาอุปสรรคด้านทัศนคติ (without addressing attitudinal barriers)	ขับเคลื่อนโดยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change Driven-Model)
เน้นวิธีการปฏิบัติตาม ซึ่งสัมฤทธิ์ผลในระยะสั้น แต่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้อย่างถาวร (No lasting culture change)	ใช้ความมุ่งมั่นที่มีความหลากหลายในการตอบสนองตลาดแรงงาน สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน และประสบผลสำเร็จในระยะยาว (Sustained culture change)

Diversity Assumptions that influence Organizations

Common and Misleading Assumptions		Less Common and More Appropriate Assumptions	
Homogeneity	<i>Melting pot myth:</i> We are all the same.	Heterogeneity	<i>Image of cultural pluralism:</i> We are not all the same; groups within society differ across cultures.
Similarity	<i>Similarity myth:</i> "They" are all just like me.	Similarity and difference	<i>They are not just like me:</i> Many people differ from me culturally. Most people exhibit both cultural similarities and differences when compared with me.
Parochialism	<i>Only-one-way myth:</i> Our way is the only way. We do not recognize any other way of living or working.	Equifinality	<i>Our way is not the only way:</i> There are many culturally distinct ways of reaching the same goal, of working, and of living one's life.
Ethnocentrism	<i>One-best-way myth:</i> Our way is the best way. All other approaches are inferior versions of our way.	Culture contingency	<i>Our way is one possible way:</i> There are many different and equally good ways to reach the same goal. The best way depends on the culture of the people involved.

SOURCE: From "Diversity Assumptions and Their Implications for Management" by Nancy J. Adler, *Handbook of Organization*, 1996. Reprinted courtesy of Marcel Dekker, Inc., New York.

ตารางแสดงข้อสันนิษฐานของความหลากหลายที่มีอิทธิพลต่อองค์กรต่าง ๆ
(Diversity Assumptions that influence Organizations)

ข้อสันนิษฐานของการรวมกันและการนำที่เข้าใจผิด (Common and Misleading Assumptions)		ข้อสันนิษฐานของการรวมตัวที่น้อยกว่า และเหมาะสมกว่า (Less Common and More Appropriate Assumptions)	
ความเป็นเนื้อเดียวกัน (Homogeneity)	ความเชื่อที่หลอมรวม: เราเหมือนกัน	ความหลากหลาย (Heterogeneity)	ภาพลักษณ์ของความหลากหลายทางวัฒนธรรม: เราไม่เหมือนกัน มีกลุ่มในสังคม และมีความแตกต่างข้ามวัฒนธรรม
ความคล้ายคลึงกัน (Similarity)	ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน : เราทั้งหลายคล้ายกันกับฉัน	ความคล้ายคลึงและความแตกต่าง (Similarity and Difference)	พวกเขาทั้งหลายไม่เหมือนกันกับฉัน: ผู้คนมีความแตกต่างจากฉันในทางวัฒนธรรม ผู้คนส่วนใหญ่แสดงออกทั้งความเหมือนและแตกต่างทางวัฒนธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับฉัน
ความแคบ (Parochialism)	ความเชื่อแนวทางเดียวเท่านั้น: แนวทางของเราเป็นแนวทางเดียว เราไม่สนใจแนวทางอื่นใดในการดำรงชีวิต หรือการทำงาน	แนวทางไม่มีเพียงแนวเดียว (Equifinality)	แนวทางของเราไม่ใช่แนวทางเดียว; มีแนวทางที่ต่างกันอย่างวัฒนธรรมอีกมากมายที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ของการทำงาน และการดำรงชีวิตของผู้คน
ประเพณี (Ethnocentrism)	ความเชื่อว่ามีแนวทางที่ดีที่สุดแนวทางเดียว: แนวทางของเราเป็นแนวทางที่ดีที่สุด แนวทางอื่นๆ ด้อยกว่าแนวทางของเรา	ความเป็นไปได้ทางวัฒนธรรม (Culture contingency)	แนวทางของเราเป็นไปได้แนวทางหนึ่ง : มีแนวทางอื่นอีกมากมาย และดีเท่าๆ กัน ที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน แนวทางที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมที่ผู้คนเข้าไปเกี่ยวข้อง

จากการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารความหลากหลายมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดแรงงาน เพราะการบริหารความหลากหลายสามารถดึงดูดและรักษาลูกจ้างที่มีแรงจูงใจไว้ได้ โดยแรงงานที่มีคุณภาพจะแสวงหาบริษัทที่บริหารความหลากหลายเพื่อให้ได้เข้าไปทำงานด้วย ลูกจ้างที่มีความเชื่อว่า ความแตกต่างของพวกเขา มีคุณค่า จะมีความภักดีต่อองค์กร มีผลิตภาพ และมีความมุ่งมั่นที่สูงกว่าลูกจ้างทั่วไป แม้ว่าการบริหารความหลากหลายจะให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร และมีความยั่งยืน เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่วัฒนธรรม ความเชื่อ ทักษะคติของลูกจ้างในองค์กร อย่างไรก็ตาม ยังมีความท้าทายของกำลังแรงงานที่หลากหลาย ที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่

1) ความยึดโยงที่น้อยเกินไป (Lower cohesiveness) การมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อาจเป็นสาเหตุให้การยึดโยงผูกพันกันน้อยกว่ากลุ่มที่มีวัฒนธรรมเหมือนกัน ความหลากหลายอาจทำให้ขาดการยึดโยงเข้าหากันได้

2) ปัญหาการสื่อสาร (Communication problems) ผลกระทบทางลบที่มักเกิดขึ้นอยู่เสมออันเนื่องมาจากปัญหาจากการสื่อสาร คือ ความหลากหลายอาจเพิ่มความผิดพลาด และความเข้าใจผิดได้ รวมถึง ความไม่ถูกต้อง การไม่มีประสิทธิภาพ และความล่าช้าของการสื่อสาร

3) ความไม่เชื่อใจและความกดดัน (Mistrust and tension) ความไม่เชื่อใจ และความเข้าใจผิดของบุคคลที่หลากหลาย อันเนื่องมาจากการขาดการติดต่อสื่อสาร และความไม่คุ้นเคย ผู้คนขึ้นชอบที่จะเข้าร่วมกับบุคคลอื่นที่มีความคล้ายคลึงกับพวกเขา

4) การทำให้เป็นกฎตายตัว (Stereotyping) เราเรียนรู้ที่จะอ่านโลกใบนี้ด้วยแนวทางที่แน่นอนจากพื้นฐาน และประสบการณ์ของเรา แล้วกำหนดกฎที่ไม่เหมาะสม หรือการกระทำกับเพื่อนร่วมงานที่แตกต่าง แทนการรับรู้อย่างถูกต้อง และประเมินจากการมีส่วนร่วมของบุคคล ความสามารถ ความมุ่งมั่น และแรงจูงใจ

ด้วยเหตุนี้ จึงได้กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการปลูกฝังกำลังแรงงานที่หลากหลาย 5 ประการ คือ

1) การรักษา และดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ และมีความมุ่งมั่น คือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะต้องให้ความสำคัญ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการปลูกฝังแนวความคิดการบริหารความหลากหลายแก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะต่าง ๆ เช่น (1) มีความเข้าใจและยอมรับแนวความคิดการบริหารความหลากหลาย (2) จะต้องตระหนักว่า ความหลากหลายจะถูกร้อยเรียงไว้ในทุกมิติของการบริหาร (3) จะต้องรู้ตัวตนโดยเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง เอกลักษณ์ ความลำเอียง อคติ และกฎตายตัวของตนเอง และ (4) จะต้องยินดีที่จะท้าทาย และเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติขององค์กรที่อาจสะท้อนถึงปัญหาความหลากหลายของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร

2) ประเมินความก้าวหน้าขององค์กรจากเป้าหมายที่บรรลุผลสำเร็จ

3) พยายามจูงใจลูกจ้างในองค์กร

4) ฝึกอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายในองค์กรให้กับลูกจ้าง

5) รักษาลูกจ้างที่มีความคิดเกี่ยวกับความหลากหลายไว้ในองค์กร

เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์กรจะปลูกฝังกำลังแรงงานที่หลากหลายได้ โดยอาศัยวิธีการ ดังนี้

1. ดึงดูดลูกจ้าง (Attracting Employees) ตั้งแต่การรับสมัครเข้างาน การสนับสนุนงานและความต้องการของครอบครัว ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การรับสมัครเข้างาน (ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร จะเป็นเครื่องมือที่เข้มแข็งในการรับสมัครงาน)

ได้แก่

- ชื่อเสียงขององค์กร ในเรื่องของการจ้างและการสนับสนุนทุกคนให้ก้าวหน้า เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- คนกลุ่มน้อย และคนที่เสียเปรียบด้านเศรษฐกิจจะแยกตัวออกจากโอกาสของงาน ดังนั้นบริษัทสามารถแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโอกาสของงานไปยังแหล่งจัดหางาน ซึ่งเป็นการนำพาแรงงานเข้าสู่การมีงานทำ
- การรับสมัครงาน ควรหลีกเลี่ยงวันเดือนปีเกิด (ยกเว้นการตรวจสอบ)
- เน้นคุณลักษณะของงาน และความจำเป็นในหน้าที่ความรับผิดชอบเท่านั้น
- เชื่อมโยงทักษะเข้ากับสมรรถนะ เพื่อแสดงถึงการคัดเลือกด้วยระบบคุณธรรม
- การประเมินบุคลิกภาพส่วนตัว อาจเป็นการเลือกปฏิบัติได้
- เน้นทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงาน ไม่ใช่ทักษะส่วนบุคคล
- พยายามหลีกเลี่ยงคำที่มีความหมายแฝงเกี่ยวกับ “วุฒิภาวะ” “ความฉลาด”
- ต้องมั่นใจว่าประสบการณ์ที่ต้องการมีความเหมาะสม ถึงแม้ว่าจะมุ่งเน้นที่สมรรถนะก็ตาม เช่น ผู้สมัครจะสามารถ.....
- ตรวจสอบภาพลักษณ์ เช่น ผู้สมัครได้แสดงถึงการปฏิสัมพันธ์กับคนหลากหลายกลุ่มอายุ หรือแสดงถึงการปฏิสัมพันธ์กับคนในกลุ่มอายุใดหนึ่งเป็นการเฉพาะเท่านั้น
- ตรวจสอบสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ และแหล่งการลงโฆษณาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่า คุณได้เข้าถึงกลุ่มคนที่มีศักยภาพที่ต้องการสมัครงานอย่างกว้างขวาง

1.2 ให้การสนับสนุนทั้งเรื่องงานและความต้องการของครอบครัว ได้แก่

- นโยบายงานขององค์กรและครอบครัว ในปัจจุบันถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการรับสมัครงาน
- การจัดหาศูนย์ดูแลเด็กเล็ก สามารถนำไปสู่ การลดจำนวนการเปลี่ยนงาน และการขาดงาน และเป็นการเพิ่มพูนกำลังใจในการทำงาน
- คำนึงถึงความก้าวหน้าแบบคู่ขนานของคู่สมรส โดย จำกัดการขอย้าย จัดหาผู้ช่วยหางานหากจำเป็นต้องมีการโยกย้ายคู่สมรส

1.3 บริหารจัดการทางเลือกในงาน

- เสนอตารางงาน และการจัดการงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว เช่น
 - การลดสัปดาห์การทำงาน
 - แบ่งกระจายงาน เช่น พนักงานทำงานไม่เต็มเวลา 2 คน แบ่งงานจากพนักงานทำงานเต็มเวลา 1 คน
 - จัดให้มีการทำงานผ่านทางโทรศัพท์ หรือการทำงานที่บ้าน
 - ใช้การสื่อสารโทรคมนาคม คือการทำงานที่บ้านด้วยคอมพิวเตอร์เชื่อมต่อกับวงจรสื่อสารหลักของที่ทำงาน

2. การฝึกอบรมที่หลากหลาย (Diversity training) โดยต้องพยายามแยกแยะและลดอคติที่ซ่อนอยู่ และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกำลังแรงงานที่หลากหลาย ดังนี้

2.1 การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness building) คือการเพิ่มความตระหนักรู้ในความหมายและความสำคัญของคุณค่าที่หลากหลาย ได้แก่

- ทำให้ลูกจ้างมีความรู้สึกที่สันนิษฐานว่าตนเองไม่แตกต่างจากผู้อื่น
- สร้างให้เกิดความคุ้นเคยกับกฎเกณฑ์และวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลาย
- สร้างให้เกิดความคุ้นเคยกับปัญหาอุปสรรคขององค์กรซึ่งเป็นตัวบ่งชี้การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของลูกจ้างทั้งหลาย
- ส่งเสริมการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รู้จักคุณค่าของวัฒนธรรม

2.2 การสร้างทักษะ (Skill building) ออกแบบหลักสูตรที่ต้องการให้ลูกจ้างทุกคนได้พัฒนาทักษะ ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับคนอื่น และกับลูกค้าในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างหลากหลาย ดังนี้

- การสอนทักษะส่วนใหญ่เป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- พัฒนาแผนปฏิบัติการส่วนบุคคลก่อนที่จะเสร็จสิ้นการอบรมตามโปรแกรม
- แบบฝึกหัดทดลอง และวิดีโอเทป จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ

3. การรักษาลูกจ้างไว้ (Retaining employees) โดยวิธีการดังนี้

3.1 การสนับสนุนกลุ่มต่าง ๆ (Support groups) จากเครือข่ายกลุ่มย่อย ๆ สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนทางสังคม ได้แก่

- ให้การสนับสนุนทางอารมณ์จิตใจ และทางสายอาชีพ
- ช่วยเหลือลูกจ้างที่มีความหลากหลายได้เข้าใจบรรทัดฐานของงานและวัฒนธรรม

3.2 การให้คำปรึกษา (Mentoring) ผู้บริหารระดับที่สูงกว่าจะต้องช่วยสร้างความมั่นใจว่า บุคลากรที่มีศักยภาพสูง จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารระดับสูง และจะต้องสร้างการรับรู้ให้เป็นบรรทัดฐานและเป็นคุณค่าในองค์กร รวมทั้งการช่วยให้ลูกจ้างที่มีความหลากหลายได้เข้าเป็นเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ

3.3 การสนับสนุนและการพัฒนาสายอาชีพ (Career development and promotion) แต่งตั้งทีมงานเพื่อประเมินความก้าวหน้าทางสายอาชีพให้กับลูกจ้างที่มีความหลากหลาย ซึ่งเป็นช่องทางที่หลากหลายในการสนับสนุนพวกเขาเหล่านั้นให้ขึ้นสู่ระดับที่สูงขึ้น

3.4 การสร้างระบบรองรับ (System accommodation) โดยสร้างการตระหนักในเรื่องดังนี้

- วันหยุดทางวัฒนธรรม และศาสนา
- การแต่งกายที่แตกต่างกัน
- การเข้มงวดด้านอาหารการกินที่แตกต่างกัน
- ความต้องการเฉพาะบุคคลของผู้มีความพิการ

3.5 ความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Accountability) ผู้บริหารจะต้องสร้างความโปร่งใสในการพัฒนา กำลังแรงงาน คือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการให้รางวัลจะต้องเสริมสร้างความสำคัญของการบริหารจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพ

โดยสรุป การบริหารความหลากหลายสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เนื่องจาก

- 1) สามารถดึงดูดและรักษาลูกจ้างที่มีแรงจูงใจในการทำงาน (Ability to attract and retain motivated employees)
- 2) มีมุมมองที่ดีกว่าเกี่ยวกับตลาดที่มีความแตกต่าง (Better perspective on a differentiated market)
- 3) สามารถนำความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหา (Ability to leverage creativity and innovation in problem solving)
- 4) สามารถเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการให้กับองค์กร (Enhancement of organizational flexibility)

2.2.2 กลยุทธ์เพื่อการบริหารความหลากหลาย (Strategies for Diversity Management) by Ms. Noelle Richardson, Principle, Noelle Richardson Consulting, Toronto Ontario



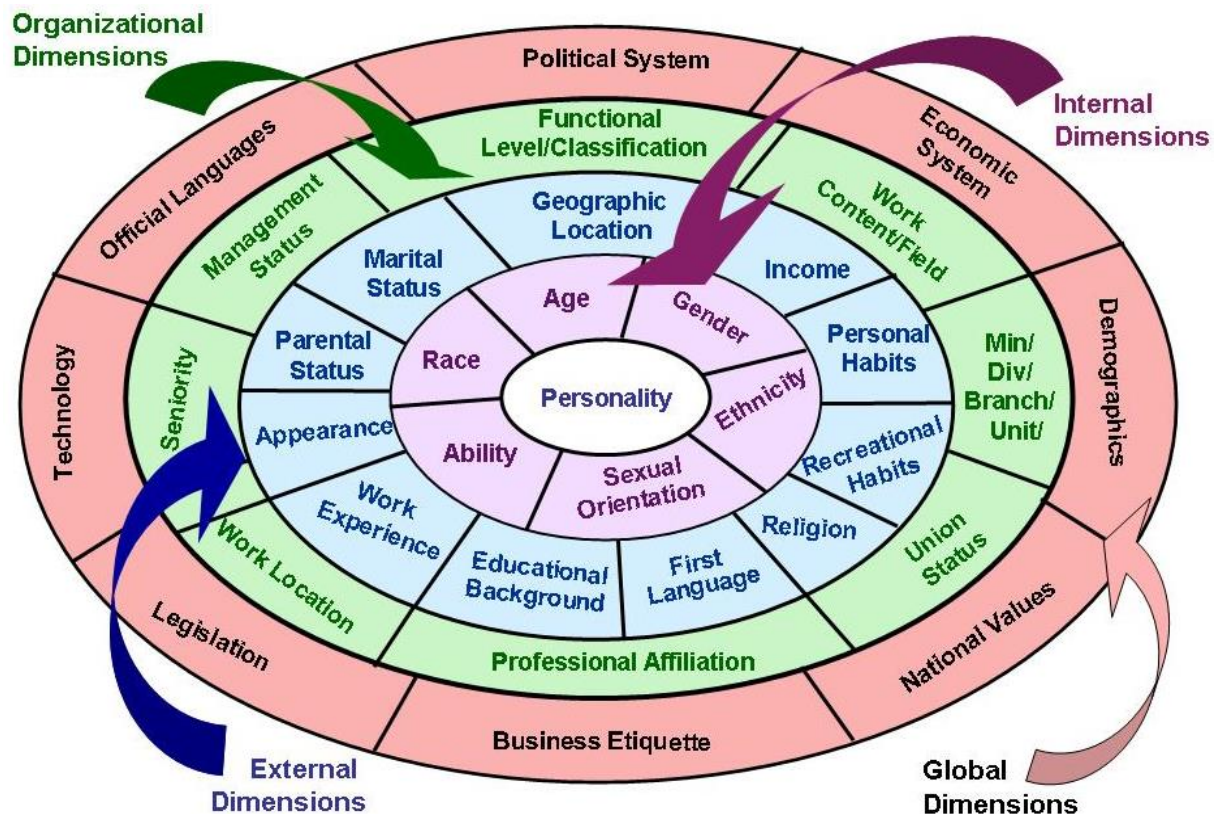
Ms. Noelle Richardson, Principle, Noelle Richardson Consulting, Toronto Ontario
หัวข้อ “กลยุทธ์เพื่อการบริหารความหลากหลาย (Strategies for Diversity Management)”

วัตถุประสงค์ของหัวข้อนี้ มี 6 ประการ คือ

- 1) เพื่อเข้าใจวิวัฒนาการเกี่ยวกับธรรมชาติของกลยุทธ์ของผู้คนทั้งหลาย
- 2) เพื่อเข้าใจความสำคัญของบริบทที่นำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง
- 3) เพื่อเข้าใจบทบาทของผู้ผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
- 4) เพื่อเข้าใจระดับความจำเป็นของการลงทุนเพื่ออุปถัมภ์การรวมกันของวัฒนธรรมต่าง ๆ
- 5) เพื่อเข้าใจความสำคัญของปัจเจกบุคคล (ในฐานะลูกจ้าง) ไปสู่การรวมกัน
- 6) เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการปฏิบัติ เพื่อไปสู่การยกระดับสภาวะแวดล้อมที่เราอยู่

คำกล่าวที่ว่า “เราทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความหลากหลาย และไม่มีใครเลยที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของมัน”
(Diversity is an entity that we are all part of and none of us is apart from) ถูกนำไปแสดงในแผนภาพดังนี้

Layers of Diversity



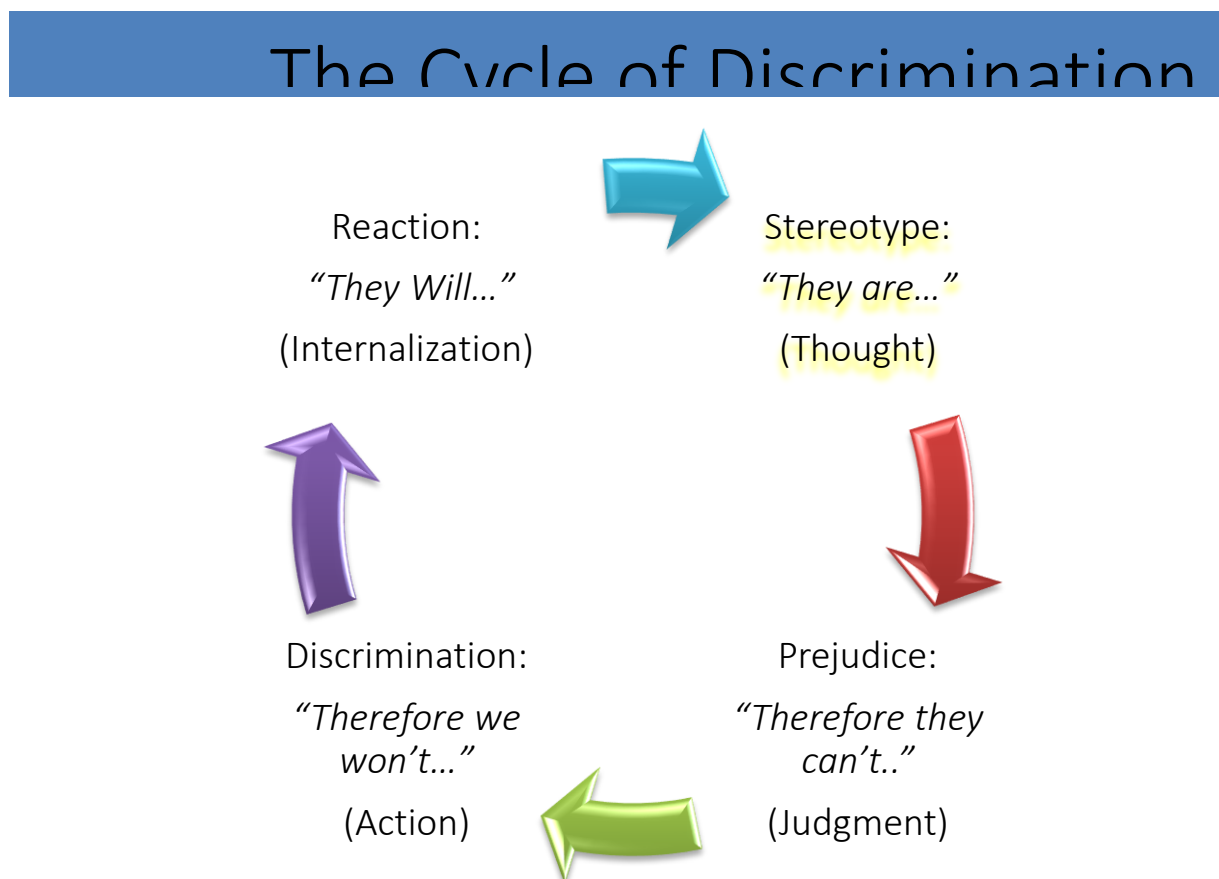
จากแผนภาพชั้นของความหลากหลาย (Layer of Diversity) จะเห็นได้ว่า เราทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความหลากหลาย ไม่ระดับใดก็ระดับหนึ่ง ดังนี้

- 1) มิติภายใน (Internal Dimensions) ซึ่งเป็นพื้นที่สีม่วง ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) อายุ (Age) เพศ (Gender) เชื้อชาติ (Ethnicity) รสนิยมทางเพศ (Sexual Orientation) ความสามารถ (Ability) และสัญชาติ (Race)
- 2) มิติภายนอก (External Dimensions) ซึ่งเป็นพื้นที่สีฟ้า 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) สถานภาพสมรส (Marital Status)
- 3) มิติองค์กร (Organizational Dimensions) ซึ่งเป็นพื้นที่สีเขียว ได้แก่ หน้าที่/ระดับ/การจำแนกประเภท (Functional/Level/Classification) เนื้อหา/ภาคปฏิบัติ (Work Content/Field) กระบวนการ/กรม/กองหรือสาขา/

หน่วย (Min/Div/Branch/Unit) สถานะสหภาพ (Union Status) ความร่วมมือระดับมืออาชีพ (Professional Affiliation) สถานที่ทำงาน (Work Location) ระดับอาวุโส (Seniority) ระดับบริหาร (Management Status)

4) มิติโลก (Global Dimensions) ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ซับซ้อน ได้แก่ ระบบการเมือง (Political System) ระบบเศรษฐกิจ (Economic System) ประชากร (Demographics) ค่านิยมแห่งชาติ (National Values) มารยาททางธุรกิจ (Business Etiquette) กฎหมาย (Legislation) เทคโนโลยี (Technology) ภาษาอย่างเป็นทางการ (Official Languages)

วงจรที่ใช้ในการศึกษาเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจกับการบริหารความหลากหลาย :ซึ่งทำให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในระบบคิดและการแสดงออกที่บุคคลมีต่อผู้อื่น นั่นคือ วงจรแห่งการเลือกปฏิบัติ (The Cycle of Discrimination) กล่าวคือ (1) กฎตายตัว (Stereotype) ซึ่งเป็นกรอบคิดพื้นฐานที่ทำให้เกิด (2) การตัดสิน (Prejudice) ก่อนที่จะเรียนรู้บุคคลอย่างถูกต้องแท้จริง และ (3) แสดงออก (Action) ซึ่งการกระทำต่อบุคคลอย่างไม่เป็นธรรม และ (4) กระทำซ้ำ ๆ จนกลายเป็นบุคลิกลักษณะ (Internalization) อันเนื่องมาจากกรอบคิดดังกล่าว ซึ่งหากต้องการเปลี่ยนแปลง และยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย จะต้องตัดวงจรตั้งแต่เริ่มต้นที่ กฎตายตัว (Stereotype) ดังปรากฏตามแผนภาพดังนี้



ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดผลเป็นรูปธรรมก็คือ จะต้องเปลี่ยนกระบวนคิดเดิม ๆ (Paradigm Shifts) ซึ่งการปรับเปลี่ยนบางอย่างเป็นการปรับเปลี่ยนความคิด หรือทัศนคติ โดยใช้วิธีการที่แตกต่างกัน แต่ส่งผลต่อเป้าหมาย หรือได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกัน แต่การปรับเปลี่ยนบางอย่างเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม สามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ดังนี้

การปรับเปลี่ยนกระบวนคิด (Paradigm Shifts)		
จาก (From)	➡	ไปสู่ (To)
Equality (Same Treatment) เน้นการปฏิบัติที่เหมือนกัน ๆ กัน	➡	Equity (Fair/same outcome) เน้นการปฏิบัติที่ยุติธรรม แต่ให้ผลลัพธ์ที่เหมือนกัน
Sensitivity (Political correctness) เน้นการระมัดระวังเรื่องความละเอียดอ่อน	➡	Sensibility (Comfort with difference) เน้นความรู้สึกสบายท่ามกลางความแตกต่าง
Intent (Often well meaning) เน้นผลลัพธ์	➡	Impact (Often unintended) เน้นผลกระทบ
The Medical Model of Disability เน้นการบริการทางการแพทย์แก่คนพิการ	➡	Social Model of Disability เน้นการบริการทางสังคมแก่คนพิการ
Management (Positional) เน้นการบริหารจัดการโดยตำแหน่ง	➡	Leadership (Non-positional) เน้นภาวะผู้นำโดยไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่ง
Golden Rule เน้นกฎเกณฑ์ที่ตายตัว	➡	Platinum Rule เน้นความยืดหยุ่นและการยอมรับในความแตกต่างของผู้อื่น

2.2.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และปัจจัยที่ล้มเหลวของการบริหารความหลากหลาย (Critical success factors and failure factors of Diversity Management) by Ms. Sarimah Talib, Director, Vale Malaysia Minerals Sdn Bhd, Malaysia

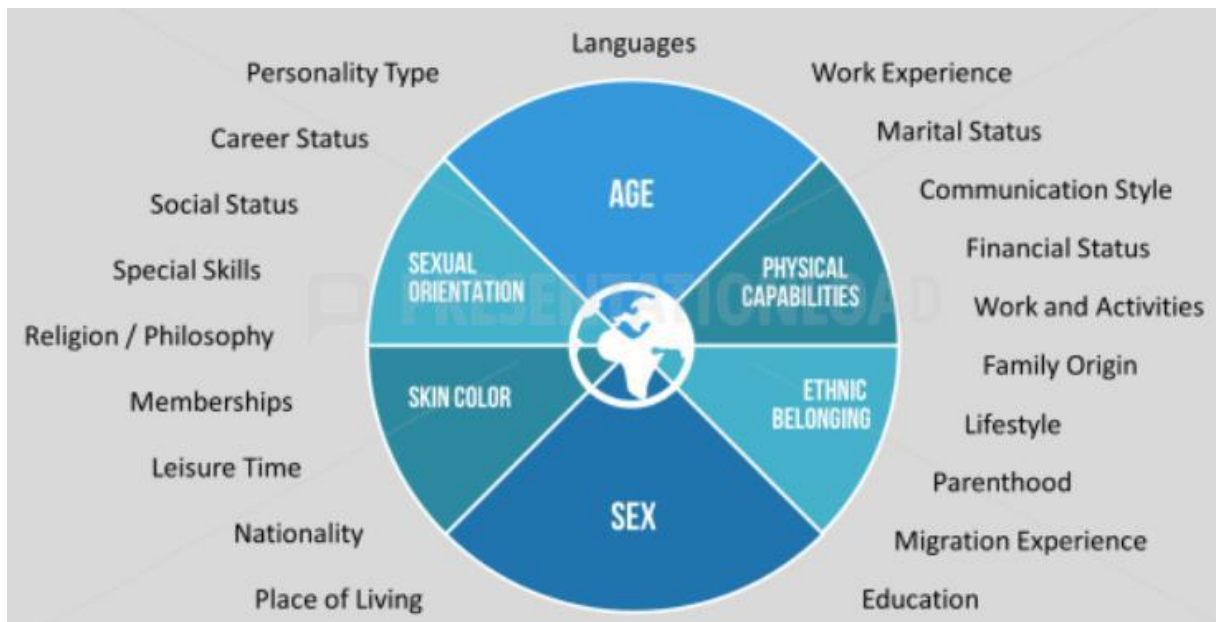


Ms. Sarimah Binti Talib, Director, Vale Malaysia Minerals Sdn Bhd, Malaysia
หัวข้อ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ และปัจจัยที่ล้มเหลวของการบริหารความหลากหลาย
(Critical success factors and failure factors of Diversity Management)

ประเทศมาเลเซีย เป็นตัวอย่างของประเทศที่มีความหลากหลายของเชื้อชาติ (Multi ethnic) และวัฒนธรรม (Multi-cultural) ซึ่งแม้จะมีศาสนาอิสลามเป็นศาสนาประจำชาติ แต่ก็ให้อิสระแก่ผู้ที่ไม่ได้นับถือศาสนาอิสลามในการอยู่ร่วมในสังคม อนุญาตให้มีศาสนสถาน และสามารถปฏิบัติตามความเชื่อของศาสนาที่ตนนับถือ



Diversity



หลักการของการบริหารความหลากหลาย (The Guiding Principles of Diversity Management) มี 2 ประการ คือ

- 1) ความสำเร็จทางเศรษฐกิจของบริษัทขึ้นอยู่กับ การปลูกฝังสมรรถนะและความหลากหลายของลูกจ้าง (Encouragement of employee competencies and diversity)
- 2) การบริหารความหลากหลายพยายามแสวงหากลยุทธ์ในการใช้ความโดดเด่นที่หลากหลายของลูกจ้าง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมและภูมิหลังทางสังคมที่แตกต่างกัน เพื่อเพิ่มความสำเร็จให้กับผู้ประกอบการและความสำเร็จทางเศรษฐกิจ

แล้วเหตุผลใดเล่าที่ต้องมีการบริหารความหลากหลาย (Reasons for Diversity Management) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ค่าใช้จ่าย (Costs)

- 1.1) เมื่อคนกลุ่มน้อย และกลุ่มที่ถูกเหยียดหยาม รู้สึกว่าไม่ได้รับการยอมรับหรือชื่นชม แรงจูงใจของลูกจ้าง หรือความพึงพอใจไม่เป็นผลดี ย่อมส่งผลต่อผลิตภาพ และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นขององค์กร

1.2) การเพิ่มขีดความสามารถของคนกลุ่มน้อย จะทำให้พลังงานที่ควรจะถูกใช้ไปเพื่อการเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานองค์กรลดลง

1.3) สถานการณ์ที่เลวร้าย หรือหนักที่สุดที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร คือ ความเจ็บป่วย หรือการลาป่วยบ่อยครั้ง รวมถึงอัตราการลาออกจากงานเพิ่มสูงขึ้น ทำให้องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายจากการพัฒนาบุคลากร และการรับสมัครบุคลากรใหม่

2) การตลาด (Marketing)

2.1) บุคลากรหลากหลายประเภท จะสามารถปรับเข้ากับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้ดีกว่า

2.2) สมาชิกของคนกลุ่มน้อยหลาย ๆ กลุ่ม จะสามารถเข้าใจการตัดสินใจของลูกค้าบนพื้นฐานที่หลากหลายเช่นกันได้ดีกว่า

2.3) กลุ่มที่มีความหลากหลายที่ไม่ได้รับการยอมรับ มักชอบที่จะทำธุรกิจกับกลุ่มคนที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายเช่นกัน

2.4) ความหลากหลายของลูกค้าสามารถสร้างความได้เปรียบทางเศรษฐกิจ

3) การตลาดด้านบุคลากร (Personnel Marketing)

3.1) บริษัทที่มีความคล่องแคล่วในการบูรณาการการบริหารความหลากหลาย มักจะเป็นนายจ้างที่มีชื่อเสียงท่ามกลางคนกลุ่มน้อยหลาย ๆ กลุ่ม

3.2) การบริหารความหลากหลายจะเปิดใจกว้างสำหรับคนหนุ่มสาวรุ่นใหม่

3.3) การบริหารความหลากหลายจะสร้างชื่อเสียงในทางที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อต้องการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ

3.4) ลูกจ้างผู้ได้รับการสนับสนุนและปลุกเร้าจากนายจ้าง จะเป็นผู้ภักดีต่อองค์กร และมีจำนวนน้อยมากที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น

4) ความยืดหยุ่น (Flexibility)

4.1) บริษัทที่มีความเหมือน ๆ กัน มักเพ้อฝัน และยึดติดกับแผนธุรกิจ และไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้

4.2) เหตุผลจะกลายเป็นความกดดันที่มีมาตรฐานสูงภายในคณะกรรมการบริษัทที่มีความเหมือน ๆ กัน

4.3) บริษัทที่มีโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่นยากที่จะปรับเปลี่ยนได้

4.4) การบริหารความหลากหลายจะช่วยสนับสนุนการพิจารณาทางเลือกที่หลากหลาย รวมถึงความอดทน และความยืดหยุ่น

4.5) บริษัทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จะสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่มั่นคงได้ดีกว่า

5) การสร้างสรรค์ (Creativity)

5.1) หลักฐานการวิจัยทางจิตวิทยากล่าวว่า ความหลากหลายของสถานที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของกลุ่มนวัตกรรม ด้วยเหตุที่พวกเขาจะบูรณาการทางเลือกที่ไม่ปกติเข้ามาไว้เสมอ ๆ

5.2) กรอบวัฒนธรรมเดียวจะจำกัดลูกจ้างที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ไม่ได้รับการยอมรับ

ทำไมกำลังแรงงานที่หลากหลายจึงเป็นส่วนหลักส่วนหนึ่งของธุรกิจ (Why workforce diversity part of core business) มีตัวขับเคลื่อนสำหรับองค์กร 4 ประการ คือ

- 1) ชื่อเสียงขององค์กร (Organizational Reputation)
- 2) การรับสมัครงาน และการรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร (Recruitment and Retention)
- 3) ผลผลิตภาพ (Productivity)
- 4) การบรรเทาความเสี่ยง (Risk Mitigation)

1) ชื่อเสียงขององค์กร (Organizational Reputation)

- ชื่อเสียงที่ดีขององค์กร จะเป็นเครื่องดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพสูงจากที่ต่าง ๆ เข้ามาสู่องค์กร
- การเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อคุณค่าของความหลากหลายทางวัฒนธรรม จะเป็นเครื่องหมายของการรวมตัวกันของบุคลากรที่มีศักยภาพกับผู้ใช้บริการ
- ความคาดหวังที่กดดันซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบขององค์กร จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

2) การรับสมัครงาน และการรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร (Recruitment and Retention)

- ตัวอย่างของความหลากหลาย เช่น National Health Care (NHS) ในอังกฤษต้องการที่จะรับสมัคร และรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้กับองค์กร และบุคลากรที่มีความหลากหลายสามารถตอบสนองความต้องการของสุขภาพชุมชนได้ดี
- ทิศทางการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในปัจจุบันและอนาคต กำลังแรงงานสูงอายุ และบุคคล generation Y จะเพิ่มขึ้น
- ตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูง วางแผนที่จะตอบสนองความต้องการของกำลังแรงงานในอนาคต

โครงสร้างประชากรและกำลังแรงงาน (Demographic and the Workforce)	
ข้อเท็จจริง (Fact)	ผลกระทบ (Impact)
คนทำงาน จำนวน 3.5 ล้านคน เป็นผู้พิการ (ONS, 2008) 6 % ของประชากรเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายทางเพศ (LGBT) (Talent not tokenism, EHRC, TUC, CBI, 2008)	ความหลากหลายของประชากรที่เพิ่มมากขึ้น จะเข้าสู่ตลาดการจ้างแรงงาน
ในปี ค.ศ. 2020, ชนกลุ่มน้อยในสหราชอาณาจักร จะมีจำนวน 11 % (Equalities Review 2007)	
ในปี ค.ศ. 2030 ครึ่งหนึ่งของประชากรของสหราชอาณาจักร จะมีอายุมากกว่า 50 ปี และ 1 ใน 3 จะมีอายุมากกว่า 60 ปี (ONS,2006)	นายจ้างต้องการใช้ทักษะที่เต็มรูปแบบ ประสิทธิภาพ และทรัพยากรจากกำลังแรงงานที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้รับบริการที่มีความหลากหลาย เช่น ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ

3) ผลผลิตภาพ (Productivity)

- มีหลักฐานการศึกษายืนยันว่า ความหลากหลายเป็นกุญแจสำหรับ ผลผลิตภาพที่สูง การสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- คุณค่าของความแตกต่างนำไปสู่การปลูกฝังเอาสิ่งที่ดีที่สุดออกมาจากบุคลากร
- ความสัมพันธ์ของระดับความพึงพอใจของคนใช้ มีนัยสำคัญอย่างยิ่งต่อบุคลากรที่มีความหลากหลาย

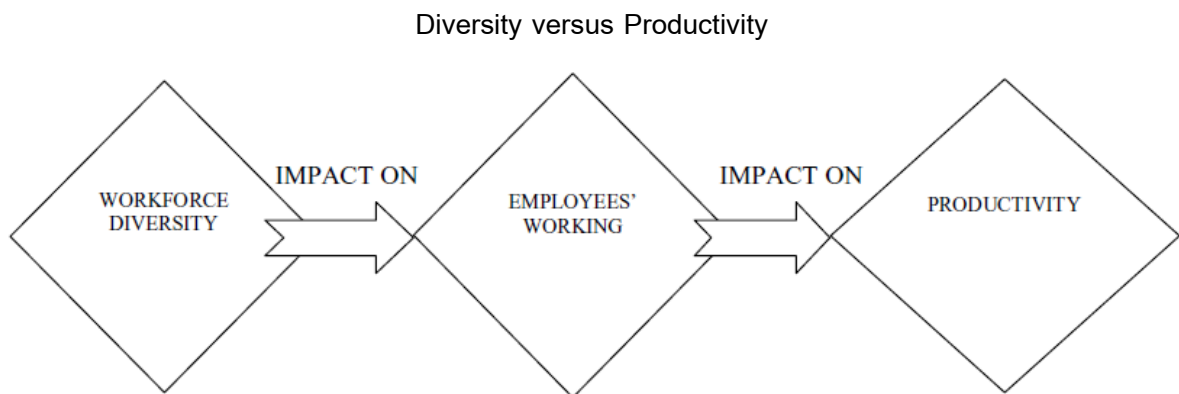


Fig. 2 Impact of Workforce on Productivity

4) การบรรเทาความเสี่ยง (Risk Mitigation)

- การบริหารที่ผิดพลาดมีราคาแพงอย่างยิ่งสำหรับองค์กร การร้องเรียน และอุปสรรคทางกฎหมาย เป็นเครื่องบั่นทอนชื่อเสียงขององค์กร
- ศาลแรงงานจะทำให้สูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างยิ่ง จึงไม่ควรให้เกิดปัญหาความขัดแย้งด้านแรงงานภายในองค์กร
- องค์กรที่มีการบริหารจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพ จะมีความยืดหยุ่นที่จะเผชิญกับความเสี่ยงมากกว่า

โดยสรุป ประโยชน์ที่ธุรกิจจะได้รับจากความหลากหลาย (The Business Benefits) คือ คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) ผลผลิตภาพ (Productivity) และการป้องกัน (Prevention) คือ

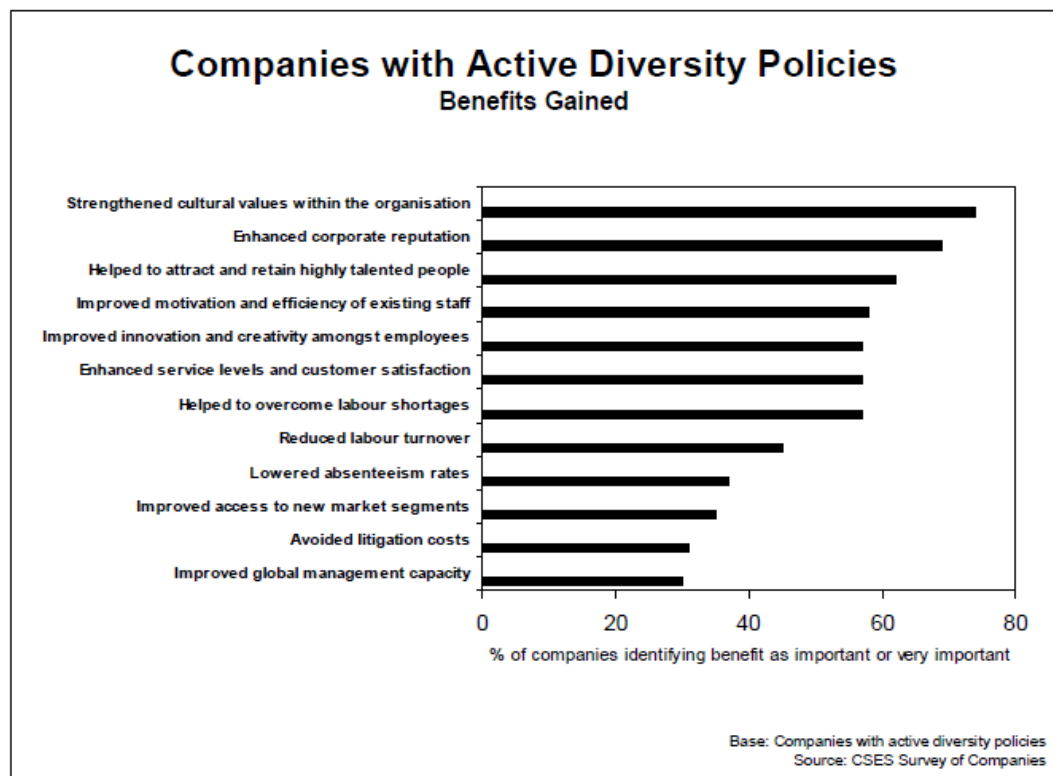
- 1) ชื่อเสียงขององค์กร (Organizational Reputation) อยู่ที่สามารถในการเข้าใจความแตกต่างของประชาชน และผู้รับบริการ
- 2) การรับสมัครงาน และการรักษานักวิชาการไว้ในองค์กร (Recruitment and Retention) ที่สามารถดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพสูง และมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมเข้ามาสู่องค์กร เป็นประโยชน์ต่อภาคธุรกิจ ซึ่งจะได้จากการบริหารจัดการความหลากหลาย
- 3) กำลังแรงงานที่สร้างผลผลิตภาพ (Productive workforce) จะเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นสูง ใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ มีนวัตกรรม และให้การดูแลที่มีคุณภาพแก่ผู้รับบริการ ซึ่งจะได้จากการบริหารจัดการความหลากหลาย

4) การบรรเทาความเสี่ยง (Risk Mitigation) ซึ่งหมายถึงการป้องกันย่อมดีกว่าการแก้ไข องค์กรที่มีการบริหารจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพ จะมีความยืดหยุ่นที่จะเผชิญกับความเสี่ยงได้มากกว่า

ผู้บรรยายได้กล่าวถึงมิติของความหลากหลาย ตามแนวคิดของ Jackson and Rudermann ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

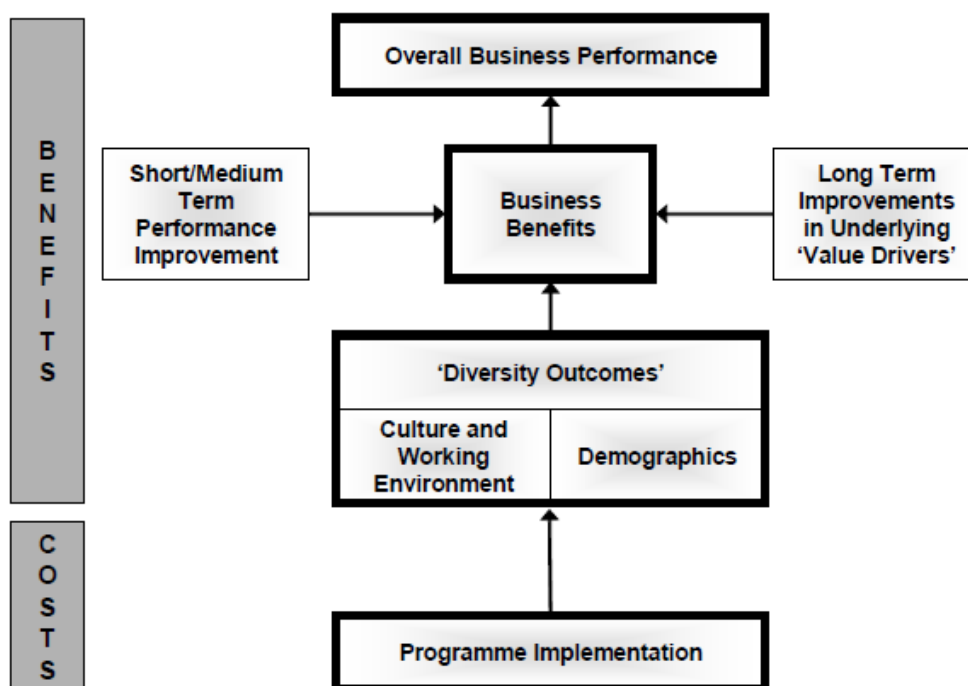
- 1) ความหลากหลายทางประชากร (Demographic Diversity) เช่น เพศ เชื้อชาติ อายุ
- 2) ความหลากหลายทางจิตวิทยา (Psychological Diversity) เช่น ศาสนา ค่านิยม ความสนใจ ความรู้
- 3) ความหลากหลายทางองค์กร (Organizational Diversity) ได้แก่ จุดเริ่มต้นและความเป็นมาในองค์กร เช่น เวลาทำงานของบริษัท ตำแหน่งในโครงสร้างการบังคับบัญชา เป็นต้น

ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายสำหรับนโยบายความหลากหลาย (Benefits & Cost of Diversity Policies) ผู้บรรยายได้นำตัวอย่างของบริษัทต่าง ๆ ที่ได้รับประโยชน์ในด้านต่าง ๆ จากการมีนโยบายความหลากหลายที่เข้มแข็ง (Companies with Active Diversity Policies) เช่น คุณค่าทางวัฒนธรรมที่เข้มแข็งภายในองค์กร เสริมสร้างชื่อเสียงขององค์กร ช่วยดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร เป็นต้น ซึ่งผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรได้รับช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการแข่งขันในระยะยาว และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นทั้งในระยะสั้น และระยะกลาง รายละเอียดปรากฏตามแผนภาพต่อไปนี้



ผู้บรรยายยังได้นำเสนอกรอบแนวคิดตัวชี้วัดความหลากหลาย (A Measurement Framework for Diversity) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธุรกิจจะต้องลงทุนอะไร และได้รับประโยชน์อะไรจากความหลากหลาย ดังแผนภาพต่อไปนี้

A Measurement Framework for Diversity



ผู้บรรยายได้อธิบายแผนภาพกรอบแนวคิดการวัดความหลากหลาย ที่ครอบคลุมตัวชี้วัดในส่วนที่เป็นค่าใช้จ่าย (Costs) ที่องค์กร หรือบริษัทต้องลงทุน ซึ่งได้แก่ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ (Programme Implementation) และผลประโยชน์ของธุรกิจ (Business benefits) ที่องค์กรหรือบริษัทจะได้รับ ดังนี้

1) การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ (Programme Implementation) ที่ควรต้องจัดให้มีในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารจัดการภายในองค์กร ได้แก่

- ความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (Top management commitment)
- แผนและกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับความหลากหลาย (Diversity strategy and plan)
- นโยบายขององค์กร (Organizational Policies)
- สวัสดิการพนักงาน (Employment Benefits)
- การบริหารแรงจูงใจ (Managerial Incentive)
- โครงสร้างองค์กร (Organizational structures)
- กระบวนการรายงาน (การตรวจสอบและการประเมินผล)
(Report process) (Monitoring and evaluation)
- การสื่อสาร (Communication)
- การสนับสนุนเครือข่าย (Support networks)
- การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and training)

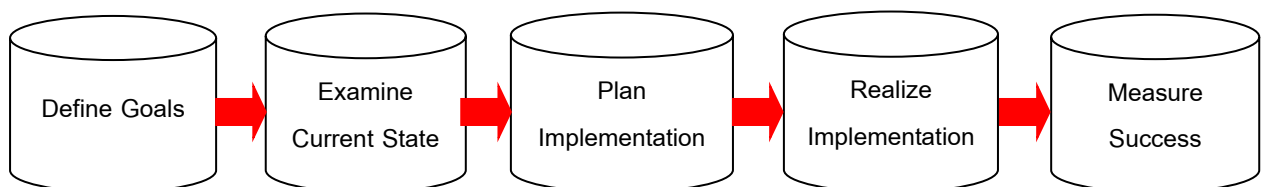
- การชี้ให้เห็นถึงผลกระทบของการสูญเสียผลิตภาพ (Productivity losses)

2) ผลประโยชน์ของธุรกิจ (Business benefits) ซึ่งเป็นส่วนที่ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจจะได้รับประโยชน์อะไรจากการบริหารความหลากหลายในองค์กร โดย *Centre for Strategy & Evaluation Services, 2015* ดังนี้

- การลดต้นทุนการผลิต
- ลดการขาดแคลนแรงงาน
- การเข้าถึงตลาดใหม่
- การมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในตลาดปัจจุบัน
- การเข้าถึงความท้าทาย
- ความสามารถในการบริหารระดับโลก
- นวัตกรรม และการสร้างสรรค์
- ชื่อเสียงที่ดีที่จะมีต่อภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ภาพลักษณ์ในด้านการตลาด
- คุณค่าทางวัฒนธรรม

ผู้บรรยายได้นำเสนอกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการความหลากหลาย (Implementation Strategy of Diversity Management) ดังนี้

Implementation Strategy of Diversity Management



Define Goals กำหนดเป้าหมาย	การบริหารความหลากหลายมีประโยชน์อย่างไรกับองค์กร	จุดไหนที่ความหลากหลายจะเป็นประโยชน์ต่อคุณ ผู้รับบริการ ผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น	ทำอย่างไรการบริหารความหลากหลายจึงจะดำเนินการได้
Examine Current State ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน	อะไรคือสถานการณ์ปัจจุบันของความหลากหลายในองค์กรของคุณ	กำหนดโครงสร้าง ลูกจ้าง ผู้รับบริการ และผู้จัดจำหน่าย	รวบรวมเงื่อนไขของความหลากหลายที่มีอยู่
Plan Implementation วางแผนการดำเนินการ	กำหนด และเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมาย และสถานการณ์ปัจจุบัน	จัดทำเค้าโครงแผนโดยรวม : สิ่งใดที่สามารถทำได้ ณ ช่วงเวลาใด	กำหนดขั้นตอนของแผนปฏิบัติการที่เหมาะสม และประเมินช่วงเวลา และงบประมาณเพื่อดำเนินการตามแผน
Realize Implementation ตระหนักถึงการดำเนินการ	จะดำเนินการขั้นตอนใดบ้าง	จัดทำแผนกิจกรรมเป็นรายบุคคล	สื่อสารทั่วทั้งองค์กร
Measure Success ประเมินความสำเร็จ	ประสบผลสำเร็จในแต่ละขั้นตอน	ประเมินผลสำเร็จของขั้นตอนของคุณ	ขยายการจัดผลการดำเนินการเพื่อเชื่อมโยงกับความสำเร็จ

ความท้าทายในการนำนโยบายความหลากหลายไปใช้ในองค์กร (Challenges to the Adoption of Diversity Policies) ประกอบด้วยอุปสรรคทั้งภายใน-ภายนอกองค์กร เงื่อนไขส่วนบุคคล และเงื่อนไของค์กร และดังนี้

1) อุปสรรคภายในองค์กร (Internal obstacles) ได้แก่

- ความไม่ตระหนักในนโยบายและผลประโยชน์ของการนำไปใช้
- ความเข้าใจที่ว่า นโยบายความหลากหลายไม่เป็นที่ต้องการสำหรับความคาดหวังในปัจจุบันของลูกจ้าง กำลังแรงงานที่มีศักยภาพในอนาคต ผู้รับบริการ หรือสาธารณะ
- ขาดแรงกดดันจากภาครัฐและผู้ลงทุนอื่น ๆ

2) อุปสรรคภายนอกองค์กร (External obstacles) ได้แก่

- ข้อจำกัดทางกฎหมายในการถือครองข้อมูลที่มีความสำคัญ
- ช่องว่างทางประวัติศาสตร์เกี่ยวกับกฎหมายการต่อต้านการเลือกปฏิบัติ
- ความแตกต่างด้านทัศนคติทางสังคมและคุณค่าทางวัฒนธรรมของแต่ละชาติ

3) เงื่อนไขส่วนบุคคล (Barriers-Individual) ได้แก่

- นิสัยส่วนบุคคล
- ความปลอดภัย คือ การชื่นชอบที่จะอยู่กับคนที่เหมือน ๆ กัน ซึ่งจะรู้สึกได้ถึงความปลอดภัย
- ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
- ความกลัวสิ่งที่ไม่รู้
- การเลือกรับข้อมูลที่ตนเองคุ้นเคย
- กระบวนการที่เราส่วนใหญ่คุ้นเคย

4) เงื่อนไของค์กร (Barriers-Organizational) ได้แก่

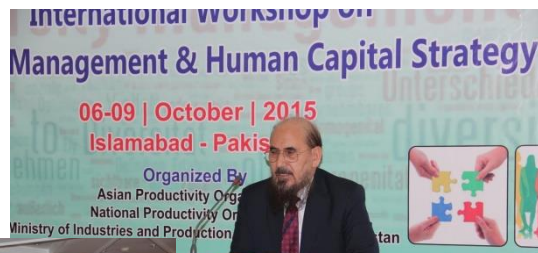
- การมุ่งเน้นเพียงวัฒนธรรมภายในองค์กร
- องค์กรที่ถูกทำให้เป็นอัมพาต หรือองค์กรที่ใหญ่เกินไป
- ระดับความไว้วางใจต่ำ
- ไม่มีทีมงาน
- ไม่มีผู้นำจากระดับบริหารในระดับกลาง (Middle Management) เป็นผู้เชื่อมต่อ

แนวทางสู่ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Successful Change Management) ได้แก่

- 1) มุ่งเน้นมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร
- 2) เข้าไปช่วยแก้ไขปัญห
- 3) สร้างบรรยากาศของความสะดวกสบาย ให้เกิดความคุ้นเคยกับความไม่แน่นอน
- 4) สร้างวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อองค์กร

โดยสรุป เราจะรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่ง มิใช่ที่เราเหมือนกับคนอื่น ๆ แต่เพราะเราได้รับการยอมรับในความเป็นตัวเรา (“When we feel a sense of belonging, it is not because we are the same as everyone else but because we have been accepted as we are”)

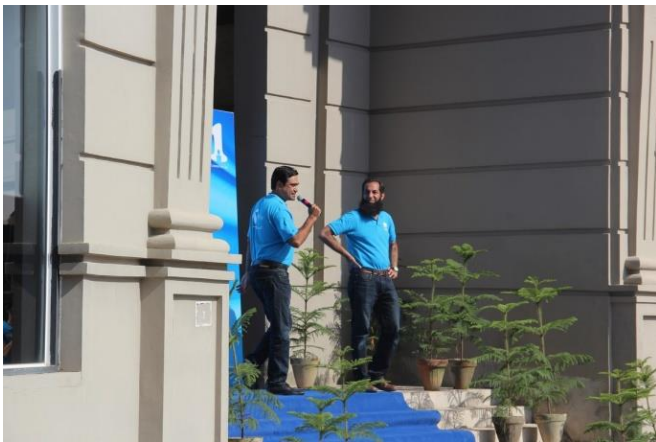
บรรยายภาคการเรือนรู้ ณ Islamabad, Pakistan

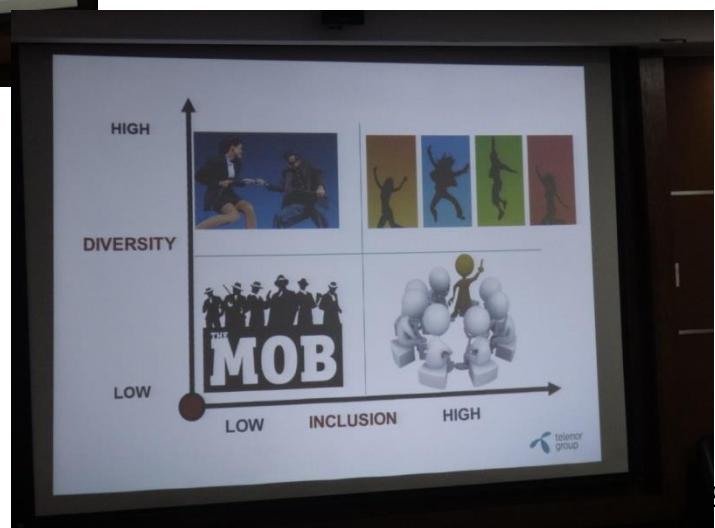
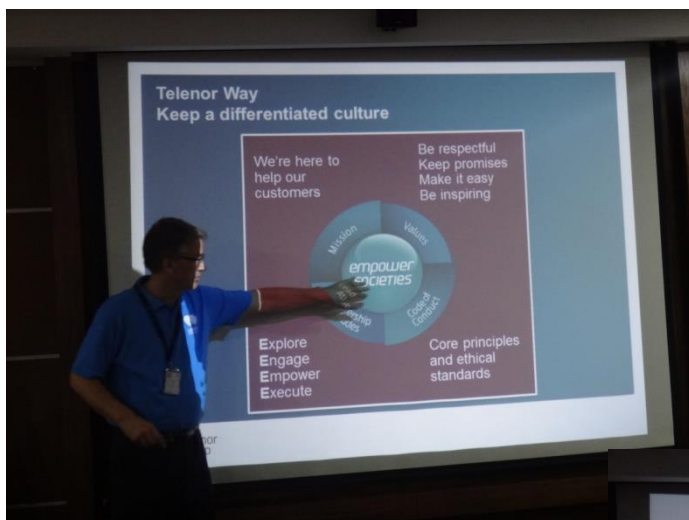
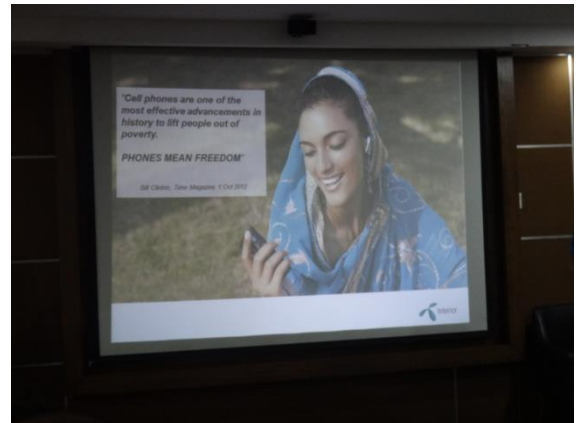




2.4 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมภาพประกอบ

หน่วยงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดูงาน คือ บริษัท Telenor ซึ่งเป็นบริษัทโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเครือเดียวกับบริษัท Dtac ในประเทศไทย โดยใช้ชื่อเรียกต่างกันไปในแต่ละประเทศ สำหรับประเทศปากีสถาน เรียกว่า เทเลนอร์ (Telenor) ซึ่งเป็นธุรกิจที่ใช้หลักการบริหารความหลากหลายร่วมกับการบริหารแบบองค์รวมภายในองค์กร (Diversity and Inclusion) ซึ่งในวันที่เข้าศึกษาดูงานคือ วันที่ 8 ตุลาคม 2558 บริษัทกำลังมีกิจกรรมเคาะประตูบ้านท่านเพื่อรับบริการจากเรา หมายถึง การเข้าถึงลูกค้าทุกครัวเรือน โดยให้พนักงานแยกกลุ่มเป็นหลายสายออกไปให้บริการประชาชนถึงบ้าน เพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า และสร้างความรู้สึกรักและยอมรับในบริการที่ดีของบริษัท โดยพนักงานได้รับการปลูกฝัง และได้รับการยอมรับในผลงานที่ทำกำไรเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ในปี 2558 ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเอง และพร้อมที่จะทำเพื่อบริษัทอย่างแท้จริง





ความน่าสนใจของบริษัท Telenor คือหลักการบริหารความหลากหลายร่วมกับการบริหารแบบองค์รวม (Diversity and Inclusion) เพื่อให้เกิดการผสมผสานอย่างลงตัวภายในองค์กร (good mix) โดยเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ในประเทศปากีสถาน ซึ่งบริษัทประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี หลักในการบริหารความหลากหลาย มีดังนี้

- 1) เน้นความอิสระ และความยืดหยุ่น (Autonomy and flexibility)
- 2) การตัดสินใจเป็นไปตามเกณฑ์การวัดที่กำหนด (Rely on judgment over metrics)
- 3) ลดการใช้กฎระเบียบต่าง ๆ ให้น้อยลง (Minimize rules)
- 4) ไม่บริหารแบบรวมศูนย์ ให้อิสระในการบริหารจัดการ (Un-bundle and free up management)
- 5) โครงสร้างองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัว (More fluid organizational structures)
- 6) มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง (Communication)

นอกจากการบริหารความหลากหลายแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ความสามารถในการบริหารแบบองค์รวม เพื่อให้การผสมผสานมีความลงตัว และสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร (Diversity is getting the right mix, Inclusion is making the mix work) ดังแผนภาพต่อไปนี้

Diversity		Inclusion
• People (บุคลากร)		Culture (วัฒนธรรม)
• Differences (ความแตกต่าง)		Respectful of differences (การเคารพในความแตกต่างหลากหลาย)
• Social categories (กลุ่มทางสังคม)		Do who you are = authentic (ทำในสิ่งที่เป็นตัวคุณเอง= เป็นตัวของตัวเอง)
• Representation (ตัวแทน)		

จากแผนภาพดังกล่าวข้างต้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงความหลากหลาย ความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งกลุ่มทางสังคม และตัวแทนต่าง ๆ ซึ่งหากมีการหลอมรวมทางวัฒนธรรม โดยเคารพในความแตกต่างหลากหลาย และมีความเป็นตัวของตัวเองในการสร้างสรรค์ผลงาน ก็จะทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร นั่นคือ ทั้งความแตกต่างหลากหลายและการบริหารจัดการแบบองค์รวมจะต้องเดินไปพร้อม ๆ กัน

2.5 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

ในการเข้าร่วมกิจกรรมหรือในกลุ่มย่อย ทำให้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงความสำคัญของการบริหารความหลากหลายที่สมาชิกในกลุ่มมีมุมมองและให้ความสำคัญแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามทุกคนเห็นความสำคัญของการบริหารความหลากหลาย และตระหนักดีว่า ความหลากหลายทำให้เกิดประสิทธิภาพ และการเพิ่มผลผลิตภายในองค์กร รวมถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

การเข้าร่วมโครงการก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งทั้งต่อตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง และต่อองค์กร โดยต่อตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง ได้มีโอกาสเรียนรู้การบริหารจัดการความหลากหลายอย่างเป็นระบบ มีหลักวิชาการอ้างอิงได้ แม้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้ชีวิตและทำงานท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม (พหุวัฒนธรรม) มาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน อย่างไรก็ตามกลับพบว่าเป็นการยากยิ่งที่จะสร้างการยอมรับ และเคารพในความแตกต่างในสังคมที่อยู่ร่วมหลายสังคมมีความรู้สึกคุ้นเคย และสบายใจที่จะอยู่กับคนที่มีวัฒนธรรม ความเชื่อ การปฏิบัติที่มีแบบแผนเดียวกันมากกว่าการจะอยู่กับสังคมที่มีความหลากหลาย และต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำความเข้าใจ และปรับตัวเข้าหากัน การบริหารความหลากหลาย จึงเป็นหลักคิดที่สามารถนำไปปรับใช้ในการดำรงชีวิต และการทำงาน เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับผู้ร่วมงาน และเพื่อนร่วมงานภายในองค์กร ให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับ และไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้แตกต่าง เพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ เข้าใจ และสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อสังคมไปพร้อม ๆ กัน โดยยึดผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวมเป็นหลัก ไม่กีดกัน แบ่งพรรคแบ่งฝ่าย ซึ่งเชื่อว่าหากสามารถนำไปปรับใช้ และปฏิบัติได้ก็จะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามต่อสังคม และสร้างการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยความเคารพในความแตกต่างกันได้อย่างสันติสุข โดยสรุปคือ

- 1) ได้ประโยชน์ในการปรับใช้ในการดำรงชีวิต และสร้างความเข้าใจร่วมกับผู้อื่นในสังคม
- 2) สามารถนำแนวคิดไปปรับใช้ในองค์กร เพื่อสร้างการรับรู้ และความเข้าใจอย่างมีหลักวิชาการในกลุ่มผู้ร่วมงาน และผู้บริหาร เพื่อสร้างการยอมรับ และการปฏิบัติเพื่อลดความแปลกแยกแตกต่าง หรือการเลือกปฏิบัติ อันเนื่องมาจากความแตกต่างลงได้

3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความหลากหลายที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำเสนอต่อหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ตลอดจนเสริมสร้างประสิทธิภาพการให้บริการแก่ประชาชน/ชุมชน และกลุ่มเป้าหมายขององค์กร มีดังนี้

- 1) ผู้นำจะเป็นผู้สนับสนุนผลักดันงานอยู่เบื้องหลัง แต่จะเป็นผู้นำในการตัดสินใจเพื่อองค์กร (Leaders lead from behind but decide from in front)
- 2) บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลบนหลักคุณธรรม (Management by merit system) ได้แก่
 - 2.1) การรับสมัคร และทำการคัดเลือกด้วยหลักคุณธรรม เช่น พิจารณาจากทักษะ ประสิทธิภาพ หรือความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยไม่คำนึงถึงอายุ เชื้อชาติ เพศ ศาสนา สถานะทางครอบครัว หรือความบกพร่องทางร่างกาย
 - 2.2) ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรมด้วยความเคารพ และมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ก้าวหน้า
 - 2.3) ให้โอกาสบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันในการเข้ารับการอบรม หรือพัฒนาเสริมสร้างจุดแข็ง และความต้องการของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
 - 2.4) ให้รางวัลแก่บุคลากรอย่างเป็นธรรมโดยคำนึงถึงความสามารถ ผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในองค์กร และประสิทธิภาพ
 - 2.5) ใช้กฎหมายแรงงาน และแนวทางไตรภาคี สำหรับการจ้างงานที่เป็นธรรม

3) มอบอำนาจการตัดสินใจกับบุคลากรในทุกระดับ เพื่อกระตุ้นให้เกิดสมรรถนะและความหลากหลายในการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Empowering Employees at all level of decision-making)

4) มีแนวคิดในการบริหารจัดการความหลากหลายในระดับสากล และค่อยๆ ดำเนินการจากน้อยไปมากภายในองค์กร (Think globally but work locally in diversity management)

3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้น ๆ

ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจะเผยแพร่ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม เพื่อสร้างความตระหนัก และความเข้าใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร ทั้งในเวทีการพูดคุย Knowledge Management (KM) และการเผยแพร่เป็นเอกสารทางวิชาการ เพื่อสร้างการรับรู้ และความตื่นตัวในการบริหารจัดการและอยู่ร่วมกับความหลากหลายในองค์กร และในสายงานได้อย่างเข้าใจ และยอมรับในความแตกต่าง

3.4 กิจกรรมขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วัน นับจากวันสุดท้ายของโครงการ

จะมีการนำเสนอผลการฝึกอบรมสัมมนาขึ้น Website ของกระทรวงแรงงาน เพื่อเผยแพร่ความรู้ และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร

3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

จะมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ในการเข้าร่วมการฝึกอบรม ตลอดจนความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม ด้านการบริหารความหลากหลายและกลยุทธ์ทุนทางมนุษย์ (Diversity Management & Human Capital Strategy) เผยแพร่ในเวที KM ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน