

การบริหารความหลากหลาย

Diversity Management



โดย

ชุติภา เปิดโลกนิมิต

ชื่อหนังสือ : การบริหารความหลากหลาย

Diversity Management

จัดพิมพ์โดย : ชูณิภา เปิดโลกนิมิต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

ชูณิภา เปิดโลกนิมิต.

การบริหารความหลากหลาย = Diversity management. – กรุงเทพฯ : แดเน็กซ์ อินเตอร์คอปอเรชั่น, 2569.

282 หน้า

1. ความหลากหลายในองค์กร. I. ชื่อเรื่อง.

658.3008

ISBN : 978-616-637-053-9

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ 2537

ห้ามคัดลอก จัดพิมพ์ หรือทำซ้ำรวมทั้งดัดแปลงเป็นสื่ออื่น ๆ ก่อนได้รับอนุญาต

พิมพ์ครั้งที่ 1: ปี 2569

จำนวนพิมพ์: 50 เล่ม

พิมพ์ที่ : PROTEXTS.COM

บริษัท แดเน็กซ์ อินเตอร์คอปอเรชั่น จำกัด

103/11 ซอยกำแพงเพชร 6 ซ.5 แขวงตลาดบางเขน

เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 02-575-1791

Website: www.Protexts.com E-mail: Protexts@hotmail.com

คำนำ

โลกของการทำงานในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากอดีต คนที่เข้ามาทำงานในองค์กรเดียวกันมีความแตกต่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างด้านอายุ เพศ วัฒนธรรม ความเชื่อ หรือประสบการณ์ชีวิต ในขณะเดียวกัน กระแสโลกาภิวัตน์ก็ทำให้องค์กรต้องทำงานข้ามพรมแดนและวัฒนธรรมมากขึ้น ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ก็เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้การบริหารความหลากหลายกลายเป็นประเด็นที่ผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชนไม่อาจมองข้ามได้อีกต่อไป

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ประกอบด้วย 7 บท ที่ร้อยเรียงจากฐานคิดทางทฤษฎีไปสู่ประเด็นเชิงปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เริ่มต้นจากการวางรากฐานแนวคิดและกรอบความหมายของการบริหารความหลากหลายในบริบทร่วมสมัย ต่อเนื่องไปสู่พลวัตของกำลังแรงงานพหุเจนเนอเรชัน ผลกระทบของปัญญาประดิษฐ์ต่อความเสมอภาคและจริยธรรม มิติของเพศสภาพและอัตลักษณ์ทางสังคม การบริหารโดยยึดจุดแข็งของบุคลากร บทบาทของพี่เลี้ยงโค้ช และผู้สอนในบริบทความหลากหลาย ปิดท้ายด้วยการประยุกต์ทฤษฎีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนมุมมองที่แตกต่าง

ผู้เขียนมุ่งหวังให้หนังสือเล่มนี้เป็นประโยชน์แก่นักวิชาการ นักวิจัย ผู้บริหารองค์กร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการความเข้าใจเชิงลึกในการนำหลักการบริหารความหลากหลายไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่หลากหลาย การนำเสนอเนื้อหาในแต่ละบทได้ผสมผสานมุมมองทางทฤษฎี หลักฐานเชิงประจักษ์ และกรณีศึกษาเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ทางวิชาการกับสถานการณ์จริงในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผู้เขียนขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันมีคุณค่า ตลอดจนขอบคุณครูบาอาจารย์ ครอบครัว ที่เป็นแรงบันดาลใจสำคัญในการเรียบเรียงหนังสือเล่มนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขออภัยไว้ทั้งหมดและยินดีรับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในโอกาสต่อไป



“Plurality is the condition of human action because we are all the same, that is, human, in such a way that nobody is ever the same as anyone else”.

“การกระทำของมนุษย์ตั้งอยู่บนความหลากหลาย
เราทุกคนเป็นมนุษย์เหมือนกัน และในขณะเดียวกัน
ก็ไม่มีใครเหมือนใครเลย”

ฮันนาห์ อาเรนด์ (Hannah Arendt)

The Human Condition (1958)

สารบัญ

รายการ	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ซ
บทที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี และกรอบความหมายของการบริหารความหลากหลาย	
ในบริบทสมัยใหม่.....	1
1.1 พัฒนาการของแนวคิดการบริหารความหลากหลาย.....	2
1.2 ความหมายและมิติของความหลากหลายในองค์การร่วมสมัย.....	18
1.3 การเปลี่ยนผ่านจากความหลากหลาย (Diversity)	
ไปสู่ความเสมอภาค (Equity) และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Belonging).....	26
1.4 ความหลากหลายเชิงพหุมิติ (Multidimensional Diversity).....	29
1.5 บทสรุป.....	32
1.6 คำถามชวนคิด.....	33
1.7 รายการอ้างอิง.....	33
บทที่ 2 พลวัตของกำลังแรงงานพหุเจเนอเรชัน.....	37
2.1 ลักษณะและค่านิยมของแรงงานหลายช่วงวัย.....	38
2.2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจเนอเรชันในองค์การ.....	47
2.3 ผลกระทบของความแตกต่างช่วงวัยต่อประสิทธิภาพการทำงาน.....	55
2.4 การออกแบบนโยบายทรัพยากรมนุษย์แบบครอบคลุมเจเนอเรชัน.....	60

สารบัญ (ต่อ)

รายการ	หน้า
2.5 การบริหารความขัดแย้งเชิงโครงสร้างระหว่างวัยทำงาน.....	64
2.6 บทสรุป.....	70
2.7 คำถามชวนคิด.....	70
2.8 รายการอ้างอิง.....	71
บทที่ 3 การบริหารความหลากหลายในยุคเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์.....	75
3.1 ปัญญาประดิษฐ์กับอคติเชิงอัลกอริทึม.....	76
3.2 ผลกระทบของอคติเชิงอัลกอริทึมต่อความเสมอภาค.....	82
3.3 จริยธรรมปัญญาประดิษฐ์ ความรับผิดชอบ และการจัดการความหลากหลาย ในสังคมดิจิทัล.....	92
3.4 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และปัญญาประดิษฐ์ในองค์กร.....	105
3.5 การกำกับดูแลเทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ.....	115
3.6 บทสรุป.....	120
3.7 คำถามชวนคิด.....	120
3.8 รายการอ้างอิง.....	121
บทที่ 4 ความหลากหลายด้านเพศสภาพและอัตลักษณ์ทางสังคม.....	124
4.1 แนวคิดเรื่องเพศสภาพและอัตลักษณ์ในเชิงสังคมศาสตร์.....	125
4.2 ความเท่าเทียมทางเพศในบริบทองค์กร.....	135
4.3 ความปลอดภัยทางจิตวิทยาในสถานที่ทำงาน.....	143
4.4 บทสรุป.....	146
4.5 คำถามชวนคิด.....	147
4.6 รายการอ้างอิง.....	148

สารบัญ (ต่อ)

รายการ	หน้า
บทที่ 5 การบริหารความหลากหลายโดยยึดจุดแข็งของบุคลากร.....	151
5.1 แนวคิดและรากฐานทางทฤษฎีของการบริหารโดยยึดจุดแข็ง.....	152
5.2 การบริหารโดยยึดจุดแข็งในการบริหารองค์การด้วยศาสตร์จิตวิทยาเชิงบวก..	156
5.3 ความแตกต่างระหว่างการบริหารด้วยการมุ่งที่จุดบกพร่องเป็นฐาน (Deficit-Based) และการใช้จุดแข็งเป็นฐาน (Strengths-Based Approach).....	168
5.4 เครื่องมือทางจิตวิทยาการบริหารองค์การในการค้นหาศักยภาพภายในของบุคลากรด้วยจุดแข็ง.....	179
5.5 การระบุและพัฒนาจุดแข็งของบุคลากรในบริบทที่หลากหลาย.....	185
5.6 บทสรุป.....	192
5.7 คำถามชวนคิด.....	193
5.8 รายการอ้างอิง.....	193
บทที่ 6 การพัฒนาและถ่ายทอดศักยภาพผ่านบทบาทพี่เลี้ยง โค้ช และผู้สอนในบริบทความหลากหลาย.....	197
6.1 กรอบแนวคิดและฐานทฤษฎีของการเป็นพี่เลี้ยง โค้ช และผู้สอน.....	198
6.2 ความหมายและขอบเขตของการเป็นพี่เลี้ยง โค้ช และผู้สอน.....	221
6.3 การเป็นพี่เลี้ยงในบริบทของความหลากหลาย.....	229
6.4 การโค้ชเพื่อปลดปล่อยศักยภาพในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย.....	230
6.5 บทบาทผู้สอนกับการสร้างความเข้าใจความหลากหลายในองค์การ.....	233
6.6 บทสรุป.....	235
6.7 คำถามชวนคิด.....	236
6.8 รายการอ้างอิง.....	236

สารบัญ (ต่อ)

รายการ	หน้า
บทที่ 7 การปรับเปลี่ยนมุมมองที่แตกต่างด้วยทฤษฎีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม (State of Change Theory).....	239
7.1 กรอบแนวคิดทฤษฎีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม.....	240
7.2 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการบริหารความ หลากหลาย.....	245
7.3 บทสรุป.....	249
7.4 คำถามชวนคิด.....	250
7.5 รายการอ้างอิง.....	250
บทส่งท้ายของหนังสือเล่มนี้.....	252
บรรณานุกรม.....	256
ดัชนีค้นคำ.....	277
ประวัติผู้เขียน.....	282

สารบัญตาราง

รายการ	หน้า
ตารางที่ 1 ลักษณะและค่านิยมของแรงงานหลายช่วงวัย.....	45
ตารางที่ 2 สรุปกรณีศึกษาองค์กรที่ส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศ.....	142

สารบัญภาพ

รายการภาพ	หน้า
ภาพที่ 1 วงล้อแห่งความหลากหลาย.....	6
ภาพที่ 2 เมทริกซ์การมีส่วนร่วมในองค์กร.....	14
ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดของมนุษย์และเครื่องจักร.....	107
ภาพที่ 4 กราฟแสดงผลตอบแทนจากการลงทุนระหว่างการพัฒนาจุดแข็งและการแก้ไขจุดอ่อน.....	176
ภาพที่ 5 Strengths Profile.....	181
ภาพที่ 6 แบบจำลองลำดับขั้นการพัฒนาจุดแข็ง (Stages of Strengths-Based Development Model).....	191
ภาพที่ 7 องค์ประกอบของการโค้ช.....	226

บทที่ 1

แนวคิด ทฤษฎี และกรอบความหมายของการบริหารความหลากหลาย ในบริบทสมัยใหม่

ในโลกการทำงานร่วมสมัยที่ถูกขับเคลื่อนด้วยโลกาภิวัตน์ การเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามพรมแดน ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม และความหลากหลายของอัตลักษณ์ แนวคิดเรื่องการบริหารความหลากหลายได้พัฒนาไปไกลกว่าการมุ่งเน้นเพียงการยอมรับความแตกต่างเชิงประชากรศาสตร์หรือการลดการเลือกปฏิบัติในเชิงนโยบาย หากแต่ได้กลายเป็นกรอบคิดเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประสิทธิภาพองค์กร ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืน

บทนี้มุ่งนำเสนอภาพรวมเชิงแนวคิดและทฤษฎีของการบริหารความหลากหลายในบริบทสมัยใหม่ โดยเริ่มจากการอธิบายพัฒนาการของแนวคิดการบริหารความหลากหลาย ตั้งแต่รากฐานทางประวัติศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับความเสมอภาคและสิทธิมนุษยชน ไปจนถึงการขยายความหมายสู่กรอบธุรกิจและการจัดการองค์การร่วมสมัย จากนั้นจะเป็นการอภิปรายความหมายและมิติของความหลากหลายในองค์การ โดยชี้ให้เห็นว่าความหลากหลายไม่ได้จำกัดอยู่เพียงลักษณะที่มองเห็นได้ หากแต่ครอบคลุมมิติที่ลึกซึ้งและซับซ้อนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ บทนี้ยังให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านเชิงแนวคิดจากการมุ่งเน้น “ความหลากหลาย” ไปสู่การบูรณาการแนวคิดเรื่อง “ความเสมอภาค” และ “ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง” ซึ่งสะท้อนการเปลี่ยนจุดเน้นจากการมีอยู่ของความแตกต่าง ไปสู่การจัดสรรโอกาสอย่างเป็นธรรมและการสร้างประสบการณ์การทำงานที่บุคลากรรู้สึกได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง ภายใต้กรอบนี้ ความหลากหลายถูกมองในลักษณะพหุมิติ ที่เชื่อมโยงอัตลักษณ์ บทบาท ประสบการณ์ และโครงสร้างอำนาจภายในองค์การเข้าด้วยกันอย่างเป็นพลวัต

1.1 พัฒนาการของแนวคิดการบริหารความหลากหลาย

การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) เป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องตลอดหลายทศวรรษ โดยมีรากฐานมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และประชากรศาสตร์ที่เกิดขึ้นในโลกตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกา แนวคิดนี้ได้วิวัฒนาการจากนโยบายการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันในการจ้างงาน ไปสู่การบริหารความหลากหลายในเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร (Thomas, 1990; Cox & Blake, 1991) การทำความเข้าใจพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของแนวคิดนี้จึงมีความสำคัญในการวางรากฐานทางทฤษฎีและการนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทร่วมสมัย

จุดเริ่มต้นของการให้ความสำคัญกับความหลากหลายสามารถสืบย้อนไปได้ถึงช่วงกลางศตวรรษที่ 20 ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นยุคที่ขบวนการเรียกร้องสิทธิพลเมืองมีความเข้มแข็งอย่างมาก ในปี ค.ศ. 1948 ประธานาธิบดี แฮร์รี เอส. ทรูแมน ได้ลงนามในคำสั่งฝ่ายบริหารหมายเลข 9981 (Executive Order 9981) ซึ่งกำหนดให้ยุติการแบ่งแยกเชื้อชาติในกองทัพสหรัฐ คำสั่งนี้ถือเป็นก้าวสำคัญแรกในการสร้างนโยบายความหลากหลายในสถานที่ทำงาน โดยกำหนดให้มีการปฏิบัติและการให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกันแก่บุคลากรทุกคนในกองทัพ โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติหรือชาติพันธุ์ (Williams, 2020)

การผ่านกฎหมายสิทธิพลเมือง ในปี ค.ศ. 1964 ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้การเลือกปฏิบัติในการจ้างงานบนพื้นฐานของเชื้อชาติ ศาสนา เพศ หรือถิ่นกำเนิด กลายเป็นสิ่งที่ผิดกฎหมาย กฎหมายฉบับนี้ได้วางรากฐานทางกฎหมายให้แก่การส่งเสริมความเท่าเทียมในที่ทำงาน และนำไปสู่การจัดตั้งคณะกรรมการโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียม (Equal Employment Opportunity Commission: EEOC) ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าว (AllVoices, 2024)

การเปลี่ยนผ่านจากแนวทางการปฏิบัติตามกฎหมายไปสู่การบริหารความหลากหลายในเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นอย่างเป็นทางการในช่วงปลายทศวรรษ 1980 เหตุการณ์สำคัญที่จุดประกายการเปลี่ยนแปลงนี้คือการเผยแพร่รายงาน "Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century" โดยสถาบัน Hudson ในปี ค.ศ. 1987 ภายใต้การสนับสนุนของกระทรวงแรงงานสหรัฐอเมริกา รายงานฉบับนี้คาดการณ์ว่าโครงสร้างประชากรของกำลังแรงงานอเมริกันจะเปลี่ยนแปลงอย่างมากภายในปี ค.ศ. 2000 โดยสัดส่วนของผู้หญิงและกลุ่มชนกลุ่มน้อยที่เข้าสู่ตลาดแรงงานจะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (Johnston & Packer,

1987) รายงานนี้ระบุแนวโน้มสำคัญสี่ประการ ได้แก่ การเติบโตของเศรษฐกิจอเมริกันในอัตราที่สะท้อนถึงความแข็งแกร่งและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การลดลงของภาคการผลิตในสัดส่วนของเศรษฐกิจโดยรวม การเติบโตของกำลังแรงงานซึ่งจะมีอายุมากขึ้น มีผู้หญิงมากขึ้น และมีกลุ่มผู้ด้อยโอกาสมากขึ้น รวมถึงความต้องการทักษะที่สูงขึ้นในตำแหน่งงานใหม่ในภาคบริการ รายงาน Workforce 2000 มีอิทธิพลอย่างมากต่อทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยนำไปสู่การตื่นตัวในการเตรียมความพร้อมรับมือกับความหลากหลายของกำลังแรงงานที่กำลังจะมาถึง องค์กรต่าง ๆ เริ่มตระหนักว่าการมีกำลังแรงงานที่หลากหลายไม่ใช่เพียงข้อกำหนดทางกฎหมายเท่านั้น แต่ยังเป็นความจำเป็นทางธุรกิจอีกด้วย (Lumen Learning, 2024) อย่างไรก็ตาม ในช่วงแรกนั้น หลายองค์กรยังคงมุ่งเน้นการทำให้พนักงานกลุ่มใหม่ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เดิม แทนที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รองรับความหลากหลาย

ในปี ค.ศ. 1990 อาร์. รูสเวลต์ โรมัส จูเนียร์ (R. Roosevelt Thomas Jr.) ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งความหลากหลายได้ตีพิมพ์บทความสำคัญในวารสารฮาร์วาร์ด บิซิเนส รีวิว (Harvard Business Review) ชื่อว่า From Affirmative Action to Affirming Diversity บทความนี้นำเสนอแนวคิดที่ชี้ให้เห็นว่านโยบายการให้โอกาสอย่างเท่าเทียมแม้จะประสบความสำเร็จในการนำบุคลากรที่หลากหลายเข้าสู่องค์กร แต่ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้พวกเขาสามารถก้าวหน้าและมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ได้ โรมัสเสนอว่าองค์กรต้องก้าวข้ามแนวคิดการปฏิบัติตามกฎหมายไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงศักยภาพสูงสุดของตนได้ ไม่ใช่การควบคุมหรือจำกัดความหลากหลาย แต่หมายถึงการทำให้สมาชิกทุกคนในกำลังแรงงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามศักยภาพสูงสุดของตน (Thomas, 1990)

ในปีถัดมา ค็อกซ์และเบลค ได้เสนอกรอบแนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งในบทความเรื่อง Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร Academy of Management Executive บทความนี้นำเสนอแนวคิดเรื่องของการบริหารความหลากหลายในกรณีศึกษาทางธุรกิจ โดยระบุว่าการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรผ่านหกมิติสำคัญ ได้แก่ (Cox and Blake, 1991)

1. ต้นทุน (Cost) องค์การที่ไม่สามารถบริหารจัดการผู้หญิงและชนกลุ่มน้อยได้อย่างมีประสิทธิภาพเทียบกับผู้ชายผิวขาว มีแนวโน้มเผชิญอัตราการลาออกที่สูงและต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคลที่เพิ่มขึ้น

2. การได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล (Resource Acquisition) องค์การที่มีภาพลักษณ์เชิงบวกด้านการบริหารความหลากหลายสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงในตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันรุนแรงได้ดีกว่า

3. ความสำเร็จทางการตลาด (Marketing Success) กำลังแรงงานที่มีความหลากหลายช่วยให้องค์กรเข้าใจความต้องการของลูกค้าและเข้าถึงตลาดที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความแตกต่างของประสบการณ์และมุมมองเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ ๆ

5. คุณภาพในการแก้ปัญหา (Problem-Solving Quality) กลุ่มที่มีความหลากหลายสามารถสร้างการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงขึ้นผ่านการแลกเปลี่ยนมุมมองและการวิเคราะห์ที่รอบด้าน

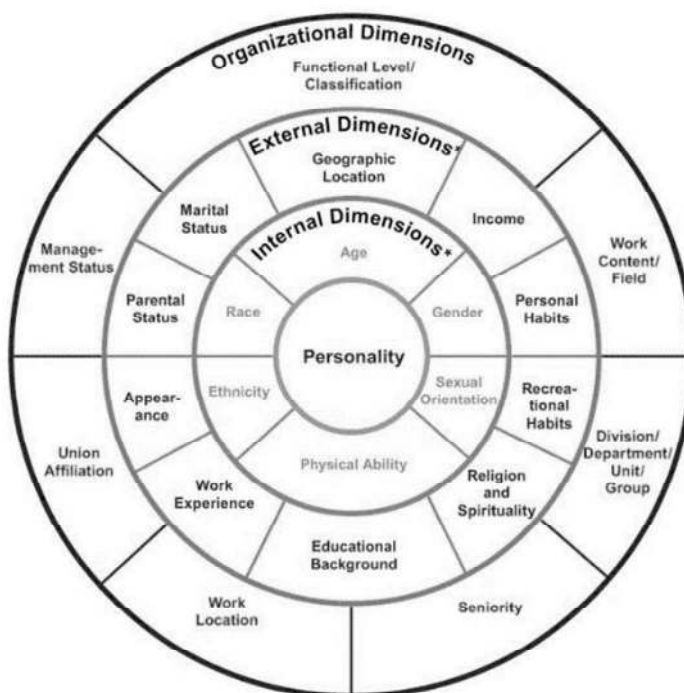
6. ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Flexibility) ความหลากหลายช่วยเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ค็อกซ์ ยังได้เสนอแบบจำลองขององค์กรที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย (Multicultural Organization Model) ประเภทแรกคือองค์กรแบบเอกภาพ (Monolithic Organization) ซึ่งมีความเป็นเนื้อเดียวกันสูง มีสมาชิกจากกลุ่มชนกลุ่มน้อย และคาดหวังให้พนักงานทุกคนปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมหลัก ประเภทที่สองคือองค์กรแบบพหุมิติ (Plural Organization) ซึ่งมีความหลากหลายทางประชากรศาสตร์มากกว่า แต่ยังคงดำเนินการภายใต้บรรทัดฐานของวัฒนธรรมหลัก ประเภทที่สามคือองค์กรแบบพหุวัฒนธรรม (Multicultural Organization) ซึ่งบูรณาการสมาชิกจากกลุ่มชนกลุ่มน้อยเข้าสู่ทุกระดับขององค์กร โดยไม่เพียงแต่ยอมรับความหลากหลายเท่านั้น แต่ยังให้คุณค่ากับความแตกต่างเหล่านั้นด้วย

ในปี ค.ศ. 1996 โทมัส (Thomas) และ อีลี (Ely) ได้พัฒนากรอบแนวคิดที่สำคัญในการทำความเข้าใจมุมมองต่อความหลากหลายขององค์กร โดยเสนอกระบวนทัศน์สามประการที่องค์กรใช้ในการจัดการกับความหลากหลาย กระบวนทัศน์แรกคือการเลือกปฏิบัติและความเป็นธรรม (Discrimination-and-Fairness Paradigm) ซึ่งมุ่งเน้นการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายและการจัดการเลือกปฏิบัติ องค์กรภายใต้กระบวนทัศน์นี้ให้ความสำคัญกับการสรรหาและรักษาพนักงานจากกลุ่มที่ด้อยโอกาส แต่มักจะไม่ได้ใช้ประโยชน์จากความแตกต่างที่บุคลากรเหล่านั้นนำมาสู่องค์กร กระบวนทัศน์ที่สองคือการเข้าถึงและความชอบธรรม (Access-and-Legitimacy Paradigm) ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ความหลากหลายของกำลังแรงงานเพื่อเข้าถึงตลาดและกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย องค์กรภายใต้กระบวนทัศน์นี้เห็นคุณค่าของความหลากหลายในเชิงเครื่องมือ แต่อาจจำกัดบทบาทของพนักงานจากกลุ่มชนกลุ่มน้อยไว้เพียงการให้บริการลูกค้าจากกลุ่มเดียวกัน กระบวนทัศน์ที่สามคือการเรียนรู้และประสิทธิผล (Learning-and-Effectiveness Paradigm) ซึ่งโทมัสและอีลีเห็นว่าเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการบริหารความหลากหลาย กระบวนทัศน์นี้ผสมผสานองค์ประกอบของสองกระบวนทัศน์แรก โดยยอมรับและให้คุณค่ากับความแตกต่างพร้อมกับใช้ประโยชน์จากความแตกต่างเหล่านั้นอย่างตั้งใจเพื่อประโยชน์ในวงกว้างขององค์กร รวมถึงวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงองค์กร องค์กรภายใต้กระบวนทัศน์นี้มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ โดยบูรณาการแนวทางต่าง ๆ ในการบริหารความหลากหลายเพื่อจัดการกับการเลือกปฏิบัติและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย กระบวนทัศน์นี้สอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based Theory) ที่สนับสนุนว่าพนักงานที่หลากหลายควรถูกพิจารณาว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร (Hamza, 2019)

ในช่วงต้นทศวรรษ 1990 โลเดนและโรเซนเนอร์ ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับมิติของความหลากหลายในหนังสือ "Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource" โดยเสนอวงล้อความหลากหลาย (Diversity Wheel) ซึ่งจำแนกมิติของความหลากหลายออกเป็นสองระดับหลักคือ มิติปฐมภูมิ (Primary Dimensions) หมายถึงคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือมีอิทธิพลอย่างมากในช่วงต้นของการขัดเกลาทางสังคม ได้แก่ อายุ เชื้อชาติและชาติพันธุ์ เพศสภาพ ความสามารถทางกายภาพและจิตใจ และรสนิยมทางเพศ มิติเหล่านี้มักเป็นสิ่งที่มองเห็นได้และมีผลกระทบอย่างมากต่อการรับรู้และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มิติทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) หมายถึงความแตกต่างอื่น ๆ ที่บุคคลได้มาในภายหลังและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดชีวิต ได้แก่ ภูมิหลังทาง

การศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์ทางทหาร ศาสนา และที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ (Loden & Rosener, 1991) ต่อมา การ์เดนสวอร์ตซ์และโรว์ ได้ปรับปรุงแบบจำลองของโลเดนและโรเซนเนอร์ โดยเปลี่ยนชื่อเรียกจากมิติหลักและมิติรองเป็น มิติภายใน (Internal Dimensions) และมิติภายนอก (External Dimensions) พร้อมทั้งเพิ่ม วงกลมอีกสองชั้น ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งอยู่ที่แกนกลาง และมิติองค์กร (Organizational Dimensions) ซึ่งอยู่ชั้นนอกสุด มิติองค์กรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น หน้าที่งาน ระดับการจัดการ สถานที่ทำงาน ความอาวุโส และสังกัดสหภาพ แบบจำลองที่ ขยายนี้ช่วยให้เข้าใจความซับซ้อนของความหลากหลายในบริบทองค์กรได้ดียิ่งขึ้น (Gardenswartz & Rowe, 2003)



ภาพที่ 1 วงล้อแห่งความหลากหลาย

ที่มา (Loden et al. 1991; Gardenswartz et al. 2003)

รูปแบบของความหลากหลาย 4 ระดับ (Four Layers of Diversity) เป็นกรอบแนวคิด ที่ใช้อธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หากแต่เป็นผล จากการซ้อนทับของมิติที่ประกอบกันเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลแต่ละคน โมเดลนี้ช่วยให้เข้าใจ ความหลากหลายในลักษณะเชิงโครงสร้าง โดยมองบุคคลในฐานะที่มีทั้งลักษณะภายใน

ลักษณะภายนอก และบทบาททางสังคมและองค์การที่แตกต่างกัน ซึ่งทั้งหมดล้วนส่งผลต่อพฤติกรรม การรับรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ในสถานที่ทำงาน

1. ระดับแกนกลาง: บุคลิกภาพ (Personality)

ระดับแกนกลางของโมเดลคือบุคลิกภาพ ซึ่งถือเป็นศูนย์กลางของความเป็นปัจเจกบุคคล บุคลิกภาพสะท้อนลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล เช่น รูปแบบความคิด อารมณ์ ทัศนคติ ค่านิยม และรูปแบบการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ บุคลิกภาพมีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงาน วิธีการสื่อสาร การตัดสินใจ และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น แม้ว่าบุคลิกภาพจะได้รับอิทธิพลจากทั้งพันธุกรรมและประสบการณ์ชีวิต แต่ถือเป็นลักษณะเฉพาะที่ทำให้บุคคลแต่ละคนแตกต่างกัน แม้จะมีพื้นฐานหรือบทบาทในองค์การที่คล้ายคลึงกันก็ตาม

2. มิติภายใน (Internal Dimensions)

ถัดจากแกนกลางคือ มิติภายใน ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือเป็นลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก มิติเหล่านี้มักเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ในเบื้องต้น และมีอิทธิพลอย่างมากต่อประสบการณ์ชีวิตและโอกาสทางสังคมของบุคคล ตัวอย่างของมิติภายใน ได้แก่ อายุ เพศสภาพ รสนิยมทางเพศ ความสามารถทางกายภาพ ชาติพันธุ์ และเชื้อชาติ มิติภายในเป็นปัจจัยที่มักเชื่อมโยงกับการเลือกปฏิบัติ อคติ และความไม่เท่าเทียมในสังคมและในองค์การ บุคคลที่มีลักษณะภายในแตกต่างกันอาจเผชิญประสบการณ์การทำงาน โอกาสในการก้าวหน้า และการได้รับการยอมรับที่ไม่เท่าเทียมกัน แม้จะมีความสามารถหรือผลงานในระดับเดียวกันก็ตาม

3. มิติภายนอก (External Dimensions)

มิติภายนอก หมายถึงคุณลักษณะที่เกิดขึ้นภายหลังจากการดำรงชีวิต และได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม มิติเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามช่วงชีวิตและบริบทที่บุคคลเผชิญ เช่น ที่อยู่อาศัย รายได้ นิสัยส่วนตัว กิจกรรมยามว่าง ศาสนาและความเชื่อทางจิตวิญญาณ ภูมิหลังทางการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รูปลักษณ์ภายนอก สถานภาพสมรส มิติภายนอกมีบทบาทในการกำหนดมุมมองโลกของบุคคล รวมถึงวิธีการทำงาน การสื่อสาร และความคาดหวังต่อองค์การ ความแตกต่างในมิตินี้มักสะท้อนความหลากหลายของประสบการณ์ชีวิต ซึ่งสามารถกลายเป็นแหล่งเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และมุมมองที่หลากหลาย หากองค์การสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างได้อย่างเหมาะสม

4. มิติทางองค์การ (Organizational Dimensions)

มิติทางองค์การ หมายถึงความแตกต่างที่เกิดจากบทบาทและตำแหน่งของบุคคลภายในสถานที่ทำงาน เช่น ระดับตำแหน่งงาน สายงาน หน่วยงาน อายุงาน สถานที่ปฏิบัติงาน การสังกัดสหภาพแรงงาน และสถานะทางการบริหาร มิติดีนี้มีผลต่อความรับผิดชอบ ขอบเขตอำนาจ และระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการทำงาน ความแตกต่างด้านบทบาทในองค์การอาจทำให้บุคลากรมีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน แม้จะทำงานอยู่ในองค์การเดียวกันก็ตาม การทำความเข้าใจมิติทางองค์การจึงช่วยให้้องค์การสามารถออกแบบระบบบริหารและการทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

รูปแบบของความหลากหลายทั้ง 4 ระดับ ช่วยให้เห็นว่า ความหลากหลายไม่ได้หมายถึงความแตกต่างทางเพศหรือเชื้อชาติเท่านั้น แต่เป็นผลจากหลายปัจจัยที่ซ้อนทับกัน ตั้งแต่บุคลิกภาพส่วนบุคคล ประสบการณ์ชีวิต ไปจนถึงบทบาทในองค์การ การเข้าใจความหลากหลายในลักษณะนี้ช่วยให้้องค์การสามารถบริหารบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เคารพความแตกต่าง และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รากฐานทางทฤษฎีที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารความหลากหลายคือ ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) ซึ่งพัฒนาโดย ทาจเฟลและเทอร์เนอร์ ทฤษฎีนี้อธิบายว่า บุคคลไม่ได้รับรู้อัตลักษณ์ของตนเองจากลักษณะส่วนบุคคลเท่านั้น หากแต่ยังนิยามตนเองผ่านการเป็นสมาชิกของกลุ่มทางสังคมต่าง ๆ เช่น สัญชาติ ศาสนา เชื้อชาติ หรือชนชั้นทางสังคม ตามแนวคิดดังกล่าว การที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ส่งผลต่อความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่มีต่อทั้งสมาชิกในกลุ่มเดียวกันและบุคคลที่อยู่นอกกลุ่ม ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมจึงช่วยอธิบายว่าทำไมมนุษย์จึงมักแบ่งแยกผู้อื่นออกเป็น “พวกเรา” และ “พวกเขา” ซึ่งเป็นกลไกพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคมและในองค์การ ทฤษฎีนี้เสนอว่า กระบวนการทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความเป็นสมาชิกของกลุ่มสามารถอธิบายได้ผ่านสามกระบวนการหลัก ได้แก่ (Tajfel & Turner, 1979)

1. การจัดประเภททางสังคม (Social Categorization) เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการจำแนกตนเองและผู้อื่นออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เข้าใจโลกทางสังคมได้ง่ายขึ้น เช่น การแบ่งตามเพศ อายุ อาชีพ หรือสถานะทางสังคม การจัดประเภทดังกล่าวช่วยลดความซับซ้อนของข้อมูล แต่ในขณะเดียวกันก็อาจนำไปสู่การเหมารวมและการเกิดอคติได้

2. การระบุตัวตนทางสังคม (Social Identification) เป็นกระบวนการที่บุคคลเริ่มรับเอาอัตลักษณ์ของกลุ่มที่ตนสังกัดมาเป็นส่วนหนึ่งของตนเอง โดยบุคคลจะยึดถือบรรทัดฐาน ค่านิยม และทัศนคติของกลุ่มมากขึ้น การระบุตัวตนกับกลุ่มทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ความภาคภูมิใจ และความเป็นพวกเดียวกันกับสมาชิกในกลุ่ม

3. การเปรียบเทียบทางสังคม (Social Comparison) เป็นกระบวนการที่บุคคลเปรียบเทียบกลุ่มของตนกับกลุ่มอื่น เพื่อรักษาหรือเสริมสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก การเปรียบเทียบนี้มักนำไปสู่การให้คุณค่าแก่กลุ่มของตนมากกว่ากลุ่มภายนอก ซึ่งอาจก่อให้เกิดอคติ การเหมารวม หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้

กระบวนการทั้งสามประการนี้สะท้อนให้เห็นกลไกพื้นฐานของการรับรู้ความแตกต่างทางสังคม และช่วยอธิบายพฤติกรรมการแบ่งกลุ่ม การเลือกปฏิบัติ และความไม่เท่าเทียมที่อาจเกิดขึ้นในบริบทขององค์การได้อย่างชัดเจน

ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมมีความสำคัญต่อการบริหารความหลากหลายในองค์การ เนื่องจากช่วยอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถนำไปสู่อคติภายในกลุ่มและอคติต่อกลุ่มภายนอกได้อย่างไร เมื่อบุคคลรับรู้ตนเองว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การแบ่งแยกระหว่าง “พวกเรา” และ “พวกเขา” จะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แม้จะไม่มี ความขัดแย้ง หรือการแข่งขันอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมก็ตาม กระบวนการรับรู้เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้บุคคลให้คุณค่าแก่กลุ่มของตนมากกว่ากลุ่มอื่น ซึ่งอาจส่งผลต่อทัศนคติ การตัดสินใจ และพฤติกรรมในที่ทำงานโดยไม่รู้ตัว ความเข้าใจกลไกทางจิตวิทยาดังกล่าวช่วยให้เห็นว่า อคติในองค์การเป็นผลจากกระบวนการจัดประเภททางสังคมที่มนุษย์ใช้เพื่อทำความเข้าใจสิ่งแวดล้อมรอบตัว เมื่อความแตกต่างถูกเน้นย้ำมากเกินไป อาจนำไปสู่การเหมารวม การลดคุณค่าของผู้อื่น และการแบ่งแยกระหว่างกลุ่มย่อยภายในองค์การได้ ด้วยเหตุนี้ การนำแนวคิดทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมมาใช้จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกลยุทธ์และมาตรการแทรกแซงที่เหมาะสม เพื่อลดผลกระทบเชิงลบของการแบ่งกลุ่มทางสังคม และส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน แนวทางดังกล่าวอาจรวมถึงการสร้างเป้าหมายร่วม การเน้นอัตลักษณ์ระดับองค์การ และการสนับสนุนการทำงานข้ามกลุ่ม ซึ่ง

ล้วนมีส่วนช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Haslam, 2012) ในปี ค.ศ. 2004 ได้มีการเสนอ แบบจำลองการจัดประเภท-การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Categorization–Elaboration Model: CEM) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่พยายามอธิบายผลของความหลากหลายต่อการทำงานของกลุ่มอย่างเป็นระบบ แบบจำลองนี้พัฒนาขึ้นจากการผสมผสานมุมมองทางทฤษฎีสองแนวทางที่ก่อนหน้านี้มักถูกมองว่าให้ข้อสรุปที่แตกต่างกันในวรรณกรรมด้านความหลากหลาย

แนวทางแรกคือ มุมมองข้อมูลและการตัดสินใจ (Information/Decision-Making Perspective) ซึ่งเสนอว่าความหลากหลายช่วยเพิ่มปริมาณและความหลากหลายของข้อมูล ความรู้ และมุมมองภายในกลุ่ม ตามมุมมองนี้ เมื่อสมาชิกกลุ่มสามารถแลกเปลี่ยน อภิปราย และบูรณาการข้อมูลเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม กลุ่มจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมได้มากขึ้น กระบวนการที่สมาชิกกลุ่มนำข้อมูลและมุมมองที่แตกต่างกันมาแลกเปลี่ยนและบูรณาการกันนี้เรียกว่า “การขยายความของข้อมูล” (Elaboration) การขยายความของข้อมูลจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อสมาชิกกลุ่มมีโอกาสและแรงจูงใจในการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มาจากสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียม กระบวนการนี้ช่วยให้กลุ่มสามารถมองปัญหาได้รอบด้าน ลดการตัดสินใจจากมุมมองที่จำกัด และเพิ่มโอกาสในการค้นพบแนวทางแก้ไขที่สร้างสรรค์ ในบริบทของความหลากหลาย การขยายความของข้อมูลมีบทบาทสำคัญอย่างมาก เนื่องจากความหลากหลายจะก่อให้เกิดประโยชน์ได้ก็ต่อเมื่อข้อมูลและมุมมองที่แตกต่างถูกนำมาใช้จริง หากสมาชิกกลุ่มไม่เกิดการขยายความของข้อมูล ความแตกต่างดังกล่าวจะยังคงอยู่เพียงในระดับพื้นผิว และไม่สามารถแปรเปลี่ยนเป็นคุณค่าหรือผลลัพธ์เชิงบวกได้ อย่างไรก็ตาม การขยายความข้อมูลไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ต้องอาศัยเงื่อนไขหลายประการ ได้แก่ บรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ความไว้วางใจระหว่างสมาชิก ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยา และโครงสร้างการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หากเงื่อนไขเหล่านี้ไม่เอื้ออำนวย สมาชิกอาจเลือกเก็บข้อมูลไว้กับตนเองหรือไม่ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งผลให้กระบวนการขยายความข้อมูลเกิดขึ้นอย่างจำกัด

แนวทางที่สองคือ มุมมองการจัดประเภททางสังคม (Social Categorization Perspective) ซึ่งเสนอว่าความหลากหลายอาจกระตุ้นให้สมาชิกแบ่งแยกกันเป็น “พวกเรา” และ “พวกเขา” ส่งผลให้เกิดอคติระหว่างกลุ่ม ความไม่ไว้วางใจ และการลดความร่วมมือ ซึ่งล้วนส่งผลในทางลบต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม แนวทางการจัดประเภททางสังคมอธิบายว่า เมื่อบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านเพศ อายุ

เชื้อชาติ ภูมิหลัง หรือบทบาทหน้าที่ ความแตกต่างเหล่านี้มักถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกตนเองและผู้อื่นออกเป็นกลุ่มย่อยโดยอัตโนมัติ กระบวนการดังกล่าวเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่มนุษย์ใช้เพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีความซับซ้อน อย่างไรก็ตาม การจัดประเภทเช่นนี้มักนำไปสู่การแบ่งแยก ซึ่งส่งผลให้สมาชิกมีแนวโน้มให้คุณค่าแก่กลุ่มของตนเองมากกว่ากลุ่มอื่น ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันภายในกลุ่มอาจเพิ่มความผูกพันในระยะสั้น แต่ในระยะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดอคติระหว่างกลุ่ม ความไม่ไว้วางใจ และการเหมารวมต่อสมาชิกที่ถูกมองว่าเป็นกลุ่มภายนอก ในบริบทของการทำงานเป็นทีม อคติดังกล่าวอาจแสดงออกในหลายรูปแบบ เช่น การให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของสมาชิกบางกลุ่มมากกว่ากลุ่มอื่น การไม่เปิดรับมุมมองที่แตกต่าง การสื่อสารที่ลดลงระหว่างกลุ่มย่อย หรือการหลีกเลี่ยงการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ผลที่ตามมาคือการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกิดขึ้นอย่างจำกัด ความร่วมมือระหว่างสมาชิกลดลง และบรรยากาศการทำงานอาจเต็มไปด้วยความตึงเครียด ด้วยเหตุนี้ แม้ความหลากหลายจะมีศักยภาพในการสร้างประโยชน์ผ่านมุมมองที่แตกต่าง แต่หากกระบวนการจัดประเภททางสังคมมีอิทธิพลสูงเกินไป ความแตกต่างดังกล่าวอาจกลับกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่ม และส่งผลในทางลบต่อประสิทธิภาพโดยรวมของทีมและองค์กร

แบบจำลองการจัดประเภท—การแลกเปลี่ยนสารสนเทศเสนอว่า กระบวนการทั้งสองแนวทางนี้ไม่ได้เกิดขึ้นแยกจากกัน หากแต่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกันโดยตรง กล่าวคือ อคติระหว่างกลุ่มที่เกิดจากการจัดประเภททางสังคมสามารถบวกรับกระบวนการขยายความข้อมูลได้ เมื่อสมาชิกกลุ่มมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของกลุ่มตนเองมากกว่ากลุ่มอื่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลจึงเกิดขึ้นอย่างไม่เต็มที่ และข้อมูลหรือมุมมองที่มาจากสมาชิกที่ถูกมองว่าเป็นกลุ่มภายนอกอาจไม่ได้รับการพิจารณาอย่างเหมาะสม นอกจากนี้แบบจำลองยังเสนอว่า ผลของความหลากหลายต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับความหลากหลายเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับตัวแปรควบคุมสำคัญสามประเภท ได้แก่

1. ตัวแปรที่มีผลต่อการก่อให้เกิดหรือการลดอคติระหว่างกลุ่ม

ตัวแปรประเภทแรกเกี่ยวข้องกับระดับของอคติและการแบ่งแยกระหว่างกลุ่มย่อยภายในทีม หากสภาพแวดล้อมการทำงานกระตุ้นให้สมาชิกเน้นความแตกต่างระหว่างกันมากเกินไป เช่น การเน้นอัตลักษณ์ของกลุ่มย่อย การแข่งขันระหว่างหน่วยงาน หรือโครงสร้างอำนาจที่ไม่สมดุล อาจทำให้อคติระหว่างกลุ่มเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความไม่ไว้วางใจและลดความร่วมมือ ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรสามารถสร้างเงื่อนไขที่ช่วยลดการแบ่งแยก เช่น การเน้นเป้าหมายร่วม การสร้างอัตลักษณ์ระดับกลุ่มหรือระดับองค์กร

และการส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งร่วมกัน จะช่วยลดอคติระหว่างกลุ่ม และเปิดโอกาสให้สมาชิกยอมรับความคิดเห็นจากผู้ที่มีความแตกต่างมากขึ้น

2. ตัวแปรที่ส่งเสริมหรือบั่นทอนแรงจูงใจ

ตัวแปรประเภทที่สองเกี่ยวข้องกับระดับแรงจูงใจของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนวิเคราะห์ และพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ แม้ว่ากลุ่มจะมีข้อมูลและมุมมองที่หลากหลาย แต่หากสมาชิกขาดแรงจูงใจในการมีส่วนร่วม กระบวนการขยายความข้อมูลก็จะไม่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ แรงจูงใจในการประมวลผลข้อมูลอาจได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย เช่น ความสำคัญของงาน ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ความคาดหวังด้านคุณภาพผลงาน หรือบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างปลอดภัย หากสมาชิกเห็นว่าความคิดเห็นของตนมีคุณค่าและได้รับการรับฟัง ก็จะมีแนวโน้มลงทุนเวลาและความพยายามในการคิดวิเคราะห์ และแลกเปลี่ยนข้อมูลมากขึ้น

3. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของกลุ่ม

ตัวแปรประเภทที่สามเกี่ยวข้องกับศักยภาพของกลุ่มในการจัดการกับข้อมูลที่มีความซับซ้อน ซึ่งรวมถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ประสิทธิภาพของสมาชิกรวมถึงโครงสร้างและทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน แม้สมาชิกรจะมีแรงจูงใจสูง แต่หากกลุ่มขาดความสามารถในการประมวลผลข้อมูล เช่น ขาดความรู้เฉพาะด้าน ขาดเวลาในการอภิปราย หรือมีโครงสร้างการประชุมที่ไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การขยายความข้อมูลก็อาจเกิดขึ้นได้อย่างจำกัด ดังนั้น ความสามารถของกลุ่มจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยให้ข้อมูลและมุมมองที่หลากหลายสามารถถูกนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แบบจำลองการจัดประเภท—การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ ยังชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มอาจไม่เป็นเส้นตรง แต่มีลักษณะเป็นรูปตัว U กลับหัว (Inverted U-shape) กล่าวคือ ความหลากหลายสามารถกระตุ้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มได้ แต่เมื่อความหลากหลายเพิ่มขึ้นเกินระดับที่เหมาะสม โดยไม่มีระบบหรือสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนอย่างเพียงพอ ความหลากหลายอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เพิ่มเติม และอาจส่งผลในทางลบต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ (Van Knippenberg et al., 2004)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาด้านความหลากหลายยังให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมมากขึ้น โดยมุ่งอธิบายว่า ความหลากหลายของบุคลากรยังไม่เพียงพอ หากองค์กรไม่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงได้ แนวคิดการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมอธิบายว่า บุคลากรต้องการทั้งความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และการได้รับการยอมรับในความแตกต่างของตน แนวคิดนี้พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของทฤษฎีความแตกต่างอันเป็นเอกภาพ (Optimal Distinctiveness Theory) ซึ่งเสนอว่ามนุษย์มีความต้องการทางจิตวิทยาสองประการที่ดำรงอยู่ควบคู่กัน ได้แก่ ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และความต้องการคงไว้ซึ่งความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมจึงหมายถึงระดับที่พนักงานรับรู้ว่าเป็นสมาชิกที่ได้รับการยกย่องของกลุ่มงาน ผ่านการปฏิบัติที่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งสองด้านไปพร้อมกัน กล่าวคือ พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ได้รับการยอมรับ และในขณะเดียวกันก็สามารถแสดงออกถึงลักษณะเฉพาะ ความคิด และตัวตนของตนได้โดยไม่ถูกกดทับหรือปฏิเสธ แนวคิดนี้จึงชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมไม่ได้หมายถึงเพียงการถูกรวมเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการได้รับการเห็นคุณค่าในความแตกต่างของแต่ละบุคคลด้วย (Brewer, 1991)

เพื่ออธิบายแนวคิดนี้ ผู้เขียนจึงได้เสนอกรอบวิเคราะห์แบบ 2×2 โดยพิจารณาจากสองมิติหลัก ได้แก่ ระดับของการเป็นส่วนหนึ่ง (Belongingness) และ ระดับของการได้รับคุณค่าในความเป็นเอกลักษณ์ (Uniqueness) โดยทั้งสองมิตินี้สะท้อนความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของมนุษย์ที่ต้องการทั้งการยอมรับจากกลุ่ม และการคงไว้ซึ่งตัวตนของตนเอง

แกนนอนของภาพแสดงระดับของการเป็นส่วนหนึ่ง ซึ่งหมายถึงความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับ เป็นสมาชิกของกลุ่ม และมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ขณะที่แกนตั้งแสดงระดับของการได้รับคุณค่าในความเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่าง ความคิด และลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เมื่อพิจารณาทั้งสองมิติร่วมกัน สามารถอธิบายประสบการณ์ของพนักงานออกเป็นสี่ลักษณะ ได้แก่

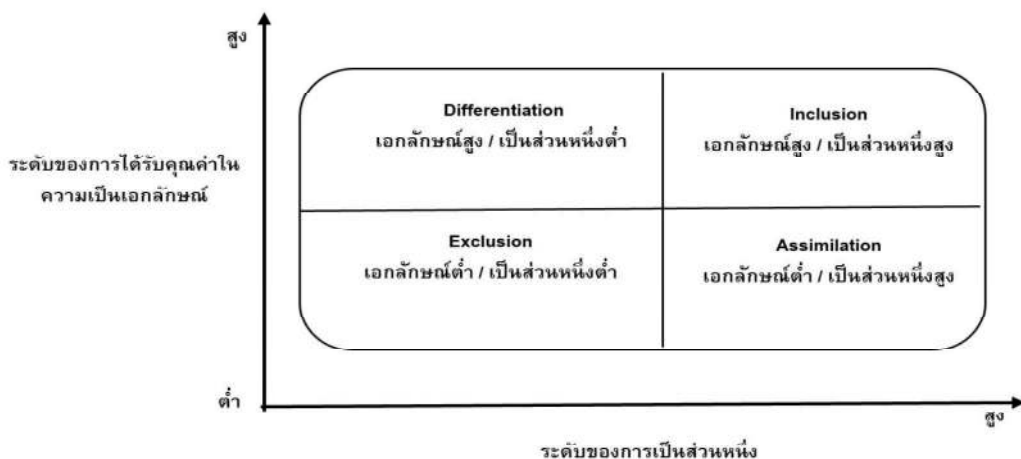
1. ในกรณีที่พนักงานมีระดับของการเป็นส่วนหนึ่งต่ำ และไม่ได้รับคุณค่าในความเป็นเอกลักษณ์ จะเกิดภาวะของการกีดกัน (Exclusion) ซึ่งสะท้อนสถานการณ์ที่บุคลากรถูกตัดออกจากการมีส่วนร่วม ไม่ได้รับการยอมรับ และมีแนวโน้มรู้สึกโดดเดี่ยวจากกลุ่มงาน

2. หากพนักงานมีระดับของการเป็นส่วนหนึ่งสูง แต่ได้รับคุณค่าในความเป็นเอกลักษณ์ต่ำ จะเกิดภาวะของการกลมกลืน (Assimilation) กล่าวคือ พนักงานสามารถเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้ก็ต่อเมื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานเดิม และลดทอนการแสดงออกถึงความแตกต่างของตนเอง

3. ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานได้รับการยอมรับในความเป็นเอกลักษณ์ แต่มีระดับของการเป็นส่วนหนึ่งต่ำ จะเกิดภาวะของการแยกแยะ (Differentiation) ซึ่งหมายถึงการที่บุคลากรถูกมองว่ามีคุณค่าเฉพาะตัว แต่ยังไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นสมาชิกของกลุ่มอย่างแท้จริง

4. สุดท้าย ภาวะของการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีทั้งความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในระดับสูง และได้รับคุณค่าในความเป็นเอกลักษณ์ในระดับสูงพร้อมกัน ในสภาวะนี้ บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ รู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น และมีแรงจูงใจในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

กรอบแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ไม่ได้หมายถึงเพียงการรวมบุคลากรให้เข้ามาอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการสร้างสมดุลระหว่างการเป็นส่วนหนึ่งและการยอมรับในความแตกต่าง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความหลากหลายในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้กรอบแนวคิดการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมช่วยขยายความเข้าใจเรื่องความหลากหลายจากการมุ่งเน้นเพียง “ใครอยู่ในองค์กร” ไปสู่คำถามที่สำคัญยิ่งกว่า คือ “บุคลากรรู้สึกอย่างไรเมื่ออยู่ในองค์กร” ซึ่งสะท้อนบทบาทสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง เคารพความแตกต่าง และเอื้อต่อการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของทุกคน



ภาพที่ 2 เมทริกซ์การมีส่วนร่วมในองค์กร ที่มา: (ซูนิภา เป็ดโลกนิมิต)

ในช่วงทศวรรษ 2010 และ 2020 แนวคิดด้านการบริหารความหลากหลายได้พัฒนาไปสู่กรอบที่มีความครอบคลุมและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกรอบแนวคิดความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม (Diversity, Equity, and Inclusion: DEI) ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในทั้งภาควิชาการและภาคปฏิบัติ

ความหลากหลาย (Diversity) หมายถึงการมีอยู่ของความแตกต่างระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งครอบคลุมทั้งความแตกต่างด้านเชื้อชาติ เพศ ชชาติพันธุ์ รสนิยมทางเพศ ความพิการ อายุ วัฒนธรรม และภูมิหลังทางศาสนา แนวคิดนี้เน้นการยอมรับว่าองค์การประกอบด้วยบุคลากรที่มีลักษณะและประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน

ความเสมอภาค (Equity) หมายถึงการให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมและความยุติธรรมในกระบวนการบริหาร โดยตระหนักว่าบุคลากรไม่ได้เริ่มต้นจากจุดเดียวกัน แนวคิดนี้จึงมุ่งเน้นการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และการเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงอำนาจการตัดสินใจให้แก่กลุ่มที่เคยถูกเอาเปรียบหรือกีดกันในอดีต ทั้งนี้ การดำเนินการด้านความเสมอภาคจำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทและสถานการณ์เฉพาะของแต่ละบุคคล มากกว่าการปฏิบัติต่อทุกคนในลักษณะเดียวกัน

การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (Inclusion) หมายถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน โดยพนักงานรู้สึกว่าเป็นเสียงของตนได้รับการรับฟัง ได้รับการยอมรับ และสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานอย่างแท้จริง แนวคิดนี้เน้นการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และการบูรณาการบุคลากรที่มีความแตกต่างให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เหตุการณ์ที่ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของพัฒนาการด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในยุคร่วมสมัย คือการเสียชีวิตของจอร์จ ฟลอยด์ (George Floyd) ในเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 2020 ซึ่งได้จุดประกายการเคลื่อนไหวของขบวนการ Black Lives Matter เหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลให้สังคมและภาคธุรกิจในสหรัฐอเมริกาให้ความสนใจต่อประเด็นความไม่เท่าเทียมทางเชื้อชาติอย่างจริงจังมากยิ่งขึ้น ภาคธุรกิจจำนวนมากได้ตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวอย่างรวดเร็ว ด้วยการประกาศความมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย บริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งได้จัดตั้งตำแหน่งงานด้านนี้เพิ่มขึ้น หรือขยายทีมงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะ ผู้บริหารระดับสูงจำนวนมากให้คำมั่นว่าจะเพิ่มการจ้างงานบุคลากรผิวสี ยกเลิกแบรนด์หรือสัญลักษณ์ที่ถูกมองว่ามีลักษณะเหยียดเชื้อชาติ และลงทุนสนับสนุน

สถาบันการศึกษาสำหรับคนผิวดำ ข้อมูลในช่วงระหว่างเดือนพฤษภาคมถึงกันยายน ค.ศ. 2020 ระบุว่า ตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับ DEI เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 123 สะท้อนให้เห็นว่า DEI ได้กลายเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างชัดเจนในยุคร่วมสมัย (Harvard T.H. Chan School of Public Health, 2022)

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายกับผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ทั้งในแวดวงวิชาการและในทางปฏิบัติ องค์กรจำนวนมากตั้งคำถามสำคัญว่า การมีบุคลากรที่หลากหลายสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้จริงหรือไม่ และในลักษณะใด งานศึกษาที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างแพร่หลายในบริบทนี้คือรายงานชุด Diversity Matters ซึ่งนำเสนอข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรที่มีความหลากหลายในระดับผู้นำ โดยเฉพาะด้านเพศและชาติพันธุ์ มีแนวโน้มเชื่อมโยงกับผลประกอบการทางการเงินที่ดีกว่าในภาพรวม ซึ่งส่งผลให้แนวคิดด้านความหลากหลายได้รับการยอมรับมากขึ้นในฐานะประเด็นเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (McKinsey & Company, 2023) อย่างไรก็ตาม การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายกับผลการดำเนินงานจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เนื่องจากความหลากหลายไม่ได้ส่งผลเชิงบวกเสมอไป งานศึกษาในบางช่วงชี้ให้เห็นว่า ผลลัพธ์ของความหลากหลายอาจแตกต่างกันไปตามบริบท โครงสร้างองค์กร และวิธีการบริหารจัดการ นอกจากนี้ ยังมีข้อสังเกตว่า บางองค์กรอาจมีผลประกอบการที่ดีอยู่แล้ว จึงมีทรัพยากรเพียงพอในการลงทุนด้านความหลากหลาย ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจจัยนี้มีความซับซ้อนมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลโดยตรง (Green & Hand, 2024)

เมื่อพิจารณาภาพรวมด้านความหลากหลาย จะเห็นได้ว่าแนวคิดดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงจุดเน้นตามบริบททางสังคมและเศรษฐกิจ ในระยะแรก มักให้ความสำคัญกับประเด็นความเสมอภาค โดยเฉพาะเรื่องค่าตอบแทนและความเป็นธรรมในสถานที่ทำงาน ต่อมา ความสนใจได้ขยายไปสู่ประเด็นความหลากหลายของทีมงาน และในช่วงหลังได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่มากขึ้น ซึ่งสะท้อนการเปลี่ยนจากคำถามว่า “ใครอยู่ในองค์กร” ไปสู่คำถามว่า “บุคลากรรู้สึกอย่างไรเมื่ออยู่ในองค์กร”

ในช่วงหลังปี ค.ศ. 2020 แนวคิดด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ หรือ DEI ได้กลายเป็นประเด็นสาธารณะที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เหตุการณ์ทางสังคมโดยเฉพาะการเคลื่อนไหวด้านความเท่าเทียมทางเชื้อชาติ ได้เร่งให้องค์กรจำนวนมากทบทวนบทบาทของตนในประเด็นความยุติธรรมทางสังคม ส่งผลให้หลายองค์กรปรับนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้

สอดคล้องกับแนวคิด DEI มากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน แนวคิดดังกล่าวก็เผชิญกับข้อถกเถียงและการต่อต้านในบางบริบท โดยเฉพาะในระดับนโยบายสาธารณะ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า DEI มิใช่เพียงประเด็นด้านการบริหารเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับคุณค่า อุดมการณ์ และมุมมองทางสังคมที่แตกต่างกัน การทำความเข้าใจความหลากหลายจึงจำเป็นต้องพิจารณาทั้งในมิติองค์กรและมิติทางสังคมควบคู่กันไป แม้จะมีความท้าทาย แนวคิดด้านการบริหารความหลากหลายก็ยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงทศวรรษ 2020 ได้มีการขยายขอบเขตไปสู่รูปแบบความหลากหลายใหม่ ๆ เช่น

1. ความหลากหลายด้านการทำงานของสมองและการคิด (Neurodiversity) หมายถึงความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์ในด้านกระบวนการคิด การรับรู้ การเรียนรู้ และการประมวลผลข้อมูล ซึ่งไม่ได้ถือเป็นความบกพร่อง หากแต่เป็นรูปแบบความแตกต่างของมนุษย์

2. รูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย (Employment Diversity) หมายถึงความแตกต่างในลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กร ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการจ้างงานประจำแบบเต็มเวลาเท่านั้น แต่รวมถึงรูปแบบการทำงานอื่น ๆ เช่น การจ้างงานชั่วคราว การจ้างงานแบบสัญญา การทำงานแบบไม่เต็มเวลา การทำงานอิสระ การทำงานจากระยะไกล และการทำงานแบบยืดหยุ่น แนวคิดนี้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานในยุคดิจิทัล ความหลากหลายด้านรูปแบบการจ้างงานช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงแรงงานที่มีทักษะหลากหลาย และเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างของรูปแบบการจ้างงานอาจนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำด้านสิทธิ โอกาส และความมั่นคงในการทำงาน หากองค์กรไม่บริหารจัดการอย่างเหมาะสม ดังนั้น การให้ความสำคัญกับรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลายจึงไม่เพียงเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับประเด็นความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่ม

3. ความหลากหลายด้านศาสนาและความเชื่อ (Religious and Faith Diversity) หมายถึงการมีอยู่ของบุคลากรที่มีศาสนา ความศรัทธา และระบบความเชื่อที่แตกต่างกัน รวมถึงบุคคลที่ไม่มีศาสนา แนวคิดนี้ครอบคลุมทั้งการนับถือศาสนาต่าง ๆ และวิถีการปฏิบัติทางศาสนาที่หลากหลาย ซึ่งอาจส่งผลต่อวิถีชีวิต ค่านิยม และพฤติกรรมในการทำงาน ในบริบทขององค์กร ความแตกต่างด้านศาสนาและความเชื่ออาจปรากฏในรูปแบบของความต้องการด้านเวลา การแต่งกาย อาหาร การประกอบพิธีกรรม หรือวันสำคัญทางศาสนา หากองค์กรขาดความเข้าใจ อาจนำไปสู่ความไม่สบายใจ ความรู้สึกถูกกีดกัน หรือความขัดแย้งโดยไม่ตั้งใจ การบริหารความหลากหลายด้านศาสนาและความเชื่อจึงมุ่งสร้างสภาพแวดล้อม

การทำงานที่เคารพความแตกต่าง เปิดพื้นที่ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามความเชื่อของตนได้อย่างเหมาะสม โดยไม่กระทบต่อผู้อื่นหรือเป้าหมายขององค์กร แนวคิดนี้สะท้อนบทบาทขององค์กรในการสร้างความสมดุลระหว่างการเคารพอัตลักษณ์ส่วนบุคคลและการทำงานร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม

พัฒนาการของแนวคิดการบริหารความหลากหลายสามารถมองเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนผ่านจากการรับมือกับความแตกต่างเชิงโครงสร้าง ไปสู่การสร้างคุณค่าจากความแตกต่าง และต่อยอดสู่การตั้งคำถามเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับบทบาทขององค์กรในสังคม การทำความเข้าใจพัฒนาการดังกล่าวช่วยให้ผู้อ่านมองเห็นภาพรวมของแนวคิดความหลากหลายในฐานะองค์ความรู้ที่มีพลวัต และเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการออกแบบแนวทางการบริหารบุคลากรในโลกการทำงานร่วมสมัย

1.2 ความหมายและมิติของความหลากหลายในองค์การร่วมสมัย

ความหลากหลายในองค์การเป็นแนวคิดที่มีการพัฒนาและขยายความหมายอย่างต่อเนื่อง จากเดิมที่มุ่งเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลในเชิงประชากรศาสตร์ แนวคิดนี้ได้พัฒนาไปสู่การครอบคลุมเข้าใจที่กว้างและลึกซึ้งมากขึ้น ความหลากหลายไม่ได้จำกัดอยู่เพียงลักษณะที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย เช่น เพศ อายุ หรือเชื้อชาติเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมถึงมิติที่ซับซ้อนซึ่งมีอิทธิพลต่อวิถีคิด ทักษะคิด พฤติกรรมการทำงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม การทำความเข้าใจความหมายและมิติต่าง ๆ ของความหลากหลายจึงถือเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารจัดการองค์การในศตวรรษที่ 21 โดยทั่วไป ความหลากหลายในสถานที่ทำงานหมายถึงการมีอยู่ของความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในองค์กร ความแตกต่างดังกล่าวอาจครอบคลุมปัจจัยหลายประการ เช่น เชื้อชาติ ชาติพันธุ์ เพศสภาพ อายุ รสนิยมทางเพศ ศาสนา สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความสามารถทางกายภาพและจิตใจ อย่างไรก็ตาม แนวคิดเรื่องความหลากหลายไม่ได้จำกัดอยู่เพียงลักษณะส่วนบุคคลที่มองเห็นได้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความแตกต่างด้านมุมมอง ประสบการณ์ชีวิต รูปแบบความคิด และภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรมที่บุคคลนำเข้ามาสู่ที่ทำงาน การส่งเสริมความหลากหลายในองค์การจึงไม่ใช่เพียงการเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความแตกต่างเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดกว้าง ยอมรับ และให้คุณค่ากับคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายในลักษณะนี้จะมุ่งสร้างวัฒนธรรมที่เคารพความแตกต่าง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ร่วม และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในสังคมการทำงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น

ในแนวคิดร่วมสมัย ความหลากหลายถูกอธิบายให้กว้างขึ้น โดยเน้นการมององค์การในฐานะพื้นที่ที่บุคคลนำอัตลักษณ์เฉพาะตัวเข้ามามีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน แนวคิดนี้เน้นการยอมรับและเคารพความแตกต่าง พร้อมทั้งเปิดพื้นที่ให้บุคลากรสามารถนำความเป็นเอกลักษณ์ของตนมามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม การมีความหลากหลายในองค์การเพียงอย่างเดียวไม่ได้หมายความว่าองค์การจะสามารถใช้ประโยชน์จากความต่างนั้นได้อย่างเต็มที่ แนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการอธิบายมิติคุณภาพของความหลากหลาย ซึ่งก็คือการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่บุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและด้วยความเคารพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและโอกาสในการพัฒนาอย่างเท่าเทียม และสามารถมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ต่อความสำเร็จขององค์การ แม้คำว่า “ความหลากหลาย” และ “การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม” จะมักถูกใช้ควบคู่กัน แต่ทั้งสองแนวคิดมีความหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ความหลากหลายเน้นที่การมีอยู่ของความแตกต่าง ส่วนการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมเน้นที่การจัดการความต่างนั้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

จากมุมมองด้านการบริหาร แนวคิดเรื่องการจัดการความหลากหลาย จึงถูกใช้เพื่ออธิบายแนวทางและกระบวนการที่องค์การนำมาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกจากกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลายได้รับการยอมรับ ได้รับคุณค่า และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในทุกมิติของการทำงาน ตั้งแต่การจ้างงาน ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บริการลูกค้า ขณะที่แนวคิดเรื่องการให้คุณค่าแก่ความหลากหลาย สะท้อนทัศนคติและวัฒนธรรมองค์การที่แสดงความชื่นชมต่อความแตกต่างของผู้สมัครงาน พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรวมเข้าในระดับปฏิบัติการจึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถแสดงให้เห็นว่าความหลากหลายไม่ได้เป็นเพียงถ้อยคำเชิงนโยบาย แต่เป็นคุณค่าที่ฝังอยู่ในวิธีการบริหารจัดการจริง

เมื่อพิจารณาในบริบทสังคมและองค์การของไทย งานวิชาการด้านความหลากหลาย โดยเฉพาะความหลากหลายทางเพศ ชี้ให้เห็นว่าความหมายของความหลากหลายไม่ได้เป็นเพียงประเด็นด้านบุคคลเท่านั้น หากแต่เชื่อมโยงกับโครงสร้างอำนาจ กฎระเบียบ วัฒนธรรมองค์การ และระบบความคิดของผู้มีอำนาจในองค์การ งานศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าแม้้องค์การจะเปิดรับความหลากหลายในเชิงนโยบาย แต่หากโครงสร้างและวัฒนธรรม

องค์การยังคงยึดกรอบคิดแบบเดิม ความแตกต่างของบุคลากรอาจยังคงถูกจำกัดหรือกดทับ ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ การทำความเข้าใจความหลากหลายในองค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาทั้งในระดับปัจเจก ระดับองค์การ และระดับสังคมควบคู่กันไป (ซูนิภา เป็ดโลกนิมิต, 2562)

ทั้งนี้ ในกระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใต้โครงสร้างดังกล่าว จุดเริ่มต้นที่มักถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกแยกแยะและประเมินคุณค่าของบุคคลเป็นลำดับแรก คือลักษณะที่ปรากฏเด่นชัดทางกายภาพ หรือที่เรียกกันในทางวิชาการว่า ความหลากหลายระดับผิวเผิน (Surface-Level Diversity)

1. ความหลากหลายระดับผิวเผิน (Surface-Level Diversity) หมายถึงลักษณะของบุคคลที่สามารถสังเกตเห็นได้โดยง่ายตั้งแต่การพบปะกันในระยะแรก ลักษณะดังกล่าวไม่จำกัดเพียง อายุ เพศสภาพ เชื้อชาติ ขนาดร่างกาย หรือความพิการที่มองเห็นได้ ความแตกต่างในลักษณะเหล่านี้มักถูกใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกบุคคลออกเป็นกลุ่ม ซึ่งกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะร่วมกันในลักษณะดังกล่าวมักถูกเรียกว่า “กลุ่มอัตลักษณ์” (Identity Group) ความหลากหลายระดับผิวเผินมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับประเด็นการเลือกปฏิบัติและความเหลื่อมล้ำทางสังคมในหลายด้าน เช่น การศึกษา ที่อยู่อาศัย การเข้าถึงบริการสุขภาพ และโอกาสในการจ้างงาน ความหลากหลายระดับผิวเผินได้รับการอธิบายว่าเป็นความแตกต่างระหว่างสมาชิกของกลุ่มในลักษณะทางชีววิทยาหรือคุณลักษณะภายนอกที่เปิดเผยซึ่งมักสะท้อนผ่านรูปลักษณ์ทางกายภาพและสามารถรับรู้ได้ทันที เช่น ความแตกต่างด้านอายุหรือเพศสภาพ ลักษณะเหล่านี้มีบทบาทสำคัญต่อการรับรู้ในระยะแรกของการมีปฏิสัมพันธ์ เนื่องจากเป็นข้อมูลที่บุคคลใช้ในการประเมินและทำความเข้าใจผู้อื่นก่อนที่จะมีข้อมูลเชิงลึกในด้านอื่น ๆ ความหลากหลายในรูปแบบนี้มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดหมวดหมู่ทางสังคม ซึ่งเป็นกลไกพื้นฐานที่มนุษย์ใช้ในการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางสังคม เมื่อบุคคลรับรู้ความแตกต่างที่มองเห็นได้ พวกเขามีแนวโน้มที่จะจัดกลุ่มตนเองและผู้อื่นออกเป็น “กลุ่มของเรา” และ “กลุ่มของเขา” กระบวนการดังกล่าวอาจนำไปสู่การเกิดอคติต่อกลุ่มที่ต่างจากตนเอง (Outgroup Bias) โดยอคติเหล่านี้อาจเกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว และส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมในองค์การ (Phillips & Loyd, 2006)

เหตุผลหนึ่งที่ผู้คนให้ความสำคัญกับความหลากหลายระดับผิวเผิน เนื่องจากมีแนวโน้มที่จะเชื่อมโยงลักษณะภายนอกเหล่านี้เข้ากับความหลากหลายระดับลึก ซึ่งหมายถึงความแตกต่างด้านค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ และวิถีคิดของบุคคล โดยทั่วไป บุคคลมักต้องการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่มีความนิยมและทัศนคติคล้ายคลึงกับตนเอง อย่างไรก็ตาม ในการ