

การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : แนวคิดและวิธีปฏิบัติ

สุชาวดี เดชทองจันทร์ ลิ้มปนนาคทอง^{1*} ชินรัตน์ สมสืบ² และ ศักย์ ทับพลี³

¹⁻³วิทยาลัยบริหารแห่งรัฐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

Received 3 April 2024; Revised 22 April 2024; Accepted 27 April 2024

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอหลักการแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และตัวอย่างวิธีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งในมิติเพศ อายุ และเชื้อชาติ รวมถึงการเสนอข้อเสนอแนะในการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร บทความนี้เป็นการศึกษาในลักษณะของการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ประกอบด้วย หนังสือ ตำรา บทความวิชาการ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งในกลุ่มเพศ อายุ และเชื้อชาติ โดยนำมาเรียบเรียงขึ้นใหม่ในลักษณะของบทความวิชาการ การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น มีแนวทางปฏิบัติที่ดีด้วยการคำนึงถึงความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันกับสมาชิกทุกกลุ่มในองค์กรในกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระบวนการ การเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานที่ดีที่ทำให้พนักงานทั้งหมดรู้สึกถึงความแตกต่าง อันนำไปสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร และการเสริมสร้างความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันในความแตกต่างระหว่างพนักงานด้วยกันเอง

คำสำคัญ : ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์, การจัดการความหลากหลาย, การบริหารทรัพยากรมนุษย์

*Corresponding Author: suchavadee.dej@gmail.com

The Management of Human Resource Diversity in an Organization : Concept and Practice

Suchawadee Dechthongchan Limpananakthong^{1*} Chinnarat Somsueb² and Sak Thapli³

^{1*-3}Center for State Administration College, Rajamangala University of Technology Phranakhon

Abstract

The purposes of this academic article are to present the principle and concept of the management of human resource diversity in an organization, and to analyze comparatively the management of human resource diversity with age gender and racial diversities. It also proposes suggestions in terms of practical for the management of human resource diversity in an organization. This article is the form of literature review, as documentary research including books, textbooks, academic articles, and related researches. The data will be analyzed and synthesized and rewritten the management of human resource diversity must be designed and implemented in the form of academic paper. The management of human resource diversity must recognize to the equality and fairness of all group members in the organization in human resource management and development process, set labor relations and a good working atmosphere that makes all employees feel no difference which leads to unity within the organization and reinforce understanding and sympathizing with employee about the differences among employees.

Keywords : Human Resource Diversity, Diversity Management, Human Resource Management

*Corresponding Author: suchavadee.dej@gmail.com

บทนำ

โลกแห่งการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน ได้ถูกท้าทายอย่างหนักหน่วงจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทของการอย่างฉับพลันแบบไร้ทิศทาง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) รวมถึงการเผชิญกับวิกฤติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมโลก อาทิเช่น วิกฤติการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) วิกฤติภาวะสงครามของประเทศเพื่อนบ้านและประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ วิกฤตเด็กเกิดน้อยผู้สูงวัยเพิ่มขึ้น เป็นต้น การบริหารจัดการองค์กรในยุคนี้ซับซ้อน ยุคสมัยแบบ New Normal และยุคแห่งวิกฤติต่าง ๆ นั้น ย่อมทำให้องค์กรทุกแห่งต้องปรับเปลี่ยนมุมมองแนวคิดการจัดการองค์กรที่แตกต่างไปจากยุคสมัยดั้งเดิมอย่างมากมาย อย่างไรก็ตาม แม้บริบทที่องค์กรต้องเผชิญจะมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใดก็ตาม สิ่งหนึ่งที่ทุกองค์กรยังคงต้องให้ความสำคัญ คือ การจัดการคน (Man) กำลังแรงงาน (Workforce) หรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ขององค์กร ซึ่งถือเป็นทรัพยากรหรือปัจจัยที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ หากองค์กรได้มีการให้ความสำคัญกับการออกแบบและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ ย่อมจะนำมาซึ่งการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันต่อคู่แข่งขององค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

ประเด็นสำคัญสำหรับการบริหารจัดการคน กำลังแรงงาน และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในปัจจุบันและอนาคตคือ ความหลากหลายของกำลังแรงงาน ทั้งในด้านวัฒนธรรม ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ อายุ ศาสนา ความพิการหรือทุพพลภาพ เพศ การศึกษา และความเชื่อ (Ardakani, Abzan, Shaemi and Fathi, 2015) ซึ่งความหลากหลายที่เกิดขึ้น คือ ความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะที่ปัจเจกบุคคลมีโดยสะท้อนออกมาเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น (Brimhall, Lizano and Barak, 2014) การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานในองค์กร จึงกลายเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปัจจุบัน ที่ผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถวิเคราะห์และจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานเหล่านี้ เนื่องด้วยความหลากหลายของกำลังแรงงาน ก่อให้เกิดความแตกต่างในกระบวนการคิด การรับรู้ การเรียนรู้ แรงจูงใจ จนนำมาสู่การแสดงออกซึ่งแตกต่างตามพฤติกรรมแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรเดียวกัน ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถจัดการความหลากหลายได้เป็นอย่างดี รวมถึงสามารถนำความหลากหลายดังกล่าวมาใช้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ย่อมนำมาซึ่งการเกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานรวมถึงการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในเชิงแข่งขันและการก่อให้เกิดชื่อเสียงขององค์กรได้ด้วย (Cooke and Saini, 2010)

บทความวิชาการเรื่อง การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : แนวคิดและวิธีปฏิบัตินี้ จึงเกิดขึ้น โดยผู้เขียนมีความตั้งใจในการสร้างคุณค่าต่อแวดวงวิชาการและผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในการสร้างความเข้าใจในหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์และการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และมีการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางด้านเพศ อายุ และเชื้อชาติ รวมทั้งนำเสนอข้อเสนอแนะในการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเนื้อหา

ทั้งหมดนี้ จะนำไปสู่การตระหนักและการเลือกใช้แนวทางการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ถูกต้องและเหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์

ความหมายการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนพบว่า มีผู้ให้นิยามการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ไว้มากมาย โดยสามารถแบ่งความแตกต่างของนิยามได้ 3 มุมมอง ดังนี้

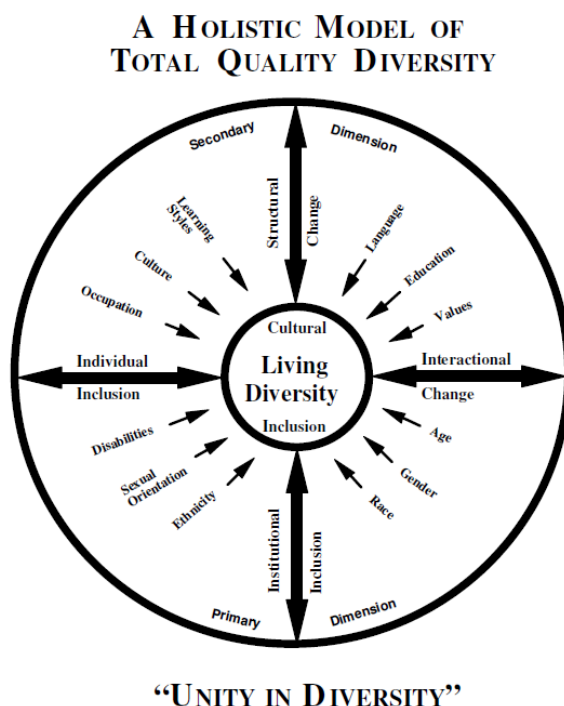
1) การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะเป็นนโยบายและกลยุทธ์ โดยมองว่าการจัดการความหลากหลาย คือ การที่องค์กรนั้นๆ มีนโยบายบริหารบุคลากรโดยไม่กีดกันจำกัดบุคลากรที่มีความหลากหลาย นั่นคือ ผู้ที่มีความสามารถไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นใคร จะสามารถทำงานกับองค์กรนั้นๆได้ และมีความก้าวหน้าในงานได้รับการดูแลเหมือนพนักงานคนอื่นๆทุกคน (ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข,2558)

2) การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการและวิธีการ โดยมองว่า การจัดการความหลากหลายเป็นกระบวนการที่เผยให้เห็นถึงพรสวรรค์ต่างๆและความสามารถที่หลากหลายของสมาชิกขององค์กร ชุมชนหรือสังคมนั้น ทั้งนี้ความหลากหลายอาจนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพและประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ชุมชนหรือสังคมต่อไป (Rosado,2008)

3) การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะของการตระหนักและการยอมรับในความแตกต่างกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ การจัดการความหลากหลาย เป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างพนักงานในองค์กร และความแตกต่างนี้ถือเป็นสินทรัพย์ที่สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กรได้ ถ้าหากมีการจัดการที่เหมาะสม จนอาจกล่าวได้ว่าการจัดการความหลากหลาย ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Ardakani, Abzan, Shaemi and Fathi, 2015)

จึงอาจกล่าวได้ว่า การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรในระดับนโยบายหรือระดับกลยุทธ์ เพื่อการเสริมสร้างระบบและกระบวนการในการจัดการกับความแตกต่างและความหลากหลายของทุนมนุษย์ของสมาชิกในองค์กร อันนำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กรและการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้แก่องค์กรได้ด้วย

ประเภทความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ Daft (2008 อ้างถึงใน พิมพ์พรณ เชื้อบางแก้ว, 2554) ได้แบ่งความหลากหลายของกำลังแรงงานไว้ 2 มิติ คือ มิติระดับปฐมภูมิ (Primary Dimensions) และ มิติระดับทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) ซึ่งมีความคล้ายกันกับการแบ่งประเภทความหลากหลายของ Rosado (2008) ซึ่งได้ทำการแบ่งประเภทความหลากหลายของกำลังแรงงานไว้ 2 มิติ คือ มิติระดับปฐมภูมิ (Primary Dimensions) และ มิติระดับทุติยภูมิ (Secondary Dimensions) เช่นกัน ทั้งนี้ Rosado (2008) ได้ให้คำจำกัดความของมิติปฐมภูมิ คือ ความหลากหลายที่ติดตัวมาของคนผู้นั้น ส่วนมิติทุติยภูมิ เป็นความหลากหลายที่เกิดจากการสั่งสมหรือการสร้างขึ้นมาจากบุคคลนั้น ดังแผนภาพที่ 1



—Caleb Rosado, © 1994, 1995, 1996

ภาพที่ 1 ตัวแบบมิติความหลากหลาย

ที่มา : Rosado,C. (2008)

ความสำคัญของการจัดการความหลากหลาย การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนี้ หากองค์การการจัดการได้มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากมาย นอกจากนี้ การจัดการความหลากหลายเสมือนเป็นเครื่องมือในการประสานพลัง (Synergize) ของทุนมนุษย์ที่มีในองค์การ ถือเป็นการป้องกันการบริหารจัดการองค์การด้วยการตีความแบบเหมารวม (Stereotyping) การมีอคติล่วงหน้า (Prejudice) รวมถึงการนำไปสู่การเลือกปฏิบัติ (Discrimination) (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559) นอกจากนี้ การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ยังถือว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ทั้งในด้านคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมที่หลากหลาย อันเป็นความสามารถขององค์การในการบริหารและจัดการความหลากหลายเหล่านั้น ความแตกต่างทางคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ รวมถึงการคำนึงการจัดกระบวนการต่าง ๆ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดความเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ ตั้งแต่โอกาสในการจ้างงาน การเติบโตในหน้าที่งาน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2558) ตลอดจนแนวทางในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้ค่าตอบแทนแบบจูงใจ และการดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงาน ย่อมนำไปสู่การสร้างให้การทำงานของสมาชิกในองค์การมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

Lockwood (2005) และ Cox and Blake (1991) (ดัดแปลงจากตารางของ Raymond A. Noe ,2012) ได้อธิบายประโยชน์ของการจัดการความหลากหลายขององค์การไว้ ดังนี้

1. ต้นทุนและค่าใช้จ่าย (Cost) คือ การที่องค์กรเปิดรับประเด็นความหลากหลาย มีการรับบุคลากร โดยคำนึงถึงความหลากหลายในมิติต่างๆ มากยิ่งขึ้น ย่อมจะทำให้มีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันมากยิ่งขึ้น
2. การสร้างแรงดึงดูด ให้พนักงานเข้ามาทำงานกับองค์กร และรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร (Employee Attraction and Retention) คือ องค์กรที่มีการจัดการความหลากหลายที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร เพราะองค์กรเปิดกว้าง ทำให้คนมีความต้องการจะเข้ามาเป็นสมาชิกหรือเป็นพนักงานขององค์กร พร้อมกับความหลากหลายที่มีอยู่ในตัวของบุคคลผู้นั้น
3. การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ในกรณีขององค์กรข้ามชาติ การมีพนักงานหรือสมาชิกขององค์กรที่มาจากหลากหลายเชื้อชาติ ภาษา สังคม และวัฒนธรรม มาจากหลากหลายภูมิภาค หรือหลากหลายท้องถิ่น ย่อมกลายเป็นโอกาสขององค์กรที่จะขยายช่องทางในการขยายตลาดของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้มากยิ่งขึ้น
4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การที่บุคคลมีทักษะหลากหลายแตกต่างกัน ย่อมนำไปสู่การเปิดกว้าง และกระตุ้นให้บุคคลคิดต่าง คิดหลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ หากมีการจัดการที่เหมาะสม และสนับสนุนอย่างเป็นระบบ
5. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ความแตกต่างในความคิด หรือการหาคำตอบ หาทางออกของปัญหาต่างๆ ที่เผชิญอยู่ ย่อมจะช่วยให้องค์กรได้คำตอบที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุดจากตัวเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา
6. ความยืดหยุ่น (Flexibility) องค์กรที่มีความหลากหลายมากจะเพิ่มขีดความสามารถและความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

ความเสมอภาคและความเป็นธรรม

ความเสมอภาคและความเป็นธรรมของมนุษย์ในสังคมโลก เป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะความแตกต่างของมนุษย์ สำหรับประเทศไทยนั้น ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความเสมอภาคของมนุษย์ไว้ในรัฐธรรมนูญทุกยุคสมัย ดังเช่นในปัจจุบัน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้บัญญัติถึงความเสมอภาคระหว่างบุคคลไว้ว่า “มาตรา 27 บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมาย มีสิทธิและเสรีภาพและได้รับความคุ้มครอง ตามกฎหมายเท่าเทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล ไม่ว่าด้วยเหตุความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญหรือเหตุอื่นใด จะกระทำมิได้ มาตราการที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิหรือเสรีภาพ ได้เช่นเดียวกับบุคคลอื่น หรือเพื่อคุ้มครองหรืออำนวยความสะดวกให้แก่เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ หรือผู้ด้อยโอกาส ย่อมไม่ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมตามวรรคสาม”

ในมิติของการบริหารจัดการ Stacy J. Adams (อ้างถึงใน สุธิณี ฤกษ์ขำ, 2560 และ Richa Kaur,Priti Aggarwal and Neha Khaitan ,2014) ได้เสนอทฤษฎีความเสมอภาค ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ ความเสมอภาคในสถานที่ทำงานจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นเกิดการรับรู้ว่ามีค่าเสมอภาคเกิดขึ้นหรือไม่ และเกิดขึ้นอย่างไร และบุคคลนั้นจะเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองเนื่องจากผลการเปรียบเทียบดังกล่าว หรืออาจกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นพยายามเปรียบเทียบความพยายามทุ่มเทของตนหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) กับผลลัพธ์ที่ได้หรือสิ่งที่ตนเองได้รับจากความพยายามทุ่มเทนั้น กับความทุ่มเทของบุคคลอื่นและสิ่งที่บุคคลอื่นได้รับ ทั้งนี้หากผลการเปรียบเทียบพบว่า มีความเท่าเทียมกัน หรือความเสมอภาค ย่อมไม่ก่อให้เกิดปัญหาใด แต่หากเมื่อมีการเปรียบเทียบแล้วพบว่า ผลที่ได้ไม่เกิดความเท่าเทียมหรือความเสมอภาคแล้วนั้น ย่อมส่งผลดังนี้

- 1) หากบุคคลผู้นั้นรับรู้ว่าคุณค่าที่ได้รับสิ่งตอบแทนน้อยกว่าเมื่อเทียบกับบุคคลอื่น อาจจะมีแนวโน้มที่จะลดความทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงานลง เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งตอบแทนที่ตนได้รับ
- 2) หากบุคคลผู้นั้นรับรู้ว่าคุณค่าที่ได้รับสิ่งตอบแทนมากกว่า เมื่อเทียบกับบุคคลอื่น จะมีแนวโน้มพยายามปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่ตนเองได้มากกว่าผู้อื่น
- 3) บุคคลผู้นั้นอาจเปลี่ยนแปลงสิ่งตอบแทนที่ตนเองได้รับ เพื่อให้การเปรียบเทียบมีความยุติธรรม
- 4) บุคคลผู้นั้นอาจมีการบิดเบือนการรับรู้ของตนเอง หรืออาจแก้ไขผลการเปรียบเทียบ เพื่อให้การเปรียบเทียบมีความยุติธรรม
- 5) บุคคลผู้นั้นอาจแก้ไขการรับรู้ความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้น โดยอาจเปลี่ยนบุคคลที่ตนเองเปรียบเทียบ
- 6) บุคคลผู้นั้น อาจลาออกจากองค์กร หากได้มีการพยายามทุกวิถีทางแล้ว แต่ไม่สามารถทำให้ตนเองรับรู้ได้ว่า ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมแล้ว

วิธีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการความหลากหลาย: เปรียบเทียบการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางด้านเพศ อายุ และเชื้อชาติ

ในองค์กรปัจจุบัน เราจะพบกลุ่มความหลากหลายอยู่หลายกลุ่มที่มีความน่าสนใจ แต่ที่มักพบเป็นส่วนใหญ่คือ ความหลากหลายทางเพศ (Gender) อายุ (Age) และเชื้อชาติ (Race) ดังกล่าว กลุ่มคนที่มีความหลากหลายที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกแตกต่าง และการให้ความสนใจต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ สิทธิประโยชน์และโอกาสในการพัฒนาตนเอง การเข้าฝึกอบรม หรือการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆขององค์กร บนพื้นฐานของความเสมอภาคและเป็นธรรม

ผู้เขียนจึงขอเสนอการเปรียบเทียบ 1) การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานทางด้านเพศจากงานวิจัยของเจษฎา นกน้อย (2552) ชื่องานวิจัยเรื่อง การจัดการความหลากหลายในองค์กร: ตัวแบบทางด้านการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ 2) การจัดการความหลากหลายของอายุ จากงานวิจัยของนพดล เดชประเสริฐ (2561) ชื่องานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กรตามช่วงวัยที่ต่างกัน 3) การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานทางด้านเชื้อชาติจากงานวิจัยของ ฉัตรลัดดา

เลิศจิตรการุณ และคณะ (2559) ชื่องานวิจัยเรื่อง องค์การแห่งความสุข... ท่ามกลางความหลากหลาย และ 4) ความหลากหลายของอายุ กรณีศึกษาความคาดหวังในการเข้าสู่ตลาดแรงงานและการออกแบบงานของเจนเนอเรชันซี จากผลการศึกษาของ พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์ (2566) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

งานวิจัยของ เจษฎา นกน้อย (2552) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการความหลากหลายในองค์การ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ ซึ่งงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยใช้ การศึกษาแบบเชิงคุณภาพ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศที่ทำงานในหน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชน และใช้เทคนิคการเล่าเรื่องโดยให้กลุ่มตัวอย่างเล่าอัตชีวประวัติ และทำการสัมภาษณ์แบบ เจาะลึก ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการปฏิบัติในประเด็นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่าเทียมและเป็นธรรมกับเพศอื่น ๆ ในองค์การ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะมีการพิจารณาผลงานและความรู้ความสามารถเป็น สำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างที่เพศที่มีในองค์การ ทั้งนี้ ปัจจัยและบริบทที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากร มนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศในองค์กร ประกอบด้วย 1) ลักษณะของบุคคล ได้แก่ เพศ อาชีพ การแสดงออก และการรับรู้ของบุคคลอื่นว่าเป็นผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ 2) การจัดการ ความหลากหลายในองค์การ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารองค์การมีความหลากหลาย การฝึกอบรมและการให้ ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายขององค์การเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ การมีที่ปรึกษา/กลุ่มที่ไม่เป็นทางการให้ คำแนะนำ และนโยบายไม่เลือกปฏิบัติต่อกลุ่มใด ๆ 3) บริบทอื่น ๆ ได้แก่ บรรทัดฐานของสังคม และกฎหมาย

สำหรับผลกระทบทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการที่ผู้เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญต่อผู้มีอัต ลักษณ์หลากหลายทางเพศในองค์การ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่รู้สึกว่าตนเองถูกเลือกปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่าง ผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศทั้งหมดจึงมีขวัญกำลังใจในการทำงานดี มีความรักและความผูกพันต่อองค์การ สามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี และมีความสุขในการทำงาน อย่างไรก็ตามองค์การที่กลุ่มตัวอย่างผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศทำงานอยู่ บางองค์การมีคณะกรรมการบริหาร องค์การที่มีความหลากหลาย บางองค์การมีกลุ่มที่ไม่เป็นทางการคอยให้คำแนะนำในประเด็นทางด้านความ หลากหลายของเพศของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ส่วนงานวิจัยของนพดล เดชประเสริฐ (2561) ซึ่งได้ดำเนินการศึกษาชื่องานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการ ความหลากหลายขององค์กรตามช่วงวัยที่ต่างกัน โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ตามช่วงวัยที่ต่างกัน คือ Gen Y (นิยามว่าอายุ 20-29 ปี), Gen X (นิยามว่าอายุ 30-39 ปี), Gen BabyBoom (นิยามว่าอายุ 40-49 ปี) โดยผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดการความหลากหลายในองค์กรของพนักงานบริษัท ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ องค์กรมีสื่อต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การแจ้ง email, ประกาศที่บอร์ด เพื่อแสดง ให้เห็นว่าองค์กรมีการยอมรับในความแตกต่างในที่ทำงานทั้งเรื่อง เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ เป็นต้น รองลงมา องค์กรมีเครือข่ายที่กว้างขวางในการดึงดูดผู้สมัครงานที่หลากหลาย มีวิธีการคิดและสื่อสารที่หลากหลาย และทุก คนได้รับการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นที่มีความหลากหลาย ปรากฏให้เห็นในทุกระดับขององค์กร มีสภาพแวดล้อมการทำงานมีความเป็นมิตรและให้การต้อนรับทุกคน รวมทั้งพนักงานใหม่ มีการแลกเปลี่ยน

ความคิดและการใช้ทรัพยากรระหว่างพนักงานจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง และองค์กรมีสื่อต่าง ๆ สู่ภายนอกองค์กร เช่น ข้อความการรับพนักงานบนเว็บไซต์ของบริษัทที่สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรมีการยอมรับความแตกต่างในที่ทำงานทั้งเรื่อง เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ เป็นต้น

ในขณะที่งานวิจัยของฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ และคณะ (2559) ซึ่งได้ดำเนินการศึกษากรณีศึกษา องค์กรต้นแบบ 6 แห่ง ที่มีการจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานทางด้านเชื้อชาติ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 6 องค์กรที่ผู้วิจัยเลือกมานั้นมีการจัดการความหลากหลายด้านเชื้อชาติที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ พนักงานต่างทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข สามารถปรับตัวในการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดทีมงานและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี จนนำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจากผลการศึกษาได้มีการสรุปแนวทางการดูแลพนักงานที่มีความหลากหลายของกำลังแรงงานทางเชื้อชาติในองค์กร หรือพนักงานต่างชาติไว้ 4 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) การดูแลพนักงานต่างชาติหรือพนักงานที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติให้เท่าเทียมกับพนักงานคนไทย โดยองค์กรดำเนินการจ้างพนักงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และจัดสวัสดิการแก่พนักงานต่างชาติ เท่ากับพนักงานคนไทย ทั้งในด้านของค่าตอบแทน สวัสดิการอาหารและที่อยู่อาศัย สวัสดิการด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาล ตลอดจนโอกาสในการเติบโตทางสายอาชีพ หมายถึงพนักงานต่างชาติสามารถได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งได้เท่ากับพนักงานคนไทย 2) การจัดตั้งทีมพี่เลี้ยงหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาหรือให้ความช่วยเหลือพนักงานต่างชาติ เพื่อรับฟังความคิดเห็น ช่วยถ่ายทอดนโยบายหรือสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงาน รวมทั้งเพื่อช่วยแก้ปัญหาของพนักงานต่างชาติ 3) การเรียนรู้วัฒนธรรมของพนักงานแต่ละเชื้อชาติ ทั้งในรูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงานของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานได้ทำกิจกรรมที่ตนเองชอบ พร้อมทั้งถ่ายทอดความเชื่อและแนวทางปฏิบัติงานร่วมกันให้แก่พนักงานคนไทย เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และ 4) การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบพี่น้อง ด้วยการมีพี่เลี้ยง การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นกันเองของผู้บริหาร และวัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้องภายในองค์กร

กรณีศึกษาความคาดหวังในการเข้าสู่ตลาดแรงงานของเจนเนอเรชันซี จากผลการศึกษาของ พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์ (2566) ซึ่งได้ให้คำนิยาม เจนเนอเรชันซี หรือ Generation Z คือ ผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ.2540-2553 เติบโตมากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย ได้รับอิทธิพลจากสื่อต่าง ๆ ผ่านแพลตฟอร์มสังคมออนไลน์ ผลการศึกษาพบว่า ความคาดหวังในการเข้าสู่ตลาดแรงงานของเจนเนอเรชันซี ได้แก่ 1) การทำงานที่ต้องมีความหมาย กล่าวคือ การทำงานที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์การทำงานและโอกาสที่จะได้ทำสิ่งใหม่ ๆ ที่สะท้อนบุคลิกภาพและความเป็นตัวตนอย่างแท้จริง 2) การทำงานที่ยืดหยุ่นและมีอิสระ การที่เจนเนอเรชันซี สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆผ่านช่องทางออนไลน์ได้ ทำให้แรงงานรุ่นใหม่ไม่มีเส้นแบ่งเวลาการทำงานที่ชัดเจน การทำงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและต้องการปรับชีวิตการทำงานให้เข้ากับชีวิตส่วนตัว จึงต้องการการทำงานที่มีความยืดหยุ่นทั้งเวลาและสถานที่ 3) การได้รับการดูแลอย่างเท่าเทียม องค์กรในอุดมคติของคนเจนเนอเรชันซี ต้องเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างหลากหลาย (Diversity) เช่น ความแตกต่างตามช่วงวัย เพศสภาพ ศาสนา เชื้อชาติ เป็นต้น มีการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

ความเท่าเทียมนี้รวมถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความโปร่งใสในการทำงาน และการสื่อสารที่ครอบคลุมทั่วถึง เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กรนั้น และ 4) การเรียนรู้และเติบโตในหน้าที่การงาน กลุ่มเจนเนอเรชันซี ต้องการหัวหน้างานที่จริงใจ คอยให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน และคาดหวังว่าตนเองจะได้รับการพัฒนาเมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกองค์กร นอกจากนี้ มุมมองเรื่องราวได้ที่ได้รับจากการทำงานต้องเพียงพอต่อการดำรงชีพและสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับตนเองในระยะยาวด้วย

บทวิเคราะห์วิธีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการความหลากหลายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

จากการศึกษาสาระสำคัญงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานทางด้านเพศ (ผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ) ของเจษฎา นกน้อย (2552) การจัดการความหลากหลายของอายุ ของ นพดล เดชประเสริฐ (2561) การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงานทางด้านเชื้อชาติของ ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ และคณะ (2559) และกรณีศึกษาความคาดหวังในการเข้าสู่ตลาดแรงงานของเจนเนอเรชันซี จากผลการศึกษาของ พัทธรา โพธิ์ไพฑูรย์ (2566) ทำให้เห็นข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ว่า แม้จะเป็นการจัดการความหลากหลายที่มีความแตกต่างกันในประเภทของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แต่วิธีการปฏิบัติที่ดีในการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน สามารถสรุปได้ดังนี้

ประการที่ 1 การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันกับสมาชิกทุกกลุ่มในองค์กรในกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสรรหาและการคัดเลือก การพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ อย่างไรก็ตามอาจมีสวัสดิการบางอย่างที่สมาชิกในองค์กรบางกลุ่มได้รับสิทธิมากกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น ซึ่งเป็นเหตุผลตามธรรมชาติของความหลากหลายนั้น เช่น สวัสดิการการตรวจสุขภาพประจำปี ซึ่งผู้ที่มีวัยแตกต่างกัน หรือมีเพศแตกต่างกัน ย่อมมีโปรแกรมการตรวจสุขภาพที่แตกต่างกัน ตามหลักการทางการแพทย์ เป็นต้น

ประการที่ 2 การเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องร่วมมือกันในการจัดบรรยากาศ กิจกรรม แนวทางปฏิบัติต่างๆในองค์กร ที่สามารถทำให้พนักงานทั้งหมดไม่รู้สึกรังเกียจถึงความแตกต่าง อันนำไปสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ความรักใคร่กลมเกลียว จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรได้ เช่น การจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีเชื้อชาติแตกต่างกัน การเรียนรู้ในประเพณีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เป็นต้น

ประการที่ 3 ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันในความแตกต่างระหว่างพนักงาน ทั้งความแตกต่างในด้านเพศ อายุ และเชื้อชาติ ที่นำมาซึ่งข้อจำกัดของปัจเจกบุคคลในบางกรณี เช่น พนักงานที่มีอายุมาก ย่อมมีสภาพร่างกายและสุขภาพที่แตกต่างกับพนักงานที่มีอายุน้อย ส่งผลต่องานบางประเภทที่พนักงานที่มีอายุมากอาจไม่สามารถปฏิบัติได้ โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้กำลังร่างกาย หรือ ความเข้าใจในภาษาที่แตกต่างของพนักงานหลากหลายเชื้อชาติ เพื่อนพนักงานอาจต้องช่วยเหลือในการแปลภาษาและตีความภาษาเพื่อความเข้าใจที่

ตรงกัน เป็นต้น แม้มีตินี้จะเป็นเรื่องจิตใจของปัจเจกบุคคล แต่องค์กรต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างมิติความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจนี้ให้เกิดขึ้นแก่พนักงานด้วย

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ความท้าทายในการบริหารจัดการขององค์กรในยุคปัจจุบัน คือ การให้ความสนใจกับการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เกิดขึ้นในสังคมโลกซึ่งมีอยู่มาหลายประเภท ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้น แม้จะก่อให้เกิดความแตกต่างในกระบวนการคิด การรับรู้ การเรียนรู้ แรงจูงใจ จนนำมาสู่การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของคนแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรเดียวกัน แต่กลับเป็นผลบวกต่อองค์กร คือ ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือความหลากหลายของทุนมนุษย์ที่องค์กรต้องเลือกหยิบคุณลักษณะแต่ละด้านมาใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีระบบและแนวทางที่เหมาะสมกับความหลากหลายแต่ละประเภท ทั้งนี้ การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงได้กลายเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่ต้องคำนึงถึงความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร จนนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรต่อไป

ทั้งนี้จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย (Policy Suggestion) คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมกำลังแรงงานที่หลากหลาย เช่น กระทรวงแรงงาน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม เป็นต้น ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและความร่วมมือในการพัฒนาศักยภาพกำลังแรงงานที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุที่กำลังเผชิญกับการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศและของโลก เพื่อให้ประชากรผู้สูงอายุสามารถพึ่งพาตนเองได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดี 2) ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติขององค์กร (Practical Suggestion) คือ องค์กรควรมีการจัดตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความหลากหลายในองค์กรขึ้น องค์ประกอบของคณะกรรมการ ควรมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นเลขานุการ และมีตัวแทนผู้บริหารแต่ละสายงานเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน โดยทำการพิจารณาถึงกำลังแรงงานในองค์กรที่มีความหลากหลาย และการนำจุดเด่นในความหลากหลายนั้นมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน วิเคราะห์พันธกิจขององค์กรว่าสามารถเปิดรับกำลังแรงงานประเภทใดได้บ้าง เช่น คนต่างชาติ คนพิการ ผู้สูงอายุ ฯลฯ ที่สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร และร่วมกันออกแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้แก่กำลังแรงงานที่มีความหลากหลาย ให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรม อันนำมาสู่ประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เจษฎา นกน้อย. (2552). *การจัดการความหลากหลายในองค์กร : ตัวแบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ฉัตรลัดดา เลิศจิตรการุณ และคณะ. (2559). *องค์กรแห่งความสุข ... ท่ามกลางความหลากหลาย*. กรุงเทพฯ : ศูนย์องค์กรสุขภาวะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- นพดล เดชประเสริฐ. (2561). การบริหารจัดการความหลากหลายขององค์กร ตามช่วงวัยที่ต่างกัน. *Journal of Graduate School of Commerce-Burapha Review*, 13(2), 121–134. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/GSC/article/view/165156>.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2558). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางใหม่*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน
- พัชรา โพธิ์ไพฑูรย์. (2566). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2554). การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร : กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์. *วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ*, 31(1), 153-159
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2564). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (Siriyupa Roongrerngsuke). (2558). *D&I เทรนด์ HR ที่มาแรง*. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/635110>
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2560). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Ardakani,M. S., Abzari,M., Shaemi,A. and Fathi,S. (2015). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 9(2) , 407-432
- Brimhall,K.C., Lizano,E.L., Barak,M.E.M. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79-88

- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Cooke, F. L. and Saini, D.S. (2010). Diversity Management India: A Study of Organizations in Different Ownership Forms and Industrial Sectors. *Human Resource Management*, 49(3),477-500
- Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart,B.; Wright,P.M. (2012). *Human Resource Management*. USA : McGraw-Hill.
- Rosado, C. (2008). What Do We Mean By “Managing Diversity?” *Workforce Diversity*. 3 (Spring 2008), 1-16