

# HR&Management

hr\_kt@nationgroup.com

# บริหารความหลากหลาย เพิ่มแต้มต่อธุรกิจ

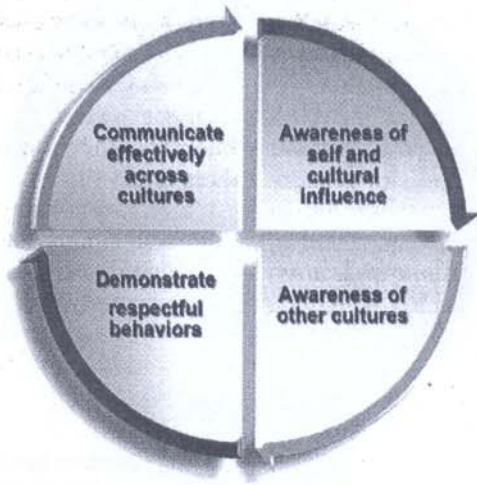
• ดร.อัจฉรา จุ้ยเจริญ

**พ**ักนี้เราได้ยินคำว่า Diversity (ความหลากหลายของบุคลากร) บ่อยๆ ทั้งในแง่ของสมรรถนะที่ต้องเพิ่มให้ผู้นำ เพื่อบริหารจัดการความหลากหลายให้เป็นผลดีต่อองค์กร และการเตรียมพร้อมของ HR

Diversity เป็นอีกประเด็นที่องค์กรเห็นว่าการเตรียมพร้อม สำหรับ AEC (Asia Economic Community) เทคโนโลยีและการเดินทางที่สะดวกสมัยอีกทั้งราคาถูกลง บวกกับเสน่ห์ของการใช้ชีวิตในประเทศไทย อาจเร่งความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจเร็วว่าการเปลี่ยนแปลงแบบซึมเข้ามกซัๆ อย่างที่ผ่านๆ มา การมองว่าแรงงานฝีมือของเราจะไหลออกไป ซึ่งมีทั้งข้อดีข้อเสียนั้นก็สำคัญ แต่ที่สำคัญไม่แพ้กันคือ แล้วที่จะไหลเข้ามาในไทยนั้น เราจะบริหารจัดการ Diversity อย่างไรให้ทั้งองค์กรและบุคลากรได้รับประโยชน์สูงสุด

Diversity หมายถึงภาวะหรือสถานการณ์ที่มีความหลากหลาย ความหมายที่ละเอียดมากขึ้นคือ ความหลากหลายอย่างมีความสมดุลของเพศ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม อายุ และความสามารถของบุคลากรในองค์กร ความหลากหลายมีสองระดับคือ **หนึ่ง ความหลากหลายหลัก และสอง ความหลากหลายรอง ความหลากหลายหลักคือสิ่งที่ติดตัวเรา** มองเห็นได้ทันทีถึงไม่เอ่ยปากบอกไป เช่น อายุ เชื้อชาติ เพศ รูปร่างหน้าตา ความหลากหลายหลักคือสิ่งที่คนเรามักคุ้นเคยกันว่า ถ้าอยู่ในกลุ่มนั้นๆ แล้ว ก็มักจะเหมือนๆ กัน ซึ่งมักเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย **ความหลากหลายรอง มักปรับเปลี่ยนได้ขึ้นอยู่กับเวลาและสถานการณ์** เช่น รายได้ การศึกษา แนวคิดความเชื่อด้านศาสนา สถานภาพสมรส มีบุตรหรือไม่ ประสบการณ์การทำงาน เคยอาศัยอยู่แห่งไหนตำบลใดมาบ้าง ซึ่งความหลากหลายรองนี้ เราเลือกได้ที่จะบอกหรือไม่บอกให้ผู้อื่นทราบก็ได้

โดยธรรมชาติของคนไทยเป็นคนที่ยอมรับผู้อื่นได้ง่าย ดังนั้นเมื่อรู้ว่าอย่างไรๆ ใจก็ยอมรับ เราจึงไม่ค่อยคิดว่าเป็นเรื่องสำคัญเท่าไร จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาในกลุ่มองค์กรกลุ่มหนึ่ง ถึงการสังเกตเห็นความสำคัญของความสมารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ต่อผลสัมฤทธิ์ด้านการสื่อสารขององค์กร โดยรวมแล้วองค์กรเห็นความ



## AEC อาจเร่ง ความหลากหลายของบุคลากร เร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบซึมลึกอย่างที่ผ่านมา

สำคัญด้านนี้อยู่ในเกณฑ์ที่ถือว่าค่อนข้างน้อย ทั้งมิติของการสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารกับลูกค้าภายนอกองค์กร แต่แน่นอนว่าเป็นเพราะขณะที่ยังเก็บข้อมูล กระแส AEC ยังไม่ได้เข้มข้นเท่าปัจจุบัน

ลองมาดูตัวอย่างกรณีศึกษาในระดับหัวหน้างานดังนี้ คริสติน่าเป็นหัวหน้างานชาวสิงคโปร์คนหนึ่ง (นามสมมติ) เธอไม่ยอมทำงานร่วมโครงการพิเศษกับหัวหน้างานชาวไทยคนหนึ่ง เมื่อถูกถามถึงสาเหตุ เธอบอกว่าหัวหน้าคนไทยคนนั้นชอบล้อเลียนว่าเธอเป็นคนชอบจับผิดและปรับแหล่ง อีกทั้งยังออกไปถึงความเข้มงวดของกฎต่างๆ จากข้อมูลที่ว่าหัวหน้าคนนี้ได้ยินมาจากกลุ่มวัฒนธรรมของเธอ ซึ่งเธอก็คิดว่าเป็นการสื่อสารที่ไม่เคารพกัน

เธอก็คิดว่าไม่ควรเอามาพูดเล่น ส่วนหัวหน้าคนไทยบอกว่า น่าจะเป็นการเข้าใจผิด เขาไม่ได้มีเจตนาไม่เคารพ แต่หาเรื่องพูดคุยด้วยเพียงเพื่อสร้างความสนิทสนมเท่านั้นเอง จะเห็นว่าการตีความไม่ใช่มองข้ามความสำคัญ ทั้งที่เจตนาดีแต่ขาดความรู้และทักษะที่เหมาะสม หลายองค์กรแก้ปัญหาเรื่องแบบนี้โดยการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรกันให้ไปประจำในประเทศต่างๆ เพื่อให้ได้พบได้พบได้พบ ได้เรียนจากประสบการณ์จริงไปเลย (Exposure) อย่างไรก็ตามการจะลงทุนพัฒนาความรู้ ทั้งระดับด้านนี้ให้บุคลากรคงต้องมาวิเคราะห์ความจำเป็นก่อนดังนี้

### :วิเคราะห์ความจำเป็น

การที่จะให้การศึกษาด้านนี้กับผู้บริหารและบุคลากร คงเข้มข้นต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยอาจดูความจำเป็นว่า (1) ต้องการขยายธุรกิจสู่ระดับนานาชาติหรือไม่ (2) ต้องการให้ลูกค้ายอมรับองค์กรด้าน Diversity Awareness ด้วยภาพลักษณ์อย่างไร (3) แรงจูงใจมีคู่แข่งจากต่างชาติเข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาดภายในประเทศหรือไม่ (4) องค์กรได้ประโยชน์จากการว่าจ้างบุคลากรที่หลากหลายหรือไม่ นอกจากนี้ อาจตั้งคำถาม "Why" ต่อไปใช้แทนก่อนคือ

- ทำไม่องค์กรเราจึงควรที่จะพัฒนาความรู้และทักษะด้าน Diversity
- เราจะได้ประโยชน์อะไร จากความพยายามนี้
- ลูกค้ายของเราจะได้ประโยชน์อะไรจากโปรแกรมนี้
- สิ่งสำคัญคือ ต้องระบุชัดเจนสำหรับแต่ละ

แผนก และ Business Unit ไม่ใช่การเหมารวมทั้งองค์กร และตอบบนพื้นฐานความเป็นจริงมากที่สุด เมื่อทราบถึงดีกรีของความจำเป็นแล้ว จะได้ทราบว่ามีค่าและตัวขนาดไหน และควรลงทุนอย่างไร ที่ไหนก่อนและหลัง

### :วิธีการพัฒนา

วัตถุประสงค์หลักเพื่อเพิ่มสมรรถนะ (Cultural Competency) ให้กับบุคลากร ดังที่ปรากฏในชาร์ท (ดูภาพประกอบ วงล้อแสดงการเชื่อมโยงการบริหารจัดการความหลากหลาย)

**ขั้นตอนที่หนึ่ง** เริ่มจากการอบรมด้าน Diversity สอดแทรกเข้ากับ Customer Service Training ใช้วิธีที่คนเข้าช่วยเสนอเรื่องราวที่ไม่น่า ลูกค้ายึดและวัฒนธรรมมองคำว่า "คุณภาพ" ต่างกันอย่างไร เช่น แบบอเมริกัน เน้นประสิทธิภาพ คือใช้ได้ดี สะดวกเร็ว ญี่ปุ่นเน้นกระบวนการและเวลาที่ใช้ในการผลิตจึงจะออกมาเป็นคุณภาพได้ ส่วนแบบเยอรมันเน้นการออกแบบและวัตถุดิบที่ดีเป็นของแท้ แบบฝรั่งเศสเน้นความหรูหรา ละเมียดละไม เมื่อวัตถุประสงค์พัฒนาจาก หนึ่ง ยอดขายสูงขึ้น และสองข้อร้องเรียนด้านของลูกค้าต่อการบริการของพนักงานที่น้อยลง หนทางที่จะพัฒนาต่อก็ยิ่งสะดวก

**ขั้นตอนที่สอง** ให้หัวหน้างานเป็นผู้ให้ Cultural Tips ทุกเช้า วันละข้อสองข้อ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ share จากประสบการณ์จริงด้วย

**ขั้นตอนที่สาม** เวลามาถึงหนึ่งปี มีการจัด Diversity Week เหมือนนอกบูธของแต่ละวัฒนธรรมที่ต่างกัน แต่ละประเทศเอาข้อเด่นของประเทศตนมาแสดง โดยพนักงานอาสาเป็นเจ้าภาพในการจัดทำและผู้จัดการสนับสนุนด้านทรัพยากร งานนี้ช่วยฝังลึกความรู้สึกชื่นชมว่าองค์กรเรามีความหลากหลาย (Appreciating Cross-cultural Diversity) และช่วยกันรักษาเอาไว้

**ขั้นตอนที่สี่** มีการแลกเปลี่ยน Cultural Ambassador ของแต่ละวัฒนธรรม โดยเลือกจากพนักงาน เป็นตัวแทนส่งไปที่ประเทศต่างๆ เพื่อนำเสนอและทบทวนโครงการที่ผ่านมาให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ รวมถึงสรุปข้อควรระวังของวัฒนธรรมต่างๆ เช่น ของไทย มี 10 อย่างที่ห้ามทำเด็ดขาด (เช่น ห้ามจับศีรษะ)

ข้อดีของการพัฒนาในรูปแบบนี้คือ เรื่องของ Diversity ได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็ว และไม่มีต่อต้าน เพราะเริ่มจากประโยชน์ที่พนักงานได้รับโดยตรง คือใช้การบริการลูกค้าได้ดีขึ้น จากนั้นก็ค่อยๆ ใช้กิจกรรมต่างๆ และการมีส่วนร่วมที่สร้างความรู้สึกดีในการปรับตัวเข้าหากัน