

การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
เพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม กรณีศึกษา: การพัฒนาทุนมนุษย์
พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐ*

HUMAN RESOURCE DIVERSITY MANAGEMENT IN ORGANIZATION
FOR EQUALITY AND FAIRNESS: A CASE STUDY ON HUMAN CAPITAL
DEVELOPMENT OF EMPLOYEES WITH DISABILITIES
IN GOVERNMENT SECTOR

สุชาวดี เดชทองจันทร์

Suchavadee Dejthongjun

พลอย สืบวิเศษ

Ploy Suebvises

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

National Institute of Development Administration, Thailand

E-mail: suchavadee.dej@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์ที่องค์การภาครัฐจัดการให้กับพนักงานผู้พิการเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม และ 2) เพื่อศึกษาข้อจำกัดในการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐที่ส่งผลให้เกิดความไม่เสมอภาคและไม่เป็นธรรม ใช้รูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มย่อยจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 58 คน คือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และพนักงานผู้พิการใน 4 กระทรวง คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ แบบเฉพาะเจาะจง และแบบการเคลื่อนของก้อนหิมะ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มย่อย ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ที่องค์การภาครัฐจัดการให้กับพนักงานผู้พิการเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม คือ 1.1) การพัฒนาทุนมนุษย์อันดับแรกที่องค์การต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมคนพิการในการเข้าสู่องค์กร และทักษะการดำรงชีวิตร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร 1.2) พนักงานผู้พิการได้รับโอกาสในการพัฒนา ฝึกอบรม และเติบโตในเส้นทางอาชีพ

* Received 2 January 2021; Revised 17 March 2021; Accepted 22 March 2021



อย่างเสมอภาคและเป็นธรรมเมื่อเทียบกับพนักงานทั่วไป และ 1.3) วิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ พนักงานผู้พิการที่พบมากที่สุดคือ การสอนงานในขณะที่ทำงาน 2) ข้อจำกัดในการเข้าสู่ กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการ คือ 2.1) การนำความพิการมาเป็นข้อจำกัดในการ พัฒนา 2.2) ประเภทตำแหน่งของพนักงานผู้พิการส่งผลต่อโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม และ 2.3) พนักงานผู้พิการบางประเภทไม่สามารถเข้าถึงกระบวนการสร้างความก้าวหน้าใน เส้นทางอาชีพ เนื่องจากกระบวนการซับซ้อนและต้องใช้ข้อมูลจำนวนมาก

คำสำคัญ: การจัดการความหลากหลาย, คนพิการ, การพัฒนาทุนมนุษย์, เส้นทางอาชีพ

Abstract

The objectives of this research article were 1) to study the human capital development process of government agencies organized for employees with disabilities for equality and fairness and 2) to study the limitations of employees with disabilities to attend the human capital development process within government organizations. This research article used the qualitative research model including document analysis, in-depth interviews, and focus group interviews. The samples consisted of 58 persons who were supervisors, colleagues, and employees with disabilities in 4 ministries. The samples were selected by using the stratified sampling method, the purposive sampling method, and the snowball or chain sampling method. The tools used to collect data were in-depth interviews. Data were analyzed from document analysis, information from in-depth interviews and focus groups. The research results were found as follows: 1) The human capital development processes managed by government agencies for employees with disabilities for equality and fairness were 1.1) the main priority of the human capital development was preparing people with disabilities to enter the organization and providing living skills with others in the organization, 1.2) employees with disabilities had the opportunity to develop, train and grow in a career path equally and fairly, and 1.3) the most common method of human capital development for employees with disabilities was teaching while working or on-the-job training . 2) Limitations resulting in inequality and fairness to the human capital development of employees with disabilities were 2.1) disability was raised as a limitation on the development of employees with disabilities, 2.2) the types of positions of employees with disabilities affected the opportunity for training, and 2.3) some types of



employees with disabilities were not able to enter the career path process because of some complications and a lot of information involved.

Keywords: Diversity Management, Persons with Disabilities, Human Capital Development, Career Path

บทนำ

การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เป็นสิ่งที่หลายองค์กรกำลังประสบอยู่ เนื่องจากกำลังแรงงานในตลาดแรงงาน หรือทรัพยากรมนุษย์มีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งในด้านวัฒนธรรม (Culture) ชาติพันธุ์ (Ethnicity) เชื้อชาติ (Nationality) อายุ (Age) ศาสนา (Religion) ความพิการหรือทุพพลภาพ (Disability) เพศ (Gender) การศึกษา (Education) และความเชื่อ (Beliefs) (Ardakani, M. S. et al., 2015) หรืออาจกล่าวได้ว่า ความหลากหลาย คือ ความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะที่ปัจเจกบุคคลมี โดยสะท้อนออกมาเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น (Brimhall, K. C. et al., 2014) ความหลากหลายเหล่านี้อาจเหมือนกันหรือแตกต่างกันได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวปัจเจกบุคคลมาตั้งแต่กำเนิด หรือได้จากการสั่งสมประสบการณ์ของปัจเจกบุคคลนั้น ความหลากหลายจึงถือเป็นทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในแต่ละปัจเจกบุคคล อันส่งผลต่อความแตกต่างในกระบวนการคิด (Thinking) ทักษะคติ (Attitude) การเรียนรู้ (Learning) การรับรู้ (Perception) แรงจูงใจ (Motive) จนนำมาสู่การแสดงออกทางพฤติกรรม (Behavior) ของคนแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรหรือในสังคมเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ในทฤษฎีมุมมองของฐานทรัพยากร (Resource - Based View Theory) ได้ให้ความสำคัญต่อความหลากหลายและการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ องค์กรใดที่มีความหลากหลายทางด้านทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์ หากองค์กรนั้นสามารถนำเอาความหลากหลายเหล่านั้นออกมาบริหารจัดการและใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ ย่อมนำไปสู่การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การดำเนินงานขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ และการส่งมอบผลประโยชน์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขององค์กร นอกจากนี้ การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) สามารถนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขันและการก่อให้เกิดชื่อเสียงขององค์กรได้ด้วย (Cooke, F. L. & Saini, D. S., 2010)

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม กรณีศึกษาการบริหารจัดการคนพิการในองค์กรภาครัฐ ซึ่งหนึ่งในวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ การค้นหาและสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทุนมนุษย์และเส้นทางอาชีพ ให้กับคนพิการขององค์กรภาครัฐ 4 กระทรวง (เฉพาะกลุ่มที่จ้างงานคนพิการ มาตรา 33 ของพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนา



คุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ข้อมูลส่วนหนึ่งที่ได้จากการวิจัยทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงความสำคัญในการดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์ให้แก่พนักงานผู้พิการและมุมมองแนวคิดของพนักงานผู้พิการที่มีต่อระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ทั้งมุมมองในส่วนที่เอื้อต่อพนักงานผู้พิการให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรม และข้อจำกัดที่ก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานทั่วไป เนื่องจากในปัจจุบันตลาดแรงงานของประเทศไทย มีจำนวนคนพิการจำนวนหนึ่งที่ได้รับโอกาสให้เข้าทำงานในองค์การ จากสถิติคนพิการในวัยทำงานที่ประกอบอาชีพ ทั้ง 4 ไตรมาส ในปี พ.ศ. 2562 ของกรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พบว่า สัดส่วนคนพิการในวัยทำงานที่ประกอบอาชีพเทียบกับคนพิการในวัยทำงานทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 25.85 ในไตรมาสที่ 1, ร้อยละ 25.58 ในไตรมาสที่ 2, ร้อยละ 23.33 ในไตรมาสที่ 3 และร้อยละ 31.27 ในไตรมาสที่ 4 ในขณะที่คนพิการที่เข้าประกอบอาชีพรับราชการและรัฐวิสาหกิจเมื่อเทียบกับจำนวนคนพิการในวัยทำงานที่ประกอบอาชีพทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 0.36 ในทุกไตรมาส (กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ, 2562) แม้ว่าจำนวนคนพิการที่เข้าสู่ตลาดแรงงานในองค์การของประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นตามนโยบายของรัฐบาลและการผลักดันของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง แต่จำนวนคนพิการที่เข้าสู่ตลาดแรงงานในภาครัฐและรัฐวิสาหกิจกลับมีสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนคนพิการที่ประกอบอาชีพในกลุ่มอื่น ๆ ข้อสังเกตของผู้วิจัยคือ องค์การภาครัฐในฐานะผู้กำหนดนโยบายการจ้างงานคนพิการ ควรมีสัดส่วนในการรับคนพิการเข้าทำงานมากกว่าภาคส่วนอื่น ๆ

อย่างไรก็ตาม การรับคนพิการเข้าทำงานนั้น องค์การจะต้องมีนโยบาย เจตนารมณ์ การจ้างงานคนพิการ รวมถึงระบบการดำเนินการบริหารจัดการความหลากหลายเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม ระหว่างพนักงานที่มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงทั่วไประหว่างพนักงานผู้พิการ รวมถึงกระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์และการพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพให้แก่พนักงานผู้พิการอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมด้วย เนื่องจากการจัดการความหลากหลายในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น ย่อมนำไปสู่การสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การมากมาย เช่น การที่บุคคลมีทักษะหลากหลายแตกต่างกัน ย่อมนำไปสู่การเปิดกว้างและกระตุ้นให้บุคคลคิดต่าง คิดหลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน รวมถึงความแตกต่างในความคิดหรือการหาคำตอบของปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ ย่อมจะช่วยให้องค์การได้คำตอบในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุดจากตัวเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ สุดท้ายส่งผลให้องค์การที่มีการจัดการความหลากหลายในทุนมนุษย์ที่ดี สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้รวดเร็วมากกว่าองค์การอื่น ๆ (Noe, R. A., et al., 2012)



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษากระบวนการจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์ที่องค์การภาครัฐจัดการให้กับพนักงานผู้พิการเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม (เฉพาะกลุ่มคนพิการที่ถูกจ้างด้วยมาตรา 33 ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)
2. เพื่อศึกษาข้อจำกัดในการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐที่ส่งผลให้เกิดความไม่เสมอภาคและไม่เป็นธรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

การออกแบบการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึกในการบริหารจัดการการจ้างงานคนพิการตามมาตรา 33 ของพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม โดยงานวิจัยชิ้นนี้ ถือเป็นการศึกษาการปฏิบัติต่อมนุษย์และทัศนคติของมนุษย์ อันเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมอีกประเภท โดยเฉพาะกลุ่มคนพิการที่มีความเปราะบาง (Vulnerable Groups) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการสังเกตควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์เชิงลึก เพราะการสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้ได้รับทราบข้อมูลที่ชัดเจน ละเอียด และลึกซึ้ง จึงต้องใช้เครื่องมือที่สามารถเข้าถึงข้อมูลและใช้เวลาในการศึกษาพอสมควรเพื่อสร้างความไว้วางใจและการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงน้อยที่สุด

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรหลักในการวิจัย ได้แก่ องค์การภาครัฐระดับกระทรวงของประเทศไทยที่มีการจ้างงานคนพิการตามมาตรา 33 ของพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ.2550 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ กลุ่มผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน จำนวน 24 คน และคนพิการใน 4 กระทรวงที่จ้างงานตามมาตรา 33 ของพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ได้แก่ กระทรวงการคลัง กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 34 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 58 คน การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างนั้น ในขั้นตอนแรกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified sampling) คือ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มหรือชั้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นจึงใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อหากกลุ่มตัวอย่างแต่ละประเภทในจำนวนที่เหมาะสม การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงในช่วงแรกนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างร่วมกับผู้รับผิดชอบดูแลคนพิการของแต่ละกระทรวง และจึงเข้าสู่การสุ่มตัวอย่างแบบการเคลื่อนของก้อนหิมะหรือห้วง



โซ่ (Snowball or Chain) ในการเก็บข้อมูลต่อ ๆ ไป โดยผู้ให้ข้อมูลคนแรกทำหน้าที่เป็นผู้นำนำบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ไปจนพบว่าข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมเกิดความซ้ำของข้อมูล หมดความสงสัย ตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ครบถ้วน หรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น ที่เรียกว่าข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) จึงนำไปสู่การสรุปผลการวิจัย

วิธีการและเครื่องมือในการวิจัย ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสามารถตอบวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้ 1) การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Document Analysis) 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะเป็นการใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structure Interview) เพื่อให้เกิดการยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์ และ 3) การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 วิธีนั้น ถือเป็น การสอบทานข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูลนำไปสู่การสรุปผล

วิธีการสร้างแบบสอบถามและการตรวจสอบเครื่องมือ การสร้างแบบสอบถามเกิดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ความเสมอภาคและเป็นธรรม และการจ้างงานคนพิการในองค์กรภาครัฐ รวมทั้งการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการในองค์กรภาครัฐ เช่น นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่กองกองทุนและส่งเสริมความเสมอภาคคนพิการ กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ จากนั้นได้ดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย โดยผ่านการพิจารณาของอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย และคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ แบบเต็มชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่ได้ศึกษาในการทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย โดยมีการจัดกลุ่มข้อมูลและการสอบทานความถูกต้องของข้อมูล ด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกลุ่มพนักงานผู้พิการ กลุ่มผู้บังคับบัญชา และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เพื่อความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย จากนั้นจึงนำข้อมูลมาเขียนบรรยายตามหลักวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการเขียนอภิปรายแบบพรรณนาวิเคราะห์ และการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

ผลการวิจัย

การวิจัยการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม กรณีศึกษา การพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์กรภาครัฐ มีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. กระบวนการจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์ที่องค์กรภาครัฐจัดการให้กับพนักงานผู้พิการเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม



ประเด็นที่หนึ่ง การพัฒนาทุนมนุษย์ที่องค์การต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ การเตรียมความพร้อมคนพิการในการเข้าสู่องค์การ และทักษะการดำรงชีวิตร่วมกับบุคคลอื่น ในองค์การ เนื่องจากคนพิการต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การและการทำงานร่วมกับคนทั่วไป เพราะคนพิการบางคนไม่เคยดำรงชีวิตร่วมกับบุคคลอื่นนอกจากคนในครอบครัวและกลุ่มเพื่อน คนพิการด้วยกัน อาจไม่มีทักษะในการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่น การพัฒนาทักษะชีวิตดังกล่าว ได้แก่ การเดินทางด้วยตนเอง การปรับตัว การเรียนรู้ที่จะอยู่กับผู้อื่น การเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่าง เป็นต้น โดยผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า “การรับคนพิการเข้าไปทำงาน ต้องเตรียมความพร้อม ไม่ใช่แค่อุปกรณ์หรือสิ่งของ แต่ต้องเตรียมความพร้อมทักษะและทัศนคติที่ต้องทำงานร่วมกับคนอื่น โดยเฉพาะการเปิดใจยอมรับในความแตกต่าง” (กรนัย (นามสมมุติ), 2562) นอกจากนี้ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้น ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานต้องได้รับการพัฒนาด้วยเช่นกัน ในการทำความเข้าใจและการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้พิการ โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มผู้บกพร่องทางการได้ยินและผู้บกพร่องทางการมองเห็น โดยผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า “ไม่สบายใจเวลาทำงานเพราะมีเพื่อนบางคนชอบมองมาทางตนและแสดงสีหน้าไม่ดีเวลาสื่อสารกับตนเอง เหมือนจะพูดในลักษณะของการดูและใส่อารมณ์” (ดวงตา (นามสมมุติ), 2562) ซึ่งผู้บังคับบัญชาของพนักงานผู้พิการ ได้ให้ข้อมูลว่า “เป็นความเข้าใจผิดและการไม่เข้าใจในธรรมชาติของผู้อื่นของทั้งสองฝ่าย ตนเองจึงต้องเรียกทั้งสองฝ่ายมาคุย ในส่วนของพนักงานผู้พิการจะให้เขาทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของคนบางกลุ่มที่ใช้อารมณ์แสดงสีหน้ากับทุก ๆ คน ในขณะที่เพื่อนร่วมงาน ต้องทำความเข้าใจว่า พนักงานผู้พิการทางการได้ยิน จะใช้ประสาทสัมผัสในการมองเห็นหรือภาษากายแปลความแทนภาษาพูด ดังนั้นต้องระมัดระวังในเรื่องการสื่อสาร โดยเฉพาะสีหน้าท่าทาง” (นันท (นามสมมุติ), 2562)

ประเด็นที่สอง พนักงานผู้พิการได้รับโอกาสในการพัฒนา การฝึกอบรม และการเติบโตในเส้นทางอาชีพเท่าเทียมกับพนักงานทั่วไปอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม กล่าวคือ การเติบโตในเส้นทางอาชีพ จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ถ้าพนักงานผู้พิการมีความรู้ความสามารถตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้แล้ว พนักงานผู้พิการย่อมสามารถเติบโตในเส้นทางอาชีพของตนได้เช่นเดียวกับพนักงานทั่วไป ในขณะที่การฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ไม่ได้มีการจำกัดว่า คือหลักสูตรเฉพาะพนักงานทั่วไปหรือพนักงานผู้พิการ ถ้าหน่วยงานพิจารณาส่งเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรใด ทุกคนย่อมสามารถเข้าอบรมในหลักสูตรนั้นได้ โดยผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า “เมื่อเข้ามาเป็นพนักงานของเราแล้ว สิทธิเหมือนพนักงานทุกคน ทั้งการเติบโตในวิชาชีพเฉพาะ การอบรมประจำปี สัมมนา ทุกคนมีสิทธิเข้าอยู่แล้ว” (ศักดิ์ (นามสมมุติ), 2562) และ “ผมรับผิดชอบในเรื่องเศรษฐกิจ ในสำนักงานมีผมแค่คนเดียวที่จบทางเศรษฐศาสตร์มา ผมจึงถูกส่งไปอบรมทุกปีในงานที่ผมรับผิดชอบเกี่ยวกับเศรษฐกิจ” (กรนัย (นามสมมุติ), 2562)

ประเด็นที่สาม แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการที่พบมากที่สุดคือ การสอนงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยเป็นการสอนงานในขณะที่ทำงาน หรือ on



the job training รวมไปถึงการมอบหมายงานเพื่อการพัฒนาตนเองด้วย เช่น การให้พนักงาน ผู้พิการได้รับผิดชอบงานตามความสามารถเฉพาะด้าน และการให้ศึกษาค้นคว้า หรือส่งไปฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาตนเองในหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า “ส่วนใหญ่เขาจะสอนงานทุกอย่างให้ เพื่อบางครั้งพี่ ๆ ที่ทำงานคนอื่นอาจจะมีธุระ เราจะได้ทำหน้าที่มากขึ้นที่สุดได้ด้วย” (ไอ้ (นามสมมุติ), 2562) และ “การพัฒนาจะเป็นเรื่องของการมอบหมายงานต่างๆ เนื่องจากต้องดูเกี่ยวกับกฎหมาย คติความต่างๆ” (แก้ว (นามสมมุติ), 2562)

2. ข้อจำกัดในการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐที่ส่งผลให้เกิดความไม่เสมอภาคและไม่เป็นธรรม

จากการวิจัยพบว่า ข้อจำกัดในการเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐที่ส่งผลให้เกิดความไม่เสมอภาคและไม่เป็นธรรม มีดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง การนำเอาความพิการของพนักงาน มาเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาและฝึกอบรมของพนักงานผู้พิการ เช่น การมอบหมายงานที่ลดความท้าทายลงเมื่อความพิการนั้นชัดเจนยิ่งขึ้น การกีดกันพนักงานผู้พิการในการสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ โดยนำเอาความพิการมาเป็นเหตุแห่งความไม่เหมาะสมในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นโดยเฉพาะตำแหน่งทางการบริหาร สภาพทางกายภาพของผู้พิการที่ไม่สามารถเดินทางหรือเข้าร่วมการอบรมนอกสถานที่ได้อย่างสะดวกนัก กล่าวคือ หากมีการอบรมนอกสถานที่ที่ต้องเดินทางไกล หรือสถานที่ฝึกอบรมไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้พิการทางการเคลื่อนไหว หรือทางการมองเห็น หน่วยงานจะเลือกความปลอดภัยให้แก่บุคลากรเป็นลำดับแรก โดยการไม่ส่งผู้พิการนั้นเข้าร่วมกิจกรรม ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า “พอพี่เริ่มมองไม่เห็น จากที่เคยทำงานคล่องแคล่ว เป็นกำลังสำคัญของกอง ก็เริ่มทำไม่ได้ เลยถูกส่งมาให้ทำหน้าที่ประสานงานในห้องอบรม แค่อูเครื่องดื่ม อาหาร และเตรียมห้องประชุม” (จินนี่ (นามสมมุติ), 2562) และ “ตอนเข้าทำงานจะได้ยินคนหนึ่งพูดว่า ไม่สอนงานหรอก สภาพแบบนี้สอนไปคงทำอะไรไม่ได้มาก” (พันศรี (นามสมมุติ), 2562) และ “ถ้าออกไปสถานที่อบรมภายนอกเราจะสะดวกไหม เดินทางเป็นยังไงที่ฝึกเป็นอย่างไร บางทีหัวหน้าเขาดูให้เราก่อน ถ้าเขาดูว่าเราไม่สะดวก เราลำบากกว่าคนทั่วไปมาก จะไม่ส่งเราไป” (ใจแอนด์ (นามสมมุติ), 2562)

ประเด็นที่สอง ประเภทตำแหน่งงานของพนักงานผู้พิการส่งผลต่อโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาตนเอง กล่าวคือ โดยธรรมเนียมปฏิบัตินั้น การฝึกอบรมของหน่วยงานราชการบางแห่ง ผู้ที่เป็นข้าราชการจะมีโอกาสในการเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อภายนอกองค์การมากที่สุด ส่วนผู้ที่ไม่ใช่ข้าราชการหรือมีโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองน้อยที่สุด คือ กลุ่มลูกจ้าง ทั้งนี้ กลุ่มพนักงานผู้พิการที่ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ มีตำแหน่งงาน 3 ประเภท คือ ลูกจ้าง พนักงานราชการ และข้าราชการ จึงทำให้การเข้ารับการอบรมของกลุ่มพนักงานผู้พิการที่เป็นพนักงานราชการและลูกจ้าง มีสัดส่วนและโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อภายนอกองค์การน้อยกว่าผู้ที่เป็นข้าราชการ



สอดคล้องกับผู้ที่ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า “อยากอบรมด้านกฎหมาย แต่คิดว่าเป็นไปได้ยาก เพราะเขาจะเอาระดับข้าราชการไป” (คนลำไผ่นางวัดแห่งชีวิต (นามสมมุติ), 2562) หรือ “เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่เลี้ยงการไปอบรมข้างนอกแทบไม่มีเลย เพราะระบบของโรงเรียนจะเหมือนกับราชการทั่วไปคือถ้ากรณีที่ได้รับในจำนวนจำกัดก็จะให้ข้าราชการ และพนักงานราชการ ไปก่อนตามลำดับ” (ลักษณะ (นามสมมุติ), 2562)

ประเด็นที่สาม พนักงานผู้พิการบางประเภท เช่น กลุ่มผู้พิการประเภทการมองเห็น ไม่สามารถเข้าถึงกระบวนการสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพได้ เพราะกระบวนการดังกล่าวมีความซับซ้อนและต้องใช้ข้อมูลจำนวนมากประกอบการพิจารณา ระบบการวางแผนความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของกลุ่มข้าราชการเป็นไปตามระบบที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดไว้ ซึ่งต้องมีการจัดเตรียมเอกสารเพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง อันเป็นข้อจำกัดที่พนักงานผู้พิการทางการมองเห็นต้องใช้ความพยายามในการเข้าถึงข้อมูลและการจัดเตรียมข้อมูลมากกว่าพนักงานผู้พิการประเภทอื่นและพนักงานทั่วไป ส่งผลต่อความล่าช้าในการเข้าถึงความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ หรือการไม่ยินยอมเข้าสู่กระบวนการสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพให้แก่ตนเอง ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า “หน่วยงานได้มีการวางระบบที่จะสนับสนุนให้คนพิการเข้าสู่วิทยฐานะที่สูงขึ้นหรือเปล่า ทั้งในเรื่องเกณฑ์ ใช้เกณฑ์เดียวกันกับคนทั่วไปหรือไม่ เอกสารการกรอกต่าง ๆ ระบบที่จะเอื้อให้เราก้าวไปตรงนั้นมีหรือไม่” (นิตยรัฐ (นามสมมุติ), 2562)

อภิปรายผล

จากการวิจัยการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม กรณีศึกษา การพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์กรภาครัฐ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์ที่องค์กรภาครัฐจัดการให้กับพนักงานผู้พิการเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรมนั้น ควรเริ่มต้นจากการเตรียมความพร้อมคนพิการในการเข้าสู่องค์กร และการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร เนื่องจากการสร้างความเข้าใจในความหลากหลายระหว่างพนักงานในองค์กรถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นการทำงานร่วมกันที่ดีท่ามกลางความหลากหลายในองค์กร ความหลากหลายนั้นรวมถึงความหลากหลายในความเชื่อ ทักษะคิด ประสบการณ์ สภาพทางกายภาพ ทั้งนี้หากคนในองค์กรสามารถสร้างความเข้าใจในความหลากหลายได้ ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Ardakani, M. S. et al. ที่กล่าวว่า การจัดการความหลากหลาย หมายถึง ความแตกต่างระหว่างพนักงานในองค์กร และความแตกต่างนี้ถือเป็นสินทรัพย์ที่สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กรได้ หากมี



การจัดการที่เหมาะสม จนอาจกล่าวได้ว่าการจัดการความหลากหลาย ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก็ได้ (Ardakani, M. S. et al., 2015)

ในขณะที่พนักงานผู้พิการได้รับโอกาสในการพัฒนา การฝึกอบรม และการเติบโตในเส้นทางอาชีพเท่าเทียมกับพนักงานทั่วไปอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม สามารถเติบโตในเส้นทางอาชีพของตนเองได้ สามารถเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ได้อย่างเสมอภาคกับพนักงานทั่วไปในองค์กร เนื่องจากทุกองค์การไม่ได้มีการจำกัดว่า เป็นหลักสูตรเฉพาะพนักงานทั่วไปหรือพนักงานผู้พิการ

แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการที่พบมากที่สุดคือ การสอนงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โดยเป็นการสอนงานในขณะที่ทำงาน หรือ on the job training รวมไปถึงการเพิ่มปริมาณงานและการมอบหมายงานเพื่อการพัฒนาตนเองด้วย ซึ่งถือเป็นหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาทุนมนุษย์ที่นิยมนำมาใช้ปฏิบัติในองค์กร ตามที่ เดซา เดชะวัตนะไพศาล ได้นำเสนอไว้ คือ การเพิ่มคุณค่าในงาน การเพิ่มปริมาณงาน (เน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น) การมอบหมายโครงการ การหมุนเวียนงาน และการเป็นวิทยากรภายใน (เดซา เดชะวัตนะไพศาล, 2559) ผู้วิจัยเห็นว่าการสอนงานในขณะที่ทำงาน การเพิ่มปริมาณงาน และการมอบหมายงานเป็นแนวทางที่สามารถจัดซื้อจำกัดต่างๆในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานผู้พิการได้ นอกจากนี้ การสอนงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชานั้น ส่งผลให้เกิดความใกล้ชิดของพนักงานผู้พิการ เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ดังนั้นหากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาสามารถเห็นพรสวรรค์หรือศักยภาพของพนักงานผู้พิการ ย่อมจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพและประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร ชุมชนและสังคมได้ต่อไป (Rosado, C., 2006)

2. การนำเอาความพิการของพนักงานมาเป็นข้อจำกัดในการพัฒนา การฝึกอบรม และการสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของพนักงานผู้พิการ ถือเป็นการบริหารจัดการที่ไม่เสมอภาคและไม่เป็นธรรม รวมทั้ง ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมในมิติของตำแหน่งงานในบางองค์กร ได้สร้างความไม่เสมอภาคและความไม่เป็นธรรมในการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วย เนื่องจากประเภทตำแหน่งงานของพนักงานผู้พิการส่งผลต่อโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม เพราะธรรมเนียมปฏิบัติในบางองค์กรมักส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อภายนอกองค์กรมากกว่าประเภทตำแหน่งอื่น ๆ เช่น พนักงานราชการ ลูกจ้าง ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวไม่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความหลากหลายที่ดีของศิริยุพา รุ่งเรืองสุข คือ การที่องค์กรนั้นๆ ต้องมีนโยบายบริหารบุคลากรโดยไม่กีดกันจำกัดบุคลากรที่มีความหลากหลาย นั่นคือใครก็ได้ถ้ามีความสามารถก็จะได้ทำงานกับองค์กรนั้น ๆ โดยจะมีความก้าวหน้าในงานและได้รับการดูแลเหมือนพนักงานคนอื่น ๆ ทุกคน (ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, 2558)

หากนำทฤษฎีความเสมอภาคของ Stacy J. Adams (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2560); (Kaur, R. A., et al., 2014) มาเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ที่สะท้อนถึงความไม่เสมอภาคและไม่เป็นธรรม



ในการนำเอาความพิการของพนักงานและประเภทของตำแหน่งงานมาเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาและฝึกอบรม เมื่อวิเคราะห์กับทฤษฎีความเสมอภาคแล้วจะพบว่า ความเสมอภาคในสถานที่ทำงานจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลนั้นเกิดการรับรู้ว่ามีความเสมอภาคเกิดขึ้นหรือไม่ และเกิดขึ้นอย่างไร และบุคคลนั้นจะเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองเนื่องจากผลการเปรียบเทียบดังกล่าว หรืออาจกล่าวได้ว่า บุคคลนั้นพยายามเปรียบเทียบความพยายามทุ่มเทของตนหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลลัพธ์ที่ได้หรือสิ่งที่ตนเองได้รับจากความพยายามทุ่มเท นั้น กับความทุ่มเทของบุคคลอื่นและสิ่งที่บุคคลอื่นได้รับ ซึ่งหากพนักงานผู้พิการได้พยายามทุ่มเทการทำงานเทียบเท่ากับพนักงานทั่วไป แต่ผลลัพธ์ในด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพมีความเป็นไปได้น้อยกว่าพนักงานทั่วไป ย่อมทำให้ความตั้งใจในการปฏิบัติงานหรือความตั้งใจในการพัฒนาตนเองของพนักงานผู้พิการลดลง

จากข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้น รวมถึงในประเด็นของกระบวนการที่ซับซ้อนและการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของพนักงานผู้พิการทางการมองเห็น หากต้องพยายามเปรียบเทียบความพยายามทุ่มเทของตนหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลลัพธ์ที่ได้หรือสิ่งที่ตนเองได้รับจากความพยายามทุ่มเทนั้น กับความทุ่มเทของบุคคลอื่นและสิ่งที่บุคคลอื่นได้รับย่อมไม่เท่าเทียมกัน เช่น ระยะเวลาในการจัดเตรียมเอกสารของพนักงานผู้พิการทางการมองเห็นที่ต้องใช้เวลามากกว่าพนักงานทั่วไป การเข้าถึงข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ของพนักงานผู้พิการทางการมองเห็นต้องอาศัยความพยายามมากกว่าพนักงานทั่วไป อาจนำไปสู่แนวโน้มการลดความพยายามลงในการก้าวเข้าสู่ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพได้

ทั้งนี้ จากการศึกษาแนวคิดด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของผู้วิจัยพบว่า กลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาทุนมนุษย์ มีมากมายหลากหลายรูปแบบที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการความหลากหลายกับพนักงานผู้พิการในองค์กรได้ ซึ่งในปัจจุบันองค์กรภาครัฐซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ที่รับพนักงานผู้พิการเข้าไปทำงานจะเน้นการสอนงาน สอดคล้องกับกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการฝึกอบรมไปสู่การเรียนรู้, กลยุทธ์การเน้นการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาต่างๆมีมากมาย เช่น การมีพี่เลี้ยง (Mentoring) , การจัดการการเรียนรู้ (Knowledge Management), การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นต้น (นิสตรัก เวชยานนท์, 2554); (Noe, R. A., et al., 2012) รวมถึงกระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคล จะครอบคลุมถึงการศึกษาต่อเนื่อง (Education) (ทวิศักดิ์ สุททวาทีน, 2551) ในขณะที่ Yap, M. H. T. แนะนำว่า การจัดโปรแกรมฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีความหลากหลายจะช่วยส่งเสริมการให้การศึกษาแก่นายจ้าง ลูกจ้าง และลูกค้าในการตระหนักถึงความแตกต่างของปัจเจกบุคคล ความเข้าใจในการข้ามวัฒนธรรม การจัดการมอคติ และวิธีการสอนผู้เข้าฝึกอบรมในประเด็นความแตกต่างในสถานประกอบการ โดยผ่านการฝึกอบรมที่เป็นทางการ



และไม่เป็นทางการ การสอนระหว่างปฏิบัติงานและไม่ได้อยู่ระหว่างปฏิบัติงาน (Yap, M. H. T., 2016)

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นสอดคล้องกับ โสพิศ หมัดป้อมตัว เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์และความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ กล่าวคือ ผู้บริหารองค์การและสมาชิกในองค์การควรเริ่มต้นด้วยการสร้างความตระหนักรู้ในความหมายและความสำคัญของคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย มีการเสริมสร้างทักษะและออกแบบหลักสูตรการพัฒนาที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนทุกกลุ่มได้รับการพัฒนาทักษะ และการสนับสนุนการพัฒนาเส้นทางอาชีพอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม โดยมีการประเมินความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพให้แก่พนักงานที่มีความหลากหลายโดยเท่าเทียมกัน มีช่องทางในการขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้นหลากหลายช่องทาง สอดคล้องกับประเภทของความหลากหลายในองค์การ รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของตนเองและการพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ เช่นเดียวกันกับแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์และการส่งเสริมการเติบโตในเส้นทางอาชีพของพนักงานผู้พิการในงานวิจัยนี้ ควรมีการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลในการพัฒนาทุนมนุษย์และการเติบโตในเส้นทางอาชีพของพนักงานผู้พิการแต่ละประเภทอย่างเหมาะสม เพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม (โสพิศ หมัดป้อมตัว, 2558)

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยการจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม กรณีศึกษา การพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐ ผู้วิจัยได้ตกผลึกว่า แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการ อย่างน้อยควรประกอบด้วย UDCEs คือ

ประการแรก ความเข้าใจ (Understand) ในบริบทและวัฒนธรรมขององค์การ กล่าวคือ พนักงานผู้พิการควรศึกษาและทำความเข้าใจด้วยตนเอง เกี่ยวกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์การที่ตนเองต้องเข้าไปปฏิบัติงานในเบื้องต้น เพื่อการเตรียมความพร้อมในการเข้าเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และเพื่อการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิภาพต่อไป รวมถึงเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาต้องทำความเข้าใจในการทำงานและการดำรงชีวิตร่วมกับผู้พิการด้วย

ประการที่สอง การพัฒนา (Development) กล่าวคือ พนักงานผู้พิการเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาของพนักงานผู้พิการ ต้องตระหนักและเรียนรู้ว่า แนวทางการพัฒนาและวิธีการพัฒนาใดที่เหมาะสมกับความพิการในแต่ละประเภท รวมถึงการแบ่งปันข้อมูลในการพัฒนาให้แก่พนักงานผู้พิการบางประเภทที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลในการจัดกิจกรรมการพัฒนาและการพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพด้วย



ประการที่สาม เส้นทางการอาชีพ (Career development) กล่าวคือ พนักงานผู้พิการ เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาของพนักงานผู้พิการ ต้องร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุน ช่วยเหลือพนักงานผู้พิการในการเข้าสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของตนเอง

ประการที่สี่ การประเมินผล (Evaluation) กล่าวคือ ในการพัฒนาทุนมนุษย์ พนักงานผู้พิการ ควรมีการติดตามประเมินผลการพัฒนานั้นด้วยตัวของพนักงานผู้พิการเอง หรือโดยเพื่อนร่วมงาน หรือโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งนอกจากการประเมินผลการฝึกอบรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานแล้ว ต้องประเมินผลด้วยว่า กระบวนการพัฒนาฝึกอบรมที่พนักงานผู้พิการได้เข้าร่วม มีความเหมาะสมต่อสภาพทางกายภาพของพนักงานผู้พิการหรือไม่ ทั้งในด้านสถานที่ฝึกอบรม สื่อในการฝึกอบรม และกิจกรรมที่เข้าร่วม

ประการสุดท้าย การดำเนินการอย่างยั่งยืน (Sustainability) กล่าวคือ การพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการ ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ไม่ใช่ดำเนินการในช่วงเริ่มแรกที่เข้าสู่องค์กรเพียงช่วงเดียว แต่ควรดำเนินการตลอดระยะเวลาที่พนักงานผู้พิการปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้สามารถสรุปการค้นพบได้ว่า กระบวนการจัดการความหลากหลายเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการขององค์กรภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรมนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ การเตรียมความพร้อมคนพิการในการเข้าสู่องค์กร และทักษะการดำรงชีวิตร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร พนักงานผู้พิการได้รับโอกาสในการพัฒนา การฝึกอบรม และการเติบโตในเส้นทางอาชีพเท่าเทียมกับพนักงานทั่วไปอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม วิธีการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการที่พบมากที่สุดคือ การสอนงานในขณะที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดที่ส่งผลให้เกิดความไม่เสมอภาคและเป็นธรรมต่อการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการนั้น จากการวิจัยพบว่า การนำเอาความพิการเป็นข้อจำกัดการพัฒนาพนักงานผู้พิการยังมีปรากฏอยู่ นอกจากนี้ ประเภทตำแหน่งงานของพนักงานผู้พิการส่งผลต่อโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม และประเภทของความพิการส่งผลต่อการเข้าถึงกระบวนการสร้างความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ จากการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 1.1) ควรมีการพัฒนาคนพิการก่อนเข้าสู่องค์กร ทั้งในด้านทักษะการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในองค์กรและการดำรงชีวิตในสังคม ซึ่งอาจมีหน่วยงานกลางในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ หรือกระทรวงแรงงานเป็นเจ้าภาพในการจัดเตรียมความพร้อมดังกล่าวให้แก่คนพิการ หรืออาจกำหนดมาตรฐานแนวปฏิบัติในการเตรียมความพร้อมการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตให้แก่คนพิการก่อนเข้าทำงาน ที่ทุกองค์กรต้องปฏิบัติ



ตาม 1.2) หน่วยงานที่รับคนพิการเข้าทำงาน ควรมีการเสริมสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานในหน่วยงานตนเอง ถึงการให้ความช่วยเหลือ การทำงานร่วมกับพนักงานผู้พิการ รวมถึงการแนะนำในด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพให้แก่พนักงานผู้พิการ

1.3) การออกแบบและการพัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของพนักงานผู้พิการที่เป็นข้าราชการ ต้องสามารถเติบโตและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพได้เท่าเทียมกับข้าราชการทั่วไป ทั้งในกลุ่มวิชาการและกลุ่มบริหาร แต่หากเป็นกลุ่มวิชาการนั้น โอกาสในความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพจะมีมากกว่า เนื่องจากไม่ต้องไปแข่งขันกับกลุ่มพนักงานทั่วไป องค์กรจึงควรมีแนวทางในการสนับสนุนเส้นทางดังกล่าวให้แก่พนักงานผู้พิการในกลุ่มวิชาการให้มากขึ้น

2) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป เห็นควรศึกษาเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพที่เหมาะสมของพนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐ ว่าพนักงานผู้พิการในตำแหน่งใด ประเภทความพิการใดที่สามารถเติบโตในเส้นทางอาชีพได้สูงสุดในระดับใด และมีแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- กรนัย (นามสมมุติ). (22 พฤศจิกายน 2562). การจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม. (สุชาติ เดชทองจันทร์, ผู้สัมภาษณ์)
- กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ. (2562). สถานการณ์คนพิการ 31 ธันวาคม 2562. เรียกใช้เมื่อ 11 มกราคม 2563 จาก <http://www.dep.go.th/uploads/Docutents/8565960f-cb64-416a-827f-643a8a34ee15รายละเอียดข้อมูลคนพิการ%20ธ.ค.62.pdf>
- แก้ว (นามสมมุติ). (4 ตุลาคม 2562). การจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม. (สุชาติ เดชทองจันทร์, ผู้สัมภาษณ์)
- คนล่าฝิ่นรางวัลแห่งชีวิต (นามสมมุติ). (22 ตุลาคม 2562). การจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม. (สุชาติ เดชทองจันทร์, ผู้สัมภาษณ์)
- จินนี่ (นามสมมุติ). (6 พฤศจิกายน 2562). การจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม. (สุชาติ เดชทองจันทร์, ผู้สัมภาษณ์)
- ใจแอนต์ (นามสมมุติ). (22 ตุลาคม 2562). การจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม. (สุชาติ เดชทองจันทร์, ผู้สัมภาษณ์)



- ดวงตา (นามสมมุติ). (31 สิงหาคม 2562). การจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม. (สุชาติเดชทองจันทร์, ผู้สัมภาษณ์)
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็นเพรส.
- นันท์ (นามสมมุติ). (31 สิงหาคม 2562). การจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม. (สุชาติเดชทองจันทร์, ผู้สัมภาษณ์)
- นิตยรัฐ (นามสมมุติ). (25 ตุลาคม 2562). การจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม. (สุชาติเดชทองจันทร์, ผู้สัมภาษณ์)
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2554). การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พันศรี (นามสมมุติ). (19 พฤศจิกายน 2562). การจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม. (สุชาติเดชทองจันทร์, ผู้สัมภาษณ์)
- ลักษณา (นามสมมุติ). (27 พฤศจิกายน 2562). การจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม. (สุชาติเดชทองจันทร์, ผู้สัมภาษณ์)
- คัก (นามสมมุติ). (20 สิงหาคม 2562). การจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์พนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม. (สุชาติเดชทองจันทร์, ผู้สัมภาษณ์)
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2558). D&I เทรนด์ HR ที่มาแรง. เรียกใช้เมื่อ 24 กันยายน 2562 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/635110>
- สุธินี ฤกษ์ขำ. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสพิศ หมัดป่องตัว. (2558). Workshop on diversity management and human capital strategy. เรียกใช้เมื่อ 24 กันยายน 2562 จาก <https://www.ftpi.or.th/wp-content/uploads/2016/01/15RP12WSPDiversity-SopisM05Dec15.pdf>



- ไอ้ (นามสมมุติ). (22 ตุลาคม 2562). การจัดการความหลากหลายในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์ของพนักงานผู้พิการในองค์การภาครัฐเพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรม. (สุชาวดี เดชทองจันทร์, ผู้สัมภาษณ์)
- Ardakani, M. S. et al. (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(Spring), 407-432.
- Brimhall, K. C. et al. (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(2014), 79-88.
- Cooke, F. L. & 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.
- Kaur, R. A., et al. (2014). Equity Sensitivity. *The International Journal of Business & Management*, 2(6), 230-233.
- Noe, R. A., et al. (2012). *Human Resource Management*. USA: McGraw-Hill.
- Rosado, C. (2006). What Do We Mean By "Managing Diversity? Retrieved September 24, 2019, from http://www.edchange.org/multicultural/papers/rosado_managing_diversity.pdf
- Yap, M. H. T. (2016). Diversity Management in Vietnam's Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), 147-165.