



ความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในองค์กร:
ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จที่งอกงามขององค์กร

Diversity, Equity and Inclusion:

The outcome of the success that flourishes for the organization

จิรวดี อิ่มสกุล¹

Jirawadee Imsakul¹

jirawadee.imsakul@g.swu.ac.th

Received: 09/01/69 Revised: 02/02/69 Accepted: 04/02/69

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอแนวคิดเรื่องความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กร (Diversity, Equity and Inclusion: DEI) ในฐานะกลไกสำคัญที่ส่งเสริมความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร โดยสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กับการทบทวนแนวทางและวิธีปฏิบัติด้าน DEI ขององค์กรทั้งในและต่างประเทศ ผลการสังเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้าน DEI สามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์กรในหลายมิติ ขณะเดียวกันยังชี้ให้เห็นข้อจำกัดและผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ ยังนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลลัพธ์และตัวชี้วัดความยั่งยืนด้าน DEI ทั้งใน มิติการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และในระดับองค์กร เพื่อใช้เป็นกรอบ แนวคิดสำหรับการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานด้าน DEI ให้สอดคล้องกับ บริบทขององค์กรร่วมสมัยอย่างมีประสิทธิภาพ

¹ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

¹ Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University



คำสำคัญ: ความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม; ตัวชี้วัดและผลลัพธ์; การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล; ความยั่งยืนขององค์กร

Abstract

This article presents the concept of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) as a key mechanism for promoting organizational success and sustainability. It synthesizes relevant concepts, theories, and research, together with a review of DEI practices and approaches adopted by organizations both domestically and internationally. The synthesis indicates that DEI implementation can generate positive outcomes for organizations across multiple dimensions, while also highlighting potential limitations and negative impacts that may arise. In addition, the article proposes approaches for measuring DEI outcomes and sustainability indicators at both the human resource management and development level and the organizational level. These proposed frameworks can be applied to inform policy formulation and the effective implementation of DEI initiatives in contemporary organizational contexts.

Keywords: Diversity, Equity and Inclusion (DEI); Indicators and Outcomes; Human Resource Management and Development; Organizational Sustainability



บทนำ

ความหลากหลาย (Diversity) ความเสมอภาค (Equity) และการมีส่วนร่วม (Inclusion) เป็นคำสามคำที่เชื่อมโยงถึงกันอย่างใกล้ชิด ความหลากหลาย หมายถึง ความเหมือนและความแตกต่างของพนักงาน เช่น ด้านอายุ ภูมิหลังทางวัฒนธรรม ความสามารถทางร่างกายและความทุพพลภาพ เชื้อชาติ ศาสนา เพศ รวมถึงรสนิยมทางเพศ (Saxena, 2014, pp.76) ขณะที่ความเสมอภาค หมายถึง การปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเป็นธรรม และเท่าเทียม เพื่อเป็นบรรทัดฐานและแนวปฏิบัติเดียวกันในองค์กร และการมีส่วนร่วม หมายถึง วิธีการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานและระดับที่องค์กรจะสามารถดูแลพนักงานทุกคน เพื่อช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนร่วมและมีความหมายกับองค์กร (McKinsey & Company, 2022, pp. 2-3) ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา การให้ความสำคัญกับความหลากหลาย (Diversity) ความเสมอภาค (Equity) และการมีส่วนร่วม (Inclusion) ในองค์กร หรือเรียกโดยรวมว่า DEI ทำให้เห็นถึงภาพความสำเร็จขององค์กรในหลากหลายมิติ จากการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาความหลากหลายในองค์กรโดย McKinsey & Company (2022) ที่วิจัยครอบคลุม 15 ประเทศในกลุ่มอเมริกาและยุโรปกลาง และมากกว่า 1,000 แห่งในบริษัทขนาดใหญ่ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 – 2563 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่สนับสนุนเรื่องความหลากหลายในองค์กร โดยพบความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างความหลากหลายกับผลการดำเนินการทางธุรกิจ กล่าวคือบริษัทที่อยู่ในควอร์ไทล์บนมีความหลากหลายทางเพศภายในทีมผู้บริหาร ซึ่งทำให้มีความสามารถในการทำกำไรที่สูงกว่า และยังพบว่าบริษัทที่อยู่ควอร์ไทล์บนสุด เป็นบริษัทที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรมอีกด้วย นอกจากนี้ ยังพบว่า DEI ส่งผลกระทบต่อ



ความสามารถทางการเงิน กล่าวคือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและเพิ่มความเห็นอกเห็นใจระหว่างทีม องค์กรที่ให้ความสำคัญกับ DEI จึงสามารถดำเนินการทางการเงินได้ดี นอกจากนี้ยังพบว่าการผสมผสานความหลากหลายทางเพศของผู้บริหารระดับสูง ในบริษัทกว่า 3,000 แห่งทั่วโลก บริษัทที่มีผู้หญิงครอบครองที่นั่งในคณะกรรมการ 10% ขึ้นไปมีประสิทธิภาพดีกว่าบริษัทที่มีผู้หญิงน้อยกว่า 10% หรือไม่มีผู้หญิงเลย (Godinho, 2022) นอกจากนี้ การศึกษาของ Maroof and Kapate (2023) ยังพบว่าในการทำงานที่มีความหลากหลายของผู้คนที่มาจากหลายหลากวัฒนธรรม ช่วยส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับปรุงวิธีการตัดสินใจ เพราะพวกเขาจะนำวิธีการและแนวทางการแก้ปัญหาที่แตกต่างมาใช้ ซึ่งนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร รวมไปถึงในช่วงวิกฤตโควิด 19 ที่ผ่านมา ได้เปลี่ยนวิธีการทำงานของทีมทั่วโลก องค์กรที่สร้างกลุ่มที่หลากหลายและผู้นำที่มีส่วนร่วม พบว่าความหลากหลายในทีมงานจะช่วยให้พวกเขาสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมจะใช้ทักษะต่าง ๆ ในทีมเพื่อลดความเสี่ยงและสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ทีมที่สมดุลอันเกิดจากความหลากหลายนี้ จึงประสบความสำเร็จในช่วงวิกฤตที่ผ่านมา (Godinho, 2022)

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าภาพสะท้อนที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรให้ความสำคัญกับความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในองค์กรล้วนทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อทั้งพนักงาน การทำงานเป็นทีมและองค์กร หากแต่ในทางปฏิบัติยังคงมีท้าทายที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดแห่งความสำเร็จนี้ บทความนี้จึงได้รวบรวมและนำเสนอเกี่ยวกับการดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีการดำเนินการในปัจจุบันขององค์กรทั้ง



ในและต่างประเทศ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้จะเสนอให้เห็นถึงมุมมองของผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ของการพัฒนาความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์การ ตลอดจนให้แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลลัพธ์ในการสร้างความยั่งยืนด้านความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในองค์การทั้งในงานด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล และความยั่งยืนในระดับองค์กร

การดำเนินการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ DEI

การดำเนินการเกี่ยวกับความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์การกลายเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรทั่วโลกหันมาให้ความสำคัญ องค์กรในปัจจุบันทำงานเน้นการทำงานที่เป็นเครือข่าย เดิมโตด้วยการเพิ่มขีดความสามารถภายในทีม การสนทนาแบบเปิดเผย และรูปแบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม ปัจจุบันองค์กรชั้นนำต่างมองว่าความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ครอบคลุมในทุกแง่มุมของการทำงานและการใช้ชีวิตของพนักงาน การสำรวจของ Deloitte เมื่อปี 2017 ซึ่งให้เห็นประเด็นเกี่ยวกับความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม ที่ประเทศทั้งฝั่งตะวันตก ตะวันออก ล้วนให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด (Deloitte University Press, 2017) องค์กรชั้นนำในต่างประเทศ มีวิธีดำเนินการและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์การ (DEI) โดยมีการนำไปใช้ในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการภายในองค์การและดำเนินการกับธุรกิจการค้า การแข่งขัน และการช่วยเหลือสังคม ตัวอย่างเช่น Google ริเริ่มโครงการเพื่อส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วม โดยจัดทำ



แนวทางการจ้างงานที่เน้นความหลากหลาย การจัดฝึกอบรมเรื่องอคติโดยไม่รู้ตัว การตั้งเป้าหมายเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของสตรีและชนกลุ่มน้อยที่ด้อยโอกาส รวมไปถึงการจัดทำรายงานความหลากหลายประจำปีเพื่อติดตามความสำเร็จในด้านนี้ หรือในโรงแรมขนาดใหญ่อย่าง Marriott ก็พบข้อมูลผู้บริหารระดับสูง 1,000 คน ของโรงแรมที่กว่า 40 % เป็นผู้หญิง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของบริษัทในการส่งเสริมความเท่าเทียมในที่ทำงาน และปัจจุบันพนักงานที่เป็นคนผิวสีคิดเป็น 66 % ของพนักงานทั้งหมด และแมริออท อินเตอร์เนชันแนล ยังถือเป็นหนึ่งในบริษัทนายจ้างที่ดีที่สุดด้านความหลากหลายจากการสำรวจโดยนิตยสารForbes (ฟอร์บส์) ด้วย (Maroof & Kapate, 2023) นอกจากนี้ในบริษัทโฆษณาชั้นนำขนาดใหญ่ของอเมริกา อย่าง Interpublic Group (IPG) ได้ขับเคลื่อน DEI มาตั้งแต่ปี 2548 โดยในบริษัทมีพนักงานกว่า 55,000 คน และเป็นคนผิวสีจำนวน 22% และ IPG ได้ทำงานอย่างแข็งขันเพื่อสร้างความหลากหลาย ความเสมอภาค และการไม่แบ่งแยก สิ่งนี้ส่งผลให้ IPG ได้รับการจัดอันดับในดัชนีความเท่าเทียมกันขององค์กร โดย IPG ยังเป็นบริษัท โสลดั้งที่ให้บริการด้านการตลาดระดับโลกแห่งแรกที่รวมอยู่ในรายชื่อสถานที่ทำงานที่ดีที่สุด สำหรับคน LGBTQ+ รวมทั้งยังได้รับการเสนอชื่อให้อยู่ในดัชนีวัดความเสมอภาคทางเพศ (Bloomberg Gender Equality Index) เป็นปีที่สองติดต่อกัน (Godinho, 2022)

สำหรับในประเทศไทย การพูดถึงเรื่องสิทธิ เสรีภาพ และความเท่าเทียม เป็นสิ่งที่สังคมไทย มีการรณรงค์และขับเคลื่อนให้บรรจุอยู่ในกฎหมายมาโดยตลอด เพื่อให้เกิดการปรับปรุง และเกิดการคุ้มครองจากการเลือกปฏิบัติ และส่งเสริมความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นในสังคม โดยปัจจุบันมีกฎหมายที่ว่าด้วย สิทธิ เสรีภาพ และความเท่าเทียม ซึ่งมีบทบังคับใช้แล้วทั้งหมดสองฉบับ คือ



รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 และ พระราชบัญญัติความเท่าเทียมระหว่างเพศ พ.ศ. 2558 โดยรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้มีสาระบุข้อกฎหมายที่แสดงเจตนารมณ์อย่างชัดเจนถึงการส่งเสริมสิทธิ เสรีภาพ ความเท่าเทียม และป้องกันปัญหาการเลือกปฏิบัติ โดยประเด็นในมาตราที่สำคัญได้กล่าวถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิ เสรีภาพ และความเสมอภาคของบุคคลย่อมได้รับความคุ้มครอง ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล ไม่ว่าจะด้วยเหตุความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ หรือเหตุอื่นใด จะกระทำมิได้ เช่นเดียวกับพระราชบัญญัติความเท่าเทียมระหว่างเพศ ที่กล่าวไว้ว่า การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมระหว่างเพศ หมายความว่า การกระทำหรือไม่กระทำการใด อันเป็นการแบ่งแยกกีดกัน หรือจำกัดสิทธิประโยชน์ใด ๆ ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม โดยปราศจาก ความชอบธรรม เพราะเหตุที่บุคคลนั้นเป็นเพศชายหรือเพศหญิง หรือมีการแสดงออกที่แตกต่างจากเพศโดยกำเนิด(Adecco Group Thailand, 2020) ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐของไทยที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมแนวคิดที่สอดคล้องกับหลักการความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในสังคม คือ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (กสม.) ซึ่งมีหน้าที่ในการคุ้มครองและส่งเสริมสิทธิมนุษยชนให้กับประชาชนทุกกลุ่ม โดยในการดำเนินงานของสำนักงานฯ ได้มุ่งเน้นการลดการเลือกปฏิบัติและความเหลื่อมล้ำในสังคม ผ่านการจัดทำรายงานสถานการณ์สิทธิมนุษยชน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม ซึ่งสะท้อนให้ว่า



ภาครัฐได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและมีความพยายามที่จะผลักดันหลักการที่สอดคล้องกับแนวคิดความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม (DEI) ทั้งในระดับนโยบายและระดับโครงสร้างของสังคม (สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ, 2567)

นอกจากนี้องค์การชั้นนำในภาครัฐกิจและเอกชนของบริษัทข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยหลายแห่งก็ได้มีนโยบายและแนวปฏิบัติที่ประกาศอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์การ รวมทั้งยังได้รับรางวัลทั้งในระดับประเทศและสากล เช่น บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งได้รับรางวัล บริษัทดีเด่นที่นำทำงานมากที่สุดในเอเชีย ประจำปี 2562-2564 (Best Companies to Work for in Asia) ซึ่งจัดโดย เอชอาร์ เอเชีย และรางวัลสาขาสถานที่ทำงานที่มีความเท่าเทียมทางเพศ จาก UN Women 2021 Thailand WEPs Awards โดยองค์การเพื่อสตรีแห่งสหประชาชาติและสหภาพยุโรป โดยนโยบายที่เป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน ไมโครซอฟท์ คือ การให้ความสำคัญกับการเปิดรับความหลากหลายและการทำความเข้าใจในผู้อื่น ไมโครซอฟท์มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม เปิดพื้นที่ให้บุคลากรทุกกลุ่มเข้าถึงโอกาสอย่างเท่าเทียม และเคารพความแตกต่างของความคิดเห็นและประสบการณ์ มีการจัดตั้งคณะกรรมการด้าน Diversity & Inclusion พร้อมด้วยนโยบายและสวัสดิการที่พร้อมรองรับความต้องการที่หลากหลายของพนักงาน มีโครงการและกิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมทั้งความเท่าเทียม สุขภาพกายและสุขภาพจิต และการพัฒนาศักยภาพของพนักงานแต่ละคนอย่างรอบด้าน (ไมโครซอฟท์ ประเทศไทย, 2564, 9 ธันวาคม) กรณีของบริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด จึงสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นต้นแบบของ



องค์กรที่นำแนวคิด DEI มาประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถเชื่อมโยงการดูแลบุคลากรเข้ากับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ บริษัท เดลต้า อีเลคโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัทข้ามชาติที่เป็นผู้นำด้านโซลูชันการจัดการพลังงานและความร้อน และผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยได้รับ 3 รางวัลด้านความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรบุคคลจากเวที HR Excellence Awards Thailand 2025 ซึ่งได้แก่ รางวัล Gold Award ด้านกลยุทธ์การรักษาบุคลากรยอดเยี่ยม (Excellence in Retention Strategy) สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทที่ยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง ภายใต้หลักความซื่อสัตย์และการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร แนวทางดังกล่าวตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพ มีการออกแบบสวัสดิการและรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นควบคู่กับการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รางวัล Silver Award ด้านกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนยอดเยี่ยม (Total Rewards Strategy) ที่บริษัทให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่คำนึงถึงความแตกต่างของช่วงชีวิตและบทบาทการทำงานของบุคลากร โดยใช้ข้อมูลจากความคิดเห็นของพนักงานและข้อมูลจากตลาดแรงงาน มาออกแบบระบบค่าตอบแทน เพื่อสร้างความเป็นธรรม แรงจูงใจ ซึ่งแนวทางนี้ช่วยเชื่อมโยงผลงาน การยอมรับ และโอกาสในการพัฒนาของบุคลากรในทุกระดับ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และรางวัล Bronze Award ด้านกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรยอดเยี่ยม (Excellence in HR Communication Strategy) ที่ได้มีการพัฒนาระบบการสื่อสารแบบบูรณาการ กล่าวคือ มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของพนักงานจากหลากหลายสายงาน โดยใช้เครื่องมือดิจิทัล และการ



สื่อสารจากผู้นำควบคู่กับการเปิดพื้นที่ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์เนื้อหา แนวทางดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความโปร่งใส ความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์กร (เดลต้า อีเลคโทรนิคส์ (ประเทศไทย), 2568) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าบริษัทเดลต้า อีเลคโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เป็นตัวอย่างขององค์กรข้ามชาติที่สามารถประยุกต์ใช้แนวคิด DEI ในเชิงปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านนโยบายและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองความแตกต่างของบุคลากร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับ บริษัทไฟเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของความเสมอภาค ความเท่าเทียมและเป็นธรรมในการรับบริการทางสุขภาพ และสาธารณสุขโดยปราศจากซึ่งความแตกต่าง โดยได้จัดทำแผนกลยุทธ์ด้าน DEI ที่สร้างความเท่าเทียมในองค์กรสำหรับกลุ่ม LGBTQ+ โดยขยายขอบเขตสวัสดิการให้ครอบคลุมพนักงานกลุ่มนี้มากขึ้น เช่น การขยายสิทธิประกันสุขภาพคู่สมรสให้ครอบคลุมคู่ชีวิตเพศเดียวกัน นอกจากนี้ยังได้จัดตั้ง OPEN CRG (Out Pfizer Employee Network Colleague Resource Group) ซึ่งเป็นกลุ่มสำหรับแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ที่ส่งเสริมการทำงานและการใช้ชีวิตของกลุ่ม LGBTQ+ เพราะมีความเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีความตระหนักรู้และประสบการณ์ที่ดีเกี่ยวกับความเท่าเทียมและการยอมรับความแตกต่าง จะสามารถส่งต่อประสบการณ์ที่ดีเหล่านั้นในการทำงานให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อสังคมภายนอกได้ นอกจากนี้ยังสร้างเสริมผลลัพธ์ทางสุขภาพที่มีความเท่าเทียมในทุกกลุ่มประชากร โดยมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านสุขภาพที่ดีขึ้น ลดข้อจำกัดในการเข้าถึงบริการสุขภาพ ส่งเสริมการเข้าถึงยาและวัคซีนให้ครอบคลุมมากขึ้น โดยมีการดำเนินงานในทุกระดับ ตั้งแต่ความหลากหลายในการ



ทำวิจัยทางคลินิก เพื่อให้ได้ข้อมูลประสิทธิผลและความปลอดภัยของยาและวัคซีนที่สามารถประยุกต์ใช้กับทุกกลุ่มประชากรทุกชนชาติ ทุกเชื้อชาติ การช่วยเหลือผู้ป่วยในการเข้าถึงบริการทางสุขภาพในส่วนอื่น ๆ เช่น การเข้าถึงการวินิจฉัยโรค โดยเทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งอาจจะไม่มีความพร้อมในทุกโรงพยาบาล การสนับสนุนชุดตรวจพิเศษหรือสนับสนุนเครือข่ายในการส่งต่อผู้ป่วยมารับการวินิจฉัยที่ดีขึ้น และนำไปสู่การรักษาได้ทันเวลา ตลอดจนการร่วมมือกับพันธมิตรด้านสุขภาพ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคม โดยไฟเซอร์มีการแสวงหาความร่วมมือกับหลาย ๆ ภาคส่วนในโครงการที่จะช่วยพัฒนาผลลัพธ์ด้านสุขภาพ (ฐานเศรษฐกิจ, 2566, 2 กุมภาพันธ์)

สำหรับองค์การธุรกิจของไทยหลายองค์การก็มีการนำนโยบาย DEI มาปรับใช้ในแนวปฏิบัติ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างและเท่าเทียม เช่น บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP Group) ได้ประกาศจุดยืนด้านความหลากหลายและความเท่าเทียม ผ่านกิจกรรม “CP Group Embrace the Diversity” โดยจุดยืนดังกล่าว คือ การยืนยันถึงการเป็นองค์การที่เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับหลักสิทธิมนุษยชน บริษัทให้ความสำคัญกับความแตกต่างของพนักงานทุกกลุ่ม เชื่อในความหลากหลายที่ช่วยสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จ บริษัทมีสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการหลากหลาย เช่น การลาและเบิกค่ารักษาพยาบาลกรณีผ่าตัดแปลงเพศ ลาสมรส คลอดบุตรสำหรับคู่สมรสตามกฎหมาย และวันหยุดตามศาสนา รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานมีความเป็นตัวเอง ทั้งทักษะ ความคิด และความเชื่อทางศาสนา ซึ่งเหล่านี้สะท้อนสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างปลอดภัยและเต็มศักยภาพของพนักงาน บริษัทยังได้ยกระดับนโยบาย DEI ให้เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายการพัฒนา



องค์การแลยึดกรอบ Protect, Respect และ Remedy ซึ่งไม่เพียงแต่ป้องกันการละเมิดสิทธิเท่านั้น แต่ยังเคารพศักดิ์ศรีของมนุษย์ในทุกมิติอีกด้วย (ไทยพับลิก้า, 2568, 23 มิถุนายน)

เช่นเดียวกับบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ที่ถือเป็นอีกหนึ่งตัวอย่างขององค์กรขนาดใหญ่ที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสิทธิมนุษยชนและความหลากหลาย โดยได้รับรางวัลองค์กรต้นแบบด้านสิทธิมนุษยชน ประจำปี 2567 จากกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม และรางวัลองค์กรต้นแบบด้านการส่งเสริมความหลากหลายและการไม่เลือกปฏิบัติ จากสมาคมฟ้าสีรุ้งแห่งประเทศไทย และพันธมิตรภาคประชาสังคม กล่าวคือ บริษัทฯ ดำเนินงานโดยยึดหลักสิทธิมนุษยชนตามมาตรฐานสากล และมุ่งสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นธรรม เท่าเทียม และครอบคลุมทุกกลุ่ม ส่งเสริมความหลากหลายและการอยู่ร่วมกันอย่างเคารพ ผ่านนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน ควบคู่กับการประเมินและจัดการความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนอย่างต่อเนื่องทุก 2 ปี และนำผลไปใช้ในการพัฒนาสวัสดิการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ รวมไปถึงการเปิดช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียนอย่างโปร่งใส ซึ่งนำไปสู่การได้รับการยอมรับด้านความยั่งยืนและจริยธรรมทางธุรกิจในระดับนานาชาติ (บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน), 2567, 20 ธันวาคม) ดังนั้นจึงเห็นได้ว่ากรณีศึกษาของทั้งสององค์กรธุรกิจไทยสะท้อนให้เห็นถึงการนำแนวคิดความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม (Diversity, Equity and Inclusion: DEI) มาประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายและการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การไม่เลือกปฏิบัติ และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร



ทุกกลุ่ม ซึ่งมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทสังคมร่วมสมัย

จากภาพรวมการดำเนินการและวิธีปฏิบัติในปัจจุบันขององค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวกับความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กร จึงสะท้อนให้เห็นได้ว่าทุกองค์กรไม่เพียงมีนโยบายเป็นเชิงสัญลักษณ์เท่านั้น แต่ล้วนหันมาให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญ ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพราะผลลัพธ์ที่ได้รับกลับมา ส่งผลที่ดีต่อการดำเนินการภายในองค์กร และยังส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ในเชิงธุรกิจการแข่งขัน และการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมและวัฒนธรรมอีกด้วย

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิด ทฤษฎีโดยตรงเกี่ยวกับ DEI ยังไม่ได้มีทฤษฎีกลางใด ทฤษฎีหนึ่งพูดถึง แต่เป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบและหลายทฤษฎีร่วมกัน บทความนี้จะใช้กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) ร่วมกับมุมมองเชิงระบบในการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมองว่า DEI เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นนโยบาย โครงสร้าง วัฒนธรรม องค์กร ไปจนถึงการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล หนึ่งในแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง คือ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความหลากหลาย (Diversity) และการบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) โดยพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1980 และในการศึกษาได้แบ่งความหลากหลายเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ศึกษาเน้นเชิงคุณธรรมจริยธรรม ความเสมอภาคในสังคม และกลุ่มที่ศึกษาเน้นไปที่องค์กรและเกี่ยวข้องกับความหลากหลายภายในทั้งทางบวกและลบ (นันทน์พินิตา จิตร์ระเบียบ



, 2563) นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดการจัดการความหลากหลายในองค์การของ การ์เดนสวาร์ตซ์ และ โรว์ (Gardenswartz & Rowe) ที่เสนอกรอบความหลากหลายในองค์การที่ประกอบด้วยสี่มิติ ได้แก่ มิติบุคลิกภาพ มิติภายใน มิติภายนอก และ มิติองค์การ ซึ่งได้รับการอธิบายและประยุกต์ใช้ในงานศึกษาของ Jolanta (2015) ที่กล่าวถึง 4 มิติดังกล่าวว่า มิติบุคลิกภาพ หมายถึงตัวตนของบุคคล ที่หมายรวมถึงความชอบไม่ชอบส่วนบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ส่วนมิติภายใน หมายถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลโดยตรง ได้แก่ เพศสภาพ รสนิยมทางเพศ เชื้อชาติ อายุ ความสามารถ และลักษณะทางร่างกายและจิตใจ สำหรับมิติภายนอก หมายถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยไม่สามารถมองเห็นอย่างเด่นชัดจากภายนอก เช่น การศึกษา ศาสนา ภูมิหลัง สถานภาพ รายได้ และประสบการณ์ต่าง ๆ และสุดท้ายมิติองค์การ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยสามารถเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน เช่น สถานทำงาน ตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ (นั่นทั้งพินดา จิตรระเบียบ, 2563) โดยมิติดังกล่าวเหล่านี้ล้วนส่งผลและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การดำเนินการเกี่ยวกับความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์การ จึงต้องมององค์ประกอบทั้งหมดเหล่านี้ประกอบการดำเนินการและการบริหารจัดการด้วย ทั้งนี้มีงานวิจัยที่ศึกษาและเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการนำความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมมาใช้ในองค์การ เช่น งานวิจัยของ Feitosa, J. et al. (2022) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Performance: CCP) โดยบูรณาการมุมมองทางวัฒนธรรมที่หลากหลายของบุคคลที่ทำงานร่วมกันกับเป้าหมายในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายครอบคลุมและเท่าเทียม ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การสร้างความหลากหลายใน

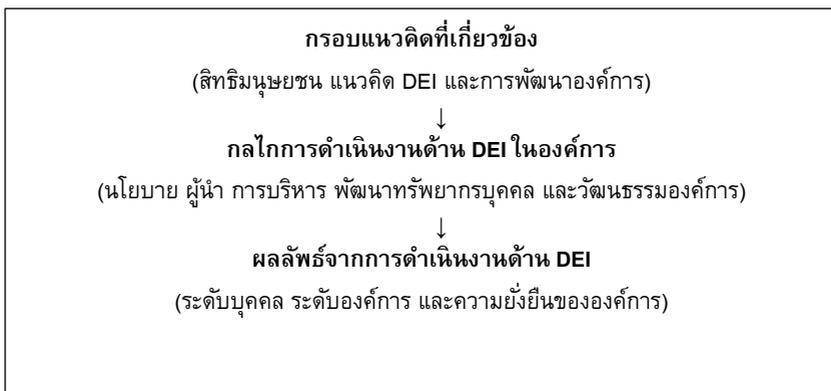


องค์กร โดยสร้างพื้นที่สำหรับความคิดใหม่ ๆ สร้างความตระหนักเกี่ยวกับอคติตลอดจนหาวิธีต่าง ๆ ให้เกิดการมีส่วนร่วม จะช่วยทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและช่วยกระตุ้นให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในด้านความเท่าเทียม การจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการเข้าถึงทรัพยากร การสื่อสารและตกลงก่อนลงมือทำ การรับฟังประสบการณ์ของบุคคล และการสนับสนุนอยู่ข้างหลังเมื่อพนักงานต้องการความช่วยเหลือจะช่วยให้ส่งเสริมความเป็นพันธมิตรในการทำกิจกรรมร่วมกัน และในด้านการมีส่วนร่วม การฝึกฟังอย่างตั้งใจ การสื่อสารและสนทนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนการขอความคิดเห็นพนักงาน จะมีผลลัพธ์ในการสร้างสายสัมพันธ์ภายในองค์กรนอกจากนี้จากการศึกษาของมูลนิธิหอการค้าแห่งสหรัฐอเมริกา เมื่อปี 2019 เกี่ยวกับความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจที่สนับสนุนกลุ่มความหลากหลายทางเพศ พบว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการมีแนวทางปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับบุคคลกลุ่มนี้ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น เพราะพนักงานสามารถระบุตัวตนได้อย่างเป็นอิสระ เมื่อมีส่วนร่วมมากขึ้นก็มีความสุขมากขึ้นตามมา ส่งผลที่ดีต่อสุขภาพและมีประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการแข่งขันและเปิดกว้างการมีส่วนร่วมนี้ ทำให้เกิดการดึงดูดกลุ่มความหลากหลายทางเพศ ที่มีความสามารถและศักยภาพเข้ามาสู่องค์กร และยังเป็นการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่หลอมรวมกันอย่างกลมกลืน (U.S. Chamber of Commerce Foundation, 2019) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทั้งแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ต่างก็มีมิติการมองผลลัพธ์เกี่ยวกับความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กร ในเชิงกว้างครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเพราะการมองในมุมกว้างนี้เอง ก็จะทำให้สามารถบริหารจัดการและ



พัฒนาความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กร ให้สามารถเกิดผลลัพธ์ในทิศทางที่ดีสำหรับองค์กรต่อไป

จากบทความที่นำเสนอนี้ ผู้เขียนจึงได้สังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและสรุปเป็นกรอบแนวคิดการดำเนินงานด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กร (DEI) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงเชิงระบบระหว่างกรอบแนวคิดทางทฤษฎี กลไกการดำเนินงานในองค์กร และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำแนวคิด DEI ไปประยุกต์ใช้ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการดำเนินงานด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม (DEI) (ผู้เขียนสังเคราะห์)

ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม (DEI) โดยมีจุดเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคมทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติที่ให้ความสำคัญกับประเด็นสิทธิมนุษยชนในฐานะวาระสำคัญลำดับต้นของการพัฒนาองค์กร บริบท



ดังกล่าวจึงเป็นแรงผลักดันสำคัญในการนำไปสู่การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้าน DEI ขององค์กรทั่วโลก อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานด้าน DEI ในทางปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยกลไกการดำเนินงานที่เป็นระบบ ทั้งในด้านนโยบายระดับ องค์กรที่เชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์เชิงปฏิบัติ การปรับปรุงกระบวนการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคล บทบาทของผู้นำในองค์กรกับการขับเคลื่อนและสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับหลักการ DEI ซึ่งผลลัพธ์จากการดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถ ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ องค์กรเกิดความเข้มแข็ง และนำไปสู่การพัฒนา อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ผลลัพธ์ทางบวกและลบ

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความ หลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กร ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในเชิง บวกจะมีตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล กล่าวคือ ระดับองค์กร (Organizational level) ผลลัพธ์เชิงบวกของความหลากหลายทางวัฒนธรรมใน องค์กร โดยการจ้างคนที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน จะทำให้องค์กรสามารถเข้าถึง แหล่งความรู้ที่กว้างขึ้น จึงไม่น่าแปลกใจที่กลุ่มที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม สามารถสร้างแนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี และสามารถ บรรลุผลลัพธ์ทางการเงินที่มากขึ้น ที่สำคัญไปกว่านั้นองค์กรยังได้รับความชอบ ธรรมกับบุคคลภายนอก นั้นหมายถึง เมื่อองค์กรมีการปฏิบัติงานข้ามวัฒนธรรม ในองค์กรระดับสูง องค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะแปลสิ่งที่อยู่ในพันธกิจไปสู่การ ปฏิบัติระดับสูงสู่ภายนอกเช่นเดียวกัน ระดับทีม (Team level) ประโยชน์ที่สำคัญ



ที่สุดของทีมที่หลากหลาย คือ การเพิ่มขึ้นของความคิดสร้างสรรค์ การรับรู้ความเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความเป็นไปได้ในการสร้างแนวคิดและผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นสิ่งสำคัญ สมาชิกสามารถนำความแตกต่างตามมุมมองของตนมาใช้ในการทำงานของทีมได้ และในทางกลับกันสามารถบูรณาการและนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ รวมไปถึงแนวคิดเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจ มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นด้วย เพราะมองเห็นและเกิดความรู้สึกที่เป็นมิตรของทีม บุคคลสามารถแบ่งปันความคิดได้อย่างอิสระ นอกจากนี้ภายในทีมยังได้มีโอกาสในการขยายความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลและแบ่งปันมากขึ้นอีกด้วย ระดับบุคคล (Individual Level) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล คือ จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ การที่พนักงานรู้สึกมีคุณค่า ช่วยในการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งเป็นความต้องการหลักของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของยังรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลรอบตัวและโอกาสที่ได้รับอีกด้วย นอกจากนี้ในระดับบุคคล ยังทำให้เกิดผลที่ดีเกี่ยวกับการปรับตัว โดยแต่ละบุคคลสามารถที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมใหม่ได้ บุคคลจะรู้สึกปรับตัวได้มากขึ้น บริบทของงานจะเป็นมิตรมากขึ้น และพวกเขาจะเห็นว่าองค์กรเป็นสถานที่ที่พวกเขาสามารถเป็นตัวของตัวเองได้อย่างแท้จริง (Feitosa, J. et al., 2022)

นอกจากผลลัพธ์ที่ดีและเป็นเชิงบวกต่อทั้งพนักงาน กลุ่มหรือทีม และภาพลักษณ์ขององค์กร ยังมีข้อมูลจากผลการวิจัยที่พบผลลัพธ์บางประการที่สะท้อนไปในทางลบของการดำเนินการ DEI นี้ จากงานวิจัยของ Rohwerder, B. (2017) พบว่าบางครั้งความหลากหลายในที่ทำงาน ทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานไม่เป็นที่น่าพอใจได้เช่นกัน และจะนำไปสู่การขาดงาน ความผูกพันลดลง และเกิด



ความขัดแย้งมากขึ้น โดยผลที่ตามมาเมื่อความหลากหลายในที่ทำงานไม่ได้ผล อาจทำให้รายได้ลดลง ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นเนื่องจากขวัญกำลังใจของพนักงานลดลง และเกิดอคติความจากการเลือกปฏิบัติในการจ้างงาน และเหตุที่เป็นเช่นนั้นเพราะ การให้คุณค่าในความหลากหลายมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม กล่าวคือ หากการดำเนินการนั้นปราศจากความชัดเจน แรงจูงใจ บรรทัดฐาน และ โครงสร้างที่รองรับดีชอบเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มเกิดความท้าทาย ให้มี มุมมองที่ดีต่อกันและกัน มุมมองที่แตกต่างกันของสมาชิกในกลุ่มที่มาจากความหลากหลายอาจมีการแสดงออกที่นำไปสู่ความขัดแย้งและก่อกวน ทั้งนี้ ใน การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงขึ้นอยู่กับความหลากหลายของ สมาชิกในทีม แต่ขึ้นอยู่กับความเข้าใจและการสื่อสารที่ดีมากน้อยด้วย และที่ สำคัญที่สุดคือการจัดทีมและการนำทีมด้วย นอกจากนี้ผลลัพธ์เชิงลบอีกประการ คือ หากกลุ่มต่าง ๆ ที่มารวมกันมีความหลากหลายทางค่านิยม ความเชื่อ และ ทัศนคติ มากกว่าความรู้ ข้อมูลที่ได้รับ ก็จะไปสู่การแตกแยกทางความคิด เกิด การแบ่งขั้ว รวมถึงเกิดความเหลื่อมล้ำเมื่อคนกลุ่มหนึ่ง หรือสมาชิกคนใดคนหนึ่ง อยู่เหนือกว่าคนอื่น ในด้านความอาวุโส ความร่ำรวย หรืออำนาจ ซึ่งความ แตกแยกและความเหลื่อมล้ำดังกล่าวเหล่านี้ส่งผลเสียต่อความเป็นทีมการ ประสานงาน และขวัญกำลังใจ เช่นเดียวกับข้อมูลในรายงาน The Diversity and Inclusion Handbook ซึ่งจัดทำโดย Lever (2017) ได้สะท้อนมุมมองของซาราห์ นานัม (Sarah Nahm) ซีอีโอหญิงเชื้อสายเอเชียอเมริกันในซิลิคอนวัลเลย์ เกี่ยวกับการ ฝังวัฒนธรรมด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมใน องค์กรว่า เป็นสิ่งที่ไม่ง่ายหรือสมบูรณ์แบบ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วน



บุคคลที่มีความลึกซึ้ง และความสำเร็จหรือผลลัพธ์เชิงบวกขององค์กรหนึ่งอาจไม่สามารถนำไปใช้ได้กับอีกองค์กรหนึ่งเสมอไป สิ่งที่สำคัญ คือ องค์กรต้องเรียนรู้จากในองค์กรเอง เพื่อดูว่าอะไรได้ผลและอะไรไม่ได้ผล จึงไม่น่าแปลกใจที่ความพยายามจะให้เกิดความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กรอาจล้มเหลวได้ ในรายงานฉบับนี้ยังได้รวบรวมประเด็นผลลัพธ์ที่ไม่ได้เป็นไปตามความหวังที่เกิดขึ้นกับองค์กรสตาร์ทอัพกว่าสิบสองแห่ง ที่มีความพยายามนำความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม มาใช้ในองค์กร โดยสามประเด็นดังกล่าวได้แก่ 1) ความหลากหลายและการรวมเป็นหนึ่งอาจถูกมองว่าเป็นเรื่องตลก เมื่อพนักงานไม่เชื่อถึงความสำคัญและประโยชน์ 2) พนักงานไม่เห็นว่าการมีส่วนร่วมเป็นปัญหา หรือไม่เกรงกลัวที่จะพูดออกไป และรู้สึกถึงความไม่ปลอดภัยทางจิตใจ ดังนั้นการเข้าร่วมจึงไม่คุ้มค่า และ 3) ความคิดริเริ่มที่ดีนั้น ส่งผลเพียงระยะสั้นเท่านั้น เพราะขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังจากองค์กร (Lever, 2017)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าในการดำเนินการเรื่อง DEI มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลลัพธ์ไปในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งการรับรู้และทำความเข้าใจถึงประเด็นในเชิงลบที่ได้นำเสนอนี้ จะสะท้อนทำให้องค์กรได้มองเห็นถึงจุดที่ควรตระหนักถึง โดยสามารถใช้ข้อสังเกตที่สำคัญเหล่านี้ ไปปรับใช้เมื่อต้องลงมือปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพราะประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผลลัพธ์ที่เป็นเชิงลบและความล้มเหลวของ DEI ไม่ได้เกิดจากแนวคิด แต่เกิดจากการขาดการกำกับดูแล ความชัดเจนเชิงนโยบาย และความมุ่งมั่นของผู้นำ



ตัวชี้วัดและการสร้างความยั่งยืนด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กร

การดำเนินการด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กร เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและนำมาซึ่งความสำเร็จที่เป็นผลลัพธ์ในเชิงบวกได้นั้น องค์กรที่มุ่งมั่นที่จะสร้างความก้าวหน้าให้กับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของ DEI จะต้องทราบดีถึงความสำคัญของวิธีการวัดหรือตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) หลายองค์การพยายามและมุ่งมั่นในโดยใช้วิธีการวัดจากข้อมูลของประชากรที่มีความหลากหลายเป็นสำคัญ แต่ในความเป็นจริงแล้วยังมีการวัดอื่น ๆ ที่สำคัญอีกด้วย ดังนั้นสิ่งที่ควรตระหนักสามประการหลักในการดำเนินการเพื่อวัดผลนั้น คือ ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์อื่น ๆ ที่นอกเหนือจากข้อมูลประชากร ถัดไปคือ เลือกหมวดหมู่ในการวัดให้เหมาะสม และท้ายสุดคือวางแผนล่วงหน้าสำหรับการใช้ข้อมูลนั้น ๆ เพื่อติดตามผลและดำเนินการ (Zheng, 2023) นอกจากนี้หนึ่งในแง่มุมที่ยากที่สุดของการวัดผลลัพธ์ในงานด้านความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในองค์กร คือ ผู้นำไม่เข้าใจว่าจะวัดอะไร และมักจะสันนิษฐานว่าเรื่องของ DEI เป็นเรื่องของทักษะทางการปฏิสัมพันธ์ (soft skills) เท่านั้น ไม่ได้มีผลกระทบต่อผลกำไรขององค์กร ดังนั้นในการวัดผลลัพธ์ของความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในองค์กร สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง ได้แก่ 1) การวัดองค์ประกอบหรือเลือกตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย กลยุทธ์ และความต้องการทางธุรกิจขององค์กร 2) การวัดเพียงเพื่อวัดและสร้างตัวชี้วัดที่มากเกินไปโดยไม่ได้นำมาใช้ดำเนินการอะไร 3) ไม่มีการติดตามผลในตัวชี้วัด 4) ขาดการเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งภายนอก



หรือมาตรฐานทางธุรกิจหรืออุตสาหกรรม และ 5) ข้อมูลที่นำมาใช้ขาดความน่าเชื่อถือ (Davis, 2022)

เพื่อให้สามารถสร้างความยั่งยืนด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กรได้นั้น บทความนี้จึงขอเสนอแนวทางการวัดและสร้างผลลัพธ์เพื่อความยั่งยืนในสองมิติ คือ มิติการสร้างความยั่งยืนให้กับงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และมิติการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

มิติการสร้างความยั่งยืนให้กับงานด้านการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล

ในงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน ครอบคลุมในมิติของงานและเป็นวิธีการวัดที่จะช่วยสร้างความยั่งยืนด้านความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในองค์กร Davis (2022) ได้เสนอมุมมองของการวัดและผลลัพธ์อย่างยั่งยืนที่ของงานแต่ละด้านไว้ดังนี้

งานด้านการสรรหาคัดเลือก (Recruitment) เพื่อให้องค์กรมีความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม องค์กรต้องแสวงหาและรับสมัครบุคคลที่ขาดโอกาส และหากองค์กรมีผู้สมัครที่หลากหลายแต่ในการคัดเลือกเข้ามาทำงานกลับไม่ได้จ้างคนที่มีความหลากหลาย ก็จะทำให้เกิดปัญหาด้านความลำเอียง ดังนั้นในการวัดงานด้านนี้สามารถทำได้โดยทำให้เห็นว่า ผู้สมัครประเภทใดเป็นผู้ได้รับคัดเลือก และประเภทไหนเป็นผู้ได้รับการสัมภาษณ์ รวมถึงผ่านการสัมภาษณ์รอบสุดท้าย และสุดท้ายกลุ่มคนใดที่ได้รับการว่าจ้าง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ก็จะทำให้เห็นว่าองค์กรมีความยุติธรรมในการคัดเลือกสรรหาพนักงานอย่างเท่าเทียม



งานด้านการรักษา (Retention) การรวบรวมข้อมูลเชิงประชากรในองค์กรสามารถช่วยทำให้เห็นถึงอัตราส่วนและแนวโน้มของบุคลากรแต่ละกลุ่มในองค์กร ทั้งนี้ นอกจากการวัดเชิงปริมาณแล้วควรพิจารณารวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การถามคำถามปลายเปิดเพื่อค้นหาสาเหตุที่พนักงานลาออกจากองค์กร ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ได้รับข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวกับอัตราการรักษาคนไว้กับองค์กร และทำให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ตามมาว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญและใส่ใจกับการดูแลรักษาบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม

งานด้านค่าตอบแทน (Compensation) เพื่อให้องค์กรมีความเท่าเทียมอย่างแท้จริงจำเป็นต้องมีการประเมินระดับเงินเดือนเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานในบทบาทเดียวกันจะได้รับฐานเงินเดือนเดียวกัน และการจ่ายโบนัสตามผลงานประจำปีเป็นไปอย่างเท่าเทียมกันด้วย วิธีการวัดความเท่าเทียมและคำนวณค่าตอบแทนนั้นสามารถใช้วิธีการพิจารณาสำรวจจากอุตสาหกรรม ขนาดขององค์กร และคู่แข่งที่ใกล้เคียง นอกจากนี้ยังสามารถทำได้โดยการสำรวจจากพนักงาน เพื่อประเมินการรับรู้เกี่ยวกับความเท่าเทียมของค่าจ้างระหว่างเพศ เชื้อชาติและชาติพันธุ์ต่าง ๆ รวมถึงอายุของพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน โดยผลลัพธ์ที่ได้ คือ การทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจว่าองค์กรไม่ได้ถือเอาประโยชน์เพื่อองค์กรเพียงด้านเดียว หากแต่ยังคำนึงถึงความรู้สึกและจิตใจอันสำคัญของพนักงานด้วย

งานด้านการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน (Employee engagement and satisfaction) สามารถทำการวัดได้จากแบบสำรวจการมีส่วนร่วมของพนักงาน จำนวนข้อร้องเรียนต่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการตอบโต้เชิงลบ ความขัดแย้งเกี่ยวกับเชื้อชาติ การล่วงละเมิด LGBTQ



นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบและวัดได้จากจำนวนผู้บริหารและพนักงานที่เข้าร่วมฝึกอบรมในโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับ ความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในองค์กร รวมถึงรวบรวมจากข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพผ่านการสำรวจภายหลังการสิ้นสุดการทำกิจกรรม ซึ่งจะให้เห็นผลลัพธ์อย่างชัดเจนและเป็นเชิงประจักษ์จากมุมมองของพนักงาน และสามารถนำมาต่อยอดในการปรับปรุงและพัฒนาทางด้านทรัพยากรบุคคลต่อไป

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าในการสร้างความยั่งยืนด้าน DEI ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น ต้องพิจารณาดำเนินการให้ครอบคลุมในทุกมิติของงาน และต้องเชื่อมโยงการดำเนินงานดังกล่าวเข้ากับเป้าหมายเชิงนโยบายและบริบทขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การขับเคลื่อน DEI สามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อทั้งบุคลากรและองค์กร

มิติการสร้างความยั่งยืนในระดับองค์กร

ในระดับองค์กรการวัดผลลัพธ์ของความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กร The Center for Global Inclusion ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรชั้นนำระดับโลกที่ทำงานด้านการศึกษาและการวิจัย ได้เสนอแนะ 4 มุมมองของการวัดและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ในการสร้างผลลัพธ์อย่าง ยั่งยืนได้ (Davis, 2022) ดังนี้

1. มุมมองการวัดด้านการขับเคลื่อนกลยุทธ์ (Drive the Strategy) คือ การที่องค์กรต้องพัฒนาความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของ DEI โดยปรับให้สอดคล้องกับองค์กร มีการจัดโครงสร้าง การมอบอำนาจและงบประมาณ



ในการดำเนินการ DEI ให้มีความเหมาะสม โดยต้องกำหนดเป้าหมายที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ และผู้นำทุกระดับต้องรับผิดชอบในการนำไปปฏิบัติ

2. มุมมองการวัดด้านการดึงดูดและรักษาคน (Attract and Retain People) คือ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกต้องมีการตรวจสอบให้แน่ชัดว่าได้ดำเนินการโดยคำนึงถึงความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในองค์กร การออกแบบงาน ต้องมีการจำแนกประเภทของงานโดยไม่มีอคติ การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการต้องเป็นไปอย่างเท่าเทียม และต้องทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า DEI ได้รวมอยู่ในการพัฒนาความสามารถของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ และการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

3. มุมมองด้านการจัดวางแนวทางและการเชื่อมต่อ (Align and connect) คือ การตรวจสอบให้แน่ใจว่ามุมมองด้าน DEI ได้มีการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกคนถึงความสำคัญของ DEI และสามารถผลักดันเป้าหมายด้าน DEI ไปสู่การสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

4. มุมมองด้านการรับฟังและความรับผิดชอบต่อสังคม (Listen to and Serve Society) คือ การที่องค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกับสังคมหรือชุมชน มีการปลูกฝังความสำคัญของ DEI ในการพัฒนาการให้บริการและผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า โดยรวม DEI เข้ากับนโยบายทางการตลาดและการให้บริการ และคำนึงถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ภายใต้การมีจริยธรรมควบคู่กัน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผลลัพธ์ที่จะสามารถสร้างความยั่งยืนด้านความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในองค์กรได้นั้น ต้องมีการวัดใน



หลายมุมมอง และต้องทำให้ DEI นั้นอยู่ในทุกกระบวนการและทุกกระบวนการงานขององค์กร รวมทั้งต้องเกิดการรับรู้และเข้าใจจากคนทุกระดับในองค์กรร่วมกันด้วยเช่นกัน เพราะกระบวนการทุกอย่างในองค์กรต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gill, G. K. et al., (2018) ที่ทำการศึกษาประสิทธิภาพของการนำความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมที่ได้ถูกนำมาใช้ปฏิบัติในโรงพยาบาลของประเทศแคนาดา โดยข้อค้นพบจากการศึกษา พบว่ามีสามปัจจัยสำคัญที่เป็นกุญแจหลักในความสำเร็จของการสร้างความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในองค์กร กล่าวคือ 1) ความมุ่งมั่นของผู้นำ 2) การฝึกอบรมหรือการพัฒนา DEI สำหรับทีม และการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 3) การทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงาน

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าส่งผลให้เกิดความหลากหลายในทุกมิติ เช่นเดียวกับในองค์กรที่ประกอบไปด้วยผู้คนที่มีความแตกต่างหลากหลาย การหันมาให้ความสนใจและใส่ใจใน ความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมในองค์กร (Diversity, Equity and Inclusion : DEI) จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ทั่วทุกองค์กรทั่วโลกต่างพยายามทำให้เกิดขึ้น เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความโปร่งใสขององค์กร การก้าวไปสู่วัฒนธรรมขององค์กรที่เปิดกว้าง การดูแลและปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และการสร้างความรู้สึที่เป็นหนึ่งเดียวกัน อย่างไรก็ตามความพยายามที่ทุกองค์กรต่างมุ่งหวังเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อันดีเมื่อลงมือปฏิบัติเกี่ยวกับความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมในองค์กร นั้น อาจสะท้อนกลับมาให้เห็นผลลัพธ์ทั้งในเชิงบวก



และเชิงลบดังที่ได้นำเสนอ การจะสร้างความสำเร็จนี้ให้อยู่อย่างยั่งยืนและเป็นผลลัพธ์แห่งความสำเร็จที่งอกงามขององค์กรได้นั้น ถือเป็นความท้าทายทั้งระดับนโยบาย ผู้นำสูงสุด ผู้บริหารทุกระดับและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร โดยในทางปฏิบัตินั้น การวางแผนนโยบายขององค์กรและการวัดผลลัพธ์ก็ต้องดำเนินการให้มีความสอดคล้องกัน เพราะแต่ละองค์กรมีทิศทางและนโยบายในการขับเคลื่อนขององค์กรที่มีความแตกต่างกัน แบบอย่างขององค์กรหนึ่งอาจไม่ใช่คำตอบของอีกองค์กรหนึ่งก็เป็นได้ การที่องค์กรจะสามารถก้าวเดินไปยังจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้ และบรรลุไปสู่ผลลัพธ์

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแนวคิดและหลักการด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม (Diversity, Equity and Inclusion: DEI) จะได้รับความสนใจและถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม แต่ก็พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในองค์กรภาคธุรกิจและเอกชน คำถามที่ชวนคิดต่อไปก็คือ แม้ภาครัฐไทยจะมีความพยายามและเห็นความสำคัญของหลักการด้านความหลากหลาย ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม แต่ปัจจุบันภาครัฐได้มีบทบาทและแนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนที่ให้เห็นอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมเพียงพอแล้วหรือไม่ อย่างไร โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับการดำเนินการของประเทศในระดับสากลอย่างในสหรัฐอเมริกาหรือยุโรปที่แนวคิดเรื่องความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม (DEI) ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงนโยบายหรือการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรเท่านั้น หากแต่ยังถูกนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการจัดตั้งตำแหน่งงานที่มีบทบาทหน้าที่ด้าน DEI โดยเฉพาะอีกด้วย (SHRM, 2021) ซึ่งนั่นเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการยกระดับในเชิงนโยบายสู่การดำเนินการในโครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบอย่างแท้จริง



บทความนี้ได้นำเสนอมุมมองในการนำไปใช้ทั้งในมิติของการบริหาร พัฒนาทรัพยากรบุคคลและมิติขององค์กร เพราะเชื่อว่ากลไกดังกล่าวเหล่านี้ มีความสำคัญในการผลักดัน ส่งเสริม DEI ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท การเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถการขับเคลื่อน DEI อย่างเป็นระบบและยั่งยืนจึงมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับองค์กร โดยต้อง เริ่มจากการดำเนินการด้าน DEI จากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ขององค์กรที่มีความชัดเจนและสะท้อนความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง มีการสื่อสารให้ พนักงานทุกระดับเข้าใจถึงทิศทาง ความสำคัญ และประโยชน์ของ DEI อย่าง ทัวถึง ควบคู่กับการกำหนดนโยบายและกระบวนการอย่างเป็นทางการที่ สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยพิจารณาถึงความเป็นไป ได้และผลกระทบทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ องค์กรควรส่งเสริมกระบวนการ ไม่เป็นทางการ โดยผู้นำคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน DEI อย่าง เป็นรูปธรรม โดยเตรียมความพร้อมด้านทักษะ การรับรู้ และแรงจูงใจให้ผู้นำ สามารถถ่ายทอดแนวคิดไปสู่ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสังเกตและบริหารจัดการพฤติกรรมของ พนักงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยใช้ระบบรางวัลและแนวทางจัดการที่ เหมาะสมเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สุดท้าย การดำเนินงานด้าน DEI ควรมีการประเมินความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง นำข้อมูลและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมา ทบทวนเพื่อพัฒนากลยุทธ์และแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่าง เป็นระบบและยั่งยืน (Davis, 2022) ซึ่งการที่องค์กรได้เห็นถึงความสำคัญและได้ ทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน และมีความพยายามที่ จะไปสู่ความสำเร็จของการสร้างความหลากหลาย ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม



ร่วมในองค์กรแล้ว ไม่ว่าจะเส้นทางการเดินไปยังจุดหมายปลายทางข้างหน้าขององค์กรนั้น จะสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนหรือยังเป็นเส้นทางที่ เลื่อนรางแต่การได้เริ่มต้นก้าวเดิน โดยมีความเชื่อ ความตระหนักและมองเห็นคุณค่าของทรัพยากรบุคคลทุกคนในองค์กรที่มีความหลากหลายอย่างเสมอภาค เท่าเทียม และสร้างให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นส่วนร่วมที่มีความหมายต่อองค์กร ก็เชื่อได้ว่าเป็นก้าวแรกแห่งความสำเร็จที่งดงาม และจะนำไปสู่ผลลัพธ์แห่งความสำเร็จที่เจริญเติบโตและงอกงามขององค์กรได้อย่างยั่งยืนและมั่นคงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ฐานเศรษฐกิจ. (2566, 2 กุมภาพันธ์). *ไฟเซอร์เปิดโปรดแมป D.E.I สร้างความเท่าเทียม เข้าถึงบริการสุขภาพ*. สืบค้นเมื่อ 17 เมษายน 2566, จาก <https://www.thansettakij.com/health/wellbeing/555024>

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน). (2567, 20 ธันวาคม). “เซ็นทรัลพัฒนา” คว้า 2 รางวัลใหญ่ “องค์กร ต้นแบบด้านสิทธิมนุษยชนและส่งเสริมความหลากหลาย” จากการริเริ่มแคมเปญ *Thailand’s Pride Celebration “Pride For All”* ยิ่งใหญ่ทั่วประเทศ. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2569, จาก <https://www.centralpattana.co.th/th/shopping/shopping-pdate/lifestyle activities/1299/>

นันท์พนิดา จิตรระเียบ. (2563). *องค์กรในประเทศไทยกับการบริหารจัดการความหลากหลาย: การส่งเสริม สิทธิและนโยบายของบริษัทต่อกลุ่มพนักงานที่มีความหลากหลายทางเพศ (LGBTIQ) : Diversity Management in Thai Organizations: LGBTIQ-Related Rights and Policies in Workplace*. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.



- สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ. (2567). รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2569, จาก <https://www.nhrc.or.th>
- เดลต้า อีเลคโทรนิคส์ (ประเทศไทย). (2568). เดลต้า อีเลคโทรนิคส์ ประเทศไทย คว่ำสามรางวัลอันทรงเกียรติ จากงาน HR Excellence Awards Thailand 2025. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2569, จาก <https://www.deltathailand.com/th/รายละเอียดข่าวบริษัท/16/303/Delta-Wins-HR-Excellence-Awards-Thailand-2025>
- ไทยพับลิก้า. (2568, 23 มิถุนายน). ซีพีประกาศจุดยืน “องค์กรแห่งความหลากหลาย” เดินหน้ายกระดับนโยบาย DEI และสิทธิมนุษยชน. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2569, จาก <https://thaipublica.org/2025/06/cp-group-dei-pr-23062025/>
- ไมโครซอฟท์ ประเทศไทย. (2564, 9 ธันวาคม). ไมโครซอฟท์ ประเทศไทย คว่ำรางวัลจากสองเวที เน้นย้ำ ความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในฐานะ “บริษัทที่น่าทำงานมากที่สุดแห่งปี” 3 ปีซ้อน และ องค์กรดีเด่นด้านความเท่าเทียมทางเพศ. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2569, จาก <https://news.microsoft.com/th-th/2021/12/09/hrwards21-th/>
- Adecco Group Thailand. (2020). *White paper: Diversity*. Adecco Group Thailand.
- Davis, S. (2022). *Diversity, equity & inclusion for dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Deloitte University Press. (2017). *Global human capital trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press.



- Feitosa, J., Hagenbuch, S., Patel, B., & Davis, A. (2022). Performing in diverse settings: A diversity, equity, and inclusion approach to culture. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(3), 433-457.
- Gill, G. K., McNally, M. J., & Berman, V. (2018). Effective diversity, equity, and inclusion practices. *Healthcare Management Forum* 31(5), 196-199.
- Godinho, J. (2022). *Why DEI in the workplace is essential for progress in the long run*. Emeritus Institute of Management. Retrieved January 7, 2026, from <https://emeritus.org/blog/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace/>
- Jolanta, M. A. J. (2015). Diversity management's stakeholders and stakeholders management. In *Proceedings of the 9th International Management Conference Management and Innovation for Competitive Advantage* (pp. 780-793).
- Lever. (2017). *The diversity and inclusion handbook*. San Francisco, CA: Lever.
- Maroof, M. A., & Kapate, S. (2023). Global trends in diversity, equality and inclusivity (DEI). *Korea Review of International Studies*, 16(47), 241-249.
- McKinsey & Company. (2022). *What is diversity, equity, and inclusion?* McKinsey & Company. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/what-is-diversity-equity-and-inclusion>



- Rohwerder, B. (2017). *Impact of diversity and inclusion within organisations*. Institute of Development Studies. Retrieved January 7, 2026, from https://opendocs.ids.ac.uk/articles/report /Impact_of_Diversity_and_Inclusion_Within_Organisations/26453671
- Saxena, A. (2014). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia economics and Finance*, 11, 76-85.
- Society for Human Resource Management. (2021). *Diversity, equity and inclusion at work: 2021*. SHRM. Retrieved January 7, 2026, from <https://www.shrm.org/topics-tools/news/inclusion-diversity/diversity-equity-inclusion-work-2021>
- U.S. Chamber of Commerce Foundation. (2019). *Business success and growth through LGBT-inclusive culture*. Retrieved April 19, 2023, from <https://www.uschamberfoundation.org/reports/business-success-and-growth-through-lgbt-inclusive-culture>
- Zheng, L. (2023). *To make lasting progress on DEI, measure outcomes*. *Harvard Business Review*. Retrieved January 7, 2026, from <https://hbr.org/2023/01/to-make-lasting-progress-on-dei-measure-outcomes>