

การยอมรับความหลากหลายทางเพศในองค์กรกับประสิทธิภาพ
การทำงาน: บทบาทของความปลอดภัยทางจิตวิทยาในมิติของจิตวิทยา
องค์การ*

LGBTQ+ INCLUSION IN THE WORKPLACE AND EMPLOYEE
PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY
IN ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

ชญญา สร้อยทอง

Chananya Sroythong

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Faculty of Humanities and Social Science Burapha University, Thailand

Corresponding Author's Email: Worayasro@gmail.com

วันที่รับบทความ : 28 มีนาคม 2569; วันแก้ไขบทความ 21 เมษายน 2569; วันตอบรับบทความ : 23 เมษายน 2569

Received 28 March 2026; Revised 21 April 2026; Accepted 23 April 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้ มุ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับความหลากหลายทางเพศในองค์กร กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยเสนอให้ความปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็นกลไกเชิงแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กรกับผลลัพธ์ด้านการทำงาน ภายใต้กรอบจิตวิทยาองค์การ การศึกษานี้อาศัยการสังเคราะห์วรรณกรรมจากงานวิจัยระดับนานาชาติ รายงานขององค์การระหว่างประเทศ และข้อมูลเชิงบริบทของประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ชี้ว่า การสนับสนุนความหลากหลายทางเพศในองค์กร ทั้งในมิติของนโยบาย บรรยากาศองค์กร และความสัมพันธ์เชิงสนับสนุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเจตคติในการ

Citation:



* ชญญา สร้อยทอง. (2569). การยอมรับความหลากหลายทางเพศในองค์กรกับประสิทธิภาพการทำงาน:

บทบาทของความปลอดภัยทางจิตวิทยาในมิติของจิตวิทยาองค์การ. วารสารสหศาสตร์การพัฒนสังคม, 4(3), 1486-1497.

Chananya Sroythong. (2026). Lgbtq+ Inclusion In The Workplace And Employee Performance:

The Mediating Role Of Psychological Safety In Organizational Psychology.

Journal of Interdisciplinary Social Development, 4(3), 1486-1497.;

DOI: <https://doi.org/10.>

Website: <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/JISDIADP/>

ทำงาน และเชิงลบกับความตึงเครียดทางจิตใจและการรับรู้การเลือกปฏิบัติ ขณะเดียวกัน หลักฐานในบริบทไทยสะท้อนว่าบุคลากรที่มีความหลากหลายทางเพศ ยังคงเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและการเลือกปฏิบัติในสถานที่ทำงาน บทความเสนอว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยา เป็นกลไกสำคัญที่อธิบายผลของการยอมรับความหลากหลายทางเพศต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแสดงออกอย่างปลอดภัยสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมและศักยภาพของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรควรมุ่งเน้นการบูรณาการนโยบายความเท่าเทียมควบคู่กับการเสริมสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่มีความเท่าเทียมและศักยภาพการแข่งขันในบริบทสังคมร่วมสมัยอย่างยั่งยืนในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ความหลากหลายทางเพศ, ความปลอดภัยทางจิตวิทยา, ประสิทธิภาพการทำงาน, จิตวิทยาองค์กร

Abstract

This article aims to analyze the relationship between LGBTQ+ inclusion in the workplace and employee performance, proposing psychological safety as a conceptual mechanism that links the organizational environment to work-related outcomes within the framework of organizational psychology. This study is based on a synthesis of international research, reports from international organizations, and contextual evidence from Thailand. The findings indicate that support for sexual diversity in organizations—encompassing formal policies, an inclusive organizational climate, and supportive interpersonal relationships—is positively associated with work attitudes and negatively associated with psychological distress and perceived discrimination. In the Thai context, existing evidence suggests that employees with diverse sexual identities continue to face structural constraints and discrimination in the workplace. The article argues that psychological safety serves as a key mechanism in explaining the impact of LGBTQ+ inclusion on employee performance. Creating an environment that

enables individuals to express themselves without fear of negative consequences can significantly enhance employee engagement and potential. Therefore, organizational development should focus on integrating equality-oriented policies with the systematic promotion of psychological safety. Such an approach can enhance employee performance and organizational sustainability in the long term, ultimately contributing to the development of equitable and competitive organizations in contemporary society.

Keywords: LGBTQ+ inclusion, psychological safety, employee performance, organizational psychology

บทนำ

ประเด็นความหลากหลายทางเพศในโลกการทำงานมิได้จำกัดอยู่เพียงมิติด้านจริยธรรมหรือสิทธิมนุษยชน หากแต่เป็นประเด็นด้านทุนมนุษย์และคุณภาพขององค์กรในกรอบจิตวิทยาองค์กร กล่าวคือ การตีตราและการเลือกปฏิบัติส่งผลให้แรงงานบางส่วนไม่สามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ นำไปสู่การปกปิดอัตลักษณ์ การลดลงของความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการเพิ่มขึ้นของต้นทุนด้านการลาออกและการขาดงาน ซึ่งกระทบทั้งในระดับปัจเจกและประสิทธิภาพของระบบการผลิตและบริการโดยรวม (Badgett et al., 2014) ในบริบทของประเทศไทย รายงานของ UNDP ชี้ให้เห็นถึงความยั่งยืนเชิงวัฒนธรรม กล่าวคือ แม้สังคมจะมีภาพลักษณ์ของการยอมรับความหลากหลายทางเพศ แต่ในทางปฏิบัติยังคงมีแรงกดดันให้บุคคล LGBTQ ปรับตัวหรือปกปิดอัตลักษณ์ของตน โดยเฉพาะในบทบาทที่มีความคาดหวังเชิงเพศและภาพลักษณ์องค์กร สถานการณ์ดังกล่าวนำไปสู่ข้อจำกัดด้านโอกาสและการเลือกปฏิบัติในสถานที่ทำงาน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การไม่รับเข้าทำงาน การไม่เลื่อนตำแหน่ง และความเหลื่อมล้ำด้านค่าตอบแทน ตลอดจนรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น การระรานและการลดทอนศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (UNDP, 2019)

หลักฐานเชิงประจักษ์จากการสำรวจระดับชาติในช่วงปี พ.ศ. 2561–2562 ชี้ให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่ม LGBTQ ร้อยละ 18.8 เคยเผชิญการเลือกปฏิบัติในสถานที่ทำงานอย่างน้อยหนึ่งรูปแบบ โดยเฉพาะกลุ่มผู้หญิงข้ามเพศที่มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 32.1 ซึ่งสูงกว่ากลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญ ขณะเดียวกัน โครงสร้างการสนับสนุนในองค์กรยังไม่แพร่หลาย

โดยมีผู้ตอบเพียงร้อยละ 21.9 ที่ระบุว่าสถานที่ทำงานมีนโยบายความเท่าเทียมทางเพศ และร้อยละ 10.3 ที่เคยได้รับการอบรมด้านความหลากหลายทางเพศ (UNDP, 2019) ภาพรวมดังกล่าวสะท้อนถึงความเสี่ยงเชิงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดพฤติกรรมการปกปิดอัตลักษณ์หรือการหลีกเลี่ยงการแสดงออก ซึ่งเป็นสถานะที่ขัดแย้งกับแนวคิดความปลอดภัยทางจิตวิทยาโดยตรง (Edmondson, 1999) ในระดับกฎหมายและสถาบัน ประเทศไทยมีความก้าวหน้าผ่านพระราชบัญญัติความเท่าเทียมระหว่างเพศ พ.ศ. 2558 ซึ่งกำหนดนิยามการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมให้ครอบคลุมกรณีการแสดงออกทางเพศที่แตกต่างจากเพศโดยกำเนิด พร้อมทั้งวางกลไกเชิงสถาบันเพื่อส่งเสริมความเท่าเทียมในทั้งภาครัฐและเอกชน (พระราชบัญญัติความเท่าเทียมระหว่างเพศ พ.ศ. 2558) นอกจากนี้ ความคืบหน้าด้านสมรสเท่าเทียมที่มีผลบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2568 ยังมีนัยสำคัญต่อสิทธิและสวัสดิการของคู่สมรสในบริบทการทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ชี้ให้เห็นว่า การคุ้มครองและแนวปฏิบัติในตลาดแรงงานยังคงต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม เนื่องจากการตีตราและการเลือกปฏิบัติยังปรากฏอยู่ในกระบวนการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง, 2567)

ดังนั้น ประเด็นสำคัญในเชิงจิตวิทยาองค์กรมีได้อยู่ที่คำถามว่าการยอมรับความหลากหลายทางเพศส่งผลดีหรือไม่ หากแต่อยู่ที่กลไกเชิงกระบวนการที่ทำให้การยอมรับดังกล่าวสามารถแปรเปลี่ยนไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยบทความนี้เสนอว่าความปลอดภัยทางจิตวิทยา เป็นตัวแปรสื่อกลางที่มีทั้งฐานทฤษฎีและหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับอย่างเข้มแข็งในการอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าว

นิยามและการวัดการยอมรับความหลากหลายทางเพศในองค์กร

วรรณกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมองค์กรที่มุ่งศึกษาประเด็น LGBTQ มักจัดองค์ประกอบของการสนับสนุนในสถานที่ทำงานออกเป็นสามมิติหลัก ได้แก่ (1) นโยบายและแนวปฏิบัติที่เป็นทางการ (formal LGBT-supportive policies and practices) (2) บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อความหลากหลาย (LGBT-supportive climate) และ (3) ความสัมพันธ์เชิงสนับสนุนในที่ทำงาน (supportive workplace relationships) โดยนำไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับผลลัพธ์สำคัญ เช่น เจตคติในการทำงาน ความตั้งใจ เครียด การเปิดเผยอัตลักษณ์ และการรับรู้การเลือกปฏิบัติ (Webster et al., 2018) กรอบแนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญในเชิงจิตวิทยาองค์กร เนื่องจากสะท้อนระดับการแทรกแซงที่แตกต่าง

กันในระดับนโยบาย (policy) ระดับการรับรู้ร่วม (climate) และระดับปฏิสัมพันธ์ในชีวิตการทำงานประจำวัน (relationships) (International Labour Organization, 2014)

ในเชิงการวัด บรรยากาศที่สนับสนุนความหลากหลายทางเพศมักประเมินผ่านเครื่องมือ Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Climate Inventory (LGBTICI) ซึ่งใช้วัดการรับรู้ของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมการทำงานว่ามีลักษณะสนับสนุนหรือกีดทับบุคลากร LGBTQ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่า การสนับสนุนและความเป็นปฏิกิริยามีได้เป็นมิติที่อยู่บนเส้นเดียวกันเสมอ องค์กรอาจมีนโยบายหรือวาทกรรมที่สนับสนุน แต่ยังคงปรากฏพฤติกรรมเชิงลบในระดับปฏิสัมพันธ์ เช่น มุกตลกเชิงอคติหรือ microaggressions ดังนั้น การวัดและการตีความสภาพแวดล้อมองค์กรจึงควรดำเนินการอย่างระมัดระวัง และอาจจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์เชิงจำแนกกลุ่มแฝง (latent class/profile analysis) เพื่อสะท้อนรูปแบบของบรรยากาศองค์กรที่มีลักษณะปะปนอย่างรอบด้าน (Holman et al., 2021)

โดยสรุป การยอมรับความหลากหลายทางเพศในองค์กรเป็นโครงสร้างเชิงพหุมิติที่ประกอบด้วยระดับนโยบาย บรรยากาศองค์กร และความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ซึ่งสะท้อนกลไกการสนับสนุนที่แตกต่างกันในเชิงโครงสร้าง การรับรู้ และปฏิสัมพันธ์ ทั้งนี้ หลักฐานเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่า มิติที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในชีวิตการทำงานประจำวัน โดยเฉพาะบรรยากาศองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ทางจิตวิทยาและพฤติกรรมของพนักงานมากกว่านโยบายเชิงรูปแบบเพียงลำพัง ขณะเดียวกัน การวัดสภาพแวดล้อมองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาทั้งมิติการสนับสนุนและพฤติกรรมเชิงลบที่อาจดำรงอยู่ควบคู่กัน เพื่อให้สามารถอธิบายระดับการยอมรับได้อย่างรอบด้านและสอดคล้องกับสภาพจริงขององค์กรร่วมสมัย

นิยามความปลอดภัยทางจิตวิทยาในงานจิตวิทยาองค์กร

ในกรอบจิตวิทยาองค์กร ความปลอดภัยทางจิตวิทยาถูกนิยามว่าเป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในทีมว่าบริบทการทำงานมีความปลอดภัยต่อการแสดงพฤติกรรมที่มีความเสี่ยงเชิงปฏิสัมพันธ์ เช่น การยอมรับความผิดพลาด การตั้งคำถาม การเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง การรายงานปัญหา และการขอความช่วยเหลือ โดยปราศจากความกลัวต่อการถูกลงโทษหรือ

การถูกลดทอนคุณค่า งานศึกษาของ Edmondson ชี้ให้เห็นว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมการเรียนรู้ของทีม และเชื่อมโยงต่อไปสู่ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการทำงาน (Edmondson, 1999) ในบริบทของความหลากหลาย ความปลอดภัยทางจิตวิทยามีบทบาทสำคัญ เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมเพิ่มระดับของความเสี่ยงเชิงปฏิสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างด้านอำนาจ อคติแฝง หรือการตีความพฤติกรรมที่หลากหลาย หากขาดการจัดการที่เหมาะสม ความหลากหลายอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและการปิดกั้นการแสดงออกของสมาชิกในทีม อย่างไรก็ตาม หากองค์กรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการยอมรับและการมีส่วนร่วม ความหลากหลายย่อมสามารถแปรเปลี่ยนเป็นทรัพยากรทางความคิดและนวัตกรรมที่ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ILO, 2014)

โดยสรุป ความปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็นกลไกเชิงจิตวิทยาที่สะท้อนการรับรู้ร่วมของสมาชิกในทีมต่อความปลอดภัยในการมีส่วนร่วมและแสดงออกในบริบทการทำงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ อันเป็นรากฐานของประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะในบริบทที่มีความหลากหลาย ซึ่งเพิ่มระดับความเสี่ยงเชิงปฏิสัมพันธ์ ความปลอดภัยทางจิตวิทยาจึงทำหน้าที่เป็นเงื่อนไขสำคัญที่แปลงความแตกต่างระหว่างบุคคลไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกขององค์กร

ทฤษฎีความเครียดของชนกลุ่มน้อย

กรอบแนวคิดทฤษฎีความเครียดของชนกลุ่มน้อยซึ่งพัฒนาโดย Meyer (2003) สามารถใช้อธิบายเหตุผลที่บุคลากร LGBTQ ในโลกการทำงานต้องการความปลอดภัยทางจิตวิทยาในระดับที่สูงเป็นพิเศษ โดยทฤษฎีดังกล่าวเสนอว่า การตีตรา อคติ และการเลือกปฏิบัติ ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เป็นปฏิปักษ์ ส่งผลให้บุคคลในกลุ่มชนกลุ่มน้อยทางเพศต้องเผชิญระดับความเครียดที่สูงกว่ากลุ่มกระแสหลัก และส่งผลกระทบต่อสุขภาพกาย สุขภาพจิต ตลอดจนรูปแบบการเผชิญปัญหา เช่น การปกปิดอัตลักษณ์และการคาดการณ์การถูกปฏิเสธ (Meyer, 2003) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงเศรษฐศาสตร์ของธนาคารโลกที่ชี้ว่าการกีดกันจากสถาบันทางสังคม รวมถึงสถานที่ทำงาน ก่อให้เกิดต้นทุนทางเศรษฐกิจในรูปของผลิตภาพที่ลดลง การใช้ทุนมนุษย์อย่างไม่มีประสิทธิภาพ และความเหลื่อมล้ำด้านสุขภาพ เมื่อเชื่อมโยงกับกรอบจิตวิทยาองค์กร กลไกของความเครียดในชนกลุ่มน้อยส่งผลให้พนักงาน

LGBTQ ต้องใช้ทรัพยากรทางจิตใจจำนวนมากไปกับการเฝ้าระวังความเสี่ยง การจัดการอัตลักษณ์ การหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดอคติ และการควบคุมการแสดงออก พฤติกรรมดังกล่าวสะท้อนต้นทุนเชิงจิตวิทยาในการปกป้องตนเอง ซึ่งลดทอนทรัพยากรที่ควรถูกใช้ไปกับการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Badgett et al., 2014)

โดยสรุป ทฤษฎีความเครียดของชนกลุ่มน้อยอธิบายว่า ความเครียดที่เกิดจากการตีตรา อคติ และการเลือกปฏิบัติ เป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่บั่นทอนทรัพยากรทางจิตใจของบุคลากร LGBTQ และส่งผลต่อสุขภาพและศักยภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ในบริบทขององค์กร กลไกดังกล่าวนำไปสู่การใช้พลังงานทางจิตใจเพื่อการปกป้องตนเองมากกว่าการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ดังนั้น การลดแรงกดดันเชิงสังคมและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการฟื้นฟูและเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

หลักฐานเชิงสังเคราะห์เกี่ยวกับบริบทสนับสนุน LGBTQ กับผลลัพธ์ในที่ทำงาน

หลักฐานเชิงสังเคราะห์จากงาน meta-analysis ในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นอย่างเป็นระบบว่า การสนับสนุนความหลากหลายทางเพศในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านเจตคติและสุขภาพของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ที่ปรับแก้ความคลาดเคลื่อนการวัดตามแนวทางของ Hunter-Schmidt พบว่า นโยบายและแนวปฏิบัติอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเจตคติในการทำงานในระดับต่ำ ($p = .16$) ขณะที่บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุน LGBTQ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงสูง ($p = .43$) และความสัมพันธ์เชิงสนับสนุนในที่ทำงานมีขนาดอิทธิพลสูงกว่า ($p = .48$) นอกจากนี้ บรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนยังมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมากกับการรับรู้การเลือกปฏิบัติ ($p = -.69$) รูปแบบความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนข้อสังเกตเชิงทฤษฎีว่า นโยบายองค์กรเพียงลำพังมักมีผลโดยอ้อมและมีขนาดอิทธิพลจำกัด หากปราศจากการสนับสนุนในระดับบรรยากาศองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในชีวิตการทำงานประจำวันมีบทบาทสำคัญในการกำหนดการรับรู้ความปลอดภัยและความเป็นธรรมของพนักงาน จึงส่งผลต่อเจตคติและผลลัพธ์ทางจิตวิทยาในระดับที่สูงกว่า (Webster et al., 2018) ในอีกมิติหนึ่ง งาน meta-analysis เกี่ยวกับการ

เปิดเผยอัตลักษณ์ทางเพศในสถานที่ทำงานชี้ว่า การเปิดเผยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ($r \approx .57$) และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรับรู้การเลือกปฏิบัติ ($r \approx -.15$) ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า พฤติกรรมการเปิดเผยอัตลักษณ์จำเป็นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีความปลอดภัยสูง และสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมของระดับการยอมรับในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wax et al., 2018)

โดยสรุป หลักฐานเชิงสังเคราะห์ยืนยันอย่างเป็นระบบว่า การสนับสนุนความหลากหลายทางเพศในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านเจตคติและสุขภาวะของพนักงาน โดยเฉพาะในมิติของบรรยากาศองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งมีขนาดอิทธิพลสูงกว่านโยบายเชิงรูปแบบ ทั้งนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในชีวิตการทำงานประจำวันมีบทบาทสำคัญในการกำหนดการรับรู้ความปลอดภัยและความเป็นธรรมของพนักงาน อันนำไปสู่ผลลัพธ์ทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

หลักฐานเชิงสังเคราะห์เกี่ยวกับความปลอดภัยทางจิตวิทยากับผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการทำงาน

หลักฐานเชิงสังเคราะห์จากงาน meta-analysis ในสาขาจิตวิทยาองค์กรชี้ให้เห็นว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยามีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างบริบทองค์กรที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมกับผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะในวรรณกรรมด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสามารถมองได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการยอมรับและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผลการสังเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำลักษณะดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ด้านการทำงานในหลายมิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีในองค์กร พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออก ที่สำคัญ การทดสอบแบบจำลองเชิงโครงสร้างระดับเมตาโดยใช้วิธี meta-analytic structural equation modeling สนับสนุนว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อกลางที่สำคัญในการอธิบายเส้นทางดังกล่าว โดยพบว่าความปลอดภัยทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ($p = .43$) และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองในองค์กร ($p = .32$) แม้งานศึกษาดังกล่าวจะอยู่ในกรอบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในความหมายกว้าง แต่ข้อได้เปรียบเชิงทฤษฎีคือการให้ค่าประมาณของเส้นทางความสัมพันธ์ที่สามารถนำมาใช้เป็นฐาน

ในการอธิบายกลไกในบริบทอื่น โดยเฉพาะการยอมรับความหลากหลายทางเพศในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องแปลงไปสู่พฤติกรรมในระดับปฏิสัมพันธ์และการนำของผู้นำ เพื่อสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาอย่างเป็นรูปธรรม อันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการทำงานในที่สุด (Li et al., 2024)

โดยสรุป หลักฐานเชิงสังเคราะห์ยืนยันว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างบริบทองค์กรกับผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมและผลลัพธ์การทำงานในหลายมิติ ทั้งประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการเป็นพลเมืองในองค์กร นอกจากนี้ บทบาทของความปลอดภัยทางจิตวิทยาในฐานะตัวแปรสื่อกลางยังได้รับการสนับสนุนจากการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างระดับเมตา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการทางจิตวิทยาในการแปลงบริบทองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ด้านการทำงานอย่างเป็นระบบ

การบูรณาการกรอบแนวคิด: จากความหลากหลายสู่ประสิทธิภาพการทำงาน

การบูรณาการกรอบแนวคิดในบทความนี้ชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับความหลากหลายทางเพศในองค์กรกับประสิทธิภาพการทำงานมิได้เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง หากแต่เป็นกระบวนการเชิงกลไกที่ซับซ้อนซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งบริบททางสังคมและกระบวนการทางจิตวิทยา กล่าวคือ ในระดับโครงสร้าง การสนับสนุนความหลากหลายทางเพศผ่านนโยบาย บรรยากาศองค์กร และความสัมพันธ์ในที่ทำงาน มีบทบาทในการลดการตีตราและการเลือกปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยต้นทางของความเครียดในชนกลุ่มน้อย (Meyer, 2003; Webster et al., 2018) เมื่อแรงกดดันดังกล่าวลดลง พนักงานที่มีความหลากหลายทางเพศจึงมีแนวโน้มลดพฤติกรรมการปกปิดอัตลักษณ์และการเฝ้าระวังความเสี่ยงทางสังคม ซึ่งเป็นต้นทุนเชิงจิตวิทยาที่บั่นทอนศักยภาพในการทำงาน (Badgett et al., 2014)

ในระดับกระบวนการ ความปลอดภัยทางจิตวิทยาทำหน้าที่เป็นกลไกสื่อกลางที่สำคัญ โดยแปลงสภาพแวดล้อมองค์กรที่เอื้อต่อความหลากหลายไปสู่ผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมและการทำงาน เมื่อพนักงานรับรู้ตัวตนสามารถแสดงออก แสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมได้โดยปราศจากความกลัวต่อผลลบ ความปลอดภัยทางจิตวิทยาจะส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ของทีม การแลกเปลี่ยนความรู้ และการแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นรากฐานของประสิทธิภาพการทำงาน (Edmondson, 1999; Li et al., 2024) หลักฐานเชิงสังเคราะห์ยัง

สนับสนุนว่า ความปลอดภัยทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ด้านการทำงาน เช่น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการเป็นพลเมืองในองค์กร ($p = .43$ และ $.32$ ตามลำดับ) ตลอดจนเป็นตัวแปรสื่อกลางที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบริบทองค์กรกับผลลัพธ์ดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญ

ในระดับผลลัพธ์ กระบวนการดังกล่าวนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการทำงานผ่านหลายมิติ ทั้งในด้านเจตคติ การมีส่วนร่วม พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ โดยเฉพาะในบริบทของความหลากหลายซึ่งมีศักยภาพในการสร้างมุมมองที่หลากหลายและความคิดสร้างสรรค์ หากได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม (ILO, 2014) อย่างไรก็ตาม หากองค์กรไม่สามารถสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาได้อย่างแท้จริง ความหลากหลายอาจกลับกลายเป็นแหล่งของความขัดแย้งและการปิดกั้นการแสดงออก ซึ่งส่งผลเชิงลบต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

สรุป

การบูรณาการกรอบแนวคิดในบทความนี้ชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับความหลากหลายทางเพศในองค์กรกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นกระบวนการเชิงกลไกที่เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กร กระบวนการทางจิตวิทยา และผลลัพธ์ด้านการทำงาน กล่าวคือ การสนับสนุนความหลากหลายทางเพศในระดับนโยบาย บรรยากาศองค์กร และความสัมพันธ์ในที่ทำงาน มีบทบาทในการลดการตีตราและความเครียดของชนกลุ่มน้อย ซึ่งส่งผลให้พนักงานลดพฤติกรรมการปกปิดอัตลักษณ์และต้นทุนเชิงจิตวิทยา (Meyer, 2003; Badgett et al., 2014) ขณะเดียวกัน ความปลอดภัยทางจิตวิทยาทำหน้าที่เป็นกลไกสื่อกลางที่สำคัญ โดยแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าวไปสู่พฤติกรรมการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และการแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นรากฐานของประสิทธิภาพการทำงาน (Edmondson, 1999; Li et al., 2024) ดังนั้น การยอมรับความหลากหลายทางเพศจึงจะก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความปลอดภัยทางจิตวิทยา อันทำให้ความหลากหลายกลายเป็นทุนเชิงองค์กรและแหล่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติความเท่าเทียมระหว่างเพศ พ.ศ. 2558. (2558). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 132 ตอนที่ 18 ก หน้า 17-27 (13 มีนาคม 2558).
- สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. (2567, 24 กันยายน). พระราชบัญญัติสมรสเท่าเทียม ประกาศใช้แล้ว มีผลบังคับใช้ในปี 2568. จาก https://www.ect.go.th/th/kamphaengphet/db_123_kamphaengphet_cms_30/46243/
- Badgett, M. V. L., Nezhad, S., Waaldijk, K., & van der Meulen Rodgers, Y. (2014). The economic cost of stigma and the exclusion of LGBT people: A case study of India. World Bank. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/527261468035379692/pdf/940400WP0Box380usion0of0LGBT0People.pdf>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Holman, E. G., Fish, J. N., Oswald, R. F., & Goldberg, A. E. (2021). Reconsidering the LGBT climate inventory: Understanding support and hostility for LGBTQ employees in the workplace. *Journal of Career Assessment*.
- International Labour Organization. (2014). Gender identity and sexual orientation in Thailand: Promoting rights, diversity and equality in the world of work. Retrieved from https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@asia/@ro-bangkok/@srobangkok/documents/publication/wcms_356950.pdf
- Meyer, I. H. (2003). Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: Conceptual issues and research evidence. *Psychological Bulletin*, 129(5), 674–697.

- United Nations Development Programme (UNDP). (2019). Tolerance but not inclusion: A national survey on experiences of discrimination and social attitudes towards LGBT people in Thailand. UNDP Thailand. Retrieved from <https://www.aidsdatahub.org/sites/default/files/resource/undp-th-2019-lgbt-tolerance-not-inclusion.pdf>
- Wax, A., Coletti, K. K., & Ogaz, J. W. (2018). The benefit of full disclosure: A meta-analysis of the implications of coming out at work. *Organizational Psychology Review*, 8(1), 3–30.
- Webster, J. R., Adams, G. A., Maranto, C. L., Sawyer, K., & Thoroughgood, C. (2018). Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. *Human Resource Management*, 57(1), 193–210.