



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของผู้บริหารหญิงในบริษัทเอกชนไทย:
มาตรการสนับสนุนเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ

**Work-Life Balance of Women Managers in Private Companies in Thailand:
Supporting Measures to Prepare for an Aged Society**

โดย

ดร. เนตรนภา ไททย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ)

รองศาสตราจารย์

สาขาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ ปีงบประมาณ 2560

บทคัดย่อภาษาไทย

ชื่อโครงการ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของผู้บริหารหญิงในบริษัทเอกชนไทย : มาตรการสนับสนุนเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ

ชื่อโครงการภาษาอังกฤษ Work-Life Balance of Women Managers in Private Companies in Thailand : Supporting Measures to Prepare for an Aged Society

ผู้วิจัย รองศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ไททย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ)

หน่วยงาน สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประเภททุน ทุนอุดหนุนการวิจัยจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ 2560

ระยะเวลาวิจัย ตุลาคม 2559 – มิถุนายน 2562 (ขอขยายเวลา)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาพรวมการเปลี่ยนแปลงอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานของผู้หญิง และผลกระทบต่อสังคมในแง่ประชากรและสังคมผู้สูงอายุ
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันของผู้หญิง โดยเฉพาะตำแหน่งบริหาร
3. เพื่อศึกษามาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานภายในบริษัทเอกชนไทย และการเตรียมรับมือกับสังคมผู้สูงอายุ

ผลการวิจัย

สังคมไทยเป็นสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำสูง ไม่เพียงแต่ความเหลื่อมล้ำทางเพศ ยังมีความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ การศึกษา และสุขภาพ ความเหลื่อมล้ำนี้จะยิ่งเพิ่มขึ้นเมื่อสังคมผู้สูงอายุเข้าสู่ภาวะวิกฤตมากขึ้น รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่อง “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของผู้บริหารหญิงในบริษัทเอกชนไทย : มาตรการสนับสนุนเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ” แสดงให้เห็นถึงปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเพศในสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งบริหารระดับสูงในบริษัทเอกชนไทย

ผลการศึกษาสถิติด้านแรงงานพบว่าอุปสงค์ต่อแรงงานหญิงยังคงสูงต่อเนื่อง โดยอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานหญิงคงอยู่ที่ร้อยละ 60 ซึ่งถือว่าค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ เมื่อดูสถานภาพการทำงาน แรงงานหญิงย้ายจากประเภททำงานให้ครอบครัวโดยไม่ได้รับค่าจ้าง ไปสู่ประเภทลูกจ้างรัฐบาลและลูกจ้างบริษัทเอกชนเพิ่มขึ้น แต่เมื่อดูอาชีพพบว่าสังคมไทยมีแนวโน้มแบ่งแยกอาชีพหญิงชาย มีอคติทางเพศเห็นว่าจะอะไรเหมาะกับผู้หญิง อะไรเหมาะกับผู้ชาย โดยผู้หญิงจะกระจุกตัวในอาชีพการให้บริการ และงานในโรงงานที่ใช้ทักษะไม่สูงมากนัก เมื่อเทียบกับอาชีพบริหารและช่างที่ใช้ทักษะขั้นสูงกว่าของผู้ชาย และผลของความหนาแน่นในอาชีพที่มีผู้หญิงเป็นหลัก ทำให้ผู้หญิงมีแนวโน้มได้รับค่าจ้างต่ำกว่าชาย ที่น่าสนใจคือเมื่อดูอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานหญิงตามช่วงอายุ พบว่าเส้นกราฟไม่ได้เป็นเส้นตัวอักษร M กล่าวคือแรงงานหญิงไทยยังคงทำงานในช่วงวัยเจริญพันธุ์ มีแนวโน้มจบการศึกษาระดับปริญญาตรีก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มขึ้น และมีแรงงานหญิงสูงอายุเพิ่มขึ้น

สิ่งที่น่าเป็นห่วงเมื่อสังคมผู้สูงอายุพัฒนาเป็นสังคมสูงวัยระดับสุดยอด ก็คือผู้หญิงจะต้องแบกรับภาระสองเท่าสามเท่ากับงานที่ได้รับค่าจ้าง (นอกบ้าน) และงานที่ไม่ได้รับค่าจ้าง (งานบ้าน งานดูแลบุตรและผู้สูงอายุ) เพราะสังคมไทยยังคงมีอคติทางเพศว่างานเหล่านี้เป็นงานของผู้หญิง หากไม่มีมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน จะทำให้ผู้หญิงต้องออกจากตลาดแรงงาน ซึ่งขัดแย้งกับความต้องการแรงงานหญิงที่เพิ่มขึ้น เพื่อทดแทนแรงงานหนุ่มสาวที่ขาดแคลนในสังคมผู้สูงอายุ ที่วิกฤตกว่านั้นคือเมื่อผู้หญิงรู้สึกเหนื่อยล้าก็อาจจะเลือกไม่แต่งงานหรือไม่มีบุตร อัตราเกิดที่ต่ำลงจะยิ่งทำให้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในอัตราเร่งมากขึ้น

ในด้านอุปทานแรงงานพบว่าแรงงานหญิงได้รับการศึกษาสูงขึ้น โดยเฉพาะในระดับปริญญาตรีมีสัดส่วนของนักศึกษาหญิงสูงกว่าชายแล้วในทุกคณะ ยกเว้นคณะวิศวกรรมศาสตร์ ผู้หญิงได้ลงทุนในทุนมนุษย์ด้านการศึกษา และเข้าสู่อาชีพด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาธารณสุข และบริหารธุรกิจ ที่ได้รับค่าจ้างสูงกว่าด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ทั่วไปมากขึ้น ครอบครัวขยายและการสนับสนุนของคู่สมรสเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการทำงานของหญิง

ผลการสำรวจข้อมูลitudinal เกี่ยวกับประวัติของผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการบริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าแม้สตรีจะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นก็ตาม แต่ปัญหาท่อรั่ว (leaking pipeline) หรือจำนวนผู้หญิงที่ลดน้อยลงเมื่อตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กร เพดานแก้ว (glass ceiling) หรืออุปสรรคต่างๆ ที่มองไม่เห็นกีดกันโอกาสก้าวหน้าในงานสู่ตำแหน่งระดับสูง และกำแพงแก้ว (glass walls) หรือการแบ่งแยกกลุ่มอาชีพบริหารตามเพศ เมื่อผู้หญิงขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงมีแนวโน้มกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มอาชีพบริหารบางอย่างยังคงมีให้เห็นอย่างเด่นชัด

นอกจากนี้ผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทเอกชนไทย ได้ข้อสรุปว่าบริษัทเอกชนไทยไม่ได้มีวิธีการปฏิบัติที่กีดกันโอกาสก้าวหน้าในงานของผู้หญิง บริษัทส่วนใหญ่เปิดโอกาสให้ทุกคนไม่ว่าหญิงชายที่มีความรู้ความสามารถ ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงขององค์กรได้ทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามแต่ละบริษัทไม่ได้มีมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของผู้หญิงอย่างเป็นรูปธรรม สวัสดิการส่วนใหญ่ยังคงเน้นตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ในเรื่องวันลาก็มีแต่ลาป่วย ลากิจ ลาเพื่อกิจกรรมทางศาสนาเท่านั้น การลาเพื่อดูแลบุตรหรือผู้สูงอายุในครอบครัวยังคง

ใช้การลาภิจเป็นหลัก สวัสดิการที่เพิ่มขึ้นบางอย่างก็เพื่อดึงดูดพนักงานหนุ่มสาวรุ่นใหม่ให้อยู่กับองค์กรเท่านั้น ซึ่งส่วนมากเป็นสวัสดิการด้านการออกกำลังกาย ดูแลสุขภาพ และท่องเที่ยวสันทนาการ

บทสรุปท้ายเล่มผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 2 อันหลัก คือ นโยบายระดับชาติและนโยบายระดับองค์กร ซึ่งแบ่งเป็นอีก 3 นโยบายย่อย คือ มาตรการส่งเสริมโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน มาตรการส่งเสริมผู้หญิงในงานบริหาร มาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และตอนสุดท้ายของบทเป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต

อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้รับอนุมัติด้านจริยธรรมการวิจัยในคนให้ดำเนินการวิจัยได้ ตามหนังสือรับรองเลขที่ 097/2559 รหัสโครงการวิจัย 124/2559 โดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ 2 (ระหว่างวันที่ 10 มกราคม 2560 – 10 มกราคม 2561)

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ

Title of Research Project	Work–Life Balance of Women Managers in Private Companies in Thailand : Supporting Measures to Prepare for an Aged Society
Researcher Name	Asso.Prof.Dr. Natenapha Wailerdsak (Yabushita)
Institution Name	Institute for Continuing Education and Human Resources, Thammasat University
Grant Type	Government Budget Research Grant, Budget Year 2560
Research Period	October 2016 – June 2019 (Period Extended)

Research Objectives

1. To examine the overall changes in the workforce participation rate of women and its impact on society, in terms of demographic structure and preparation for becoming an aged society.
2. To study the problems and obstacles hindering the career advancement of women, especially women in management positions.
3. To study policy measures that will support the work–life balance of employees within Thai private companies and help to prepare for becoming an aged society.

Research Results

Thai society is highly unequal, not only gender inequality but also inequality in economics, education, and health. These inequalities will increase as the population ages, and many people will become more vulnerable. This research project, titled “*Work–Life Balance of Women Managers in Private Companies in Thailand : Supporting Measures to Prepare for an Aged Society*,” provides an overview of gender inequality in the workplace, especially in top management positions within private companies.

The findings from labor statistics, as secondary data, show that the demand for female labor continues to be high. The workforce participation rate of women is consistently at 60 percent,

which is relatively high compared to other countries. Female labor has continuously moved from the category of unpaid family workers to the categories of government and private employees. However, sex and gender bias in Thai society creates occupational segregation. Certain jobs are deemed suitable for women, while other jobs are considered to be better suited to men. Service occupations and unskilled factory jobs are considered feminine. In contrast, management, decision-making positions, and highly-skilled technical jobs have been perceived as men's jobs. The crowding effect of women into prominently female-dominated occupations leads to lower wages for women in comparable male-dominated occupations. Interestingly, graphing the workforce participation rate of women by age group does not create an M-shaped curve. This means that the Thai female labor force continues to work throughout their reproductive years. There is a tendency to pursue a bachelor's degree before entering the labor market, and the elderly female labor force has increased.

When an aging society develops into a super-aged society, this gives rise to the so-called double or triple burden women face in being a paid worker outside the home in addition to attending to unpaid work such as housework, childcare and elderly care. In Thai society, caring for families and households is considered primarily the duty of women. A lack of measures to reconcile work-life balance is one of the primary reasons more women than men drop out of the workforce. This conflicts with the demand for female labor to replace the young workers missing in the aging society. A more serious issue is that when women feel tired, they may choose not to marry or have a child. The lower birthrate will accelerate society's aging process rather quickly.

On the labor supply side, the female workforce is more educated than ever before. In particular, at the undergraduate level, Thai women are catching up with and even surpassing men in attaining an education. Women even make up a higher percentage of university faculties than men, except in the field of engineering. Women have invested in education and increasingly enrolled in the academic disciplines of sciences, technology, public health, and business administration, increasing their access to better-paying jobs than those available in the fields of social sciences and humanities. Extended families and spousal support are also key factors in promoting women's career progression.

According to the survey results of secondary source of data regarding profiles of women in the boards of directors and top management teams of companies listed on the Stock Exchange of Thailand, it is found that although the number of women on boards of directors and executive committees has increased, the leaking pipeline (i.e., the dropout or decline in number of women from lower to upper levels in the organization), the glass ceiling (i.e., the numerous hurdles prevent many women from reaching the top positions), and the glass walls (i.e., the phenomenon of segregating by sex with management occupations; while women are gaining access to more and

higher levels of management, there is a tendency for them to be clustered in particular managerial functions) remain firmly in place.

The results from the questionnaire and in-depth interviews with human resource executives concluded that Thai private companies do not take any specific initiatives to promote women in business and management. Most respondent companies pointed out that they adopt equal employment opportunity policies and that all employees are treated equally. Anyone with skills and capability is provided an equal opportunity to reach top management positions. However, they do not put measures in place to accommodate employees' personal and family values within their careers. Most companies continue to offer benefits that comply with legal mandates, such as sick leave, personal leave, cultural/religious leave and maternity leave. But childcare and parental/family leave are not required by law. While some non-required benefits are added to attract young employees, most of them, involve areas such as healthcare, fitness, and leisure and travel.

The report concludes by presenting two policy recommendations – national policies and organizational policies, which includes three sub-policies: 1) equal employment opportunity initiatives, 2) measures to promote women in management, and 3) measures to facilitate the work-life balance. The final section of the chapter discusses suggestions for future research.

Moreover, this research project has been approved for ethical conduct in research involving humans by the Human Research Ethics Subcommittee of Thammasat University No.2 in accordance with Certificate No. 097/2559, Research Project No. 124/2559 (between 10 January 2017 – 10 January 2018).

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย	2
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	4
สารบัญ	8
สารบัญแผนภาพ	10
สารบัญตาราง	11
กิตติกรรมประกาศ	12
บทที่ 1 บทนำ	14
1.1. ความเป็นมาและความสำคัญ	14
1.2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	17
1.3. ขอบเขตการวิจัย	17
1.4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	19
1.5. โครงสร้างของรายงานวิจัย	19
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	21
2.1. ทฤษฎีการแบ่งแยกอาชีพและปัญหา “เพดานแก้ว”	21
2.2. ทฤษฎีความหลากหลายด้านเพศกับผลประกอบการองค์กร	25
2.3. ทฤษฎีพึ่งพาทรัพยากร	26
2.4. ทฤษฎีโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน	28
2.5. ทฤษฎีความทะเยอทะยานหรือความปรารถนาในอาชีพ	30
2.6. ทฤษฎีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	31
คำจำกัดความของ WLB	32
ความสำคัญของ WLB	34
ทฤษฎีการเสริมสร้างการทำงานและครอบครัว	36
มาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	37
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	42
3.1. ระเบียบวิธีการวิจัย	42
3.2. การวัดผลการวิจัยและการใช้สถิติการวิเคราะห์	44
บทที่ 4 ผลการวิจัย	45

4.1. อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานหญิงของไทย	45
4.2. อาชีพของผู้หญิงไทย	51
ผู้มีงานทำจำแนกตามอุตสาหกรรม	51
ผู้มีงานทำจำแนกตามสถานภาพ การทำงาน และเพศ	52
ผู้มีงานทำจำแนกตามอาชีพ และเพศ	54
4.3. การศึกษาของผู้หญิงไทย	56
4.4. คุณลักษณะของกรรมการหญิงไทย	62
สัดส่วนกรรมการหญิง	63
ตำแหน่ง	66
ระดับการศึกษา	68
ประสบการณ์ทำงาน	70
ประเภทอุตสาหกรรม	71
4.5. คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงหญิงไทย	73
สัดส่วนผู้บริหารระดับสูงหญิง	73
ความทะเยอทะยานในอาชีพบริหาร	74
4.6. ผลสำรวจวิถีการปฏิบัติของบริษัทเอกชนไทย	77
4.7. ผลสำรวจมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบริษัทเอกชนไทย	82
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	87
5.1. ความจริงเกี่ยวกับผู้บริหารหญิงไทย	87
5.2. ผู้หญิงกับสังคมสูงวัยระดับสุดยอด	90
5.3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับชาติ	92
5.4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับองค์กร	96
มาตรการโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน	96
มาตรการส่งเสริมผู้หญิงในงานบริหาร	100
มาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	103
5.5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต	105
บรรณานุกรม	107
ภาคผนวก	
ภาคผนวก 1 คำถามสัมภาษณ์	115
ภาคผนวก 2 แบบสอบถาม	117
ภาคผนวก 3 บทความตีพิมพ์เผยแพร่จากการได้รับทุนวิจัยครั้งนี้	126
ประวัติผู้วิจัย	127

สารบัญแนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	30
2	การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของผู้บริหารหญิง	39
3	โครงสร้างกำลังแรงงาน	46
4	อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานจำแนกตามเพศ พ.ศ. 2531-2562	47
5	เส้นตัวอักษร M ของแรงงานหญิง	50
6	ประเภทอุตสาหกรรมที่สำคัญของผู้มีงานทำ	51
7	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาจำแนกตามสาขาวิชา ISCED และ เพศ ปีการศึกษา 2550 และ 2560	61
8	สัดส่วนกรรมการหญิงจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม	72
9	นโยบายโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน	97

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผู้มีงานทำจำแนกตามสถานภาพการทำงานและเพศ พ.ศ. 2528-2560	53
2	ผู้มีงานทำจำแนกตามอาชีพและเพศ พ.ศ. 2528-2560	55
3	ผู้มีงานทำจำแนกตามระดับการศึกษาที่สำเร็จและเพศ พ.ศ. 2560	57
4	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษาและเพศ ปีการศึกษา 2557	60
5	สัดส่วนหญิงชายในคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการบริหาร	63
6	จำนวนและสัดส่วนกรรมการหญิง	64
7	กรรมการหญิงของบริษัทจดทะเบียนฯ พ.ศ. 2542 และ 2560	65
8	ตำแหน่งของกรรมการหญิง	67
9	ระดับการศึกษาของกรรมการหญิง	69
10	ประสบการณ์ทำงานของกรรมการหญิง	71
11	ผู้บริหารหญิงของบริษัทจดทะเบียนฯ พ.ศ. 2543 และ 2560	74
12	โอกาสได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	77
13	โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม	79
14	สาเหตุของผู้บริหารหญิงมีน้อย	80
15	มาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบริษัทเอกชนไทย	84
16	มาตรการโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน	95
17	มาตรการส่งเสริมผู้หญิงในงานบริหาร	100
18	มาตรการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน	102

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ โดยทุนอุดหนุนการวิจัยจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ 2560 เลขที่สัญญา 5/2560 ผ่านทางสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้วิจัยขอขอบคุณคณะผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของสถาบันฯ ที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือตลอดกระบวนการขอทุนและทำวิจัย รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิอีก 2 ท่านซึ่งช่วยอ่านรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง การสนับสนุนจากคณาจารย์และเลขาธิการของสาขาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนอาจารย์ นักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศจำนวนมากที่ศึกษาและทำวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารหญิง ที่ได้พบในงานประชุมวิชาการระดับนานาชาติที่ผู้วิจัยได้เข้าร่วมนำเสนอผลงานตลอดจนบรรณาธิการ และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความของวารสารวิชาการระดับชาติและระดับนานาชาติที่ผู้วิจัยได้ส่งบทความไปตีพิมพ์ ซึ่งได้ช่วยเหลือหล่อหลอมองค์ความรู้ของผู้วิจัยตลอดเวลามากกว่า 13 ปีสรุปเรียบเรียงทั้งในส่วนทบทวนวรรณกรรม การวิเคราะห์ผลการศึกษา และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โดยเฉพาะนักวิชาการชาวต่างชาติ ได้แก่ Prof. Nancy M. Levenburg, Prof. Sharon Waters, Prof. Ulrike Guelich, Prof. Amanda Bullough, Prof. Frithjof Arp, Prof. Gisèle Yasmeen, Prof. Peter Boothroyd, Prof. Claudia Lara Arriaga, Prof. Ling Zhou, Prof. Chris Rowley, Prof. Yukako Ono, Dr. G. Manjunnath, Graeme Buckley, Laura Addati, Prof. Sairan Hayama

ที่สำคัญและขาดไปไม่ได้เลยคือ ผู้บริหารหญิงของบริษัทเอกชนไทยและเจ้าหน้าที่หน่วยงานรัฐที่ตอบรับการขอสัมภาษณ์ของผู้วิจัยอย่างเต็มที่ สละเวลาในการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อเป็นวิทยาทานซึ่งไม่อาจกล่าวถึงที่ละท่านได้ทั้งหมด คุณกมลวรรณ วิปุลากร คุณพิมพ์ใจ หวังเกียรติ คุณนพพรช บุญวิฑาลีชิต คุณวรรัตน์ เลิศอนันต์ตระกูล คุณวันดี ภูษรยาคง จุลเจริญ คุณเจิมจันทร์ รัตนกาญจน์ คุณอิศรา ดิสรเดตวิวัฒน์ คุณสุรรัตน์ สันติภากรณ์ และอีกหลายท่านที่ไม่ประสงค์จะออกนาม เรื่องราวของหลายบริษัทถูกถ่ายทอดในรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เล่มนี้และอีกหลายบริษัทแม้ไม่ได้กล่าวถึง แต่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยสามารถร้อยเรียงภาพกว้างและความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริหารหญิงของไทย ที่ปรากฏในรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เล่มนี้ได้

นอกจากนี้ขอขอบคุณคณะผู้ช่วยวิจัยทุกท่านที่ช่วยเก็บข้อมูล จัดทำแผนภาพตาราง และวิเคราะห์สถิติต่างๆ อย่างพากเพียรอดสาหัส ได้แก่ คุณพรเลิศ สุคนพาทิพย์ คุณเนตรนพิศ วลีสุขสันต์ คุณเพิ่มศักดิ์ ปุรัตนพงษ์ คุณวิศรา ปิ่นกล่อม คุณพิชญา นิลวัชรภรณ์ คุณจินตามณี เรืองขจิตร คุณไอลุ่น หอมกรุ่น คุณณณพัฒน์ องค์กรชัยวัฒนะ คุณชินกฤต คงเจริญพร คุณกนกวรรณ โสภณวัฒน์วิจิตร และคุณประภัสสร เสียงล้ำ สำคัญสุดคือมารดาของผู้วิจัย นางสาวใจ ไวทยเลิศศักดิ์ (ภาพถ่ายในประวัติผู้วิจัย) ที่เป็นพลังใจอันสำคัญยิ่งของการทำวิจัยเรื่องนี้ ไม่ว่าจะเป็นการสอนหนังสือ การเขียนหนังสือ การไปนำเสนอผลงานวิจัยในต่างประเทศล้วนแต่มีมารดาเป็นผู้อยู่เคียงข้างสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอด

ดังเช่นที่นักวิชาการด้านนี้กล่าวกันอยู่เสมอว่า ความสำเร็จของผู้หญิงเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วย

หลายปัจจัย ทั้งสภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมและสังคม นโยบายของรัฐบาล และอิโคซิสเต็มต่างๆ แต่ปัจจัยหนึ่งที่ขาดไปไม่ได้เลยคือ การสนับสนุนจากครอบครัวและคนรอบข้าง ทั้งพ่อแม่ พี่น้อง สามี บุตร ญาติมิตร และเพื่อนๆ ผู้วิจัยในฐานะนักวิชาการหญิงคนหนึ่งก็เช่นกัน ซึ่งก็คงไม่ได้แตกต่างไปจากนักวิชาการชายแต่อย่างใด

ประโยชน์อันใดที่ผู้อ่านได้จากงานวิจัยชิ้นนี้ ขอมอบให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านตามที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่าน และตั้งใจจะนำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เล่มนี้จัดพิมพ์เป็นหนังสือต่อไป

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์

ดร. เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ)

30 มิถุนายน 2562

บทที่ 1

บทนำ

1.1. ความเป็นมาและความสำคัญ

ตลอดหลายปีที่ผ่านมา ประเด็นเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (work-life balance: WLB) เพื่อหารายได้เลี้ยงชีพกับชีวิตด้านอื่นๆ ของคน ได้รับความสนใจมากขึ้นทั่วโลก สังคมโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ทำให้เส้นแบ่งระหว่างงานกับบ้านเลื่อนรางไป พนักงานต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานเพื่อหารายได้กับการใช้ชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะผู้หญิงที่ออกไปทำงานนอกบ้านมากขึ้นกว่าในอดีต ต้องแบกรับภาระสองเท่า (double burden) โดยต้องทำงานที่ได้รับค่าจ้างและงานที่ไม่ได้รับค่าจ้าง (งานบ้าน) ขณะที่กำลังแรงงานมีอายุเฉลี่ยมากขึ้น ทำให้มีความต้องการแรงงานหญิงเพิ่มขึ้นเพื่อทดแทนแรงงานที่ขาดแคลน จึงต้องจัดสรรเวลาเพื่อดูแลบุตรและผู้สูงอายุในครอบครัว ดังนั้นการช่วยเหลือแบ่งเบาภาระหน้าที่ของสมาชิกในครอบครัวจึงสำคัญมากขึ้น มีเสียงเรียกร้องให้ภาครัฐและนายจ้างให้การสนับสนุน เพื่อให้พนักงานสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้อย่างราบรื่นและเป็นสุข (ILO, 2018)

อย่างไรก็ดีงานวิจัยแรงงานหญิงของไทยที่ผ่านมามักเน้นแรงงานระดับล่าง เกี่ยวกับปัญหาการย้ายถิ่น (migration) ของแรงงานหญิงในชนบทเข้ามาทำงานในเมืองใหญ่ และปัญหาค้ามนุษย์ (human trafficking) ที่แรงงานหญิงถูกล่อลวงให้ทำงานบางประเภทที่ถูกกดขี่ เช่น โสเภณี คนทำงานรับใช้ในบ้าน เป็นต้น (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554) ตั้งแต่ทศวรรษ 1980 ผู้หญิงไทยเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับการศึกษาสูงขึ้นได้เข้าสู่ตลาดแรงงานระดับกลางและบน หรือในตำแหน่งพนักงานสำนักงานและผู้บริหาร แต่งานวิจัยเกี่ยวกับแรงงานหญิงกลุ่มนี้ยังมีไม่มากนัก

สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานพบ รายงานการศึกษาโครงการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ : ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน—ระบบการหยุดราชการทดแทน จัดทำโดยสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เมื่อปี 2548 ระบุว่าแนวคิดเรื่องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ยังไม่เป็นที่แพร่หลายนักในประเทศไทย และมีการกำหนดให้เป็นมิติหนึ่งสำหรับโครงการนาร่อง การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR scorecard) ของส่วนราชการต่างๆ ที่มุ่งประเมินคุณภาพชีวิตของบุคลากรภาครัฐในเวลาต่อมา

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาระบบการจ้างงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นในยุคสูงวัยระดับสุดยอด¹ (เนตรนภา, 2559) โดยได้รับทุนวิจัยจากมูลนิธิญี่ปุ่น (Japan Foundation) เพื่อพิจารณาว่าทั้งภาครัฐและภาคเอกชนญี่ปุ่น มีมาตรการตั้งรับกับสังคมผู้สูงอายุและการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอย่างไร ทั้งในเรื่องกฎหมายและมาตรการที่เป็นรูปธรรม เนื่องจากญี่ปุ่นเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเร็วกว่าไทย และมีประสบการณ์ลองผิดลองถูกมาก่อนแล้ว จึงเห็นว่าน่าจะนำความรู้และประสบการณ์ของญี่ปุ่นมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยได้ และกระตุ้นให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องนี้ในวงกว้างต่อไป

ในอีกด้านหนึ่งจากมุมมองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากองค์กรต้องการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ จำเป็นต้องจัดการให้บุคลากรมีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ดี มิฉะนั้นแล้วบุคลากรอาจรู้สึกไม่มีความสุขกับชีวิตการทำงาน และลาออกเพื่อไปแสวงหาทางเลือกอื่นที่ดีกว่า ในกรณีของแรงงานหญิงที่คำนึงของสังคมยังคงคาดหวังว่าต้องรับผิดชอบดูแลงานบ้านต่างๆ ต้องเผชิญกับการไต่อย่างเสียอย่าง (trade-off) ระหว่างโอกาสก้าวหน้าในงานกับการแต่งงาน การมีบุตรและเลี้ยงดูบุตร หากองค์กรมีมาตรการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานให้แก่ผู้หญิง ก็จะช่วยให้ผู้หญิงสามารถก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ โดยไม่ต้องลาออก หรือหัวหน้าพะวงหลังเรื่องครอบครัว

ที่ผ่านมาสื่อหลายสำนักออกรายงานสำรวจโอกาสการทำงานของผู้หญิงทั่วโลก ต่างจัดให้ไทยอยู่ในอันดับต้นๆ และชื่นชมว่าสังคมไทยให้โอกาสผู้หญิงก้าวหน้าในองค์กรทัดเทียมกับผู้ชาย ทั้งที่ผลงานวิจัยเชิงประจักษ์หลายชิ้น (Romanow, 2012; Yukongdi, 2005; Wailersak, 2008b, 2009) แสดงให้เห็นว่าในความเป็นจริงแล้ว โอกาสก้าวหน้าในงานของผู้หญิงไทยยังจำกัดแค่ผู้บริหารระดับกลาง ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงมีสัดส่วนของผู้หญิงน้อยมากหรือไม่ถึงร้อยละ 20 และยิ่งในวงการการเมืองและวงการราชการนั้นเรียกได้ว่าตกอันดับในทุกดัชนีวัด เนื่องจากผู้หญิงถูกเลือกปฏิบัติ หรือผู้หญิงเองเลือกให้ความสำคัญกับครอบครัวมากกว่างาน ด้วยความเชื่อที่ผิดๆ นี้เองทำให้ไทยมีมาตรการสนับสนุนค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับต่างประเทศ ไม่มีกฎหมายโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน มีเพียงพระราชบัญญัติความเท่าเทียมระหว่างเพศ พ.ศ. 2558 ซึ่งก็เพิ่งบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 9 กันยายน 2558² ที่น่าเป็นห่วงคือการได้

¹ นักวิชาการด้านประชากรศาสตร์แบ่งสังคมผู้สูงอายุเป็น 3 ลำดับขั้น คือ สังคมผู้สูงอายุ (aging society) หมายถึง สังคมที่ประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมีสัดส่วนร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมด หรือประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไปมีสัดส่วนร้อยละ 7 ของประชากรทั้งหมด สังคมสูงวัยโดยสมบูรณ์ (aged society) หมายถึง สังคมที่ประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมีสัดส่วนร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด หรือประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไปมีสัดส่วนร้อยละ 14 ของประชากรทั้งหมด และสังคมสูงวัยระดับสุดยอด (super/ultra-aged society) หมายถึง สังคมที่ประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมีสัดส่วนร้อยละ 30 ของประชากรทั้งหมด หรือประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไปมีสัดส่วนร้อยละ 21 ของประชากรทั้งหมด กรณีของไทยถือว่าประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปเป็นผู้สูงอายุ บางประเทศที่มีอายุคาดเฉลี่ยที่สูง เช่น ญี่ปุ่น จะถือว่าประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไปเป็นผู้สูงอายุ อนึ่งคำแปลเป็นไทยมีหลากหลายผู้วิจัยขอใช้ตามข้างต้น โดยเฉพาะคำว่า “สังคมสูงวัยระดับสุดยอด” นั้นผู้วิจัยใช้เพื่อชี้ให้เห็นว่าวิกฤตแรงงาน วิกฤตทุนมนุษย์ และวิกฤตต่างๆ จะเกิดขึ้นตามมา (เนตรนภา, 2559)

² กรณีของเอเชีย มีการประกาศใช้กฎหมายที่ใกล้เคียงกัน เช่น ญี่ปุ่น ค.ศ. 1972 เกาหลีใต้ ค.ศ. 1987 จีน ค.ศ. 1992 สหประชาชาติ ค.ศ. 1997 และเวียดนาม ค.ศ. 2007 (ILO, 2008)

อย่างเสียอย่างนี้ทำให้อัตราเจริญพันธุ์รวมหรืออัตราเกิดของไทยลดต่ำลงอย่างรวดเร็ว เร่งให้ประเทศไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุเร็วขึ้น

มาตรการจูงใจให้มีบุตรก็มักเน้นมาตรการด้านการเงิน เช่น การลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาหรือเงินอุดหนุนค่าเลี้ยงดูบุตร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนไม่มีมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของผู้หญิงอย่างเป็นรูปธรรมแต่อย่างใด มีเพียงกฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับเดียวเท่านั้น แต่ก็จำกัดเพียงเรื่องการคุ้มครองสตรีมีครรภ์และการลาคลอดบุตร³ ด้วยเหตุนี้เองทำให้ผู้หญิงไทยต้องพึ่งพามาตรการนอกระบบ เช่น การขอความช่วยเหลือจากบิดามารดา หรือการจ้างพี่เลี้ยงเด็กและผู้ดูแลผู้สูงอายุ บางกรณีเป็นแรงงานต่างชาติที่เข้าประเทศอย่างผิดกฎหมาย ซึ่งก็มีข่าวน่าสลดใจออกมาให้เห็นอยู่เรื่อยๆ เช่น เด็กถูกทำร้ายร่างกายในสถานรับเลี้ยงเด็กที่ไม่ได้รับการรับรอง ผู้สูงอายุในศูนย์ดูแลผู้สูงอายุถูกผู้ดูแลกลั่นแกล้งล้อเลียน โรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่งประกาศห้ามพนักงานผู้หญิงท้อง ใครท้องให้ลาออก⁴ หรือพยาบาลของโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่งกระชากคนไข้สูงอายุที่นอนติดเตียง มีผู้ถ่ายคลิปภาพออกมาเป็นข่าว ถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างมาก

ขณะที่ภาระดูแลผู้สูงอายุของครอบครัวก็เพิ่มขึ้น หากเรายังคงปล่อยปละละเลยสถานการณ์จะยิ่งซ้ำเติมไปที่ผู้หญิง น่าจะถึงเวลาแล้วที่ต้องใส่ใจกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน รวมทั้งการสนับสนุนโอกาสก้าวหน้าในงานของผู้หญิงอย่างจริงจัง เพื่อสร้างสังคมไทยที่เข้มแข็ง ซึ่งในต่างประเทศมีการส่งเสริมกันมานานแล้ว แต่ในประเทศไทยแม้จะพูดถึงกันบ้าง แต่ยังไม่มีการวิจัยศึกษาอย่างจริงจังว่าจะแก้ปัญหาและเตรียมรับมือกันอย่างไร เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่มาก และเป็นหัวข้อวิจัยเร่งด่วนที่ควรศึกษาอย่างยิ่ง เพราะสังคมสูงวัยระดับสุดยอดนั้นเร่งใกล้เข้ามาแล้ว โดยคาดว่าจะมาถึงไทยภายในปี 2574 (เนตรนภา, 2559)

³ อนุสัญญาองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) และ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ได้ให้ความสำคัญคุ้มครองลูกจ้างหญิงตั้งครรภ์ไว้ในหลายมาตรา คือ มาตรา 39 ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงมีครรภ์ทำงานหนัก เช่น งานเกี่ยวกับเครื่องจักร งานยก แบกหาม งานที่ทำในเรือ งานขับเคลื่อน หรือติดไปกับพาหนะ มาตรา 41 ให้ลูกจ้างหญิงซึ่งตั้งครรภ์มีสิทธิลาเพื่อคลอดบุตรไม่เกิน 90 วัน (ต่อมาเพิ่มเป็น 98 วัน) มาตรา 42 กรณีลูกจ้างหญิงตั้งครรภ์มีใบรับรองแพทย์ว่าไม่อาจทำงานในหน้าที่เดิมต่อไปได้ ให้ลูกจ้างนั้นมีสิทธิขอให้นายจ้างเปลี่ยนงานในหน้าที่เดิมเป็นการชั่วคราวก่อนหรือหลังคลอดก็ได้ และให้นายจ้างพิจารณาเปลี่ยนงานที่เหมาะสมให้แก่ลูกจ้าง นอกจากนี้มาตรา 43 ห้ามมิให้นายจ้างเลิกจ้างแรงงานหญิงตั้งครรภ์ รวมทั้งให้สิทธิลูกจ้างหญิงที่ลาคลอดได้รับค่าจ้างจากนายจ้าง 45 วันและได้รับเงินจากสำนักงานประกันสังคม 45 วัน ทั้งนี้หากลูกจ้างหญิงตั้งครรภ์ถูกบีบบังคับให้ลาออก การกระทำของนายจ้างดังกล่าวนี้ ผิดกฎหมายคุ้มครองแรงงานมีโทษจำคุกไม่เกิน 6 เดือน ปรับไม่เกิน 1 แสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ ส่วนกรณีลูกจ้างหมดสัญญาแล้วไม่ต่อสัญญาจ้าง หากพิสูจน์ได้ว่าเป็นเพราะเหตุตั้งครรภ์ นายจ้างอาจจะเข้าข่ายกระทำผิดกฎหมายจะต้องรับกลับเข้าทำงานและจ่ายค่าจ้างเช่นกัน ส่วนถ้าเป็นลูกจ้างโรงพยาบาลรัฐมีระเบียบข้าราชการพลเรือนที่ให้ข้าราชการหรือลูกจ้างหญิงมีสิทธิลาคลอดได้

⁴ นพ. อุดม เขาวรินทร์ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลราชวิถี กล่าวถึงกรณีสังคมออนไลน์ส่งต่อภาพถ่ายกระดาดามีข้อความระบุว่า “ประกาศตั้งแต่วันที่ 30 ต.ค. 2557 – 31 ธ.ค. 2558 เจ้าหน้าที่ผู้หญิงทุกท่าน ให้กินยาคุมกำเนิด (ห้ามท้อง) ถ้าท้องให้ลาออกไปเลย” โดยด้านล่างของประกาศมีการเซ็นชื่อรับทราบพร้อมลงวันที่กำกับไว้ นั้น หลังจากสอบถามหัวหน้าแผนกยาพบว่า เรื่องดังกล่าวเป็นการตกลงกันภายในแผนก ซึ่งอาจเป็นการลิดรอนสิทธิของลูกจ้าง (อ้างอิงจาก “พบ รพ. ราชวิถีต้นตอห้าม จนท. หญิงตั้งท้อง” กรุงเทพธุรกิจ 11 พฤศจิกายน 2557)

1.2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาภาพรวมการเปลี่ยนแปลงอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานของผู้หญิง และผลกระทบต่อสังคมในแง่ประชากรและสังคมผู้สูงอายุ
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันของผู้หญิง โดยเฉพาะตำแหน่งบริหาร
3. เพื่อศึกษามาตรการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ภายในบริษัทเอกชนไทยและการเตรียมรับมือกับสังคมผู้สูงอายุ

1.3. ขอบเขตการวิจัย

1) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) ให้คำจำกัดความของ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (work-life balance: WLB) หมายถึง

“การจัดสรรเวลาและความทุ่มเทระหว่างการทำงานกับมิติอื่นๆ ของชีวิต (The distribution of time and effort between work and other aspects of life.)”

หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว ก็จะส่งผลกระทบไม่เพียงแต่โอกาสในการจ้างงานและคุณภาพของงาน สุขภาพและผลิตภาพของแรงงาน ยังรวมถึงต่อครอบครัว บุตร และผู้ใหญ่เองด้วยเช่นกัน ซึ่งเหมือนกันทั้งประเทศพัฒนาและประเทศกำลังพัฒนา “การประสานชีวิตกับการทำงาน (work-life reconciliation)”⁵ จึงเป็นมาตรการสำคัญเพื่อควบคุมครองทางสังคม และเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ที่ดีของครอบครัว หากได้รับการออกแบบอย่างถูกต้อง มาตรการประสานชีวิตกับการทำงานก็จะช่วยทำให้เกิดความเสมอภาคทางเพศทั้งในตลาดแรงงาน และในชีวิตส่วนตัวได้ (ILO, 2011) อนึ่ง มิติอื่นๆ ของชีวิตนั้นครอบคลุมกว้างในทุกเรื่อง ไม่ใช่แค่ชีวิตครอบครัวที่มีงานบ้าน งานดูแลคนในครอบครัวเท่านั้น แต่ยังรวมถึงงานอดิเรก เช่น การออกกำลังกาย กิจกรรมสันทนาการ การทำบุญฟุ้งเทศน์ กิจกรรมจิตอาสาเพื่อชุมชน และอื่นๆ

⁵ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) ใช้คำว่า การประสานชีวิตกับการทำงาน ในความหมายของการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (www.ilo.org) ซึ่งไอแอลโอจะให้ความสำคัญกับแนวคิดงานที่มีคุณค่า โดยรวมถึงชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม ดูเพิ่มเติมได้ในรายงานเรื่อง *Decent working time: Balancing workers' needs with business requirements* ปี ค.ศ. 2007 นอกจากนี้ยังมีโครงการที่ชื่อว่า Work Autonomy, Flexibility and Work-Life Balance (www.wafproject.org) เพื่อส่งเสริมความเป็นเอกเทศของพนักงานและความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน ที่ช่วยส่งเสริมสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

2) ผู้บริหารหญิง

ในที่นี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการอิสระ และกรรมการบริษัท

2) คณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือซีโอโอ กรรมการบริหาร และผู้บริหารระดับฝ่ายหรือสายงาน

3) ผู้บริหารระดับกลาง

โดยเชื่อว่าโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งบริหารระดับสูงเป็นดัชนีวัดตัวหนึ่งที่สะท้อนความสำเร็จหรือล้มเหลวของการส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ และมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานขององค์กรใดๆ

3) บริษัทเอกชน

ในที่นี้ศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เพราะมีการเปิดเผยข้อมูลของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการบริหาร และมีการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับหนึ่งแล้ว ซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพรวมได้ และเป็นแนวทางให้กับบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป

4) มาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

มาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในที่นี้ อ้างอิงจากการศึกษาขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) (ILO, 2011) ประกอบด้วย

1) มาตรการวันลาที่ได้รับค่าจ้างและได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมาย ได้แก่ ลาป่วย ลากิจ ลาพักร้อน ลาเพื่อกิจกรรมทางศาสนา ฯลฯ

2) มาตรการลาดูแลบุตรและลาคลอด สิทธิประโยชน์ของประกันสังคมที่เกี่ยวข้องกับการตั้งครรภ์ การคลอดบุตร และการเลี้ยงดูบุตร

3) มาตรการลาเพื่อดูแลบิดามารดาที่อยู่ในอุปการะ

4) มาตรการทำงานที่ยืดหยุ่น

5) มาตรการอื่นๆ เช่น บริการดูแลเด็กและผู้สูงอายุ การกลับเข้าสู่ตลาดแรงงานหลังจากคลอดบุตรหรือดูแลผู้สูงอายุ

6) การลดภาระงานที่ไม่ได้รับค่าจ้าง ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภค การเดินทาง โรงเรียน ศูนย์สุขภาพ สถานรับเลี้ยงเด็ก ศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ การวางแผนครอบครัว เวลาทำการของราชการ และหน่วยงานสาธารณสุข

1.4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) **ด้านวิชาการ** นำเสนอทฤษฎีและบทวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันและการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานหญิง เพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ
- 2) **ด้านนโยบาย** เสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการสนับสนุนภาครัฐและเอกชน และสถาบันครอบครัวในการสร้างความเข้มแข็งของสังคม ในรูปแบบของหนังสือเผยแพร่ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงแรงงาน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสถาบันการศึกษา
- 3) **ด้านเศรษฐกิจ/พาณิชย์** เสนอข้อเสนอแนะต่อบริษัทเอกชนเพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการสนับสนุนพนักงานหญิง และดำเนินมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม
- 4) **ด้านอุตสาหกรรม** เสนอข้อเสนอแนะต่อภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับการจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานในการดูแลเด็กและผู้สูงอายุเพื่อสนับสนุนผู้หญิงทำงาน และเตรียมรับมือกับสังคมผู้สูงอายุที่จะมีภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลที่สูงขึ้น
- 5) **ด้านสังคมและชุมชน** เสนอข้อเสนอแนะต่อครอบครัว ชุมชน และนักเรียนนักศึกษาเกี่ยวกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน การสร้างจิตสำนึก (mindset) ของการมีสังคมที่เข้มแข็งและการใช้ชีวิตอย่างสมดุล

1.5. โครงสร้างของรายงานวิจัย

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์นี้แบ่งออกเป็น 5 บท

บทที่ 1 คือบทนำ จะกล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และโครงสร้างของรายงานวิจัย

บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม จะทบทวนงานวิจัยก่อนหน้าแยกเป็นทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหญิง 6 ทฤษฎี ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ต่อไปในบทที่ 4

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งจะอธิบายวิธีการวิจัยโดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยและคณะเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม และจากการสำรวจโดยใช้แบบสัมภาษณ์

บทที่ 4 ผลการวิจัย เพื่อตอบคำถามวิจัย 3 ข้อ จะวิเคราะห์ผลการวิจัยแยกออกเป็น 3 ส่วน 1) ส่วนแรกศึกษาอุปทานของแรงงานหญิงไทย โดยนำเสนอสถิติ 3 ชุด ชุดแรกแสดงอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานที่สูงของผู้หญิงไทยแยกตามช่วงอายุ ชุดที่สองพิจารณาอาชีพของผู้หญิงไทยโดยวิเคราะห์สถานภาพการทำงาน ชุดที่สามทุนมนุษย์ของผู้หญิง ได้แก่ สถิติการศึกษาจากระดับการศึกษาของผู้มีงานทำจำแนกตามเพศ สถิติจำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนของมหาวิทยาลัยจำแนกตามเพศและสาขาวิชา

2) ส่วนที่สองวิเคราะห์ความจริงเกี่ยวกับผู้บริหารหญิงไทย โดยพิจารณาคุณลักษณะของคณะกรรมการหญิงและผู้บริหารระดับสูงหญิง จากข้อมูลประวัติของผู้บริหารของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหญิง 10 ท่าน เกี่ยวกับแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง 3) ส่วนที่สามผลสำรวจวิธีการปฏิบัติของบริษัทเอกชนในเรื่องโอกาสก้าวหน้าในงานบริหาร และผลสำรวจมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบริษัทเอกชนไทย ที่เก็บรวบรวมข้อมูลได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนไทย โดยผลการศึกษาในส่วนนี้ถือเป็นการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ครั้งแรกในไทย

บทที่ 5 เป็นบทสรุปวิเคราะห์ความจริงเกี่ยวกับผู้บริหารหญิงไทย และผู้หญิงกับสังคมสูงวัยระดับสุดยอด ตามด้วยข้อเสนอแนะเชิงนโยบายทั้งนโยบายระดับชาติ และนโยบายระดับองค์กร โดยแบ่งย่อยเป็นอีก 3 มาตรการ คือ มาตรการโอกาสจ้างงานที่เท่าเทียมกัน มาตรการส่งเสริมผู้บริหารหญิง และมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และสุดท้ายเป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหญิงที่มีการศึกษากันในไทยและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นแนวทางวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของงานวิจัยนี้ในบทที่ 4 ซึ่งประกอบด้วย 6 แนวคิดและทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการแบ่งแยกอาชีพและปัญหา “เพดานแก้ว” ทฤษฎีความหลากหลายทางเพศกับผลประกอบการองค์กร ทฤษฎีพึ่งพาทรัพยากร ทฤษฎีโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน ทฤษฎีความทะเยอทะยานหรือความปรารถนาในอาชีพ และทฤษฎีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

2.1. ทฤษฎีการแบ่งแยกอาชีพและปัญหา “เพดานแก้ว”

การแบ่งแยกอาชีพ (occupational segregation) หมายถึง การจัดสรรพนักงานแตกต่างกันระหว่างอาชีพหรือภายในอาชีพเดียวกัน ส่วนมากจำแนกตามเพศหรือลักษณะทางประชากรศาสตร์ การแบ่งแยกอาชีพมักเกิดจากการเลือกปฏิบัติทางเพศ มีการแบ่งว่าอาชีพนี้เหมาะกับผู้หญิง อาชีพนี้เหมาะกับผู้ชาย การแบ่งแยกอาจเกิดในรูปแบบแนวนอน (ข้ามอาชีพ) หรือแนวตั้ง (ภายในลำดับชั้นของอาชีพ) ซึ่งทั้งสองแบบก่อให้เกิด “ช่องว่างค่าจ้างระหว่างหญิงชาย (gender pay gap)” (Grönlund and Magnusson, 2016; Pearlman, 2018)

การแบ่งแยกอาชีพแนวนอน (horizontal occupational segregation) เป็นการแบ่งแยกว่าอาชีพใดเหมาะกับผู้หญิงและอาชีพใดเหมาะกับผู้ชาย โดยมักมีแนวโน้มว่าอาชีพบริหาร อาชีพที่ต้องตัดสินใจ งานเสี่ยงอันตราย งานที่ต้องเดินทางบ่อยเป็นอาชีพที่เหมาะสมกับผู้ชาย ส่วนงานเสมียนและเลขานุการ พนักงานเสิร์ฟหรือบริการทั่วไป งานสนับสนุนต่าง ๆ งานที่ไม่ต้องเดินทาง เป็นอาชีพที่เหมาะสมกับผู้หญิง รวมทั้งงานพาร์ทไทม์และงานที่มีชั่วโมงการทำงานยืดหยุ่น เป็นทางเลือกให้แก่คุณแม่ที่ต้องดูแลบุตรและงานบ้าน โดยอาชีพเหล่านี้มักมีสถานภาพทางสังคมต่ำและจ่ายค่าจ้างต่ำ (low-paying jobs) ภาพที่เราเห็นกันคุ้นชินอย่างผู้หญิงเป็นพยาบาลและครู ขณะที่ผู้ชายเป็นแพทย์และทนายความ เป็นการสะท้อนแนวคิดการแบ่งแยกอาชีพแนวนอนที่ว่านี้ จึงเกิดคำที่เรียกว่า “พื้นเหนียว (sticky floor)” หรือ “พนักงานเสื้อคอปกชมพู (pink collar workers)” เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่ผู้หญิงติดอยู่กับตำแหน่งงานที่จ่ายค่าจ้างต่ำ ขาดโอกาสก้าวหน้าในงานตั้งแต่เริ่มต้น (Fang and Sakellariou, 2015)

การแบ่งแยกอาชีพแนวตั้ง (vertical occupational segregation) หรือในบางครั้งเรียกว่า “ผลกระทบของเพดานแก้ว (glass ceiling effect)” คือ การที่ผู้ชายครอบครองตำแหน่งระดับสูงที่สุดในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นอาชีพที่มีผู้ชายเป็นหลักหรือผู้หญิงเป็นหลักก็ตาม เสมือนมีสิ่งกีดขวางที่มองไม่เห็น (invisible) จับต้องไม่ได้ (intangible) ถูกสร้างขึ้นมา (artificial) กีดกันไม่ให้ผู้หญิง (โดยเฉพาะที่มีการศึกษาสูง ความสามารถสูง) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงในองค์กรได้ โดยแม้จะสามารถฝ่าฟันขึ้นไปจนถึงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางแล้ว แต่ขั้นต่อไปในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงไม่ได้

ซึ่งลักษณะเช่นนี้พบได้ในอาชีพนักการเมือง ข้าราชการ และผู้บริหาร ที่ในตำแหน่งระดับล่างมีผู้หญิงทำงานเป็นจำนวนมาก แต่พอขึ้นไปตำแหน่งระดับบนจะมีสัดส่วนผู้ชายมากกว่าผู้หญิง โดยจะเน้นตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้จัดการทั่วไป (general manager level) ขึ้นไป (Ng and Sears, 2017; Powell and Butterfield, 1994)

U.S. Federal Glass Ceiling Commission (1995) ให้คำจำกัดความคำว่า “เพดานแก้ว” อย่างเป็นทางการว่า

“อุปสรรคที่มองไม่เห็นแต่ขัดขวาง ความก้าวหน้าของสตรีและคนกลุ่มน้อยของสังคม ทำให้ไม่สามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงได้ แม้ว่าจะมีคุณสมบัติที่พร้อมจะประสบความสำเร็จก็ตาม (the unseen, yet unbreachable barrier that keeps minorities and women from rising to the upper rungs of the corporate ladder, regardless of their qualifications or achievements)”

ผู้หญิงที่ทำอาชีพที่มีผู้หญิงเป็นหลัก (ผู้มีงานทำร้อยละ 75 ขึ้นไปเป็นผู้หญิง) มีข้อเสีย 2 ประการ คือ จะได้รับค่าจ้างต่ำกว่าเมื่อเทียบกับอาชีพที่มีผู้ชายเป็นหลัก และต่ำกว่าผู้ชายในงานเดียวกัน เนื่องจากค่าจ้างของผู้หญิงจะถูกกระทบจากสัดส่วนที่สูงของผู้หญิงในงานนั้นๆ แต่ค่าจ้างของผู้ชายจะไม่ถูกกระทบ สมมติฐานความแออัด (crowding effect) กล่าวว่าการแบ่งแยกอาชีพจะลดรายได้ของผู้หญิงเนื่องจากผู้หญิงถูกคัดออกจากอาชีพที่มีผู้ชายเป็นหลัก และถูกจัดสรรไปอยู่อาชีพหญิงที่มีผู้หญิงเป็นหลัก ซึ่งอาชีพที่มีผู้หญิงเป็นหลักมักใช้ทักษะต่ำ อันตรายและเสี่ยงน้อย สถานภาพทางสังคมและค่าจ้างจึงต่ำตามไปด้วย ซึ่งจำกัดโอกาสก้าวหน้าในงานทั้งๆ ที่มีความต้องการคนในจำนวนใกล้เคียงกัน

ดังนั้นความหนาแน่นของผู้หญิงในบางอาชีพ เช่น พยาบาล ครู แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรม เบา คนทำงานรับใช้ในบ้าน⁶ หรือตำแหน่งสนับสนุนต่างๆ (staff positions) เช่น บริหารคน การตลาด และบัญชีการเงิน ที่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์องค์กรหรือไม่ได้ต้องการทักษะสูงมากนักเมื่อเทียบกับตำแหน่งสายงานหลัก (line positions) เช่น การผลิต วิจัยและพัฒนา เทคโนโลยีและนวัตกรรม จึงทำให้อาชีพเหล่านี้มีสถานภาพทางสังคมและค่าจ้างที่ต่ำนั่นเอง ตำแหน่งสนับสนุนเหล่านี้ไม่ได้เชื่อมต่อไปสู่ตำแหน่งกรรมการบริษัท ก่อให้เกิดปัญหาเพดานแก้วสำหรับผู้หญิง ในทางตรงกันข้ามหากมี

⁶ คนทำงานรับใช้ในบ้าน หมายถึง ผู้ทำความสะอาดบ้าน จัดเตรียมอาหาร ช่วยเลี้ยงเด็ก หรือดูแลผู้สูงอายุในบ้าน โดยอาจเรียกว่าแม่บ้าน พี่เลี้ยง ผู้ดูแลหรือชื่ออื่นๆ ในปี 2554 องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) ได้กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำให้มีสิทธิได้รับวันหยุดไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 1 วัน มีวันหยุดตามประเพณี ปีละไม่น้อยกว่า 13 วัน ลูกจ้างที่ทำงานครบ 1 ปีมีสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปี ปีละไม่เกิน 6 วันทำงานและมีสิทธิลาป่วยตามที่ป่วยจริงได้โดยหากลา 3 วันขึ้นไปนายจ้างสามารถขอใบรับรองแพทย์ยืนยันจากลูกจ้างได้ ตามอนุสัญญาคนทำงานรับใช้ในบ้าน หรือ ILO Domestic Workers Convention (No.189) และประกาศให้วันที่ 16 มิถุนายน ของทุกปีเป็นวันคนทำงานรับใช้ในบ้านสากล (International Domestic Workers Day) ไอแอลโอระบุว่ามีคนทำงานรับใช้ในบ้านทั่วโลกราว 58 ล้านคน เป็นผู้หญิงร้อยละ 83 เนื่องจากแรงงานกลุ่มนี้ยังไม่ได้รับสิทธิได้รับค่าจ้างขั้นต่ำและค่าชดเชยเมื่อถูกเลิกจ้าง มีชั่วโมงการทำงานที่ไม่แน่นอน กรณีของไทยไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ประกันสังคมมาตรา 33 ต้องเข้ามาตรา 40 ซึ่งเป็นการสมทบเงินฝ่ายเดียวแบบสมัครใจที่ให้สิทธิประโยชน์น้อยกว่า ทำให้ที่มีความเสี่ยงต่อการถูกละเมิด เอาเปรียบ และไม่มั่นคงในการทำงาน (อ้างอิงจาก “คนทำงานรับใช้ในบ้าน สิทธิแรงงานที่ยังไม่เท่าเทียม” กรุงเทพธุรกิจ 21 มิถุนายน 2562)

ผู้ชายเข้าไปทำงานในอาชีพที่มีผู้หญิงเป็นหลักกลับพบเรื่องแปลกที่ว่า ผู้ชายจะได้เปรียบกว่าทั้งที่มีจำนวนน้อยกว่า โดยจะมีโอกาสขึ้น “บันไดเลื่อนแก้ว (glass escalator)” นำพาไปสู่ตำแหน่งระดับสูงที่ได้รับค่าจ้างและชื่อเสียงที่สูงกว่า (Grönlund and Magnusson, 2013; U.S. Department of Labor, 2014)

นอกจากเพดานแก้วที่เป็นอุปสรรคแล้ว ยังมี กำแพงแก้ว (glass walls) ซึ่งแบ่งแยกหญิงชายภายในกลุ่มอาชีพบริหาร ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้หญิงขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงได้ยาก เพราะมีประสบการณ์บริหารที่ไม่หลากหลาย (diverse) ช่วงที่สั่งสมประสบการณ์ไม่มีโอกาสทำงานข้ามสายงานมากพอที่จะมองเห็นภาพรวมทั้งหมดในทุกฟังก์ชันขององค์กรได้ เราจึงเห็นผู้หญิงกระจุกอยู่ในกลุ่มอาชีพบริหารเฉพาะด้าน เช่น งานบุคคล ประชาสัมพันธ์ การเงิน งานธุรการ เป็นต้น บริษัทส่วนใหญ่มีผู้หญิงในสัดส่วนที่น้อยกว่าในด้านการผลิต การตลาด วิจัยและบริหารผลิตภัณฑ์ และบริหารทั่วไป สะท้อนปรากฏการณ์กำแพงแก้วที่แบ่งแยกหญิงชาย (segregating by sex) ภายในกลุ่มอาชีพบริหารด้วยกันเอง ซึ่งกลุ่มหลังนี้เป็นเส้นทางหลักของการขึ้นสู่ตำแหน่งบนของพีระมิดองค์กร เมื่อผู้หญิงไต่เต้าขึ้นตำแหน่งสูงมาถึงเพียงจุดๆ หนึ่ง ก็จะติดอยู่ในที่กำแพงด้านข้างของพีระมิดองค์กรขึ้นไปอีกไม่ได้ (ILO, 2015b)

ยังมีคำคือ “เส้นแบ่งเขตแดนแก้ว (glass border)” ซึ่งหมายถึง พนักงานหญิงมีโอกาสถูกส่งไปทำงานต่างประเทศน้อยกว่าพนักงานชายมาก ซึ่งประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ ถือเป็นประสบการณ์สำคัญโดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารบริษัทข้ามชาติ หรือบริษัทที่มีบริษัทย่อยอยู่ในต่างประเทศ ทำให้ผู้หญิงประสบปัญหาขาดโอกาสก้าวหน้าในงาน เพราะมีที่เหลียน้อยกว่า พัฒนาเครือข่ายได้น้อยกว่า มุมมองระดับโลกน้อยกว่า เป็นต้น พบว่าผู้หญิงคิดเป็นเพียงร้อยละ 3 ของพนักงานหรือผู้บริหารที่ถูกบริษัทแม่ส่งตัวไปทำงานต่างประเทศเท่านั้น จึงกล่าวได้ว่าผู้หญิงที่พัฒนาเป็นผู้บริหารระดับโลก (global managers) มีน้อยกว่าผู้ชาย (Michailidis, Morphyitou and Theophylatou, 2012)

มีการวิเคราะห์ว่าการแบ่งแยกอาชีพระหว่างหญิงชายโดยเฉพาะที่ก่อให้เกิดปัญหา “เพดานแก้ว” เกิดจากหลายสาเหตุ (Powell and Butterfield, 1994; Napasri and Yukongdi, 2015) แบ่งออกเป็นอุปสรรคภายนอก (external barriers) ประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ อุปสรรคระดับโครงสร้างองค์กร (corporate structural barriers) วิธีการรับสมัครงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง และมาตรการขององค์กรที่กีดขวางการก้าวหน้าในงาน เช่น การรับสมัครผ่านทางเครือข่ายสังคมที่สมาชิกส่วนใหญ่มักเป็นผู้ชาย (old boy network) การเลือกปฏิบัติในการฝึกอบรมพัฒนาและการมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการตัดสินใจให้เลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นการประเมินแบบนามธรรม (subjective appraisal) ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจส่วนบุคคล ผู้บริหารชายจึงมีแนวโน้มที่จะเลือกลูกน้องชายที่คล้ายกับตัวเอง (similar-to-me หรือ mini-me effect)

สอง อุปสรรคระดับสังคม (societal barriers) โดยที่อุปสรรคระดับองค์กรและการเลือกปฏิบัติ สะท้อนทัศนคติ การเหมารวมทางเพศ อุปาทานและอคติทางเพศ การขัดเกลาบทบาททางเพศของสังคม ซึ่งแสดงออกในรูปแบบของสังคมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ชายเป็นใหญ่ (male-dominated society) ทัศนคติเหยียดเพศ (sexist attitudes) ของผู้ชายที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูง หรือการติดภาพลักษณ์ที่เชื่อว่าผู้ชายคือผู้นำที่ประสบความสำเร็จ การบริหารงานต้องเป็นสไตล์ผู้ชาย (masculine style) ที่ต้องตัดสินใจเด็ดขาด ขณะที่มองในเชิงลบว่าผู้นำหญิงไม่เอาจริงหรือช่วยอะไรไม่ได้ หากผู้หญิงพูดจาตุ๋น เต็มไปด้วยอารมณ์ จะถูกเรียกว่าเจ้าอารมณ์ ก้าวร้าว แต่หากผู้ชายพูดแบบเดียวกัน จะถูกชมว่าหนักแน่น ยึดมั่น ตรง

ประเด็น ในบางครั้งหากผู้หญิงประสบความสำเร็จในงานหรือก้าวหน้ากว่าสามีของตน มักถูกค่านิยมของสังคมบีบบังคับให้ลดบทบาท เป็นต้น

สาม อุปสรรคระดับรัฐบาล (governmental barrier) ซึ่งกีดขวางไม่ให้ผู้หญิงขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร สะท้อนไปที่บทบาทของรัฐบาลในการใช้กลไกด้านกฎหมาย เพื่อส่งเสริมสิทธิมนุษยชนของสตรี คุ่มครองและพิทักษ์สิทธิสตรี และป้องกันการเลือกปฏิบัติหรือการกีดกันทางเพศ เช่น กฎหมายคุ่มครองสิทธิที่เท่าเทียมกันในการจ้างงาน (equal employment opportunity law) กฎหมายต่อต้านการเลือกปฏิบัติ (antidiscrimination law) ในการจ้างงานและค่าจ้างโดยเงื่อนไขต่าง ๆ รวมทั้งเงื่อนไขในเรื่องเพศ กฎหมายป้องกันการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ (sexual harassment law) และกฎหมายเกี่ยวกับการลาคลอดและลาดูแลบุตร เป็นต้น (World Bank, 2019)

งานที่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาเพดานแก้วส่วนใหญ่เน้นอุปสรรคภายนอกข้างต้นนี้ (Ng and Sears, 2017) อย่างไรก็ตามอุปสรรคภายใน (internal barriers) ที่ผู้หญิงเลือกเอง (self-imposed) ก็มีเช่นกัน ซึ่งเป็นเรื่องความไม่เสมอภาคด้านการศึกษาที่ผู้ชายอาจมีโอกาสเรียนสูงกว่า หรือเลือกเรียนสายวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์มากกว่าผู้หญิง ทำให้มีโอกาสทำงานในอาชีพที่มีรายได้สูงกว่า การขัดแย้งระหว่างชีวิตกับงาน ทำให้ผู้หญิงอาจเลือกอาชีพหรือตำแหน่งที่ไม่ได้มีสถานภาพสูงนัก เพื่อจะได้ความยืดหยุ่นมากกว่าหรือทำงานพาร์ทไทม์ งานที่ทำจากบ้าน ซึ่งขัดจังหวะของการสะสมทุนมนุษย์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร ส่งผลต่อการวางแผนสู่สายอาชีพบริหารที่ไม่เพียงพอ จึงเกิดปรากฏการณ์ “ท่อน้ำรั่ว (leaking pipeline)” ที่ผู้หญิงจำนวนมากกว่าผู้ชายลาออกก่อนที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงในองค์กร

กรณีของคุณแม่ทำงานจะประสบกับปัญหา “บทลงโทษของการเป็นแม่ (motherhood penalty)” หรือ “กำแพงของการเป็นแม่ (maternal wall)” ซึ่งถือเป็นเพดานแก้วอีกประเภทหนึ่งที่กีดขวางผู้หญิงเนื่องจากต้องหยุดงานชั่วคราวเพราะตั้งครรภ์ คลอดบุตร และเลี้ยงดูบุตรซึ่งผู้ชายจะไม่ประสบกับปัญหานี้ หากผู้หญิงลาคลอดไปนานอาจกลายเป็นข้อเสียเปรียบอย่างใหญ่หลวง เพราะงานส่วนใหญ่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริงเท่านั้น หากยังต้องพักงานหรือลดชั่วโมงการทำงานอาจเป็นเรื่องยากที่จะทำงานที่ต้องรับผิดชอบสูงได้ ผู้หญิงจึงต้องรีบกลับมาทำงานเพื่อเติมเต็มช่วงเวลาที่ยาวยาวไป เพราะไม่เช่นนั้นแล้วจะส่งผลต่อช่องว่างด้านรายได้ที่น้อยกว่า การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่ช้ากว่า เมื่อเทียบกับพนักงานที่ไม่ได้ลาคลอดและเลี้ยงดูบุตร (Michailidis, Morphetou and Theophylatou, 2012)

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านเพศ (gender-based factors) เช่น แรงจูงใจ อำนาจ ภาวะผู้นำ การสร้างเครือข่าย ตัวงาน บุคลิกภาพ ความรู้ในงาน การสื่อสาร และทักษะการติดต่อกับผู้คน ผู้หญิงจำนวนไม่น้อยอาจเคยมีประสบการณ์ขาดความมั่นใจในตนเอง ไม่กล้าแสดงออก ไม่กล้าพูด หรือขาดอำนาจเวลาต่อรองมูลค่า (ค่าจ้าง) ของตนเองในที่ทำงาน หรือผู้หญิงบางคนอาจไม่เชื่อว่าตัวเองมีคุณสมบัติเหมาะสมที่ได้ทำงานนั้นหรือได้เลื่อนขั้นตำแหน่ง ผู้หญิงอาจไม่ยอมรับตำแหน่งบริหารซึ่งมีความรับผิดชอบ ความกดดัน และความขัดแย้งมากกว่าตำแหน่งปกติ (Ashby and Schoon, 2010)

ทั้งนี้ยังมีงานวิจัยที่สำรวจลึกต่อไปอีกว่า อันที่จริงแล้วประเภทของบริษัทอาจส่งผลต่อโอกาสก้าวหน้าในงานบริหารของผู้หญิงมากกว่าปัญหาเพดานแก้วในองค์กรเอง กล่าวคือมีความเป็นไปได้ที่ผู้หญิงอาจถูกแยกให้ทำงานใน “บริษัทที่จ่ายค่าจ้างต่ำ (low-paying firms)” ขณะที่ผู้ชายทำงานใน “บริษัทที่จ่ายค่าจ้างสูง (high-paying firms)” เรียกปรากฏการณ์เช่นนี้ว่า “ประตูแก้ว (glass door)”

พบว่าบริษัทที่จ่ายค่าจ้างสูงมีแนวโน้มเลือกปฏิบัติที่จะรับพนักงานชายมากกว่าหญิง ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นการแก้ปัญหาเพดานแก้วในองค์กรก็จะไม่มีความหมาย จะต้องแก้ตั้งแต่ประตูทางเข้าคือเปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้เข้าทำงานในบริษัทที่จ่ายค่าจ้างสูง ในอีกด้านหนึ่งมองว่าอาจเป็นผู้หญิงเองที่เลือกทำงานบริษัทที่จ่ายค่าจ้างต่ำเพราะภาระครอบครัว ไม่ต้องการทำงานในบริษัทที่จ่ายค่าจ้างสูง เพราะแน่นอนว่าบริษัทเหล่านั้นจะต้องเรียกร้องผลงานที่สูง ยึดหยุ่นน้อยกว่า และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เคร่งเครียดและกดดันมากกว่า (Javdani, 2015)

ปัญหาที่ผู้หญิงต้องเผชิญเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงมีหลากหลายรูปแบบ ทั้ง “เพดานแก้ว” “พื้นเหนียว” “ท่อน้ำรั่ว” “กำแพงแก้ว” “เส้นแบ่งเขตแดนแก้ว” “ประตูแก้ว” “บันไดเลื่อนแก้ว” “บทลงโทษของการเป็นแม่” เป็นต้นแน่นอนว่าหากแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ก็จะเริ่มเห็นความเสมอภาคในการประกอบอาชีพบริหารและอาชีพอื่น ๆ ระหว่างหญิงชายเพิ่มขึ้น แต่ดูเหมือนจะไม่ใช่วิธีที่ง่าย

2.2. ทฤษฎีความหลากหลายด้านเพศกับผลประกอบการองค์กร

หลังเกิดวิกฤตการณ์การเงินโลก ปี 2551 เรื่องหนึ่งที่ถูกผลักดันมากที่สุดในประเทศพัฒนาคือการเปิดโอกาสให้สตรีมีส่วนร่วมในคณะกรรมการบริษัท (board of directors) หรือบอร์ดมากขึ้น โดยเชื่อว่าสตรีเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ มีมุมมองที่แตกต่าง และเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งกว่าผู้ชายในช่วงเศรษฐกิจถดถอย ผู้หญิงช่วยลดความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจแบบโลภมากเกินไปจนล้มละลายเหมือนเช่นวิกฤตที่ผ่านมา รวมไปถึงไฟสงครามตามภูมิภาคต่างๆ จะเยือกเย็นลง จึงส่งเสริมให้ผู้หญิงมีสิทธิมีเสียงและมีบทบาทในทางเศรษฐกิจและการเมืองมากยิ่งขึ้น (Pucheta-Martinez, Bel-Oms and Olcina-Sempere, 2018)

ประเด็นหนึ่งในการศึกษาเรื่องบรรษัทภิบาล จะพิจารณาองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทว่าใครอยู่ในนั้น และมีความสัมพันธ์กับผลประกอบการองค์กร (firm performance) โดยเฉพาะผลประกอบการทางการเงิน (financial performance) โดยนักลงทุนกลุ่มหนึ่งเชื่อว่าถ้าคณะกรรมการบริษัทมีความสามารถ ก็จะตรวจสอบการทำงานของทีมนักบริหารระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยจำนวนมากจึงพยายามพิสูจน์ว่าองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัท เช่น ความหลากหลายทางเพศ (gender diversity) หรือบทบาทของกรรมการอิสระและนักลงทุนสถาบัน ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการองค์กรอย่างไร (Gabaldon et al., 2016; Terjesen, Sealy and Singh, 2009; Pucheta-Martinez, Bel-Oms and Olcina-Sempere, 2018)

กรณีความหลากหลายทางเพศในคณะกรรมการบริษัท จะเน้นไปที่ “จำนวน” และ “สัดส่วน” ของกรรมการหญิง โดยเชื่อว่าคณะกรรมการบริษัทที่สมดุลด้านเพศและมีผู้หญิงเข้าร่วม จะมีความคิดอ่านที่แตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เข้าใจความต้องการของลูกค้าดีกว่า เพราะในตลาดสินค้าและบริการผู้ที่ตัดสินใจซื้อส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง การตรวจสอบวิเคราะห์สถานะธุรกิจที่ดีกว่า ส่งผลให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพกว่า ช่วยปรับปรุงคุณภาพของบรรษัทภิบาล ซึ่งทั้งหมดนำไปสู่ผลประกอบการองค์กรที่ดีขึ้น (ILO, 2015a; Marinova, Plantenga and Remery, 2016) นอกจากนี้กรรมการผู้หญิงจะให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นที่นอกเหนือไปจากตัวเลขทางการเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความรับผิดชอบต่อสังคม

ขององค์กร (ซีเอสอาร์) จึงช่วยเสริมภาพพจน์และวัฒนธรรมขององค์กรในแง่ของความหลากหลายและการมีส่วนร่วม ซึ่งช่วยให้บริษัทรักษาและพัฒนาพนักงานคนเก่งได้ในทุกระดับ

รายงานของ OECD เรื่อง *Closing the gender gap: Act now* (2012) และ *In it together: Why less inequality benefits all* (2015) วิพากษ์อย่างชัดเจนว่า การจัดสรรผู้หญิงในตลาดแรงงานที่ผิดพลาด เนื่องจากการเลือกปฏิบัติทางเพศ ธรรมเนียมทางสังคม และการปิดโอกาส จะก่อให้เกิดความสูญเสียทางเศรษฐกิจ การส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศในการจ้างงาน เป็นกุญแจสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างการเติบโตแบบมีส่วนร่วม การลงทุนเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมระหว่างเพศ เป็นการลงทุนพัฒนาที่สร้างผลกำไรที่สูงที่สุด ดังนั้นรัฐบาลทุกประเทศควรขยายโอกาสการทำงานที่ดี ส่งเสริมการลงทุนด้านการศึกษาและทักษะตลอดช่วงชีวิตของแรงงานโดยเฉพาะผู้หญิง

ในกรณีของไทยมี 2 มุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับความหลากหลายทางเพศในคณะกรรมการบริษัท มุมมองแรกมองว่าผู้หญิงไทยที่เป็นครึ่งหนึ่งของประชากรประเทศยังถูกมองข้าม เพราะยังคงเป็นชนกลุ่มน้อยในตำแหน่งตัดสินใจระดับสูง กรรมการหญิงส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของธุรกิจครอบครัว (family business groups) ซึ่งถือเป็นกลุ่มทุนที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อเศรษฐกิจของประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงรวมทั้งไทย (Carney, et al., 2018; Wailerdasak and Suehiro, 2014) กรรมการหรือผู้บริหารหญิงที่มีชื่อเสียงในไทยจึงมักเป็นภรรยาหรือบุตรสาวของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว เราสามารถหาบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับบุคคลเหล่านี้ในนิตยสารและหนังสือพิมพ์ธุรกิจต่างๆ ได้ไม่ยากนัก ขณะที่การพัฒนาตลาดแรงงานของผู้บริหารหญิงมีอาชีพที่ไม่ใช่คนในครอบครัวยังเพิ่งเริ่มต้น (ADB, 1998; Wailerdasak, 2009)

ในทางตรงกันข้ามงานวิจัยบางชิ้นชี้ให้เห็นว่า ความไม่เท่าเทียมกันทางเพศของไทยมีน้อยกว่าประเทศอื่นๆ ประเทศไทยเป็นหนึ่งในโลกที่มีสตรีรั้งตำแหน่งกรรมการบริษัทมากที่สุด แม้ว่าจะไม่มีกฎหมายป้องกันการเลือกปฏิบัติหรือการกีดกันทางเพศ ไม่มีระบบโควตาแก่ผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัท (Hutchings, 2000; Siengthai and Leelakulthanit, 1993) เนื่องจากการกีดกันทางเพศเป็นเรื่องแปลกสำหรับคนไทยหรือไม่ใช่ปัญหา (Yukongdi, 2005) ตลอดสามทศวรรษที่ผ่านมา ผู้หญิงมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ขยายไปในทุกมิติ คาดว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ การขยายการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ยอมรับความเท่าเทียมทางเพศมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในระดับองค์กร ส่งผลให้ผู้หญิงไทยมีโอกาสก้าวหน้าในงานบริหารมากขึ้น การมีส่วนร่วมของผู้หญิงในตลาดแรงงานระดับบนของไทยจึงเพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด (Siengthai and Leelakulthanit, 1993; Yukongdi, 2005; Wailerdasak, 2017a, 2017b) ขณะนี้สัดส่วนนักเรียนหญิงในระดับมัธยมศึกษาและอุดมศึกษาของไทยใกล้เคียงกัน และมากกว่าร้อยละ 60 ของนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจเป็นผู้หญิง (Wailerdasak, 2017a)

ในบทนี้จะนำเสนอผลงานวิจัยเชิงประจักษ์วิเคราะห์ข้อถกเถียงที่แตกต่างกันในเรื่องนี้ เพื่อพิสูจน์ว่าในความเป็นจริงแล้วมีความเท่าเทียมทางเพศมากน้อยเพียงไรในระดับคณะกรรมการบริษัท และกว่าที่ผู้หญิงจะได้เป็นกรรมการบริษัทนั้นต้องส่งสมคุณสมบัติและประสบการณ์ทำงานอย่างไร

2.3. ทฤษฎีพึ่งพาทรัพยากร

ทฤษฎีพึ่งพาทรัพยากร (resource dependency theory) เชื่อว่าความเท่าเทียมของผู้หญิงในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรให้ดีขึ้น เพราะเป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีกว่าการบริหารเฉพาะผู้ชาย (masculine style) ความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรเกิดจากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นทรัพย์สินอันมีค่ายิ่งอย่างเต็มที่

ในระดับประเทศ พบว่าการสนับสนุนความเท่าเทียมทางเพศนำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารประเทศ การมีรายได้ประชาชาติที่เพิ่มสูงขึ้น โดยมีการศึกษาความสัมพันธ์ของการสนับสนุนความเท่าเทียมทางเพศและระดับรายได้ประชาชาติของประเทศต่าง ๆ พบว่า ประเทศที่ส่งเสริมให้หญิงและชายมีความเท่าเทียมกัน สนับสนุนให้ยุติการเลือกปฏิบัติทางเพศอันมีสาเหตุมาจากทัศนคติและอคติทางเพศ จะมีช่องว่างทางรายได้ระหว่างหญิงชายน้อย และรายได้ประชาชาติของประเทศนั้นจะอยู่ในระดับที่สูงกว่าประเทศที่ให้การส่งเสริมเรื่องดังกล่าวที่น้อยกว่า

ในระดับองค์กร มีนักวิจัยหลายสำนักพยายามศึกษาหาความสัมพันธ์ของจำนวนกรรมการหญิงและผู้บริหารหญิงกับผลประกอบการขององค์กร ในกรณีของกรรมการหญิงงานศึกษาของ Hillman and Dalziel (2003) กล่าวว่า การลงทุนในทุนมนุษย์ด้วยการศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนา และประสบการณ์ทำงาน ล้วนก่อให้เกิดความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และความสามารถ (abilities) (KSAs) ซึ่งช่วยเพิ่มผลิตภาพแรงงานนำไปสู่การทำงานที่ยากขึ้น เลื่อนขั้นและตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ทำให้ได้รับค่าจ้างและสถานะทางสังคมที่สูงกว่า ซึ่งรวมถึงชื่อเสียงของแต่ละบุคคล และสายสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลที่มีกับเครือข่ายองค์กรอื่น ๆ กรรมการบริษัทนำเอาทุนมนุษย์ของตนเข้าไปในห้องประชุมคณะกรรมการบริษัทด้วย ดังนั้นทุนมนุษย์ของผู้หญิงคนหนึ่งจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการคัดเลือกและแต่งตั้งให้เป็นกรรมการบริษัท (Dunn, 2012)

บริษัทจะเปลี่ยนองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้ได้ทุนมนุษย์ที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้เกิดการพึ่งพาระหว่างบริษัทกับหน่วยงานภายนอก (Terjesen, Sealy and Singh, 2009) ดังนั้นเราจึงคาดหวังว่าบริษัทจะเลือกบุคคลที่จะเป็นกรรมการบริษัท จากทักษะเฉพาะที่โดดเด่นซึ่งบุคคลนั้นมีและตรงกับความต้องการขององค์กร

Hillman, Cannella and Paetzold (2000) ได้ขยายทฤษฎีพึ่งพาทรัพยากรไปสู่ความหลากหลายในคณะกรรมการบริษัท โดยแบ่งกรรมการบริษัทออกเป็น 4 กลุ่มแยกตามประเภททุนมนุษย์ ได้แก่

- 1) บุคคลภายใน (insiders)
- 2) ผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจ (business experts)
- 3) ผู้เชี่ยวชาญสายสนับสนุน (support specialists)
- 4) ผู้มีอิทธิพลในชุมชน (community influential)

บุคคลภายในเป็นผู้บริหารของบริษัทในอดีตหรือปัจจุบัน หรือผู้ก่อตั้งบริษัทและสมาชิกครอบครัว พนักงานเหล่านี้มีความรู้เฉพาะด้านและมีทักษะเฉพาะองค์กร พวกเขายังมีความเชี่ยวชาญเชิงกลยุทธ์รวมทั้งเข้าใจทิศทางของบริษัท ผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจเป็นบุคคลที่เป็นซีอีโอหรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอกชนหรือองค์กรมหาชนที่แสวงหาผลกำไร กรรมการเหล่านี้มีความเชี่ยวชาญในด้านประสบการณ์

การให้คำปรึกษาทางธุรกิจ และการแก้ปัญหาภายในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ด้วยการเชื่อมโยงกับบริษัทอื่นๆ กรรมการเหล่านี้จะกลายเป็นช่องทางติดต่อสื่อสารที่สำคัญ ผู้เชี่ยวชาญสายสนับสนุน ได้แก่ นายธนาคาร นักบัญชี ทนายความ ข้าราชการหน่วยงานภาครัฐ และผู้เชี่ยวชาญด้านประชาสัมพันธ์ พวกเขาให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาในด้านความเชี่ยวชาญที่สูง รวมทั้งการเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญ เช่น เงินลงทุน บริการภาครัฐ และความเชี่ยวชาญทางด้านบัญชีและกฎหมาย กรรมการกลุ่มนี้สามารถให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาได้ เนื่องจากความรู้และทักษะพิเศษเหล่านี้ รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์นี้นำเสนอการแบ่งกรรมการบริษัททั้งสี่ประเภทมาใช้เพื่อระบุทุนมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงหญิงของไทย

ในกรณีของผู้บริหารหญิง พบว่าองค์การที่สนับสนุนความเท่าเทียมทางเพศโดยเปิดโอกาสให้ผู้หญิงมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งบริหาร โดยสนับสนุนให้มีผู้บริหารหญิงในตำแหน่งระดับสูงมากขึ้น มักมีผลการดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กรที่ดีกว่าองค์กรที่ให้การสนับสนุนความก้าวหน้าแก่ผู้หญิงที่ไม่เพียงพอ อีกทั้งพบว่าการสนับสนุนความเท่าเทียมทางเพศส่งผลต่อประสิทธิภาพในการกำกับการดูแลการดำเนินงานของกิจการที่ดีขึ้นอีกด้วย

การวิจัยบางชิ้นพบว่าผู้บริหารหญิงมีส่วนมากน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของอุตสาหกรรมด้วย Terjesen, Sealy and Singh (2009) ชี้ว่าผู้หญิงทำงานได้ดีในบริษัทที่มีการโฆษณาเพื่อส่งเสริมผลิตภณต์ของตนให้แก่ผู้บริโภค บริษัทที่มีผลิตภณต์เกี่ยวกับผู้หญิงเป็นผู้ซื้อหลัก มีผู้หญิงเป็นตัวแทนในคณะกรรมการบริษัทมากกว่า

2.4. ทฤษฎีโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน

หากองค์กรดำเนินการการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานได้ไม่ดี อาจก่อให้เกิดปรากฏการณ์แบ่งงานกันทำระหว่างหญิงชายในองค์กร กล่าวคือผู้หญิงจะถูกมอบหมายให้ทำงานสายสนับสนุนเท่านั้น เพื่อให้มีเวลาดูแลบุตรไปพร้อมกับทำงานต่อเนื่องไปได้ ถึงแม้บริษัทจะมีมาตรการสร้างสมดุล แต่ตราบดีที่วิธีการทำงานของผู้ชายไม่ได้เปลี่ยนแปลง โอกาสก้าวหน้าในงานบริหารของผู้หญิงก็ยากที่จะเกิดขึ้น งานศึกษาของ Sato (2014) กล่าวว่าสาเหตุที่ทำให้จำนวนผู้บริหารหญิงมีน้อยเกิดจาก 2 ปัจจัย คือ

1) ปัจจัยด้านการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่กีดขวางการจ้างงานต่อเนื่อง เช่น การที่ผู้หญิงต้องลาออกเมื่อแต่งงาน หรือมีภาระดูแลคนในครอบครัว ต้องเลือกได้อย่างเสียอย่าง ไม่สามารถทำทั้งสองอย่างไปพร้อมกันได้

2) ปัจจัยด้านโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันในองค์กร โดยเฉพาะปัจจัยที่กีดขวางโอกาสพัฒนาความสามารถ เชื่อว่าหัวหน้างานส่วนมากเป็นผู้ชาย มีแนวโน้มจะมอบหมายงานที่มีโอกาสก้าวหน้า สิ่งสมประสบการณ์ และโอกาสแสดงความสามารถให้แก่ลูกน้องชายมากกว่าลูกน้องหญิง ที่เรียกว่า “ผลกระทบพิกแมเลียน (pygmalion effect)” หรือ “ความสมปารถนาแห่งการทำนาย (self-fulfilling prophecy)” เพราะคาดหวังว่าลูกน้องผู้ชายจะเติบโตก้าวหน้าเป็นผู้บริหารในอนาคตมากกว่าลูกน้องผู้หญิง พนักงานหญิงจึงได้รับมอบหมายงานที่ด้อยกว่า ขาดโอกาสพัฒนาทักษะการบริหารที่จำเป็น ทำให้ผู้หญิงที่มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะเป็นผู้บริหารได้มีน้อย

แผนภาพที่ 1 แบ่งองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ตามความสัมพันธ์ระหว่างระดับการสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (แกนนอน) และระดับการสนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (แกนตั้ง) โดยแต่ละประเภทมีลักษณะเฉพาะสะท้อนโอกาสก้าวหน้าในงานบริหารของผู้หญิง ดังนี้

ประเภทที่ 1 แบบซ้ายล่าง (ต่ำ-ต่ำ) หมายถึง องค์กรที่ไม่สนับสนุนทั้งโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ทำให้มีการแบ่งแยกประเภทงานสำหรับหญิงและชาย ผู้หญิงทำงานสายสนับสนุนที่ไม่สำคัญนัก และมักลาออกเมื่อแต่งงานหรือมีบุตร จึงทำให้จำนวนผู้บริหารหญิงมีน้อย หรือประเภทแต่งงานแล้วลาออก

ประเภทที่ 2 แบบขวาล่าง (สูง-ต่ำ) หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน ทำให้ไม่มีการแบ่งแยกประเภทงานสำหรับหญิงและชาย ผู้บริหารหญิงจึงมีจำนวนมาก แต่สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่เพียงพอ จึงพบว่ามีผู้หญิงลาออกจำนวนมากเมื่อแต่งงานหรือมีบุตร มีเช่นนั้นก็จำใจต้องล้มเลิกความคิดที่จะแต่งงานหรือมีบุตร นั่นคือมีผู้หญิงเพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่ทำงานต่อได้ หรือประเภทก้าวหน้าในองค์กรยอมสละการแต่งงาน

ประเภทที่ 3 แบบซ้ายบน (ต่ำ-สูง) หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ดี จึงพบว่าอัตราการอยู่งาน (retention rate) ของผู้หญิงที่แต่งงานหรือมีบุตรอยู่ในระดับสูง ผู้หญิงสามารถทำงานต่อเนื่องได้หลังจากแต่งงานและมีบุตร แต่การสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันยังไม่เพียงพอ จึงมีการแบ่งแยกประเภทงานสำหรับหญิงและชาย โดยผู้หญิงติดอยู่กับตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันมีน้อย แม้ผู้หญิงจะทำงานต่อเนื่องได้แต่โอกาสใช้ความสามารถมีน้อย หรือประเภทแต่งงานมีบุตรได้แต่ไม่ก้าวหน้า

ประเภทที่ 4 แบบขวาบน (สูง-สูง) หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนทั้งโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้หญิงแสดงความสามารถเท่าเทียมกับผู้ชาย และสนับสนุนผู้หญิงที่แต่งงานและมีบุตรแล้ว ทำให้มีผู้บริหารหญิงจำนวนมาก ถือเป็นองค์กรในอุดมคติ หรือประเภทแต่งงานมีบุตรได้และมีโอกาสก้าวหน้า

อนึ่ง องค์กรประเภทที่ 2 และ 3 แม้ดูเหมือนว่าต่างกัน แต่ก็เกิดจากค่านิยมพื้นฐานที่มีต่อผู้หญิงเหมือนกัน นั่นคือ ทศนคติเรื่องการแบ่งงานตามเพศ โดยมองว่า “ผู้ชายทำงานนอกบ้านหารายได้หลัก ผู้หญิงทำงานบ้านและดูแลคนในครอบครัว” โดยองค์กรประเภทที่ 2 เปิดช่องให้ในกรณีที่ผู้หญิงเป็นโสดมีความสามารถทุ่มเทเวลาให้กับงานได้อย่างเต็มที่ ทัดเทียมกับผู้ชาย ก็มีโอกาสนำหน้าเป็นผู้บริหารได้ ขณะที่องค์กรประเภทที่ 3 เปิดช่องให้ผู้หญิงทำงานแต่เป็นงานสายสนับสนุนก็พอ ดังนั้นองค์กรประเภทที่ 2 จะต้องเพิ่มมาตรการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน ขณะที่องค์กรประเภทที่ 3 จะต้องมีมาตรการสนับสนุนผู้บริหารหญิงแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรประเภทที่ 4 ซึ่งเป็นองค์กรที่ใช้คนที่มีไลฟ์สไตล์ที่หลากหลายได้

ทั้งนี้ นอกจากมาตรการสนับสนุนจากองค์กรใน 2 เรื่องข้างต้น การมีผู้หญิงจำนวนมากในตำแหน่งบริหารระดับสูง ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลของผู้หญิงเองอีกด้วย ซึ่งไม่ใช่เฉพาะเรื่องการแต่งงานหรือมีบุตรเท่านั้น เช่น ความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถ ความตั้งใจที่จะทำงานในสาย

อาชีพของตนอย่างต่อเนื่องหรือไม่ และความทะเยอทะยานที่จะทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูงหรือไม่ ซึ่งปัจจัยด้านบุคคลของผู้หญิง

แผนภาพที่ 1



ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียน อ้างอิงจาก Sato (2014 หน้า 23) และ เนตรนภา (2559 หน้า 95)

2.5. ทฤษฎีความทะเยอทะยานหรือความปรารถนาในอาชีพ

ความทะเยอทะยานหรือความปรารถนาในอาชีพ (occupational/career aspiration) หมายถึง งานหรืออาชีพที่บุคคลหนึ่งมีความปรารถนาที่จะทำ ซึ่งความปรารถนาดังกล่าวมีความแตกต่างจากความคาดหวังเกี่ยวกับอาชีพที่บุคคลหนึ่งจะกระทำ (occupational expectation) ซึ่งความคาดหวังดังกล่าวมักตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง ตรงกันข้ามกับความทะเยอทะยานในอาชีพที่อาจไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง แต่อาจเป็นความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่เป็นอุดมคติก็เป็นได้ ทั้งนี้ความทะเยอทะยานเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคล และช่วยขับเคลื่อนให้บุคคลนั้นทำสิ่งที่ตนปรารถนาให้ประสบความสำเร็จ (Ashby and Schoon, 2010; Fritz and Knippenberg, 2018)

ความทะเยอทะยานในอาชีพเป็นตัวแปรสำคัญด้านปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิง เชื่อว่าเป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นทันทีเมื่อตอนที่ผู้หญิงก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงาน แต่เริ่มมาก่อนที่ผู้หญิงจะก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงาน งานศึกษาของ Schoon and Polek (2011) อธิบายว่าความทะเยอทะยานในอาชีพในวัยเด็กก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จด้านการศึกษา สถานะทางสังคม ค่าตอบแทน และความสำเร็จในอาชีพในอนาคตได้ มีงานวิจัยหลายชิ้นมุ่งศึกษาระดับความทะเยอทะยาน

ของหญิงและชายตั้งแต่วัยเด็ก พบว่านักเรียนหญิงระดับมัธยมศึกษา มีความทะเยอทะยานที่จะทำงานในอาชีพที่ต้องใช้วุฒิการศึกษาที่สูงกว่านักเรียนชายระดับมัธยมศึกษา

โดยงานศึกษาของ Ashby and Schoon (2010) พบว่าเมื่อศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เด็กนักเรียนหญิงมีระดับความทะเยอทะยานที่จะทำอาชีพในตำแหน่งระดับบริหารมากกว่าเด็กนักเรียนชาย แต่เมื่อเด็กเหล่านั้นเข้าสู่ระดับมหาวิทยาลัยสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกลับตรงกันข้าม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ายิ่งระดับชั้นปีในมหาวิทยาลัยสูงขึ้น จะส่งผลให้ระดับความทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพของผู้หญิงลดลง ในทางกลับกันเพศชายจะมีระดับความทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเมื่อใกล้เข้าสู่ตลาดแรงงาน ผู้หญิงมักรับรู้ได้ถึงข้อจำกัดบางอย่างทางด้านสังคมที่เกี่ยวกับอาชีพที่เหมาะสมสำหรับผู้หญิง

ความทะเยอทะยานในอาชีพบริหาร ได้รับอิทธิพลมาจาก 3 ปัจจัย ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านความขัดแย้งระหว่างชีวิตและการทำงาน
- 2) ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเอง
- 3) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากสังคมและองค์กร

โดยงานวิจัยก่อนหน้านี้พบว่าความขัดแย้งระหว่างชีวิตและการทำงาน และอายุของบุตรส่งผลต่อระดับของความทะเยอทะยานของผู้หญิง เช่นพบว่าผู้บริหารหญิงที่มีบุตรอายุน้อยกว่า 13 ปี จะมีความทะเยอทะยานในอาชีพบริหารอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่ผู้บริหารหญิงที่มีบุตรอายุมากกว่า 19 ปี จะมีความทะเยอทะยานในอาชีพบริหารในระดับที่สูง (Cullen and Murphy, 2018)

เมื่อบุคคลมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองที่สูง จะทำให้บุคคลนั้นมีความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเอง ว่าสามารถทำงานได้สำเร็จและมีความตั้งใจทำงานที่ท้าทายเพื่อแสดงความสามารถที่มากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อระดับของความทะเยอทะยานและปรารถนาในการทำงาน (career aspiration) ในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามไปด้วย (Fritz and Knippenberg, 2018)

สำหรับปัจจัยด้านการสนับสนุนจากสังคมและองค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึงทัศนคติที่มีต่อผู้บริหารหญิง ในอดีตสังคมมักมองว่าเพศหญิงเป็นเพศที่อ่อนแอ ไม่มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ ไม่เหมาะสมจะเป็นผู้นำทั้งในบ้านและนอกบ้าน “ผู้หญิงเป็นช้างเท้าหลัง” หรือเป็น “แม่ศรีเรือน” อย่างไรก็ตามในปัจจุบันผู้หญิงได้รับการยอมรับในบทบาทและความสามารถที่จะทำงานนอกบ้านมากขึ้น ผู้หญิงที่มีความรู้ความสามารถมีโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงมากขึ้น แม้แต่สายงานอาชีพที่คนส่วนมากเคยคิดว่าเป็นงานของผู้ชายไม่เหมาะสมกับผู้หญิงก็เริ่มมีผู้หญิงทำงานมากขึ้น อาทิ วิทยาศาสตร์ วิศวกรรม และกฎหมาย เป็นต้น

2.6. ทฤษฎีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

การสนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับไทย โดยเฉพาะเพื่อเป็นมาตรการรองรับสังคมผู้สูงอายุยิ่งดูห่างไกลจากชีวิตจริง เพราะ ณ เวลานี้ผู้สูงอายุยังมีไม่ถึงร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด อย่างไรก็ตามไม่เกิน 15 ปีข้างหน้า สัดส่วนผู้สูงอายุจะสูงกว่าร้อยละ 30 คนหนุ่มสาวจะต้องแบกรับทั้งทำงานและดูแลผู้สูงอายุไปพร้อมกันเพิ่มขึ้น ที่น่าเป็นห่วง

คือจำนวนพี่น้องน้อยลง ลูกคนเดียวก็มีมาก คนจะช่วยผลักดันให้ดูแลกันน้อยลง และผู้สูงอายุจำนวนไม่น้อยเป็นโสด ไม่มีบุตรหลานคอยดูแล อาจเป็นภาระแก่ชุมชนและสังคม

ในส่วนนี้ขอทบทวนประสบการณ์ของประเทศพัฒนา ว่ามีการศึกษาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนกันอย่างไร มีประเด็นถกเถียงเรื่องอะไร โดยยึดงานศึกษาของ 2 แหล่งหลัก คือ หนึ่ง องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) ที่จัดทำรายงานออกมาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผู้บริหารหญิงและมาตรการสนับสนุนต่างๆ รวมทั้งบทความวิชาการภาษาอังกฤษที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ และสอง งานของฮิโรคิ ซาโต้ (Hiroki Sato) ซึ่งเป็นอดีตศาสตราจารย์ประจำสถาบันวิจัยสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยโตเกียว ต่อมาเป็นอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยจูโอ ประเทศญี่ปุ่น ที่ศึกษากรณีของญี่ปุ่นมานานกว่า 20 ปี ซึ่งสถานการณ์ของญี่ปุ่นจะคล้ายคลึงกับของไทย แต่ญี่ปุ่นเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุก่อนและประสบปัญหาอัตราเจริญพันธุ์รวมต่ำมานานกว่า

อนึ่ง ในบรรดาประเทศพัฒนา อาทิ เยอรมนี ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น หันมาส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานเพื่อแก้ไขปัญหาอัตราเจริญพันธุ์รวมที่ต่ำลง ขณะที่ประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกา ส่งเสริมเรื่องนี้จากมุมมองของตลาดแรงงานที่ต้องการจูงใจและรักษากำลังคน มากกว่าที่จะเพื่อแก้ปัญหาสังคมผู้สูงอายุ อย่างไรก็ตามทั้งสองกลุ่มเห็นพ้องต้องกันในความสำคัญของเรื่องนี้ว่าจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตของพนักงาน ผลผลิตองค์กร และความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้ทั้งในระยะกลางและระยะยาว (Chandra, 2012; Sato, 2014)

คำจำกัดความของ WLB

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) ให้คำจำกัดความของ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (work-life balance: WLB) หมายถึง

“การจัดสรรเวลาและความทุ่มเทระหว่างการทำงานกับมิติอื่นๆ ของชีวิต (The distribution of time and effort between work and other aspects of life.)”

มิติอื่นๆ ของชีวิตนั้นครอบคลุมกว้างในทุกเรื่อง ไม่ใช่แค่ชีวิตครอบครัวที่มีงานบ้านและงานดูแลคนในครอบครัวเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกิจกรรมอื่นๆ เช่น การออกกำลังกาย กิจกรรมสันทนาการ การทำบุญ ฟังเทศน์ กิจกรรมจิตอาสา งานอดิเรก และอื่นๆ หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว (work-family conflicts) ก็จะส่งผลกระทบไม่เพียงแต่โอกาสในการจ้างงานและคุณภาพของงาน สุขภาพและผลผลิตของแรงงาน ยังรวมถึงต่อครอบครัว บุตร และผู้ใหญ่เองด้วยเช่นกัน ซึ่งเหมือนกันทั้งประเทศพัฒนาและประเทศกำลังพัฒนา การประสานชีวิตกับการทำงาน (work-life reconciliation) จึงเป็นมาตรการสำคัญเพื่อควบคุมครองทางสังคม และเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ที่ดีของครอบครัว หากได้รับการออกแบบอย่างถูกต้อง มาตรการประสานชีวิตกับการทำงานก็จะช่วยให้เกิดความเสมอภาคทางเพศทั้งในตลาดแรงงานและในชีวิตส่วนตัวได้ (ILO, 2011)

งานศึกษาของนักวิชาการกลุ่มหนึ่ง (Greenhaus, Collins and Shaw, 2003; Greenhaus and Powell, 2006) แบ่งความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานซึ่งเชื่อว่าจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิต (quality of

life) ของพนักงานออกเป็น 3 องค์ประกอบ และสรุปผลการวิจัยว่าในบรรดากลุ่มคนที่พยายามสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน คนที่จัดสรรเวลาให้กับครอบครัวมากกว่างาน จะมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าคนที่จัดสรรเวลาให้กับงานมากกว่าครอบครัวซึ่งเป็นผลการวิจัยที่น่าสนใจอย่างยิ่ง

- 1) ความสมดุลด้านเวลา (time balance) ที่แบ่งให้กับการทำงานและชีวิตส่วนตัว
- 2) ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วม (involvement balance) ทั้งในการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว
- 3) ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (satisfaction balance) ต่อการทำงานและชีวิตส่วนตัว

สำหรับประเทศไทยแม้คำว่า “ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน” จะยังไม่มีที่แพร่หลายมากนักและมีการใช้คำเรียกที่หลากหลาย⁷ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ถือเป็นหน่วยงานแรกที่นำเรื่องนี้มาศึกษาเมื่อปี 2548 ใน รายงานการศึกษาโครงการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ: ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน—ระบบการหยุดราชการทดแทน มีการกำหนดให้เป็นมิติหนึ่งสำหรับโครงการนำร่อง การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR scorecard) ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มุ่งประเมินคุณภาพชีวิตของบุคลากรภาครัฐในเวลาต่อมา ในรายงานกล่าวว่าความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน คือ

“การที่พนักงานมีทางเลือกในการสร้างความยืดหยุ่นให้กับการทำงาน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งช่วยให้พนักงานบรรลุความต้องการของชีวิต”

ถือเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ความต้องการขององค์กรกับความต้องการของพนักงานมาบรรจบและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้สภาวะทางเศรษฐกิจที่ต้องแข่งขัน รวมทั้งการเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ๆ ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร จึงมีเสียงเรียกร้องว่าการปรับประกันการจ้างงาน (ไม่ให้พนักงานตกงาน) น่าจะสำคัญกว่าการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานของพนักงานหรือไม่ อย่างไรก็ตามการสร้างสมดุลของพนักงานช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานและเพิ่มผลิตภาพของงานโดยตรง มีข้อถกเถียงว่าควรเข้าใจว่าการสร้างสมดุลของพนักงานไม่ใช่สวัสดิการ ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ที่จะลดชั่วโมงการทำงาน ไม่ใช่มาตรการสนับสนุนการเลี้ยงดูบุตรหรือกระตุ้นให้คนมีบุตร ไม่ใช่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการทุ่มเททำงาน ไม่ใช่ต้องแบ่งเวลางานกับชีวิตส่วนตัวกันคนละครึ่ง และก็ไม่ใช่มาตรการที่มีแต่ค่าใช้จ่าย แต่เป็นมาตรการจูงใจให้พนักงานทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กรและเพิ่มผลิตภาพของเวลา ซึ่งความสมดุลของพนักงานแต่ละคนนั้นแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับขั้นตอนของชีวิต (life stages) มาตรการสร้างสมดุลในสถานที่ทำงานจึงควรมีเพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ และวิถีการใช้ชีวิตที่หลากหลายของพนักงานแต่ละคน

⁷ ตัวอย่างเช่น ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีการเรียกสลับกันบ้าง คำขาดเกินบ้าง แต่ก็สื่อความหมายเดียวกัน

ความสำคัญของ WLB

สถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสมดุลของพนักงาน หมายถึง พนักงานแต่ละคนสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรหรือหัวหน้างานได้ พร้อมกับสามารถใช้ชีวิตอื่นนอกเหนือจากงานตามที่ยากทำหรือที่ต้องทำได้ (Sato, 2014) ตรงกันข้ามสถานที่ทำงานที่พนักงานสร้างสมดุลไม่ได้ หมายถึง พนักงานแต่ละคนต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรหรือหัวหน้างาน แต่ไม่สามารถใช้ชีวิตอื่นนอกเหนือจากงานตามที่ยากทำหรือที่ต้องทำได้ เรียกว่าเกิด “ความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับการทำงาน (work-life conflict)” พนักงานที่ตกอยู่ในสภาวะเช่นนี้มักจะขาดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องบริหารคนโดยสนับสนุนการสร้างสมดุลของพนักงาน และลดความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Powell, 2014)

กระแสเรียกร้องความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้นทั่วโลก เป็นเพราะไลฟ์สไตล์ที่ปรารถนา และวิถีการใช้ชีวิตของผู้คนเปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างเช่น ผู้หญิงออกทำงานนอกบ้านเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ชายมากขึ้น ซึ่งแต่เดิมตลาดแรงงานเป็นพื้นที่ของผู้ชาย (Helfat, Harris and Wolfson, 2006) ครอบครัวที่สามัคคีทำงานทั้งคู่มีเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานบางคนต้องแบ่งเวลาให้กับครอบครัวเพิ่มขึ้น ที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนของผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานมีภาระดูแลพ่อแม่ที่สูงอายุควบคู่ไปกับการทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นทั้งหญิงชาย ในมุมมองของพนักงานจะเห็นว่ามีคนที่เป็นหรือคาดหวังที่จะใช้เวลาไปกับกิจกรรมนอกเหนือจากงานมากขึ้นกว่าในอดีต ในมุมมองของบริษัทจะเห็นว่าพนักงานที่มีเวลาให้กับงานได้อย่างจำกัดมีจำนวนมากขึ้น

ในอดีตบริษัทจะมองภาพ “พนักงานที่ต้องการ” คือ พนักงานที่พร้อมทุ่มเทให้กับงานในเวลาที่บริษัทต้องการอย่างเต็มที่ เรียกว่า “พนักงานที่ทำงานกับทำงาน (work-work workers)” ซึ่งเป็นภาพของการแบ่งงานกันทำระหว่างหญิงชาย ที่มองว่าผู้ชายเท่านั้นที่มีหน้าที่หาเลี้ยงครอบครัว แม้แต่วันหยุดหากมีงานก็ต้องไปบริษัท หรือการทำงานล่วงเวลากลับบ้านดึก ๆ ตื่น ๆ ก็ถือเป็นเรื่องปกติ การทุ่มเทให้กับหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ขณะที่ผู้หญิงทำงานบ้านและดูแลบุตร

อย่างไรก็ดีเมื่อเข้าสู่ทศวรรษ 1980 ไลฟ์สไตล์ของผู้หญิงเริ่มเปลี่ยนไป ผู้หญิงออกทำงานนอกบ้านเพิ่มขึ้น ครอบครัวที่สามัคคีทำงานทั้งคู่มีเพิ่มขึ้น ดังนั้นไม่เพียงแต่พนักงานหญิงที่ต้องการเวลาให้ชีวิตนอกเหนือจากงานเพิ่มขึ้น ยังรวมถึงพนักงานชายที่ต้องการมีส่วนร่วมและช่วยเหลือดูแลบุตรและครอบครัวก็เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน การเป็นพนักงานที่ทำงานกับทำงานทำให้รู้สึกว่ามีบางสิ่งบางอย่างขาดหายไปจากชีวิตของพวกเขา

นอกจากนี้ยังมีพนักงานที่ต้องการเวลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง เช่น เรียนต่อ หรือพนักงานที่ต้องดูแลบิดามารดาที่แก่เฒ่าก็เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งพนักงานกลุ่มหลังนี้คาดว่าจะมีเพิ่มขึ้นเมื่อไทยเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด พนักงานรุ่นปัจจุบันยังมีพี่น้องหลายคนจึงผลักดันให้ดูแลบิดามารดาได้ แต่พนักงานรุ่นต่อไปมีพี่น้องไม่มากนัก จำนวนไม่น้อยเป็นลูกคนเดียว การที่ต้องดูแลบิดามารดาควบคู่ไปกับการทำงาน หรือการจ้างผู้ดูแลมาช่วยยังมีข้อจำกัด และส่งผลกระทบต่องานโดยตรง ปัญหาที่พนักงานจะต้องเผชิญก่อนเกษียณอายุตัวเอง กล่าวคือประมาณช่วงอายุ 40 ปีตอนปลายหรือช่วงอายุ 50

ปี เมื่อปีตามารดาอายุ 75 ปีขึ้นไป จะกลายเป็นผู้สูงอายุที่ต้องการคนดูแล จำนวนไม่น้อยเป็นผู้ป่วยติดเตียง

ดังนั้นทั้ง ๆ ที่ “พนักงานที่ทำงานกับใช้ชีวิตส่วนตัว (work-life workers)” มีเวลาให้กับงานได้อย่างจำกัดมีจำนวนเพิ่มขึ้น แต่บริษัทหรือสถานที่ทำงานกลับยังวาดภาพ “พนักงานที่ต้องการ” ที่มีเวลาให้กับงานได้อย่างไม่จำกัด ระบบการบริหารคนและวัฒนธรรมองค์กรก็ยังคงยึดภาพดังกล่าว เหตุผลเบื้องหลังเป็นเพราะหัวหน้างานรุ่นพี่ในตำแหน่งผู้จัดการแผนกและผู้จัดการฝ่ายส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มพนักงานเจนเอ็กซ์ที่ไลฟ์สไตล์มุ่งเน้นเรื่องงาน เชื่อว่าการส่งมอบประสบการณ์ในสายอาชีพจนโตขึ้นมาในตำแหน่งบริหารดังกล่าวเป็นไลฟ์สไตล์ที่ปรารถนา ดังนั้นเมื่อลูกน้องเจนวายที่มีเวลาให้กับงานได้อย่างจำกัดและมีไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างกับตนเองมีจำนวนเพิ่มขึ้น หัวหน้างานเจนเอ็กซ์จึงไม่เข้าใจ

เมื่อลูกน้องเจนวายที่มีเวลาให้กับงานได้อย่างจำกัด ต้องอยู่ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานเจนเอ็กซ์ที่คาดหวังพนักงานที่มีเวลาให้กับงานได้อย่างไม่จำกัด และพยายามที่จะทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังของบริษัทหรือหัวหน้างาน ก็จะไม่สามารถจัดสรรเวลาที่ต้องทำหรืออยากทำกิจกรรมอื่นที่นอกเหนือจากงานได้ จึงประสบกับปัญหา “ความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับการทำงาน” เมื่อประสบกับปัญหานี้คุณภาพชีวิตของพนักงานก็จะต่ำลง ส่งผลกระทบทางลบต่องานอีกด้วย ขอเน้นย้ำอีกครั้งหนึ่งว่า มาตรการสร้างสมดุลของพนักงาน เพื่อให้พนักงานใช้ชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงานได้พร้อม ๆ กันนั้น ไม่ได้จำกัดเพียงเรื่องการเลี้ยงดูบุตรเท่านั้น แต่ยังรวมกิจกรรมอื่นๆ ด้วย เช่น การดูแลบิดามารดา การพัฒนาตนเอง กิจกรรมเพื่อชุมชน เป็นต้น

พบว่าผู้หญิงมีบทบาทหลักในการดูแลงานบ้านและคนในครอบครัว มากกว่าผู้ชายซึ่งมุ่งบทบาทไปที่การทำงานนอกบ้านเป็นหลัก การที่ผู้หญิงต้องทุ่มเทเวลากับกิจกรรมนอกตลาดแรงงานมากกว่าชายเช่นนี้ ส่งผลให้ผู้หญิงมีเวลาให้กับการทำงาน การฝึกอบรมพัฒนา การดูแลสุขภาพ และการพบปะสังสรรค์เพื่อสร้างเครือข่ายกับคนในสังคมน้อยกว่าชาย ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่มีผลต่อโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหาร โดยสถิติการใช้เวลาเพื่อกิจกรรมภายในบ้านและนอกบ้านโดยเปรียบเทียบระหว่างหญิงชายทั่วโลก ระหว่างปี ค.ศ. 1998-2010 แสดงให้เห็นว่าผู้หญิงทุ่มเทเวลาให้กับงานบ้านและการดูแลคนในครอบครัววันละ 4.5 ชั่วโมง ขณะที่ผู้ชายทุ่มเทเวลาให้เพียงวันละ 1.5 ชั่วโมงเท่านั้น สำหรับภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ผู้หญิงทุ่มเทเวลาให้กับงานบ้านและสมาชิกในครอบครัววันละ 4 ชั่วโมง ในขณะที่ผู้ชายทุ่มเทเวลาให้เพียงวันละ 1 ชั่วโมง (ILO, 2011)

กล่าวกันว่าการแต่งงานเป็นอุปสรรคสำคัญต่อโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิง เนื่องจากก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับการทำงาน งานศึกษาของ Crompton, Lewis and Lyonette (2007) พบว่าการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นสู่ระดับบริหารของหญิงชาย ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสถานภาพสมรสและการมีบุตรเข้ามาเกี่ยวข้อง การแต่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเลื่อนตำแหน่งบริหารของผู้ชาย แต่กลับตรงกันข้ามสำหรับผู้หญิง⁸ ผู้ชายที่แต่งงานและมีบุตรมีโอกาสเลื่อนสู่ตำแหน่ง

⁸ ผลการศึกษาของโรเบิร์ต วอลเตอร์ส บริษัทจัดหางานระหว่างประเทศพบว่า พนักงานหญิงกว่าร้อยละ 50 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเผชิญแรงกดดันจากครอบครัว ทำให้พลาดจากการเป็นผู้บริหาร โดยพบว่าผู้หญิงร้อยละ 36 ระบุว่าหลังจากมีบุตรแล้วยกยากที่จะกลับไปทำงานอีก บริษัท พิตับเบิลยูซี ในมาเลเซียแก้ปัญหาผ่านโครงการ “แบ็คทูเวิร์ค” ที่

บริหารมากที่สุด รองลงมาคือผู้ชายที่ไม่มีบุตร ส่วนผู้หญิงที่แต่งงานแม้จะมีหรือไม่มีบุตรจะเป็นกลุ่มที่มีโอกาสเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารน้อยที่สุด แม้ผู้หญิงบางคนจะให้ความสำคัญกับงานมาก่อนครอบครัว ด้วยทุ่มเทเวลาให้กับงาน พยายามหาโอกาสพัฒนาทักษะฝีมือเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร แต่การจะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารได้มักพบว่าผู้หญิงส่วนมากต้องครองตัวเป็นโสด หรือหากแต่งงานแล้วก็มักเลือกที่จะไม่มีบุตร และหากมีบุตรก็จะนำไปฝากเลี้ยง จากสถิติพบว่าผู้บริหารชายเลือกที่จะมีบุตรก่อนอายุ 40 ปี ในขณะที่ผู้บริหารหญิงเพียงร้อยละ 35 เท่านั้นที่เลือกจะมีบุตรก่อนอายุ 40 ปี

แน่นอนว่าสังคมแบบอุดมคติที่ชีวิตสมดุลทุกด้านเป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตามต้องตระหนักว่าประเทศและบริษัทชั้นนำทั่วโลก ต่างหันมาให้ความสนใจกับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานมากขึ้น โดยงานศึกษาจำนวนมากสรุปไปในทางเดียวกันว่า ความสมดุลของพนักงานส่งผลดีต่อพนักงานและองค์กร ได้แก่ พนักงานมีสุขภาพจิตและกายที่ดีขึ้น เพิ่มความพึงพอใจให้กับชีวิตและการทำงานของพนักงาน เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและลดการลาออก เพิ่มผลผลิตการทำงานให้กับองค์กร และเพิ่มโอกาสรับสมัครพนักงานใหม่ (Daverth, Cassell and Hyde, 2016) ที่สำคัญคือต้องสนับสนุนและให้กำลังใจคนหนุ่มสาวรุ่นใหม่ ที่เป็นผู้แบกรับภาระสังคมผู้สูงอายุที่เหน็ดเหนื่อยหนักที่สุด ให้มีความมั่นใจที่จะก้าวไปข้างหน้าได้ทั้งการงานและชีวิตส่วนตัว ไม่ใช่คิดว่าคืออุปสรรคของชีวิต

ทฤษฎีการเสริมสร้างการทำงานและครอบครัว

มีเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจและถกเถียงกันมานานคือ “ทำไมผู้หญิงไม่มีทางได้ทุกอย่างที่ต้องการ (Why women still can't have it all?)” แม้ในยุคที่ผู้หญิงก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่มากมาย และภาคภูมิใจกับสถานภาพใหม่เทียบเท่าผู้ชาย บางบริษัทจะมีตั้งคำถามกับผู้นำองค์กรว่า *Are you fit to lead?* ซึ่งถามเกี่ยวกับความพร้อมด้านการเงิน (financial) สุขภาพ (healthy) และด้านจิตใจ (mentality) หากการเงินแออัดขัดมีภาระที่บ้านก็จะทำงานได้ไม่ดี บางช่วงทำงานหนักรายได้ดีแต่ไม่มีเวลาดูแลตัวเอง หรือออกกำลังกาย สุขภาพร่างกายก็จะแย่ เมื่อปัญหาสุขภาพ ปัญหาการเงิน และปัญหาครอบครัวลดน้อยลง คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นส่งผลให้คุณภาพงานดีขึ้นด้วย เมื่อไม่มีเรื่องที่ต้องกังวลก็ทำให้มีสมาธิในการทำงาน ทุ่มเทพลังให้กับการทำงานได้อย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในงานและองค์กร (จากการสัมภาษณ์)

เรื่องนี้นำไปสู่อีกแนวคิดหนึ่งที่เรียกว่า “การเสริมสร้างการทำงานและครอบครัว (work-family enrichment)” นักวิชาการกลุ่มนี้จะศึกษาใน 2 เรื่องหลักคือ ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการทำงานกับครอบครัว โดยเชื่อว่าทั้งสองบทบาทเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ไม่ใช่สิ่งที่ต้องตัดแบ่งเป็นครึ่ง และการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว ที่ส่งผลให้เกิดการเสริมสร้างการทำงานและครอบครัว ผลการวิจัยยืนยันว่าการทำงานส่งผลต่อชีวิตครอบครัว (work-to-family enrichment) และ

ให้ผู้หญิงที่ออกจากงานไม่ถึง 3 ปี กลับเข้ามารับการฝึกอบรมและทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งจัดพร้อมกับโครงการ “เวิร์คไลฟ์พลัส” ที่อนุญาตให้พนักงานเลือกทำงานน้อยลงในแต่ละสัปดาห์ หรือหยุด 1-3 เดือนโดยไม่ได้รับค่าจ้างในแต่ละปี หากไม่มีสัญญาจ้างเหล่านี้พนักงานหญิงอาจไม่กลับมาทำงาน โดยบริษัทอ้างว่าประหยัดเงินฝึกพนักงานใหม่ได้ถึงปีละ 518,600 บาท (อ้างอิงจาก “เหลื่อมล้ำทางเพศ ปัญหาเกาะติดธุรกิจเอเชีย” กรุงเทพธุรกิจ 6 ธันวาคม 2559)

ชีวิตครอบครัวก็ส่งผลต่อการทำงาน (family-to-work enrichment) ซึ่งส่วนใหญ่เชื่อว่าเป็นการส่งผลทางบวก (positive spillover) (DePasquale et al., 2018; Greenhaus and Powell, 2006)

ตัวอย่างของการทำงานที่ส่งผลต่อชีวิตครอบครัวเชิงบวก เช่น เรื่องต่างๆ ที่ประสบในที่ทำงานช่วยให้คนเราจัดการกับเรื่องต่างๆ ในชีวิตส่วนตัวที่บ้านได้ ความสำเร็จที่ได้จากงานในวันนั้นจะทำให้เรารู้สึกอารมณ์ดีเบิกบานที่ต้องกลับมาสะสางงานที่บ้าน การมีงานอาชีพทำให้เข้าใจคุณค่าของเวลาที่ได้อยู่กับบุตรดีขึ้น ตัวอย่างของชีวิตครอบครัวที่ส่งผลต่อการทำงานเชิงบวก เช่น ความรักและความเคารพนับถือที่ได้จากที่บ้านจะทำให้คนเรารู้สึกมั่นใจตัวเองในที่ทำงาน พฤติกรรมที่ต้องใช้ในชีวิตส่วนตัวนำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ในที่ทำงาน การได้เป็นพ่อเป็นแม่คนทำให้เราเข้าใจคนในที่ทำงานดีขึ้น ความสุขที่บ้านช่วยให้มีพลังล้นเหลือในที่ทำงาน

แนวคิดนี้เชื่อว่าทั้งสองบทบาทช่วยให้คนเราใช้ชีวิตอย่างสมบูรณ์มากกว่าที่จะเป็นอุปสรรค หรือต้องเลือกได้อย่างเสียอย่าง ซึ่งเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจเนื่องจากโต้แย้งกับแนวคิดเดิมที่เคยเชื่อว่าภาระครอบครัวจะส่งผลเชิงลบต่อการทำงาน เช่น ผลผลิตแรงงานลดลง อัตราการขาดงานสูง อัตราการลาออกสูง เป็นต้น (Lapierre, et. al., 2018; Powell and Greenhaus, 2010)

มาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

มาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ มาตรการเชิงโครงสร้างหรือระบบอย่างเป็นทางการ (structural WLB dimensions) ซึ่งคอยสร้างความยืดหยุ่น⁹ ให้พนักงานประสานชีวิตกับการทำงานได้ดีขึ้น (เช่น เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น หรือสถานรับเลี้ยงเด็กในที่ทำงาน) และมาตรการเชิงวัฒนธรรมหรือระบบอย่างไม่เป็นทางการ (cultural WLB dimensions) ที่คอยสนับสนุนพนักงานระหว่างปฏิบัติงานและสร้างความยืดหยุ่นอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การสนับสนุนของหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน

เดิมทีงานวิจัยที่ผ่านมามักเน้นว่ามีนโยบายหรือมาตรการสร้างสมดุลของพนักงานหรือไม่ แต่งานวิจัยในปัจจุบันเริ่มให้ความสำคัญกับการปฏิบัติจริงตามนโยบายหรือไม่ เพราะพบว่าบริษัทส่วนใหญ่อ้างว่ามีนโยบายหรือมาตรการสนับสนุน แต่ในความเป็นจริงกลับพบว่านำไปปฏิบัติได้จริงค่อนข้างยาก เพราะขาดการสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เช่น วันลาคลอด หรือวันลาเพื่อช่วยเลี้ยงบุตรของสามี แม้บริษัทจะบอกว่าอนุญาตให้พนักงานยื่นขอลาได้ แต่หากการลานั้นส่งผลกระทบต่อทีมงาน พนักงานก็จะเกรงใจไม่กล้าขอลา เป็นต้น

แผนภาพที่ 2 แสดงมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของผู้บริหารหญิง ในขณะที่ผู้หญิงมีภาระอื่นนอกเหนือจากงาน แต่ก็ต้องพัฒนาตนเองเพื่อก้าวหน้าในงานบริหาร เราจะพบว่าสัดส่วนผู้บริหารหญิงลดลงเรื่อย ๆ เมื่อตำแหน่งบริหารสูงขึ้น ผู้หญิงต้องเผชิญกับปัญหาการได้อย่างเสียอย่างต้อง

⁹ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) ให้คำจำกัดความ “ยืดหยุ่น (flexible)” ว่าหมายถึง การจัดสรรที่ช่วยให้พนักงานสามารถปรับชั่วโมงการทำงาน หรือตารางการทำงาน หรือสถานที่ทำงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของตนและสถานภาพครอบครัวได้ (ILO, 2011)

เลือกระหว่างงานหรือครอบครัว มาตรการสร้างสมดุลจึงช่วยลดความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับการทำงานของผู้หญิง ประกอบด้วยมาตรการเชิงโครงสร้าง 4 ข้อ และมาตรการเชิงวัฒนธรรม 5 ข้อ (Braun and Peus, 2018; Daverth, Cassell and Hyde, 2016; Powell, 2014) โดยมีรายละเอียดดังนี้

มาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเชิงโครงสร้าง อาจอยู่ในรูปแบบนโยบาย โครงการ หรือมาตรการที่จัดให้โดยรัฐหรือบริษัทเอกชน กรณีมาตรการโดยรัฐจะอยู่ในบทบัญญัติของกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ซึ่งจะบังคับให้ทุกองค์กรที่จ้างแรงงานปฏิบัติตาม และมักเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำสุด เช่น วันลาคลอด (maternity leave) วันลาเพื่อดูแลบุตร (parental leave) เป็นต้น ซึ่งบริษัทเอกชนเองสามารถเพิ่มวันลาโดยได้รับค่าจ้างหรือไม่ได้รับค่าจ้างมากกว่าที่กฎหมายกำหนดได้ มีงานศึกษาพบว่ามาตรการเพิ่มเติมโดยบริษัทเอกชนมีแนวโน้มเหมือนกันทั่วโลก (อาจแตกต่างกันบ้างขึ้นอยู่กับองค์กรและประเทศ) แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) ความยืดหยุ่นในการทำงาน (flexible working arrangement) หมายถึง การสนับสนุนขององค์กรเรื่องการจัดตารางเวลา สถานที่ และวิธีการทำงานของพนักงานให้มีความยืดหยุ่น เช่น การทำงานจากระยะไกล (telework/ telecommuting) การสนับสนุนให้พนักงานกลับมาทำงานใหม่หลังจากการลางานที่ยาวนาน (phased return from leave) การไม่กำหนดเวลาเข้า-ออกงาน แต่กำหนดจำนวนชั่วโมงทำงานในแต่ละวัน (flexitime) การนับเวลาทำงานรวมต่อสัปดาห์ให้ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ (compressed workweek) การกำหนดอายุเกษียณที่มีความยืดหยุ่น (phrases retirement) การจัดสวัสดิการตามความต้องการของพนักงานแต่ละคน (flexible benefit options) เป็นต้น

แต่ต้องพึงระวังว่าการบังคับให้นายจ้างลดชั่วโมงทำงาน หรือเปลี่ยนตารางเวลาทำงานให้ยืดหยุ่นสำหรับพนักงานที่เป็นคุณแม่ อาจทำให้บริษัทต่างๆ เลี่ยงการจ้างผู้หญิงทำงานในตำแหน่งประจำหรืองานสำคัญมากขึ้น การออกมาตรการใหม่ๆ ที่ไม่รอบคอบอาจทำให้ผู้หญิงต้องทำงานแบบสัญญาจ้างชั่วคราว ยิ่งเป็นการลดโอกาสก้าวหน้าในงานบริหาร (Picchio and van Ours, 2016)

2) การสนับสนุนการเลี้ยงดูบุตรและผู้อยู่ในอุปการะ (childcare/caring for dependents opportunities) ถือเป็นมาตรการที่นายจ้างมีเพื่อตอบสนองแรงงานหนุ่มสาวที่เป็นพ่อเป็นแม่ให้สามารถดูแลบุตรควบคู่ไปกับการทำงาน ภายหลังครอบคลุมไปจนถึงการดูแลบิดามารดาที่สูงอายุของพนักงานด้วย เช่น บริการสถานรับเลี้ยงเด็กในที่ทำงาน (worksite childcare) ส่วนลดการดูแลบุตรในสถานรับเลี้ยงเด็กเครือข่ายที่รัฐให้บริการ (childcare discount program at national provider) บริการดูแลเด็กเวลาลูกเจ็บ (emergency backup child-care service) การประกันการดูแลระยะยาว (long-term care insurance) เป็นต้น

3) การจัดสรรวันลา (leave arrangements) หมายถึง การจัดสรรวันลาหยุดงานทั้งที่ได้รับค่าจ้างและไม่ได้รับค่าจ้าง (paid and unpaid time off) การให้สิทธิพนักงานลาหยุดงานในกรณีที่ต้องการโดยเป็นไปตามกฎระเบียบและสิทธิของพนักงานที่ควรจะได้รับ เช่น การให้สิทธิพนักงานที่เป็นพ่อเป็นแม่ลางานเพื่อดูแลเลี้ยงดูบุตร (parental leave) การลาคลอด (childbirth leave) การลาหยุดงานเพื่อทำธุระส่วนตัว (personal days/vacation) เป็นต้น

อนึ่ง มีข้อโต้แย้งว่าข้อเสนอที่ให้พนักงานหยุดงานเพื่อดูแลบุตรได้นานขึ้น พร้อมกับจ่ายเงินอุดหนุน โดยอ้างว่าจะทำให้เศรษฐกิจเติบโตอย่างแข็งแกร่ง อาจทำให้มีหญิงชายจำนวนมากเลือกอยู่เลี้ยง

บุตรที่บ้านนานขึ้น แม้อาจเป็นผลดีต่อเด็ก แต่จะทำให้จำนวนแรงงานลดลงในระยะสั้น และยังไม่มี ความชัดเจนว่าการจ่ายเงินอุดหนุนพนักงานระหว่างลาเลี้ยงดูบุตรกับการไม่จ่ายเงินอุดหนุนเลย แบบใดมี ประสิทธิภาพในการเพิ่มจำนวนผู้หญิงทำงานนอกบ้านมากกว่ากัน เนื่องจากทั้งสองแบบไม่ได้ทำให้ พนักงานสูญเสียตำแหน่งงานเหมือนกัน จึงเป็นเรื่องที่ควรศึกษาอย่างรอบคอบก่อน

แผนภาพที่ 2



ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียน

4) โครงการสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี (support and well-being programme) หมายถึง การสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องสุขภาพกายและจิตใจของพนักงาน โดยมุ่งลดการเจ็บป่วยซึ่งเกิดจากความเครียดจากการทำงาน เช่น การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน สถานที่ออกกำลังกายภายในองค์กร การบริการให้คำปรึกษาด้านการเงิน (ได้แก่ แผนเงินบำนาญ แผนการเงินส่วนบุคคล) การวางแผนครอบครัว การลดความตึงเครียดจากการทำงานและปัญหาชีวิตของพนักงาน รวมทั้งเงินช่วยเหลือต่างๆ (ค่าเล่าเรียนของบุตร เงินกู้ซื้อที่อยู่อาศัย) เป็นต้น

มาตรการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานเชิงวัฒนธรรม เป็นมาตรการสำคัญที่ช่วยให้เกิดการนำเอา มาตรการเชิงโครงสร้างไปปฏิบัติจริง แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารและองค์กร (managerial and organizational support) พนักงาน อาจรู้สึกลังเลไม่กล้าขอความช่วยเหลือ หากกังวลว่าหัวหน้างานหรือบริษัทไม่สนับสนุนการสร้างสมดุล ซึ่ง การสนับสนุนขององค์กรมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานโดยตรง ระดับองค์กร (การสื่อสารที่ดีและ

เป็นมิตรเกี่ยวกับมาตรการสร้างสมดุลและการขอใช้สิทธิ ระดับผู้บริหารองค์กร (ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์) ซึ่งในบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันระหว่างระดับต่างๆ ในองค์กร เช่น บางครั้งพนักงานรู้สึกว่าการที่หัวหน้างานสนับสนุนแต่องค์กรไม่สนับสนุน

งานศึกษาของ Thompson, Beauvais and Lyness (1999) ให้คำจำกัดความของ “การสนับสนุนจากผู้บริหาร” หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนและเข้าใจความรับผิดชอบต่อครอบครัวของพนักงาน หากผู้บริหารสนับสนุนก็จะพบว่าพนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ดี และขอใช้มาตรการสนับสนุนกันมาก ถือว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ทั้งนี้ยังมีการแยกการสนับสนุนจากผู้บริหารออกเป็นอีก 4 แบบย่อย คือ

การสนับสนุนด้านอารมณ์ (emotional support) – ผู้บริหารพูดคุยกับพนักงาน แสดงความใส่ใจเกี่ยวกับครอบครัวและความรับผิดชอบส่วนตัวของพนักงาน

การสนับสนุนด้านเครื่องมือ (instrumental support) – ผู้บริหารปรับใช้นโยบายให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานทั้งเรื่องงานและครอบครัว เช่น การช่วยจัดตารางเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น

การเป็นแบบอย่าง (role modelling) – ผู้บริหารเป็นตัวอย่างให้ดูว่าการประสานชีวิตกับการทำงานทำอย่างไร

การบริหารชีวิตกับการทำงานอย่างสร้างสรรค์ (creative work-family management) – ปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างมีกลยุทธ์และสร้างสรรค์ เพื่อเอื้อให้พนักงานมีประสิทธิภาพทั้งเรื่องงานและอื่น ๆ

2) ความคาดหวังเวลาทำงานขององค์กร (organizational time expectations) โดยปกติองค์กรจะคาดหวังให้พนักงานทำงานภายในชั่วโมงที่กำหนด บางครั้งก็คาดหวังให้พนักงานเองงานกลับไปทำที่บ้านด้วย ความทุ่มเทของพนักงานแสดงออกได้ด้วยชั่วโมงการทำงานที่นาน การแสดงตัวว่ามานั่งทำงานให้เห็นซึ่งยากที่จะสร้างสมดุลกับกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากงานได้ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลผลิตจะส่งเสริมความยืดหยุ่นเรื่องเวลา และเปิดโอกาสให้พนักงานสร้างสมดุล ความคาดหวังเวลาทำงานขององค์กรจึงส่งผลโดยตรงต่อการขอใช้มาตรการสร้างสมดุลของพนักงาน

3) ผลกระทบเชิงลบต่อโอกาสก้าวหน้า (career consequences) มีตัวอย่างมากมายที่แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานใช้มาตรการสร้างสมดุล อาจส่งผลกระทบเชิงลบต่อโอกาสก้าวหน้าในงานได้ เพราะเป็นเหมือนการส่งสัญญาณให้หัวหน้างานรู้สึกว่าพนักงานเห็นว่าครอบครัวสำคัญกว่างาน กรณีพนักงานพาร์ตไทม์ก็จะได้มีโอกาสฝึกอบรมน้อยกว่าพนักงานประจำ เพราะหัวหน้างานคิดว่าพนักงานพาร์ตไทม์ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะทุ่มเทให้กับความก้าวหน้าในงาน กรณีของพนักงานหญิงหากลาคลอดเป็นเวลานาน เมื่อกลับมาทำงานก็ต้องเสียเวลาฟื้นคืนความรู้ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ ทำให้โอกาสก้าวหน้าในงานช้าลง เป็นต้น

4) คิดว่าผู้หญิงเท่านั้นที่ใช้มาตรการสร้างสมดุล (gendered perception of policy use) โดยทั่วไปมักคิดว่าพนักงานที่ขอใช้มาตรการสร้างสมดุล ส่วนใหญ่เป็นพนักงานหญิงที่มีภาระทางบ้าน นโยบายขององค์กรจำนวนไม่น้อยเป็นไปในแนวทางดังกล่าว ทำให้พนักงานชายลังเลที่จะใช้มาตรการสร้างสมดุล หากมีพนักงานชายคนใดกล้าที่จะขอใช้ เช่น ขอลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรในฐานะคุณพ่อมือใหม่ ก็จะมีโอกาสก้าวหน้าในงานช้าลง

5) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (co-worker support) เมื่อองค์กรประกาศมาตรการสร้างสมดุลให้แก่พนักงาน ปัญหาใหญ่ที่ตามมาคือจะมีกลุ่มพนักงานที่มีโอกาสขอใช้ กับกลุ่มพนักงานที่ไม่มีโอกาสได้ใช้มาตรการนั้น ก็จะทำให้เกิดการต่อต้าน เพราะเมื่อมีพนักงานขออนุญาตเพื่อทำธุระส่วนตัว หรือลาคลอด พนักงานที่เหลืออยู่ก็ต้องช่วยกันทำแทนในส่วนนั้น ซึ่งตัวเองอาจไม่ได้มีโอกาสมองวันลาที่เหมือนกันได้ (เพราะเป็นโสด) ดังนั้นเมื่อพนักงานรู้สึกว่เพื่อนร่วมงานอาจจะไม่พอใจ ก็เสี่ยงที่จะไม่ขอได้

ปัจจัยทั้ง 5 ด้านข้างต้นนี้ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการตัดสินใจของพนักงานที่จะขอหรือไม่ขอใช้ มาตรการสร้างสมดุลที่บริษัทจัดให้ ซึ่งถือเป็นมาตรการเชิงวัฒนธรรมหรือแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งองค์กร จะต้องสื่อสารให้พนักงานรับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องกระตือรือร้นกับเรื่องนี้ในเชิงบวก องค์กรต้องเปลี่ยนความคาดหวังเรื่องชั่วโมงการทำงานเป็นความคาดหวังในตัวผลงาน และผลิตภาพแทน มองว่าพนักงานทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันไม่ว่าหญิงหรือชายที่จะขอใช้มาตรการสร้างสมดุลขององค์กร ที่สำคัญคือการจัดระบบการทำงานร่วมกัน (work sharing) ที่พนักงานสามารถทดแทนกันได้เวลาเมื่อใครลา เน้นอนว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานและผู้บริหารเข้าอกเข้าใจกันเช่นนี้ต้องใช้เวลา พร้อมกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่ชัดเจนและ ยุติธรรม

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1. ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัย 3 รูปแบบคือ การเก็บข้อมูลสถิติจากฐานข้อมูลทุติยภูมิ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ

1) การเก็บข้อมูลสถิติจากฐานข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลสถิติเชิงมหภาคเกี่ยวกับ อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานของหญิงชาย/และหญิงแยกตามช่วงอายุ โครงสร้างกำลังแรงงาน สถิติผู้มีงานทำจำแนกตามภาคอุตสาหกรรม/ตามสถานภาพการทำงานและเพศ/ตามอาชีพและเพศ ผู้มีงานทำจำแนกตามระดับการศึกษาที่สำเร็จและเพศ สถิติจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษาและเพศ และจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาจำแนกตามสาขาวิชา ISCED และเพศ รวมทั้งข่าวและบทสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงที่เผยแพร่ในหนังสือ นิตยสารธุรกิจ หนังสือพิมพ์ คลิปวิดีโอรายการโทรทัศน์ และอื่นๆ เพื่อประกอบการอภิปรายผล

2) วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประวัติกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูง จากรายงานประจำปีและแบบแสดงรายการประจำปี 56-1 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่ยื่นส่งกับสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ณ สิ้นเดือนมีนาคม 2560 ผ่านทางเว็บไซต์ของ ก.ล.ต. (www.sec.or.th) เก็บได้ทั้งหมด 512 บริษัท จำนวนข้อมูลผู้บริหารระดับสูงที่เก็บข้อมูลได้ทั้งหมด 8,083 คน อายุระหว่าง 20-80 ปี จากนั้นแยกเพศเพื่อหาว่าผู้บริหารหญิงมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นหรือลดลง เทียบกับผลการวิจัยก่อนหน้านี้ที่ผู้วิจัยได้ทำไว้ ในปี 2543

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์นี้แสดงข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ 483 บริษัท หรือคิดเป็นร้อยละ 94.3 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งหมด 512 บริษัท ในปี 2560 ผู้เขียนได้จัดทำฐานข้อมูลประวัติส่วนตัวของกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูง ข้อมูลคุณลักษณะประกอบด้วย เพศ อายุ สัญชาติ ระดับการศึกษา ชื่อมหาวิทยาลัยหรือสถาบันที่จบการศึกษาขั้นสูงสุด สาขาวิชาที่จบการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน (รวมประเภทธุรกิจและสายงานอาชีพ) ซึ่งฐานข้อมูลดังกล่าวมีการเปิดเผยแก่นัก

ลงทุนและผู้สนใจทั่วไป ผู้วิจัยจึงสามารถเข้าถึงและเก็บรวบรวมได้ ผู้ช่วยวิจัยทำการหาลงข้อมูลและบันทึกข้อมูลลงในไฟล์ Excel ผู้เขียนตรวจสอบความถูกต้อง เนื่องจากบริษัทจำนวนหนึ่งไม่ได้ยื่นแบบแสดงรายการประจำปีในปี 2560 เนื่องจากการควมรวมหรือซื้อกิจการ หรือเพิกถอนจากตลาดหลักทรัพย์ฯ ส่งผลให้ขนาดของตัวอย่างลดลง บางบริษัทเปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วนตามรายการข้อมูลที่ต้องการวิเคราะห์จึงมีข้อมูลที่หายไปเล็กน้อย อย่างไรก็ตามฐานข้อมูลชุดนี้นับเป็นฐานข้อมูลชุดใหญ่ที่สำคัญต่อการศึกษากิจกรรมการหญิงและผู้บริหารระดับสูงหญิงในประเทศไทย และถือเป็นบรรทัดฐานในการวัดความก้าวหน้าในเรื่องนี้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เช่น การลาคลอด การลาเลี้ยงดูบุตร การลาเพื่อดูแลผู้สูงอายุ การจัดสรรชั่วโมงทำงาน การฝึกอบรมต่อเนื่อง การให้โอกาสกลับมาทำงาน เป็นต้น ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ 512 บริษัท และให้ส่งคำตอบกลับทางไปรษณีย์หรืออีเมล ความยาวของแบบสอบถามไม่เกิน 4 หน้ากระดาษ A4 ข้อคำถามมีทั้งแบบเลือกตอบ 5 สเกลและแบบเปิดให้เขียนแสดงความคิดเห็น (ดูภาคผนวก 2) อาสาสมัครใช้เวลาทำประมาณ 15-20 นาที มีผู้ตอบแบบสอบถามและส่งกลับมาที่นำมาใช้ได้ทั้งหมด 120 ชุด คิดเป็นร้อยละ 23.4

3) วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์อาสาสมัคร 3 กลุ่ม คือ

1) ผู้บริหารระดับสูงหญิง 10 ท่าน อายุระหว่าง 45-60 ปี คัดเลือกเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือซีอีโอ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และเป็นผู้บริหารลูกจ้างมืออาชีพที่ได้ตำแหน่งด้วยความสามารถ ไม่ใช่ผู้บริหารครอบครัว (ที่อาจได้ตำแหน่งเพราะเป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของกิจการ) ซึ่งมีไม่มากนัก จากผลงานวิจัยที่ผ่านมาของผู้วิจัยเอง เพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในเรื่องโอกาสก้าวหน้าในงาน และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ผู้วิจัยใช้วิธีเดินทางไปสัมภาษณ์ที่บริษัทตามนัดหมาย และการสัมภาษณ์ในงานสัมมนาที่ผู้บริหารหญิงมาเป็นวิทยากร และมีความสมัครใจเข้าร่วมให้ข้อมูล

2) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชน 10 ท่าน ที่รับผิดชอบเรื่องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งก็มีไม่มากนักเช่นกัน เพื่อเป็นกรณีศึกษาโดยอาสาสมัครมีทั้งเพศหญิงและชาย อายุระหว่าง 45-60 ปี เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงาน ทำงานหรือมีประสบการณ์ในเรื่องนี้มาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีความสมัครใจเข้าร่วมให้ข้อมูล

3) ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่อีก 5 ท่าน ของหน่วยงานรัฐและองค์กรไม่แสวงหากำไรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงแรงงาน กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัวของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) โดยอาสาสมัครมีทั้งเพศหญิงและชาย อายุระหว่าง 45-60 ปีเป็นผู้ที่ดูแลเกี่ยวกับนโยบายสตรี

และการส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชาย ทำงานหรือมีประสบการณ์ในเรื่องนี้ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีความสมัครใจเข้าร่วมให้ข้อมูล

สำหรับประโยชน์ที่อาสาสมัครจะได้รับจากการวิจัยนั้น อาสาสมัครที่ให้สัมภาษณ์จะได้รับประโยชน์ในแง่เป็นโอกาสได้แสดงความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็น ทั้งในเชิงวิชาการและการนำไปปฏิบัติ ได้ติดตามความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนไทย ซึ่งอาจนำมาพัฒนาต่อยอดความรู้ความสามารถของตนเองได้อีกทางหนึ่งด้วย

3.2. การวัดผลการวิจัยและการใช้สถิติการวิเคราะห์

การวัดผลการวิจัยเรื่องนี้ใช้หลายวิธีร่วมกันตามลักษณะเนื้อหาเพื่อตอบคำถามวิจัย ดังนี้

1) เนื้อหาในส่วนของประวัติกรรมการและผู้บริหารระดับสูง และผลสำรวจแบบสอบถามวัดผลโดยสถิติพรรณนา (การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย) อนึ่งผลงานวิจัยส่วนหนึ่งที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสัดส่วนของผู้บริหารหญิงกับผลประกอบการองค์กร โดยใช้สถิติสมการถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) ผู้วิจัยได้นำเสนอในบทความวิจัยเรื่อง Female leadership and firm performance in Thailand : The effects of firm type and human capital ในที่ประชุมวิชาการระดับนานาชาติ 2018 Annual London Business Research Conference จัดขึ้นที่มหาวิทยาลัย Imperial College กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ เมื่อวันที่ 6-7 สิงหาคม 2561 และจะตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติต่อไปซึ่งผู้อ่านสามารถติดตามได้ ไม่ได้นำมาเขียนในรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เล่มนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน

2) เนื้อหาในส่วนของความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด การสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ และเจ้าหน้าที่รัฐและองค์กรไม่แสวงหากำไร วัดผลโดยการจำแนกและจัดระบบข้อมูล (typology and taxonomy) การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (analytic induction) และการวิเคราะห์สาเหตุและผล (cause and effect analysis) โดยก่อนจะวิเคราะห์ข้อมูลจะตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) จากทุกแหล่งข้อมูลที่ได้มาเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้วิจัยได้ข้อค้นพบมาเหมือนกัน ซึ่งแสดงว่าข้อมูลที่ได้มามีความถูกต้อง และการตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (theory triangulation) เพื่อตรวจสอบว่าการใช้ทฤษฎีที่หลากหลายแล้วข้อมูลที่ได้มาเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่

บทที่ 4

ผลการวิจัย

เพื่อตอบคำถามวิจัยทั้ง 3 ข้อ บทนี้จะวิเคราะห์ผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วน 1) อุปทานของแรงงานหญิงไทย โดยนำเสนอสถิติ 3 ชุด ชุดแรกอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานที่สูงของผู้หญิงไทยแยกตามช่วงอายุ ชุดที่สองพิจารณาอาชีพของผู้หญิงไทยโดยวิเคราะห์สถานภาพการทำงาน ชุดที่สามทุนมนุษย์ของผู้หญิง ได้แก่ สถิติการศึกษาจากตัวเลขจำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนของมหาวิทยาลัยแยกตามเพศและสาขาวิชา 2) ส่วนที่สองวิเคราะห์ความจริงเกี่ยวกับผู้บริหารหญิงไทย โดยพิจารณาคุณลักษณะของคณะกรรมการหญิงและผู้บริหารระดับสูงหญิง จากข้อมูลประวัติของผู้บริหารของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหญิง 10 ท่านเกี่ยวกับแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง 3) ส่วนที่สามผลสำรวจวิธีการปฏิบัติของบริษัทเอกชนไทยในเรื่องโอกาสก้าวหน้าในงานบริหาร และผลสำรวจมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบริษัทเอกชนไทย ที่เก็บรวบรวมข้อมูลได้จากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนไทย โดยผลการศึกษาในส่วนนี้ถือเป็นการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ครั้งแรกในไทย

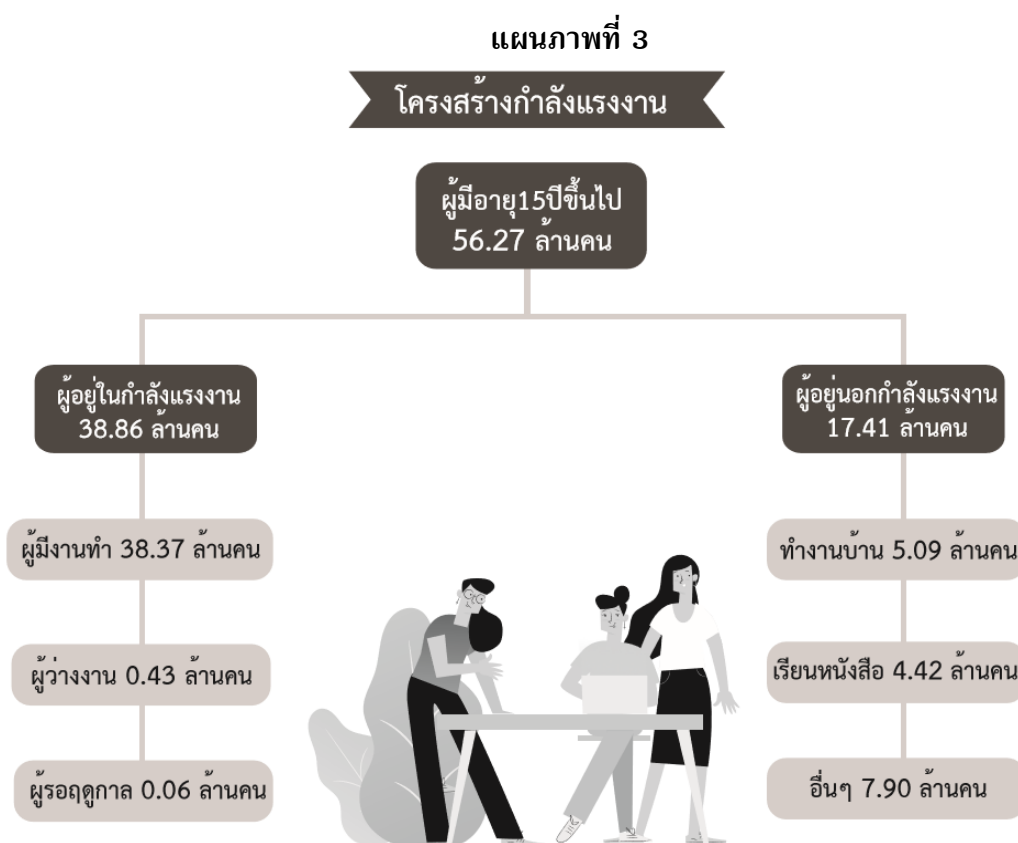
4.1. อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานหญิงของไทย

ประเทศไทยตั้งอยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ถูกจัดเป็นประเทศที่มีรายได้ปานกลางระดับบน¹⁰ ก่อนที่จะดูกำลังแรงงานจำแนกตามเพศ ขอพิจารณาประชากรไทยในภาพรวมกันก่อน ประชากรไทยเพิ่มขึ้นจาก 53.7 ล้านคนในปี 2530 เป็น 66.2 ล้านคน ในปี 2560 โดย 33.72 ล้านคน หรือร้อยละ 50.9 เป็นหญิง ตามระบบสถิติทางการทะเบียน (www.stat.dopa.go.th) จำนวนเด็กเกิดใหม่ก็มีเพศชายมากกว่าเพศหญิง แต่อัตราตายของเด็กชายสูงกว่าเด็กหญิง โดยในปี 2530 ประชากรไทยอายุต่ำกว่า 15 ปี เป็นชายมากกว่าหญิงเกือบ 3 แสนคน แต่เมื่อถึงปี 2560 พบว่าประชากรวัย 30-49 ปี เป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชายราว 4 แสนคน หมายถึงผู้ชายเสียชีวิตเร็วกว่าผู้หญิง ยิ่งในประชากรวัย 50-59 ปี จะมีผู้หญิงมากกว่าผู้ชายเกือบ 5 แสนคน และเมื่อถึงวัยเกษียณอายุ มีผู้หญิงมากกว่าผู้ชายประมาณ 1

¹⁰ ธนาคารโลกได้ให้คำนิยามของประเทศตาม “รายได้ประชาชาติต่อหัวต่อปี (Gross National Income: GNI)” ดังนี้ ประเทศรายได้ต่ำ (low income economies) มีรายได้ \$995 หรือน้อยกว่า ประเทศรายได้ปานกลางระดับล่าง มีรายได้ระหว่าง \$996 - \$3,895 ประเทศรายได้ปานกลางระดับบน (upper middle-income economies) มีรายได้ระหว่าง \$3,896 - \$12,055 และประเทศรายได้สูง (high-income economies) มีรายได้ \$12,056 ขึ้นไป

ล้านคน ปรากฏการณ์ที่ผู้ชายเกิดมากกว่าแต่อายุสั้นกว่าผู้หญิงพบได้เหมือนกันทั่วโลก (วรวรรณ, 2558) ตามข้อมูลขององค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) ในปี 2561 อายุคาดเฉลี่ย (life expectancy) ของผู้ชายไทยเท่ากับ 71.8 ปี ผู้หญิงเท่ากับ 79.3 ปี ทำให้อายุคาดเฉลี่ยรวมเท่ากับ 75.5 ปี

รายงานการสำรวจภาวะการทำงานของประชากรของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ณ เดือนพฤษภาคม 2562¹¹ พบว่าประชากรอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีประมาณ 56.54 ล้านคน เป็นผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงานหรือพร้อมจะทำงาน 38.42 ล้านคน ประกอบด้วยผู้มีงานทำ 37.64 ล้านคน ผู้ว่างงาน 0.43 ล้านคน และผู้รอฤดูกาล 0.35 ล้านคน ส่วนผู้อยู่นอกกำลังแรงงานหรือผู้ที่ไม่พร้อมทำงาน 18.12 ล้านคน ได้แก่ ทำงานบ้าน (5.36 ล้านคน) เรียนหนังสือ (4.14 ล้านคน) และอื่นๆ (8.62 ล้านคน) (ดูแผนภาพที่ 3)



¹¹ สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำรวจภาวะการทำงานของประชากรต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี ตั้งแต่ปี 2506 โดยในช่วงแรกสำรวจเพียงปีละ 2 รอบ รอบแรกเป็นการสำรวจนอกฤดูเกษตร รอบที่ 2 เป็นฤดูเกษตร ต่อมาปี 2527-2540 สำรวจปีละ 3 รอบ เพิ่มสำรวจช่วงเดือนพฤษภาคม เพื่อดูแรงงานที่จบการศึกษาใหม่เข้าสู่ตลาดแรงงาน และปี 2541 ได้เพิ่มการสำรวจขึ้นอีก 1 รอบ คือ เดือนพฤศจิกายนเป็นช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลผลิตการเกษตรที่ทำให้การสำรวจภาวะการทำงานของประชากรครบทั้ง 4 ไตรมาส ต่อมาในปี 2544 ปรับปรุงการสำรวจเป็นรายเดือนในระดับประเทศและภาค เพื่อให้สามารถติดตามภาวะการมีงานทำของประชากรได้อย่างใกล้ชิด ข้อมูลผลการสำรวจนี้ค้นหาได้ที่เว็บไซต์ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (www.nso.go.th) ซึ่งจะอยู่ในรูปของไฟล์เล่มรายงานบทสรุปสำหรับผู้บริหารของแต่ละเดือน หรือเว็บไซต์ของธนาคารแห่งประเทศไทย (www.bot.or.th) ซึ่งจะอยู่ในรูปของตาราง Excel ย้อนหลังได้ 6 เดือน

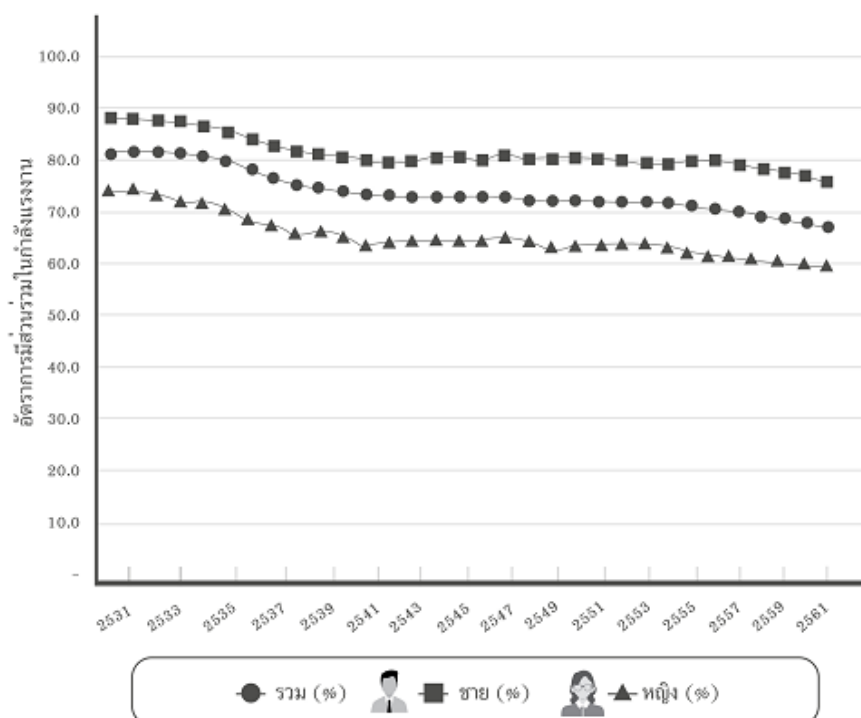
ที่มา : อ้างอิงจาก สรุปลผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร เดือนพฤษภาคม 2562 สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (www.nso.go.th)

มีคำถามว่าในตลาดแรงงานไทยผู้หญิงกับผู้ชายใครมีจำนวนมากกว่ากัน ต้องพิจารณาสถิติอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานจำแนกตามเพศ โดยคำนวณจากกำลังแรงงานในประเทศเทียบกับประชากรที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไปในประเทศ โดยในเดือนพฤษภาคม 2562 อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานชายอยู่ที่ร้อยละ 76.8 ขณะที่ของหญิงอยู่ที่ร้อยละ 59.7 นั่นคือประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไปที่เป็นผู้อยู่ในกำลังแรงงานมีทั้งหมด 38.41 ล้านคน เป็นผู้ชาย 20.94 ล้านคน (ร้อยละ 54.5) และผู้หญิง 17.47 ล้านคน (ร้อยละ 45.5) (แผนภาพที่ 4) กล่าวคือในตลาดแรงงานไทยมีจำนวนผู้ชายมากกว่าผู้หญิง

แผนภาพที่ 4

อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานจำแนกตามเพศ พ.ศ. 2531 - 2562

เพศ	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562
รวม	72.75	72.28	72.07	72.29	71.58	70.34	69.78	68.81	68.09	68.29	67.9
ชาย	81.31	80.74	80.26	80.74	80.44	79.28	78.58	77.58	76.91	77.10	76.8
หญิง	64.66	64.28	64.32	64.30	63.20	61.97	61.55	60.61	59.84	60.07	59.7



หมายเหตุ :

1) อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงาน = (ประชากรที่อยู่ในกำลังแรงงานรวม/ประชากรที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป) x 100

2) เส้นกราฟของอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานรวมจะอยู่ตรงกลางเพราะเป็น *ค่าเฉลี่ย* ระหว่างเส้นกราฟของแรงงานชายซึ่งมีอัตราสูงกว่า และเส้นกราฟของแรงงานหญิงซึ่งมีอัตราที่ต่ำกว่า รวมกันหารสอง

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัยอ้างอิงจาก สถิติแรงงานประจำปี ตั้งแต่ปี 2531-2552 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กระทรวงแรงงาน และ ตารางอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานจำแนกตามเพศ พ.ศ. 2552-2562 จากเว็บไซต์สถิติแรงงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/index.aspx>

ตามรายงานการสำรวจแรงงานนอกระบบ ปี 2561 โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในไตรมาสที่ 3 เดือนกรกฎาคม-กันยายน 2561 พบว่าในจำนวนผู้มีงานทำทั้งหมด 38.3 ล้านคน เป็นผู้มีงานทำที่ไม่ได้รับการคุ้มครองหรือไม่มีหลักประกันทางสังคมจากการทำงาน เรียกว่า แรงงานนอกระบบ 21.20 ล้านคน หรือร้อยละ 55.3 และที่เหลือเป็นแรงงานในระบบ 17.10 ล้านคน หรือร้อยละ 44.7 สำหรับแรงงานนอกระบบพบว่าเป็นชาย 11.48 ล้านคน หรือร้อยละ 55.2 และหญิง 9.5 ล้านคน หรือร้อยละ 44.8 กล่าวคือ แรงงานไทยเป็นแรงงานนอกระบบมากกว่าแรงงานในระบบ และแรงงานนอกระบบชายมีมากกว่าหญิง โดยอยู่ในภาคเกษตรกรรมเป็นส่วนใหญ่และมีการศึกษาไม่สูงนัก โดยเฉพาะภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคเหนือ

อย่างไรก็ตามมีผู้หญิงจำนวนหนึ่งทำงานบ้าน เช่น ทำความสะอาด ซักรีด เตรียมอาหาร และดูแลบุตร ซึ่งถือเป็นการผลิตซ้ำ (reproduction) ทางสังคมโดยแม่บ้าน¹² มิได้นำมาคำนวณเป็นตัวเลขทางเศรษฐกิจ เพราะไม่ได้รับค่าจ้างและไม่ได้ถูกนับเป็นแรงงาน (เรียกว่า ผู้อยู่นอกกำลังแรงงาน)¹³ สะท้อนภาวะการกระจุกตัวของสตรีที่ทำงานนอกระบบอีกแบบหนึ่ง ทั้งนี้ผู้ทำงานบ้านจะไม่ได้รับความคุ้มครองด้านแรงงานและประกันสังคม เช่น การคุ้มครองค่าแรงขั้นต่ำ ค่าตอบแทนล่วงเวลา และการลาคลอด

แม้อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานหญิงจะน้อยกว่าชาย ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เหมือนกับประเทศอื่นๆ ทั่วโลก (ADB, 2015) แต่อัตราหนี้ของผู้หญิงไทยถือว่าค่อนข้างสูง กล่าวคือผู้หญิงไทยในปัจจุบันออกมาทำงานนอกบ้านหารายได้จนเจือครอบครัว เคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ชายในระดับหนึ่งแล้ว ครอบครัวที่สามีและภรรยาทำงานนอกบ้านทั้งคู่ กลายเป็นวิถีชีวิตของคนเมืองที่ยอมรับกันเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากระบบค่าจ้างที่ต่ำ (low wage system) รายได้ของแรงงานชายซึ่งเป็นหัวหน้าครัวเรือนไม่เพียงพอ

¹² ทุนนิยมเสรี (liberal capitalism) ในต้นศตวรรษที่ 19 แยกพื้นที่ในบ้านและสถานที่ทำงานออกจากกัน โดยพื้นที่ในบ้านคือพื้นที่ของการผลิตซ้ำทางสังคม ซึ่งผู้หญิงเป็นผู้รับผิดชอบทำด้วยความรักความอาทร ส่วนพื้นที่ในโรงงานและสถานที่ทำงานคือพื้นที่ของการผลิตซ้ำทางเศรษฐกิจ มีแรงงานส่วนใหญ่เป็นชายและทำด้วยกฎการแข่งขันแบบตลาดซึ่งผูกพันกับเงินตรา และเชื่อว่าพื้นที่ในการผลิตซ้ำทางเศรษฐกิจสำคัญกว่าพื้นที่การผลิตซ้ำทางสังคม

¹³ นักวิชาการกลุ่มที่ต่อต้านการแบ่งงานตามเพศ (gendered division of labor) และกลุ่มนักสตรีนิยมทางสังคม (social feminist) ได้แย้งว่าผู้หญิงทำงานบ้านไม่ได้รับค่าจ้าง แต่ก็เป็แรงงานที่ทำงานซ้ำๆ ผู้หญิงที่ทำงานนอกบ้านต้องทำงานเป็นสองเท่า (double day) หรือสองกะ (second shift) นั่นคือต้องทำงานนอกบ้านที่ได้รับค่าจ้างแล้วต้องกลับมาทำงานบ้านและงานดูแลบุตรอีกด้วย (Armstrong, 2018)

ต่อการเลี้ยงดูครอบครัว ทำให้ภรรยาและลูกสาวต้องออกมาทำงานเพื่อหารายได้อีกทางหนึ่ง (Coyle and Kwong, 2000)

เมื่อผู้หญิงต้องออกทำงานนอกบ้าน มีชั่วโมงการทำงานยาวนานขึ้น จึงกระทบต่อการผลิตซ้ำทางสังคมในครัวเรือน สะท้อนผ่านการเสียสมดุลระหว่างการจัดสรรเวลาการทำงานในบ้านและนอกบ้านของผู้หญิง ผลของภาระงาน 2 เท่าทำให้เกิดการเลื่อนอายุการแต่งงานและมีบุตรออกไป ซึ่งลดทอนศักยภาพของการผลิตซ้ำในครัวเรือนให้ถดถอยลง จนก่อให้เกิดวิกฤตการผลิตซ้ำทางสังคม (อ้างอิงจาก กุลลีนี มุทธากลิน “วิกฤตการผลิตซ้ำทางสังคมของระบบทุนนิยม” กรุงเทพฯธุรกิจ 22 มิถุนายน 2560)

ประเด็นหนึ่งที่นักวิชาการด้านแรงงานสนใจ เมื่อวิเคราะห์อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานหญิงจำแนกตามช่วงอายุ นั่นคือดูว่าเป็นเส้นตัวอักษร M (M-shape Curve) หรือไม่ สถิติของประเทศพัฒนาจะพบว่าอัตราส่วนของผู้หญิงจะลดลงในช่วงอายุ 25-30 ปี ซึ่งเป็นเวลาที่ผู้หญิงอยู่ในวัยเจริญพันธุ์ คลอดบุตรและเลี้ยงดูบุตร ทำให้ต้องออกจากตลาดแรงงานถือเป็นช่วงหยุดพักอาชีพ (career break) หรือเลือกทำงานพาร์ทไทม์ระหว่างที่ต้องดูแลบุตรน้อยวัยเยาว์ ต่อมาหลังจากที่บุตรโตเข้าโรงเรียนแล้ว จึงกลับเข้ามาในตลาดแรงงานทำงานเต็มเวลาอีกครั้งตั้งแต่อายุ 35 ปีเป็นต้นไป อย่างไรก็ตามประเทศไทยกำลังพัฒนาหลายประเทศรวมทั้งไทย พบว่าไม่ปรากฏเส้นตัวอักษร M นั่นคือผู้หญิงไทยยังคงทำงานในช่วงอายุดังกล่าวอยู่สูง โดยทำงานแบบเต็มเวลา ไม่ถูกขัดจังหวะการทำงาน เพราะการแต่งงาน คลอดบุตรและเลี้ยงดูบุตร (ดูแผนภาพที่ 5) อนึ่ง แม้แผนภาพของกรณีแรงงานไม่ปรากฏเส้นตัวอักษร M แต่ยังคงใช้ชื่อแผนภาพว่าเส้นตัวอักษร M ของแรงงานหญิง เพื่อให้เป็นที่เข้าใจและเปรียบเทียบได้ในระดับสากล

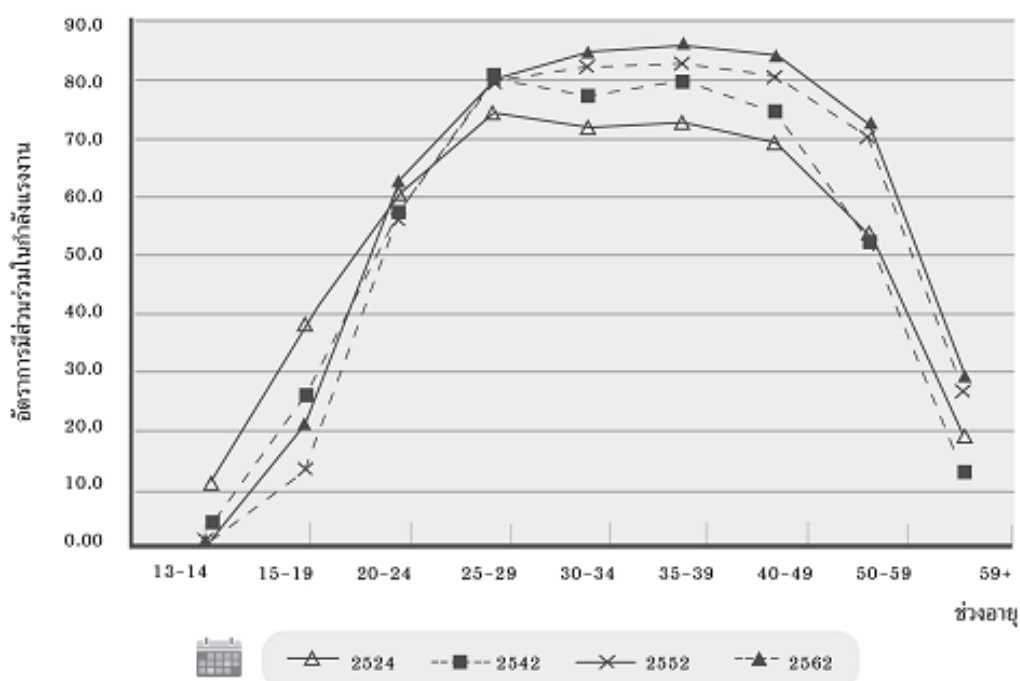
นอกจากนี้หากเปรียบเทียบกับตัวเลขในปี 2524 และปี 2562 ด้านล่างของเส้นโค้งค่อยๆ เลื่อนไปทางขวา โดยเฉพาะในช่วงอายุ 20-24 ปี ซึ่งแสดงว่าแรงงานรุ่นใหม่เริ่มต้นชีวิตการทำงานช้าลง เป็นผลมาจากการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของผู้หญิงที่ยาวนานขึ้นนั่นเอง การมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานของผู้หญิงที่ไม่ได้สมรส ผู้หญิงที่แต่งงานและคลอดบุตรช้า ทำให้สัดส่วนของแรงงานหญิงสูงอายุมีเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตามเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจคือ แรงงานสูงอายุไทยหยุดทำงานในวัยที่อายุไม่สูงมากนัก กล่าวคือเกษียณอายุเร็ว ตลอดช่วงอายุขัยแรงงานไทยมีระยะเวลาการทำงานที่สั้นลง ทั้งๆ ที่คนไทยอายุยืนขึ้นเรื่อยๆ รูปแบบการเกษียณอายุจากการทำงานแทบจะไม่เปลี่ยนแปลงเลยใน 3 ทศวรรษที่ผ่านมา เรื่องนี้สะท้อนการแพร่หลายของการเลือกปฏิบัติทางเพศในสถานที่ทำงาน รวมถึงในการคัดเลือก การเลื่อนขั้น และอายุเกษียณ ซึ่งในสถานที่ทำงานโดยเฉพาะโรงงานหลายแห่งกำหนดไว้ที่ 55 ปี สำหรับสตรี ตรงข้ามกับ 60 ปี สำหรับบุรุษ

กล่าวโดยสรุปคือ เส้นกราฟนี้สะท้อน 3 ประเด็นใหญ่เกี่ยวกับแรงงานหญิงไทย คือ ผู้หญิงไทยได้รับการศึกษาสูงขึ้นเข้าสู่ตลาดแรงงานช้าลงกว่าในอดีต ผู้หญิงไทยในช่วงวัยเจริญพันธุ์ไม่ได้หยุดงานเพื่อไปเลี้ยงดูบุตรยังคงต้องทำงานเต็มเวลา และผู้หญิงอายุหญิงอยู่ในตลาดแรงงานยาวนานกว่าในอดีตเล็กน้อย (วรวรรณ, 2558)

แผนภาพที่ 5

เส้นตัวอักษร M ของแรงงานหญิง

	13-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	59+
2524	10.0	37.0	59.4	73.3	70.9	71.9	68.4	52.7	17.9
2542	3.3	25.1	56.5	79.8	76.4	78.7	73.6	51.3	12.0
2552	0	19.7	61.9	79.1	83.8	85.1	83.1	71.6	28.5
2562	0	10.6	56.2	81.4	82.1	83.8	81.4	71.4	27.1



หมายเหตุ: การสำรวจภาวะการทำงานของประชากร สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จัดหมวดหมู่อายุ (ปี) เป็นดังนี้คือ 15-19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-49, 50-59 และ 60 ขึ้นไป

ที่มา: จัดทำโดยผู้วิจัย อ้างอิงจาก สถิติแรงงานประจำปี 2524 หน้า 22 สถิติแรงงานประจำปี 2542 หน้า 12 สถิติแรงงานประจำปี 2560 หน้า 16 สำหรับข้อมูลปี 2552 และ ตารางอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานจำแนกตามหมวดอายุและเพศเป็นรายไตรมาส พ.ศ. 2558-2562 สำหรับข้อมูลปี 2562 จาก เว็บไซต์สถิติแรงงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

<http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/index.aspx>

4.2. อาชีพของผู้หญิงไทย

ผู้มีงานทำจำแนกตามภาคอุตสาหกรรม

มีสถิติสำคัญ 3 ประเภทที่นักวิชาการด้านแรงงานใช้พิจารณาเรื่องอาชีพ คือ

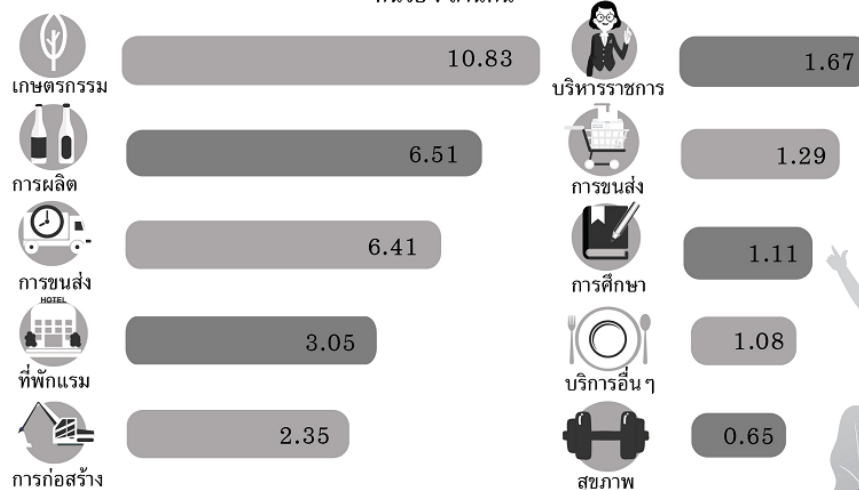
- 1) ผู้มีงานทำจำแนกตามภาคอุตสาหกรรม
- 2) ผู้มีงานทำจำแนกตามสถานภาพการทำงานและเพศ
- 3) ผู้มีงานทำจำแนกตามอาชีพและเพศ

จากสรุปผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากรของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ณ เดือนพฤษภาคม 2562 พบว่าผู้มีงานทำ 37.64 ล้านคน ประกอบด้วยผู้ทำงานในภาคเกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง 10.83 ล้านคน (หรือร้อยละ 30.5) และนอกภาคเกษตรกรรม 26.18 ล้านคน แบ่งเป็นภาคการผลิต 6.51 ล้านคน ภาคการขายส่ง การขายปลีก การซ่อมยานยนต์และรถจักรยานยนต์ 6.41 ล้านคน กิจการที่พักรแรมและบริการด้านอาหาร 3.05 ล้านคน การก่อสร้าง 2.35 ล้านคน การบริหารราชการ การป้องกันประเทศ และการประกันสังคมภาคบังคับ 1.67 ล้านคน การขนส่งและสถานที่เก็บสินค้า 1.29 ล้านคน การศึกษา 1.11 ล้านคน เป็นต้น โดยร้อยละ 54.7 (หรือ 20.56 ล้านคน) ของแรงงานทำงานในชนบท และร้อยละ 45.3 (หรือ 17.03 ล้านคน) ทำงานในเมือง (ดูแผนภาพที่ 6)

แผนภาพที่ 6

ประเภทอุตสาหกรรมที่สำคัญของผู้มีงานทำ

หน่วย : ล้านคน



ที่มา : อ้างอิงจาก สรุปผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร เดือนพฤษภาคม 2562 สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (www.nso.go.th)

นอกจากนี้พบว่าตลาดแรงงานในปัจจุบันมีแนวโน้มความต้องการแรงงานในภาคบริการมากขึ้น จากร้อยละ 36.4 ในปี 2545 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 46.8 ในปี 2562 ขณะที่ความต้องการแรงงานในภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยจากร้อยละ 21.1 เป็นร้อยละ 24.4 ส่วนแรงงานในภาคเกษตรมีแนวโน้มลดลงจากร้อยละ 42.5 ลดลงเหลือร้อยละ 28.8 โดยหากพิจารณาในแง่ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (จีดีพี) พบว่ารายได้จากภาคบริการที่มีการจ้างงานมากที่สุดคือ การขายส่ง การขายปลีก โรงแรมและภัตตาคาร การเงินการธนาคาร และบริการอื่นๆ

แรงงานไทยยังมีปัญหาด้านคุณภาพ จากสรุปผลสำรวจภาวะการทำงานของประชากร ณ เดือนพฤษภาคม 2562 พบว่าแม้ว่าแรงงานรุ่นใหม่จะมีการศึกษาเพิ่มขึ้น แต่แรงงานโดยรวมร้อยละ 61.4 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่าเท่านั้น ขณะที่แรงงานอายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 31.1 จะมีปัญหาในการปรับทักษะ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีระดับสูงในอนาคต ทั้งนี้ผลิตภาพแรงงานของไทยในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา (2545-2560) มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 3.1 หากเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ตามการประเมินอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆ จัดทำโดยสถาบันการจัดการนานาชาติ (International Institute for Management Development: IMD) สมาพันธ์รัฐสวิส พบว่าไทยได้รับการจัดอันดับอยู่ที่ 25 จาก 63 เขตเศรษฐกิจทั่วโลก แต่แรงงานไทยจำนวนมากยังขาดทักษะหลายด้าน เช่น ภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์ และความรู้ทางวิทยาศาสตร์ (อ้างอิงจาก “ขีดความสามารถแข่งขันไทยดีขึ้น 5 อันดับ ดีสุดในรอบ 10 ปี” กรุงเทพธุรกิจ 17 มิถุนายน 2562)

แรงงานในภาคการบริการมีการศึกษาสูงกว่าภาคการเกษตร ภาคการบริการเป็นแหล่งรองรับผู้จบปริญญาตรีและปริญญาโทสูงที่สุด โดยสาขาย่อยที่เป็นองค์ประกอบใหญ่ๆ คือ การขายส่ง ขายปลีก และซ่อมบำรุง มีแรงงานมากกว่า 6 ล้านคน และสาขาโรงแรม ท่องเที่ยวและภัตตาคาร มีแรงงานเกือบ 3 ล้านคน ซึ่งส่วนใหญ่มีภูมิหลังการศึกษาค่อนข้างดี จึงน่าจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศ (อ้างอิงจาก “โอกาส-ความเสี่ยงคนทำงานภาคบริการในไทยแลนด์ 4.0” กรุงเทพธุรกิจ 6 กันยายน 2561)

ผู้มีงานทำจำแนกตามสถานภาพการทำงานและเพศ

จากรายงานสถิติแรงงานประจำปี 2561 ของกระทรวงแรงงาน ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไปที่มีงานทำ จำแนกตามสถานภาพการทำงานและเพศ พ.ศ. 2528-2560 และข้อมูลผู้มีงานทำจำแนกตามเพศของไตรมาสที่ 2 ปี 2560 โดยสถานภาพการทำงานแบ่งออกเป็นนายจ้าง (1,023,408 คน หรือร้อยละ 2.73) ลูกจ้างรัฐบาล (3,639,554 คน หรือร้อยละ 9.60) ลูกจ้างเอกชน (15,043,005 คน หรือร้อยละ 39.70) ทำงานส่วนตัว (11,693,571 คน หรือร้อยละ 31.41) ทำงานให้ครอบครัวโดยไม่ได้รับค่าจ้าง (6,086,835 คน หรือร้อยละ 16.52) และการรวมกลุ่ม (51,969 คน หรือร้อยละ 0.14) พบว่าผู้หญิงมีสถานภาพการทำงานเป็นทำงานให้ครอบครัวโดยไม่ได้รับค่าจ้างมากกว่าผู้ชายอย่างชัดเจน และผู้ชายมีสถานภาพการทำงานเป็นทำงานส่วนตัวมากกว่าผู้หญิงอย่างชัดเจน

หากเราพิจารณาสถิตินี้นย้อนไปเมื่อ 30 ปีก่อน จะพบว่าสถานภาพการทำงานของคนไทยโดยรวมดีขึ้น ในทุกหมวดอาชีพมีจำนวนและสัดส่วนเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะลูกจ้างเอกชน มีเพียงหมวดงานให้

ครอบครัวโดยไม่ได้รับค่าจ้างเท่านั้นที่มีจำนวนและสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นว่าผู้หญิงไทยกำลังขยับจากการทำงานในบ้านที่ไม่ได้รับค่าจ้าง ไปสู่การเป็นแรงงานนอกบ้านที่ได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดจากอุปสงค์ต่อแรงงานหญิงที่เพิ่มขึ้น และอุปทานของแรงงานหญิงที่มีระดับการศึกษาที่ดีขึ้น (ILO, 2015a; Wailersak, 2009)

ตารางที่ 1

ผู้มีงานทำจำแนกตามสถานภาพการทำงานและเพศ พ.ศ. 2528-2560

(พันคน)

สถานภาพการทำงาน	2528	%	2538	%	2548	%	2560	%	ชาย%	หญิง%
รวม	25,853	100.0	30,815	100.0	35,257	100.0	35,257	100.0	100.0	100.0
นายจ้าง	272	1.1	813	2.6	1,156	3.3	1,023	2.7	3.8	1.4
ลูกจ้างรัฐบาล	1,606	6.2	2,421	7.9	3,005	8.5	3,639	9.6	8.9	10.7
ลูกจ้างเอกชน	4,956	19.2	9,961	32.3	13,177	37.4	15,043	39.7	41.2	38.8
ทำงานส่วนตัว	7,934	30.7	9,659	31.3	10,922	31.0	11,693	31.4	34.8	26.8
ทำงานให้ครอบครัวโดย ไม่ได้รับค่าจ้าง	11,085	42.9	7,962	25.8	6,932	19.7	6,087	16.5	11.2	22.2
การรวมกลุ่ม	-	-	-	-	65	2.0	51	0.1	0.1	0.1

หมายเหตุ: ปี 2560 จำนวนประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไปที่มีงานทำรวม



37,538,342 คน



เป็นชาย 20,430,082 คน
(ร้อยละ 54.4)



และเป็นหญิง 17,108,260 คน
(ร้อยละ 45.6)

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียน อ้างอิงจาก สถิติแรงงานประจำปี (แต่ละปี) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กระทรวงแรงงาน และสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ผู้มีงานทำจำแนกตามอาชีพและเพศ

สถิติอีกประเภทหนึ่งคือ ข้อมูลจำนวนประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไป ที่มีงานทำจำแนกตามอาชีพและเพศ ตารางที่ 2 พบว่าในปี 2560 แบ่งเป็น 10 กลุ่มอาชีพประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้บัญญัติกฎหมาย และข้าราชการระดับอาวุโส (1,428,692 คน หรือร้อยละ 3.81) ผู้ประกอบวิชาชีพด้านต่างๆ (2,103,704 คน หรือร้อยละ 5.60) ผู้ประกอบวิชาชีพช่างเทคนิคสาขาต่างๆ (1,798,546 คน หรือร้อยละ 4.79) เสมียน (1,579,849 คน หรือร้อยละ 4.21) พนักงานบริการและผู้จำหน่ายสินค้า (7,670,835 คน หรือร้อยละ 20.43) ผู้ปฏิบัติงานด้านการเกษตร ป่าไม้และประมง (10,589,752 คน หรือร้อยละ 28.21) ช่างฝีมือและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง (4,392,660 คน หรือร้อยละ 11.70) ผู้ปฏิบัติการโรงงานและเครื่องจักรและงานด้านการประกอบ (3,606,112 คน หรือร้อยละ 9.61) ผู้ประกอบอาชีพงานด้านพื้นฐาน (4,293,560 คน หรือร้อยละ 11.44) และคนงานซึ่งมิได้จำแนกไว้ในหมวดอื่น (74,631 คน หรือร้อยละ 0.20)

ทั้งนี้โครงสร้างการประกอบอาชีพของแรงงานไทยเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก โดยสี่อันดับแรกประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานด้านการเกษตร ป่าไม้และประมง พนักงานบริการและผู้จำหน่ายสินค้า ช่างฝีมือและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบอาชีพงานด้านพื้นฐานตามลำดับ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่พบคือ ผู้ปฏิบัติงานด้านการเกษตร ป่าไม้และประมงลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่อาชีพอื่นๆ เพิ่มสูงขึ้น สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนจากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมอุตสาหกรรมและการบริการ อย่างไรก็ดีแรงงานกว่า 1 ใน 3 ของไทยยังคงอยู่ในภาคการเกษตร (ศุภชาติ, 2561)

นอกจากนี้พบว่าอาชีพกับเพศอาจมีความสัมพันธ์กัน ในบางอาชีพสัดส่วนของผู้มีงานทำระหว่างหญิงชายแตกต่างกันอย่างชัดเจน เช่น สัดส่วนของผู้ชายจะสูงกว่าในอาชีพผู้จัดการ ผู้บัญญัติกฎหมาย และข้าราชการระดับอาวุโส ผู้ปฏิบัติงานด้านการเกษตร ป่าไม้และประมง ช่างฝีมือและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติการโรงงานและเครื่องจักรและงานด้านการประกอบ ในขณะที่สัดส่วนของผู้หญิงจะสูงกว่าในอาชีพผู้ประกอบวิชาชีพด้านต่างๆ ผู้ประกอบวิชาชีพช่างเทคนิคสาขาต่างๆ เสมียน พนักงานบริการ ผู้จำหน่ายสินค้า สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของการรับรู้ทางสังคมต่อการประกอบอาชีพที่เหมาะสมตามเพศ โดยอาชีพบริหารจะมีผู้ชายมากกว่าผู้หญิง (ศุภชาติ, 2561)

เนื่องจากการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ และการลงทุนของภาคเอกชนภายในประเทศขยายตัว ทำให้มีความต้องการแรงงานเพิ่มสูงขึ้น นายจ้างบนเกี่ยวกับตลาดแรงงานที่ตึงตัวเกินไป ขาดแคลนผู้บริหาร วิศวกร และผู้มีทักษะฝีมือขั้นสูง ปัญหาการย้ายงานข้ามบริษัทของพนักงาน และปัญหาความไม่สอดคล้องกัน (mismatch) ระหว่างทักษะที่นายจ้างต้องการกับทักษะที่ลูกจ้างมี เมื่อแรงงานชายที่มีความรู้ความสามารถขาดแคลน บริษัทเอกชนจำนวนไม่น้อยจึงจ้างแรงงานหญิงทดแทน การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสร้างโอกาสใหม่ให้แก่ผู้หญิงทั้งเรื่องงาน อาชีพ และการศึกษา ผู้หญิงสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมและอาชีพที่จ่ายค่าจ้างสูงได้ และมีอำนาจต่อรองมากขึ้นทั้งในและนอกบ้าน อย่างไรก็ตามได้ขอยกตัวอย่างของแรงงานหญิงนอกระบบยังคงต่ำกว่ารายได้ของแรงงานชายนอกระบบระหว่างร้อยละ 17-24 และมีแนวโน้มคงที่ไม่ลดลง ซึ่งควรมีมาตรการให้ความคุ้มครองและช่วยเหลือ (Liao and Paweenawat, 2019)

ตารางที่ 2

ผู้มีงานทำจำแนกตามอาชีพและเพศ พ.ศ. 2528-2560

(พันคน)

อาชีพ	2528	%	2538	%	2548	%	2560	%	ชาย	หญิง
รวมยอด	25,853	100.0	30,815	100.0	35,257	100.0	37,538	100.0	100.0	100.0
ผู้จัดการ ผู้บัญญัติกฎหมาย	347	1.3	775	2.5	2,514	7.1	1,429	3.8	4.6	2.8
ผู้ประกอบวิชาชีพด้านต่าง ๆ					1,411	4.0	2,104	5.6	4.0	7.5
ผู้ประกอบอาชีพช่างเทคนิค สาขาต่าง ๆ	764	3.0	1,539	5.0	1,443	4.1	1,799	4.8	4.1	5.6
เสมียน	547	2.1	1,231	4.0	1,286	3.6	1,580	4.2	2.3	6.5
พนักงานบริการ ผู้จำหน่าย สินค้า	914	3.5	1,443	4.7	5,034	14.3	7,671	20.4	15.3	26.5
ด้านการเกษตร ป่าไม้และ ประมง	17,717	68.5	14,446	46.9	11,844	33.6	10,590	28.2	30.2	25.9
ช่างฝีมือและผู้ปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้อง	604	2.3	1,308	4.2	4,183	11.9	4,393	11.7	15.8	6.8
ผู้ปฏิบัติการโรงงานและ เครื่องจักรและ ด้านการประกอบ	2,759	10.7	6,328	20.5	2,972	8.4	3,606	9.6	12.4	6.2
ผู้ประกอบอาชีพงาน ด้านพื้นฐาน	2,192	8.5	3,737	12.1	4,526	12.8	4,294	11.4	11.1	11.8
คนงานซึ่งมิได้จำแนกไว้ใน หมวดอื่น	9	0.0	8	0.0	44	0.1	75	0.2	0.2	0.2

หมายเหตุ:

1) ข้อมูลของผู้ประกอบวิชาชีพด้านต่าง ๆ และผู้ประกอบวิชาชีพช่างเทคนิคสาขาต่าง ๆ แสดงรวมกันไม่ได้
แยก ในปี 2528 และ 2538



2) ปี 2560 จำนวนประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไป
ที่มีงานทำรวม 37,538,342 คน



เป็นชาย 20,430,082 คน
(ร้อยละ 54.4)



และเป็นหญิง 17,108,260 คน
(ร้อยละ 45.6)

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียน อ้างอิงจาก สถิติแรงงานประจำปี (แต่ละปี) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
กระทรวงแรงงาน และสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

อย่างไรก็ดีสังคมผู้สูงอายุระดับสุดยอดบ่งบอกว่าสัดส่วนผู้สูงอายุกำลังเพิ่มขึ้น ขณะที่สัดส่วนแรงงานหนุ่มสาวและเด็กกำลังลดลง สังคมไทยอาจต้องคิดจัดแบ่งงานในตลาดแรงงานกันใหม่ หรือการแบ่งอาชีพตามอายุ (occupational age segregation) จัดสรรงานที่เปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุทำเพื่อหาเลี้ยงชีพต่อไปได้ โดยงานหลายอย่างไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะเฉพาะทางหรือร่างกายมากนัก ขณะที่ให้แรงงานหนุ่มสาวทำงานที่ซับซ้อน มีผลิตภาพสูงและใช้ทักษะการทำงานยุคใหม่รองรับการเติบโตในอนาคต งานง่าย ๆ อาจดูไม่น่าสนใจสำหรับคนหนุ่มสาว แต่สำหรับผู้สูงอายุถือเป็นโอกาสที่ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและยังมีรายได้ใช้สอยต่อไปได้ ส่วนแรงงานหนุ่มสาวก็ต้องทำงานที่มีรายได้สูงขึ้น เพราะต้องแบกรับภาระดูแลทั้งพ่อแม่ที่แก่เฒ่าและบุตรหลานที่เยาว์วัย

4.3. การศึกษาของผู้หญิงไทย

ช่องว่างทางเพศด้านการศึกษาที่แคบลง

จากผู้มีงานทำทั้งหมด 37.5 ล้านคน จำแนกตามระดับการศึกษาที่สำเร็จและเพศ ณ ไตรมาสที่ 2 ปี 2560 พบว่าไม่ได้เรียน (1,160,919 คน หรือร้อยละ 3.09) ก่อนประถมศึกษา (7,383,799 คน หรือร้อยละ 19.67) ระดับประถมศึกษา (8,309,582 คน หรือร้อยละ 22.14) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (6,138,516 คน หรือร้อยละ 16.35) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (6,134,915 คน หรือร้อยละ 16.34) ซึ่งแบ่งเป็น สายสามัญ (4,794,807 คน หรือร้อยละ 12.77) สายอาชีวศึกษา (1,337,229 คน หรือร้อยละ 3.56) และสายวิชาการศึกษา (2,879 คน หรือร้อยละ 0.01) ระดับอุดมศึกษา (8,140,057 คน หรือร้อยละ 21.69) ซึ่งแบ่งเป็น สายวิชาการ (5,251,606 คน หรือร้อยละ 13.99) สายวิชาชีพ (2,092,915 คน หรือร้อยละ 5.58) และสายวิชาการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย (795,536 คน หรือร้อยละ 2.12) การศึกษาอื่น ๆ (111,522 คน หรือร้อยละ 0.30) และไม่ทราบ (159,031 คน หรือร้อยละ 0.42) (ดูตารางที่ 3)

แรงงานไทยมีระดับการศึกษาค่อนข้างต่ำ มีเพียง 1 ใน 5 เท่านั้นที่จบระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีสัดส่วนของผู้หญิง ร้อยละ 53.8 ขณะที่ร้อยละ 44.9 ของแรงงานไทยยังคงไม่ได้เรียนหรือจบต่ำกว่าระดับประถมศึกษา กลุ่มนี้ร้อยละ 45.1 เป็นผู้หญิง ดูเหมือนว่าระดับการศึกษาของแรงงานหญิงไทยไม่แตกต่างจากแรงงานชาย แม้แรงงานหญิงจะมีสัดส่วนน้อยกว่าชายในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น แต่มีสัดส่วนสูงกว่าชายในระดับอุดมศึกษา

ประเทศไทยมีกำลังแรงงานในระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพิ่มทีละ 2 เท่าตัวในแต่ละทศวรรษจากเฉลี่ย 1.1 ล้านคน ในช่วงปี 2530-2539 เป็นกว่า 6 ล้านคนในปี 2560 ในอนาคตคาดว่าแรงงานหญิงจะมีการศึกษาสูงมากกว่าชายยิ่งขึ้นอีก เนื่องจากปี 2560 มีผู้หญิงกำลังเรียนระดับมัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และปริญญาตรีขึ้นไป มากกว่าผู้ชายเกือบ 3 แสนคน

ตารางที่ 3

ผู้ปฏิบัติงานทำจำแนกตามระดับการศึกษาที่สำเร็จและเพศ พ.ศ. 2560

ระดับการศึกษาที่สำเร็จ					(พันคน)	
	รวม	%	 ชาย	%	 หญิง	%
รวม	37,458.2	100.0	20,430.0	100.0	17,108.2	100.0
ไม่ได้เรียน	1,160.9	3.1	551.9	2.7	589.7	3.5
ก่อนประถมศึกษา	7,383.8	19.7	3,903.1	19.1	3,480.6	20.3
ประถมศึกษา (6 ปี)	8,309.6	22.2	4,810.3	23.6	3,499.3	20.5
มัธยมศึกษาตอนต้น (3 ปี)	6,138.5	16.4	3,777.9	18.5	2,360.5	13.8
มัธยมศึกษาตอนปลาย (3 ปี)						
• สายสามัญ	4,794.8	12.7	2,650.0	13.0	2,144.8	12.5
• สายอาชีวศึกษา	1,337.3	3.6	822.4	4.0	514.8	3.0
• สายวิชาการศึกษา	2.9	0.0	2.5	0.0	3.5	0.0
อุดมศึกษา (4 ปี)						
• สายวิชาการ	5,251.6	13.9	2,312.8	11.3	2,938	17.2
• สายวิชาชีพ	2,092.9	5.6	1,193.9	5.9	899.0	5.2
• สายวิชาการศึกษามหาวิทยาลัย	795.5	2.1	253.8	1.2	541.7	3.2
การศึกษาอื่น ๆ	111.5	0.3	62.8	0.3	48.7	0.3
ไม่ทราบ	159.0	0.4	90.0	0.4	69.0	0.4

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียน อ้างอิงจาก สถิติแรงงาน ประจำปี 2561 หน้า 235 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กระทรวงแรงงาน และสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

สถิตินี้สะท้อนว่าตลาดแรงงานไทยเป็นตลาดแรงงานคู่ขนาน (dual labor market) ประกอบด้วยตลาดแรงงานในระบบที่มีการศึกษาสูงและทักษะสูง กับตลาดแรงงานนอกระบบ¹⁴ ที่มีการศึกษาต่ำและทักษะต่ำซึ่งมีขนาดใหญ่กว่า การแตกขั้วสองกลุ่มเช่นนี้เกิดจากการพัฒนาอุตสาหกรรมตั้งแต่กลางทศวรรษ 1980 (Limanonda, 2000; Mills, 2002) นั่นคือแรงงานที่มีการศึกษาได้รับผลประโยชน์จากโอกาสงานที่ดีขึ้นและรายได้ที่สูงขึ้น ขณะที่แรงงานที่มีการศึกษาต่ำถูกจ้างในอุตสาหกรรมที่มีผลิตภาพต่ำและค่าจ้างต่ำ สาเหตุของความเหลื่อมล้ำที่เกิดขึ้นในสังคมไทยจึงไม่ได้มาจากสถานภาพทางเพศ แต่มาจากความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (educational inequality) ก่อเกิดวงจรการผลิตซ้ำของแรงงานจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง (generational reproduction) ของคนที่เกิดจากครอบครัวยากจนก็จะมีการศึกษาต่ำรายได้ต่ำ เมื่อมีบุตรก็จะมีการศึกษาต่ำรายได้ต่ำเช่นกัน ตรงกันข้ามกับคนที่เกิดจากครอบครัวร่ำรวยก็จะมีการศึกษาสูงรายได้สูง เมื่อมีบุตรก็จะมีการศึกษาสูงรายได้สูง มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ มากกว่า จึงนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจหรือรายได้ (economic inequality) และความเหลื่อมล้ำทางสังคม (social inequality) ในที่สุด รัฐบาลมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่ดีได้อย่างเท่าเทียมกัน ขณะเดียวกันแรงงานเองก็ต้องตั้งใจขวนขวายให้ได้รับโอกาสการศึกษาที่ดี

ทฤษฎีการศึกษากับการส่งสัญญาณ

สตรีไทยรู้ดีว่าการศึกษเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์ การลงทุนด้านการศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง และเป็นกลไกสำคัญที่ใช้เลื่อนสถานะทางสังคมในแนวดิ่ง รวมทั้งการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง ผลักดันจนเป็นผู้หญิงแถวหน้าในสังคม (Siengthai and Leelakulthanit, 1993; Yukongdi, 2005) จนถึงทศวรรษ 1980 นักเรียนชายจะมีมากกว่านักเรียนหญิงในระดับมัธยมศึกษาและมหาวิทยาลัย (ADB, 1998) แต่ตั้งแต่ทศวรรษ 2000 พบว่าผู้หญิงกำลังไล่กวาดและไล่แซงผู้ชายในเรื่องความสำเร็จด้านการศึกษาแล้ว หากดูสถิติการศึกษาในปี 2558 (ดูตารางที่ 3.5) ในระดับปริญญาตรีมีนักศึกษาหญิงจบการศึกษาในสัดส่วนที่สูงกว่าชาย (154,789 คน หรือร้อยละ 62.1) และระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี (16,785 คน หรือร้อยละ 59.0) ในขณะที่นักเรียนชายมีสัดส่วนมากกว่าหญิง ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพช่าง (ปวช.) (118,190 คน หรือร้อยละ 63.5) และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) (79,716 คน หรือร้อยละ 60.1) สถิตินี้ชี้ให้เห็นว่าผู้หญิงเขยิบตัวขึ้นมาอยู่ในระดับที่เท่าเทียมหรือดีกว่าผู้ชายในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและอุดมศึกษาแล้ว ด้วยเหตุนี้ความเสมอภาคในการ

¹⁴ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) ให้ความหมายของแรงงานนอกระบบว่าเป็นแรงงานที่ไม่ได้รับการยอมรับหรือคุ้มครองโดยกฎหมาย ซึ่งรวมถึงผู้ที่เป็แรงงานและผู้ประกอบการขนาดเล็กที่มีสภาพไม่มั่นคง ไม่ได้รับการคุ้มครองและไม่มีการรวมตัวเป็นองค์กร ซึ่งจำแนกได้เป็น 3 กลุ่มคือ 1) นายจ้างหรือเจ้าของกิจการขนาดเล็ก ที่มีลูกจ้างจำนวนน้อย 2) ผู้ประกอบกิจการของตนเองหรือผู้ประกอบการอาชีพอิสระ 3) ลูกจ้างในกิจการขนาดเล็กหรือลูกจ้างที่ไม่มีนายจ้างแน่นอนหรือไม่มีสัญญาจ้าง เช่น ผู้รับงานไปทำที่บ้านและผู้รับจ้างทำของ สำนักงานสถิติแห่งชาติให้ความหมายของแรงงานนอกระบบว่าหมายถึง แรงงานที่ไม่มีรูปแบบและเกณฑ์ที่แน่นอนในการจ้างงาน ไม่มีกฎระเบียบทางกฎหมาย และหลักประกันทางสังคมคุ้มครอง (สมบุญ, 2550)

เข้าถึงโอกาสทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา จึงส่งผลให้สัดส่วนของผู้หญิงที่เป็นพนักงานสำนักงานมีเพิ่มขึ้น

ในปี 2560 พบว่าผู้หญิงจบปริญญาตรีมีมากกว่าผู้ชาย (ดูตารางที่ 4) ในมหาวิทยาลัยพบว่า นักศึกษาหญิงมีมากกว่าชายในทุกคณะทั้งหมด ยกเว้นคณะวิศวกรรมศาสตร์ แม้กระทั่งในสาขาอาชีพเดิมที่ส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย เช่น นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และการบริหารธุรกิจ (ADB, 1998) พบว่า 2 ใน 3 ของนักศึกษาทั้งหมดเป็นผู้หญิง กล่าวคือผู้หญิงกำลังศึกษาวิชาที่มีแนวโน้มจะนำไปสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง และอาชีพก่อให้เกิดผลกระทบและมีรายได้สูง

ผลการศึกษาในต่างประเทศพบว่าระดับการศึกษาที่สูงกว่า (เช่น ปริญญาตรีหรือโท) ช่วยให้ทั้งหญิงชายมีโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารมากกว่า เพราะเป็น “การส่งสัญญาณ (signaling)” แก่นายจ้างเกี่ยวกับผลิตภาพแรงงานในอนาคตที่น่าจะเพิ่มขึ้นได้ ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาที่สูงกว่าจะเอื้อกับผู้ชายให้ได้รับค่าจ้างและโอกาสก้าวหน้าในงานที่ดีกว่าผู้หญิง เนื่องจากผู้ชายที่มีการศึกษาสูงมักได้รับโอกาสฝึกอบรมพัฒนามากกว่าผู้หญิง อย่างไรก็ตามงานศึกษาหลายชิ้นยืนยันว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการต่อสู้กับการเลือกปฏิบัติทางเพศ โดยเฉพาะปริญญาโทด้านการบริหารธุรกิจ หรือ MBA เป็นเสมือนอาวุธที่ช่วยเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้แก่ผู้หญิง

นอกจากนี้หากเป็นสายอาชีพที่ “ค่าเสื่อมราคา (depreciation)” ของความรู้มีน้อย ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาก็จะยิ่งสูง เช่น อาชีพด้านภาษาและการแปล อาชีพด้านการแพทย์ เกษตศาตร์ และสาธารณสุข ความรู้ที่เรียนมาสามารถนำไปใช้ได้ยาวนานไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก แม้จะหยุดพักอาชีพไปก็สามารถกลับมาทำงานต่อได้ทันที กล่าวได้ว่าการศึกษามีความหมายกับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย จึงจูงใจให้ผู้หญิงต้องการประสบความสำเร็จด้านการศึกษามากกว่า (ILO, 2015a)¹⁵

ตั้งแต่ปี 2545 เป็นต้นมา รัฐบาลกำหนดให้คนไทยได้รับการศึกษาภาคบังคับอย่างน้อย 9 ปี ภายใต้การสนับสนุนของรัฐ ยิ่งไปกว่านั้นการศึกษาระดับอุดมศึกษาก็สามารถเข้าถึงได้มากขึ้น ด้วยการจัดตั้ง “กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา” ในปี 2539 (สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, 2552) ผู้หญิงบางคนมุ่งมั่นที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหารก็พยายามเรียนต่อในระดับปริญญาโท เน้นอน การศึกษาในต่างประเทศยังเป็นตัวเลือกที่ดี ไม่เพียงแต่ลูกหลานของธุรกิจครอบครัวเท่านั้น แต่ผู้หญิงที่มีคุณสมบัติสามารถก็เข้าศึกษาต่อในต่างประเทศได้โดยการสมัครทุนการศึกษาจากรัฐบาลไทย รัฐบาลต่างประเทศ และบริษัทเอกชน

¹⁵ เมื่อเปรียบเทียบสถิติระหว่างประเทศ พบว่าญี่ปุ่นมีความเท่าเทียมระหว่างเพศต่ำมาก ช่องว่างค่าจ้างระหว่างเพศกว้างที่สุดเป็นอันดับ 2 ของโลก การมีส่วนร่วมทางการเมืองของผู้หญิงก็แย่ที่สุดในกลุ่มประเทศ OECD ผู้หญิงญี่ปุ่นถูกไลรอนสิทธิที่จะเข้าถึงอำนาจและอิทธิพล รัฐบาลญี่ปุ่นจึงพยายามแก้ไขปัญหาคความเหลื่อมล้ำด้วยนโยบายเศรษฐกิจพลังผู้หญิง หรือ Womenomics เพื่อแก้ไขวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผู้ชายเป็นหลัก แต่กลับพบว่านโยบายนี้ยังทำให้สตรีญี่ปุ่นแบ่งเป็น 2 ชั้นมากขึ้น คือ กลุ่มชนชั้นสูงเล็กๆ ที่สามารถหลอมรวมเข้ากับรูปแบบการทำงานที่เข้มข้นแข็งของผู้ชาย กับกลุ่มผู้หญิงส่วนใหญ่ที่ทำงานไม่ประจำได้รับค่าจ้างต่ำกว่าปกติ (Dalton, 2017)

ตารางที่ 4

จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษาและเพศ ปีการศึกษา 2557

ระดับ/ประเภทสถาบัน	รวม	 ชาย	%	 หญิง	%
รวมทั้งหมด	2,508,305	1,232,467	49.1	1,275,838	50.9
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2,097,908	1,232,467	58.7	1,051,371	50.1
ประถมศึกษา (ป.6)	780,501	410,655	52.6	369,846	47.4
มัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3)	707,653	349,030	49.3	358,623	50.7
มัธยมศึกษาตอนปลาย	609,754	286,852	47.0	322,902	53.0
• ประเภทสามัญศึกษา (ม.6)	423,519	168,662	39.8	254,857	60.2
• ประเภทอาชีวศึกษา (ปวช.3)	186,235	118,190	63.5	68,045	36.5
ระดับอุดมศึกษา	410,397	185,930	45.3	224,467	54.7
• ต่ำกว่าปริญญาตรี (ปวส.)	132,609	79,716	60.1	52,893	39.9
• ปริญญาตรี	249,359	94,570	37.9	154,789	62.1
• สูงกว่าปริญญาตรี	28,429	11,644	41.0	16,785	59.0

หมายเหตุ : ระดับอุดมศึกษารวมทั้งสถาบันจำกัดรับ และไม่จำกัดรับ

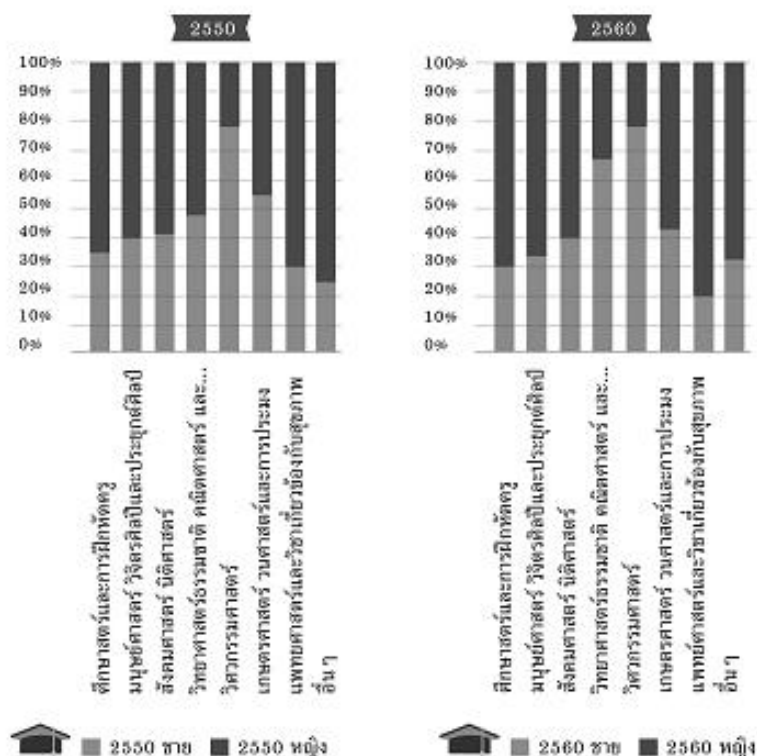
ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียน อ้างอิงจาก สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2557-2558 หน้า 60-61 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

แผนภาพที่ 7

จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาจำแนกตามสาขาวิชา ISCED และเพศ

ปีการศึกษา 2550 และ 2560

สาขาวิชา (ISCED)	2550			2560		
	รวม	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง
ศึกษาศาสตร์และการฝึกหัดครู	94,006	30,808	63,398	166,419	50,195	116,224
มนุษยศาสตร์ วิศวกรรมศิลป์และประยุกตศิลป์	162,485	63,630	98,855	221,826	78,448	143,378
สังคมศาสตร์ นิติศาสตร์	1,004,936	410,203	594,733	824,610	315,639	508,971
วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์	198,132	95,169	102,963	172,119	74,874	97,245
วิศวกรรมศาสตร์	184,078	143,792	40,286	202,777	134,000	68,777
เกษตรศาสตร์ วนศาสตร์และการประมง	51,397	27,850	23,547	47,160	19,676	27,484
แพทยศาสตร์และวิชาเกี่ยวข้องกับสุขภาพ	89,076	26,930	62,146	114,082	26,209	87,873
อื่นๆ	64,920	17,241	47,679	95,182	30,791	64,391
รวมทั้งหมด	1,849,030	815,423	1,033,607	1,844,175	729,832	1,114,343



หมายเหตุ : สาขาวิชาจำแนกตาม ISCED (International Standard Classification of Education)

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียน อ้างอิงจากสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว (2552 หน้า 29) สำหรับข้อมูลปี 2550 และข้อมูลสถิติการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (www.mua.go.th) สำหรับข้อมูลปี 2560 โดยมีสถาบันการศึกษาที่ส่งข้อมูล 148 แห่ง (มหาวิทยาลัยของรัฐ 9 แห่ง

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ 23 แห่ง มหาวิทยาลัยรัฐไม่จำกัดรับ 2 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและอื่นๆ)

4.4. คุณลักษณะของกรรมการหญิงไทย

การได้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทถือเป็นจุดสูงสุดอันหนึ่งในสายอาชีพผู้บริหาร เพราะมีอำนาจสำคัญในฐานะตัวแทนผู้ถือหุ้น ทำหน้าที่ควบคุมการทำงานของทีมผู้บริหารระดับสูงเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้บริษัทมีผลกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืน (Cullen and Murphy, 2018) อย่างไรก็ตามก็ดีเมื่อดูสถิติในหลายประเทศพบว่าแม้อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงของผู้หญิงจะสูงขึ้น ซึ่งสะท้อนภาวะตลาดแรงงานโดยรวม แต่สัดส่วนของกรรมการหญิงยังคงต่ำมาก บ่งชี้ถึงการดำรงอยู่ของ “เพดานแก้ว” หรืออุปสรรคที่มองไม่เห็นกีดขวางโอกาสก้าวหน้าในงานบริหารของผู้หญิง เป็นปรากฏการณ์ที่พบเหมือนกันในทุกประเทศทั่วโลก (Burgess and Tharenou, 2002; Fang and Sakellariou, 2015)

ส่วนนี้จะวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติกรรมการหญิงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ของไทย ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นความจริงเกี่ยวกับผู้บริหารหญิงไทยใน 4 เรื่องหลักคือ หนึ่ง สัดส่วนของกรรมการหญิงมีมากน้อยเพียงใด โดยที่ไทยไม่มีกฎหมายโควตาผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัทเหมือนอย่างประเทศอื่นๆ (Dankwano and Hassan, 2018)

สอง ผลการวิจัยที่ผ่านมาของประเทศพัฒนาแล้วพบว่า ธุรกิจครอบครัวมักแต่งตั้งผู้หญิงในตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารในสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจอื่นๆ ด้วยความที่เป็นสมาชิกของครอบครัว (มากกว่าความรู้ความสามารถ) จึงได้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว (Vadnjal and Zupan, 2011) กรณีของไทยยังไม่พบงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่พิสูจน์ว่า สัดส่วนของกรรมการและผู้บริหารหญิงในธุรกิจครอบครัวสูงจริงหรือไม่ (Sitthipongpanich and Polsiri, 2013, 2015)

สาม ทักษะของผู้หญิงแบบใดที่เอื้อต่อการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งกรรมการบริษัท เน้นอนว่าการทำงานจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ ไม่ใช่เพราะมีโควตาจึงได้เป็น หรือเพราะได้รับการดูแลเป็นพิเศษกว่าชาย เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรว่าให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันทางเพศ คุณสมบัติของผู้นำหญิงในที่นี้จะเน้นศึกษาคุณสมบัติเป็นหลัก ประกอบด้วยระดับการศึกษา ประเทศที่จบการศึกษา สาขาที่เชี่ยวชาญ และประสบการณ์ทำงาน¹⁶

สี่ กรรมการหญิงมีสัดส่วนมากกว่าในตำแหน่งใด และในอุตสาหกรรมใด เพื่อทดสอบสมมติฐานว่าสังคมไทยมีภาพเหมารวมทางเพศว่า มีบางอาชีพหรือบางอุตสาหกรรมเหมาะกับผู้หญิง และบางอาชีพและบางอุตสาหกรรมเหมาะกับผู้ชายหรือไม่ รวมทั้งพิสูจน์ว่ามีปัญหา “เพดานแก้ว” และ “พื้นเหนียว” ที่ผู้หญิงติดอยู่กับตำแหน่งระดับล่าง มีอุปสรรคที่มองไม่เห็นกีดขวางไม่ทำให้สามารถขึ้นสู่ตำแหน่งระดับบนได้ รวมทั้งปัญหา “กำแพงแก้ว” ที่ผู้หญิงติดอยู่กับบางสายอาชีพที่เป็นงานสนับสนุนไม่ได้เป็นเส้นทางอาชีพที่ไปต่อในตำแหน่งบริหารระดับสูงได้หรือไม่

¹⁶ อนึ่ง งานวิจัยอื่นมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น ทักษะสังคม การสร้างเครือข่าย การมีพี่เลี้ยง ซึ่งต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามและเก็บได้ในจำนวนจำกัดเท่านั้น จึงไม่นำปัจจัยเหล่านี้มาพิจารณาในส่วนนี้

ก่อนอื่นต้องเข้าใจก่อนว่าระบบบริษัทภิบาลของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ของไทยเป็นระบบคู่ขนาน (dualistic system) ซึ่งมีคณะกรรมการ 2 ชุด คือ คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการบริหาร (Wailersak, 2008a) คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทกำหนดทิศทางและนโยบายทางธุรกิจ ตลอดจนกำกับดูแลและติดตามผลในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหารหรือทีมผู้บริหารระดับสูงได้รับมอบอำนาจให้สอบสวนความเป็นไปได้ ก่อนที่จะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทอนุมัติเรื่องการดำเนินธุรกิจตามปกติ และตกลงทำธุรกรรมตามวงเงินที่กำหนด (SET, 2013) มักผ่านการเลื่อนขั้นตำแหน่งตามปกติภายในองค์กร หรือการมีประสบการณ์ที่โดดเด่นจากภายนอก

สัดส่วนกรรมการหญิง

จากฐานข้อมูลประวัติกรรมการและผู้บริหารระดับสูงที่รวบรวมได้ทั้งหมด 8,083 คน ของกลุ่มตัวอย่าง 483 บริษัท พบว่าเป็นผู้หญิง 2,103 คน (หรือร้อยละ 26.0) ดังแสดงในตารางที่ 5 โดยแยกเป็นคณะกรรมการบริษัท จำนวน 5,247 คน เป็นกรรมการชาย 4,198 คน และกรรมการหญิง 1,049 คน (หรือร้อยละ 20.0) และคณะกรรมการบริหาร จำนวน 2,836 คน เป็นผู้บริหารระดับสูงชาย 1,782 คน และผู้บริหารระดับสูงหญิง 1,054 คน (หรือร้อยละ 37.2) จำนวนสมาชิกในคณะกรรมการบริษัทแตกต่างกันไปตั้งแต่ 6-84 คน โดยมีจำนวนสมาชิกเฉลี่ย 16 คน จำนวนสมาชิกหญิงเฉลี่ยอยู่ที่ 4 คน

ตารางที่ 5

สัดส่วนหญิงชายในคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการบริหาร			
	ชาย	หญิง	รวม
รวม	5,980	2,103	8,083
	74.0%	26.0%	100%
คณะกรรมการบริษัท	4,198	1,049	5,247
	80.0%	20.0%	100%
คณะกรรมการบริหาร	1,782	1,054	2,836
	63.2%	37.2%	100%

หมายเหตุ : N = 483 บริษัท

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียน และอ้างอิงจาก Wailersak (2017a)

ผลจากสถิติข้างต้นแสดงให้เห็นว่าความหลากหลายทางเพศ หรือสัดส่วนสตรีไทยที่ครองตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียน สูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรปเล็กน้อย แม้ว่าประเทศไทยจะไม่มีกฎหมายป้องกันการเลือกปฏิบัติหรือการกีดกันทางเพศ

และไม่มีระบบโควตาผู้หญิง แต่การเป็นตัวแทนของผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัทยังคงต่ำมากเมื่อเทียบกับสถิติของผู้ชาย

ตารางที่ 6 2A แสดงให้เห็นว่ามีเพียง 18 บริษัท หรือร้อยละ 3.7 ของบริษัททั้งหมดที่ไม่มีผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัท ขณะที่ 120 บริษัทหรือร้อยละ 24.8 มีกรรมการหญิง 1-2 คน 163 บริษัทหรือร้อยละ 33.7 มีกรรมการหญิง 3-4 คน 133 บริษัทหรือร้อยละ 27.5 มีกรรมการหญิง 5-7 คน และ 49 บริษัทหรือร้อยละ 10.1 มีกรรมการหญิงตั้งแต่ 8 คนขึ้นไป เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยในประเทศพัฒนาถือได้ว่ากรณีของบริษัทเอกชนไทยมีตัวแทนของผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัทสูงกว่าเล็กน้อย

ตารางที่ 6

จำนวนและสัดส่วนกรรมการหญิง

2A จำนวนกรรมการหญิง	จำนวนบริษัท	%
8 คนขึ้นไป	49	10.2
5-7 คน	133	27.5
3-4 คน	163	33.8
1-2 คน	120	24.8
0 คน	18	3.7
รวม	483	100

2B สัดส่วนกรรมการหญิง	จำนวนบริษัท	%
ร้อยละ 61 ขึ้นไป	3	0.6
ร้อยละ 41-60	62	12.8
ร้อยละ 21-40	238	49.3
ร้อยละ 1-20	162	33.6
ร้อยละ 0	18	3.7
รวม	483	100

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียน และอ้างอิงจาก Wailardsak (2017a)

เมื่อพิจารณาสัดส่วนของผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัท (ตารางที่ 6 2B) ผลการวิจัยพบว่า บริษัทที่มีผู้หญิงร้อยละ 0 คิดเป็นร้อยละ 3.7 หรือ 18 บริษัท บริษัทที่มีผู้หญิงร้อยละ 1-20 คิดเป็นร้อยละ 33.5 หรือ 162 บริษัท และเพียงร้อยละ 0.6 หรือ 3 บริษัท มีผู้หญิงร้อยละ 61 ขึ้นไป อาจกล่าวได้ว่า กรรมการหญิงยังคงเป็นชนกลุ่มน้อยในบริษัทจดทะเบียน สถานะการจ้างงานของผู้หญิงค่อนข้างต่ำกว่าผู้ชายในตำแหน่งบริหารระดับสูง

ตารางที่ 7 แสดงกรรมการหญิงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ของไทยเปรียบเทียบกับปี 2543 และ 2560 พบว่าบริษัทที่มีผู้หญิงอย่างน้อย 1 คนในบอร์ดมีเพิ่มขึ้น (เฉพาะบริษัทที่มีข้อมูล) จากร้อยละ 73.6 หรือ 212 บริษัท ในปี 2543 เป็นร้อยละ 87.1 หรือ 417 บริษัท ในปี 2560 เมื่อดูเป็นจำนวนแล้วพบว่ากรรมการหญิงมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 13.1 หรือ 436 คน ในปี 2543 เป็นร้อยละ 19.9 หรือ 1,035 คน (1 ใน 5 ของกรรมการทั้งหมด) ในปี 2560 ทั้งนี้บทบาทของประธานกรรมการบริษัทยังคงอยู่ในมือของผู้ชาย โดยประธานกรรมการบริษัทหญิงมีเพียงร้อยละ 5.8 หรือ 28 คน จากทั้งหมด 484 บริษัทที่มีข้อมูลในปี 2560

ตารางที่ 7

กรรมการหญิงของบริษัทจดทะเบียนฯ พ.ศ. 2543 และ 2560

	2543	2560
จำนวนบริษัทรวม	385	512
มีข้อมูลคณะกรรมการบริษัท	288	479
มีผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัท	212	417
ร้อยละ	73.6	87.1
จำนวนกรรมการ	3,331	5,193
ชาย	2,895	4,158
หญิง	436	1,035
สัดส่วนผู้หญิง	13.1	19.9
จำนวนประธานกรรมการบริษัท	288	484
ชาย	276	456
หญิง	12	28
สัดส่วนผู้หญิง	4.2	5.8

หมายเหตุ: ในที่นี้ศึกษาบริษัทที่ให้ข้อมูลคณะกรรมการบริษัทเท่านั้น

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนจากรายงานประจำปี และแบบแสดงรายการประจำปี 56-1 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ที่ยื่นส่งต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ในเดือนมีนาคม 2543 และเดือนมีนาคม 2560 และอ้างอิงจาก Wailersak (2017a)

ดังนั้นกล่าวได้ว่า แม้เราจะได้ยินข่าวคราวเกี่ยวกับกรรมการหญิงและผู้บริหารระดับสูงหญิงของไทยตามสื่อต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ในความเป็นจริงแล้วสัดส่วนผู้หญิงยังคงต่ำกว่าผู้ชายในงานบริหารระดับสูงเป็นอย่างมาก จึงเป็นความเข้าใจที่ผิดที่จะมองว่าประเทศไทยมีการกีดกันทางเพศในเวทีการบริหารเพียงเล็กน้อย ในทางตรงกันข้ามคนไทยจำเป็นต้องตระหนักในนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศมากขึ้น ทั้งในระดับประเทศและภาคเอกชน

ตำแหน่ง

ในคณะกรรมการบริษัทมีอยู่หลายตำแหน่ง แบ่งออกเป็น 4 ประเภทย่อย คือ ประเภทแรกถือเป็นตำแหน่งที่เป็นหัวใจสำคัญและเป็นหัวใจของบริษัท คือ ประธานกรรมการบริษัท (chairman) และประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือซีโอ (CEO) ประเภทที่สอง กรรมการบริษัทที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (non-executive directors) ที่ทำหน้าที่เฝ้าติดตามและควบคุมการทำงานของทีมผู้บริหารระดับสูง แต่ไม่ได้มีหน้าที่บริหารงานของบริษัท ซึ่งอาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัท เช่น ถือหุ้นเอง ตัวแทนผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ตัวแทนผู้ให้สินเชื่อ พาร์ตเนอร์ต่างประเทศ หรือเป็นมืออาชีพด้านการบริหารไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัท ประเภทที่สาม กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบที่กำหนดโดยกฎกติกาของตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยดำรงตำแหน่งตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีความสัมพันธ์กับภาคอุตสาหกรรมหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแต่จะต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัททั้งในแง่ของการถือหุ้นและการบริหาร (ต้องไม่เป็นอดีตผู้บริหารหรือพนักงานของบริษัท) และประเภทที่สี่ กรรมการบริหาร เป็นทั้งกรรมการและผู้บริหารของบริษัท ขณะที่คณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย กรรมการบริหาร รองประธานฝ่ายหรือผู้อำนวยการฝ่าย

จากจำนวนผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการบริหารรวม 2,103 คน พบว่ามีแนวโน้มอยู่ในตำแหน่งกรรมการบริษัทหรือต่ำกว่า (ดูตารางที่ 8) โดยประธานกรรมการบริษัทหญิงและรองประธานกรรมการบริษัทหญิงมีรวมกันเพียง 45 คน หรือร้อยละ 2.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือซีโอหญิงมีเพียง 54 คน หรือร้อยละ 2.6 โดยกว่า 1 ใน 3 เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของ โดยทั่วไปจะเป็นผู้ร่วมก่อตั้งกิจการกับสามีของตน โดยรับตำแหน่งรองประธานบริษัทหรือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร/ซีโอในเวลาเดียวกันกับสามีของเธอเป็นประธานกรรมการบริษัท จากนั้นจะขยับมาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท ในกรณีที่สามีเสียชีวิตลง สำหรับสมาชิกครอบครัวคนอื่นๆ เช่น น้องสาวและบุตรสาวของผู้ก่อตั้ง พวกเธอมักดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท (ที่ไม่ใช่ผู้บริหาร) และกรรมการบริหาร (112 คน และ 98 คน ตามลำดับ) น่าสังเกตว่าผู้บริหารครอบครัวเกือบทั้งหมด (ทั้งหญิงชาย) จะเป็นสมาชิกสายเลือดตรงในครอบครัว กรณีสมาชิกสายเลือดขยาย เช่น ลูกพี่ลูกน้อง นั้นมีน้อยมาก

อย่างไรก็ดีหากมองอีกด้านหนึ่ง สะท้อนให้เห็นว่าหากเทียบสัดส่วนหญิงชายแล้วคงบอกได้ชัดเจนว่าผู้ชายมีมากกว่าผู้หญิงในตำแหน่งกรรมการบริหาร กรรมการบริษัท และตำแหน่งสำคัญอื่นๆ ที่สูงกว่า ขณะที่ผู้หญิงจะกระจุกตัวมากกว่าผู้ชายในตำแหน่งบริหารระดับต้น ซึ่งสะท้อนปัญหา “เพดานแก้ว (glass ceiling)” และ “ท่อน้ำรั่ว (leaking pipeline)” ที่โอกาสก้าวหน้าในงานของผู้หญิงจะลดน้อยลงเมื่ออยู่ตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้น

ตารางที่ 8

ตำแหน่งของกรรมการหญิง



	กรรมการครบครัน		กรรมการที่ไม่ใช่ครบครัน		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
● ประธานกรรมการ รองประธาน กรรมการ	24	7.8	21	1.2	45	2.1
● ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือซีอีโอ	19	6.2	35	1.9	54	2.6
● กรรมการบริษัท	112	36.6	164	9.1	276	13.1
● กรรมการตรวจสอบกรรมการอิสระ	13	4.2	320	17.8	333	15.8
● กรรมการบริหาร	98	32.0	354	19.7	452	21.5
● ผู้อำนวยการฝ่าย	40	13.1	903	50.3	943	44.8
รวม	306	100	1,797	100	2,103	100

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียน

พบ “ปัญหาเพดานแก้วสองชั้น (double glass-ceiling problem)” เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้หญิงที่เป็นสมาชิกครบครันเจ้าของกับผู้หญิงที่ไม่ใช่สมาชิกครบครันเจ้าของ กล่าวคือสำหรับผู้หญิงที่ไม่ใช่สมาชิกครบครันเจ้าของ มีแนวโน้มที่จะกระจุกตัวอยู่ใน 2 กลุ่มตำแหน่งคือ หนึ่ง ตำแหน่งกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการอิสระ มี 320 คน หรือร้อยละ 17.8 เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ให้กับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นเจ้าของและการบริหารงานของบริษัท จึงไม่ควรมีสมาชิกครบครันที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั่งอยู่ ทั้งนี้มีความกังวลว่ากรรมการตรวจสอบหรือกรรมการอิสระอาจเป็นเพียงแต่ในนาม ในความจริงแล้วอาจมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับบริษัทก็เป็นได้ หรือแต่งตั้งกันแบบ “พอเป็นพิธี (Tokenistic)” เท่านั้น (Mahadeo, Soobaroyen and Hanuman, 2012) สอง ตำแหน่งกรรมการบริหาร มี 354 คน หรือร้อยละ 19.7 ของกรรมการที่ไม่ใช่ครบครัน และตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย มี 903 คนหรือร้อยละ 50.3 ของผู้บริหารที่ไม่ใช่ครบครัน ดังนั้นจึงดูเหมือนว่าเป้าหมายด้านอาชีพสูงสุดสำหรับผู้หญิงที่ไม่ใช่สมาชิกครบครันเจ้าของคือ “กรรมการบริหาร” ขณะที่โอกาสจะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปกว่านั้นในคณะกรรมการบริษัทมีโอกาสน้อยมาก

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายโควตา ที่จะเพิ่มสัดส่วนของผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัทของบริษัทจดทะเบียน หรือข้อบังคับใดๆ เกี่ยวกับประเด็นการส่งเสริมให้ผู้หญิงมีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น สถิติข้างต้นสะท้อนว่ากรรมการหญิงส่วนหนึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจครบครัน (Lane, et al., 2006; Nekhili and Gatfaoui, 2013) เช่นเดียวกันกับกรรมการชาย กล่าวคือผู้ถือหุ้นรายใหญ่มักเลือกตนเองและสมาชิกครบครันนั่งในตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร/ซีอีโอ และกรรมการบริษัท การปฏิบัติเช่นนี้เป็นที่แพร่หลายในบริษัทเอกชนของไทย เนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่ถือครองหุ้นโดยครบครันไทยเชื้อสายจีน สามารถแต่งตั้งกรรมการทุกคนได้ด้วยเสียงข้างมากของหุ้นที่ถือครองอยู่ อิทธิพลของธุรกิจครบครันจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยให้สมาชิก

ครอบครัวหญิงเข้าถึงตำแหน่งระดับสูงได้ ถึงแม้จะมีข้อเสียตรงที่ผู้หญิงที่มีสถานะสูงทางสังคมและเศรษฐกิจเหล่านี้มีจำนวนน้อย (Appold, Siengthai, Kasarda, 1998; Wailerdsak, 2008b)

แต่ยังมีความเสี่ยงตรงที่เจ้าของธุรกิจครอบครัว อาจแต่งตั้งสมาชิกครอบครัวที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ธุรกิจครอบครัวมักถูกมองว่าเป็นแหล่งความมั่งคั่งและแหล่งรายได้สำหรับสมาชิกครอบครัว ที่คาดหวังจะทำงานในบริษัทของตนเอง อย่างไรก็ตามยังคงเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ว่าบางธุรกิจครอบครัวมีความทันสมัยและแสวงหาผู้บริหารมืออาชีพ ดังนั้นการเป็นเพียงสมาชิกครอบครัวไม่ว่าหญิงชาย ก็ใช้ว่าจะได้รับอนุญาตให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงโดยอัตโนมัติ ลูกหลานหญิงชายทั้งหลายต้องได้รับการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ มีประสบการณ์ทำงานกับภายนอกเสริมสร้างคุณสมบัติให้เพียงพอที่จะบริหารธุรกิจของครอบครัวได้ แนวโน้มนี้เริ่มมีมากขึ้นภายใต้สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่ซับซ้อนมากขึ้น (Wailerdsak and Suehiro, 2014)

อย่างไรก็ตามภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ที่มีแรงกดดันจากนักลงทุนสถาบันทั้งในและต่างประเทศ จึงคาดหวังว่าบริษัทจดทะเบียนที่เป็นธุรกิจครอบครัว จะพยายามแสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่นำไปสู่การสร้างตลาดแรงงานสำหรับกรรมการที่ไม่ใช่ครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจครอบครัวที่มีจำนวนสมาชิกชายไม่เพียงพอ เพื่อสะท้อนถึงการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ผู้บริหารระดับสูงหญิงกล่าวว่า

“บริษัทข้ามชาติสัญชาติยุโรปกับอเมริกันในไทยหลายแห่งจะมี gender agenda มีการกำหนดสัดส่วนพนักงานหญิงในตำแหน่งต่าง ๆ ว่าต้องมีเท่าไรเป็นตัวชี้วัด (KPI) เลย เขาเชื่อว่าดีทั้งด้านผลประโยชน์ แรงจูงใจของพนักงาน และจริยธรรม”

“บริษัทเอกชนไทยยังมองไม่เห็นความสำคัญของความหลากหลายทางเพศในคณะกรรมการบริษัท ยกเว้นบริษัทที่อยู่ในรายชื่อ DJSI เพราะจะมีดัชนีตัวหนึ่งวัดเรื่องนี้ ทำให้ถูกบังคับต้องเพิ่มสัดส่วนผู้บริหารหญิง แต่งตั้งกรรมการหญิง”

ระดับการศึกษา

เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา (ตารางที่ 9) พบว่ากรรมการครอบครัวและกรรมการที่ไม่ใช่ครอบครัวส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงเหมือนกัน โดยร้อยละ 87.5 ของกรรมการครอบครัว และร้อยละ 95.3 ของกรรมการที่ไม่ใช่ครอบครัว จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า สำหรับกรรมการครอบครัวที่จบการศึกษาปริญญาเอกนั้น รวมกรณีที่ได้รับปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์จากมหาวิทยาลัย ด้วยเหตุผลจากการได้รับความยอมรับตามความสำเร็จในธุรกิจของตน เราคงพูดได้ว่าระดับการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพบริหารของสตรี

มีกรรมการบริษัทที่มีระดับการศึกษาต่ำ เช่น กรรมการครอบครัวร้อยละ 8.8 และกรรมการที่ไม่ใช่ครอบครัวร้อยละ 2.7 ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นหรือมัธยมศึกษาตอนปลาย กรรมการเหล่านี้เป็นสมาชิกครอบครัวรุ่นเก่า หรือพนักงานที่ทำงานให้กับบริษัทระยะยาวตั้งแต่สำเร็จการศึกษา

ตารางที่ 9

ระดับการศึกษาของกรรมการหญิง

	กรรมการครอบครัว		กรรมการที่ไม่ใช่ครอบครัว		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
 ระดับการศึกษา						
• ประถมศึกษา	2	0.7	0	0	2	0.1
• มัธยมศึกษาตอนต้น/ตอนปลาย	12	3.9	29	1.6	41	1.9
• อนุปริญญา	13	4.2	20	1.1	33	1.6
•ปริญญาตรี	83	27.1	551	30.7	634	30.1
•ปริญญาโท	162	52.9	1,097	61	1,259	59.9
•ปริญญาเอก	23	7.5	64	3.6	87	4.1
• ไม่ทราบ	11	3.6	36	2	47	2.2
รวม	306	100	1,797	100	2,103	100
 ประเทศที่จบการศึกษา						
• ไทย	142	46.4	1,346	74.9	1,488	70.8
• สหรัฐอเมริกา	104	34	311	17.3	415	19.7
• อื่น ๆ	51	16.7	106	5.9	157	7.5
• ไม่ทราบ	9	2.9	34	1.9	43	2
รวม	306	100	1,797	100	2,103	100
 สาขาวิชา						
• การบริหารจัดการ	149	48.7	772	43.0	921	43.8
• การบัญชี	28	9.1	394	21.9	422	20.1
• วิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์	14	4.6	118	6.6	132	6.3
• เศรษฐศาสตร์	17	5.6	88	4.9	105	4.9
• ศิลปศาสตร์	18	5.9	74	4.1	92	4.4
• รัฐศาสตร์	12	3.9	74	4.1	86	4.1
• นิติศาสตร์	4	1.3	59	3.3	63	3
• การเงิน	5	1.6	39	2.2	44	2.1
• อื่น ๆ	30	9.8	114	6.3	144	6.8
• ไม่ทราบ	29	9.5	65	3.6	94	4.5
รวม	306	100	1,797	100	2,103	100

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียน

หากพิจารณาประเทศที่ผู้บริหารหญิงสำเร็จการศึกษาชั้นสูงสุดพบว่าเป็นเรื่องจริงที่ธุรกิจครอบครัวไทยมีแนวโน้มที่จะส่งลูกหลานรุ่นใหม่ไปศึกษาต่อต่างประเทศ เนื่องจากเกือบครึ่งหนึ่งของกรรมการครอบครัวจบการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา หรือประเทศอื่น ๆ แม้ว่าอันดับของมหาวิทยาลัยที่พวกเขาเข้าเรียนไม่ได้สูงมากนัก ในทางตรงกันข้ามเกือบร้อยละ 75 ของกรรมการที่ไม่ใช่ครอบครัวจบการศึกษาชั้นสูงสุดในประเทศไทย จำนวนกรรมการที่ไม่ใช่ครอบครัวที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีจำนวนน้อยกว่า อาจเป็นเพราะปัจจัยด้านการเงินและทุนการศึกษาที่มีจำนวนจำกัด โดยทั่วไปพวกเขาได้รับทุนการศึกษาจากรัฐบาลไทย บริษัทเอกชน และหน่วยงานต่างๆ มีแนวโน้มที่จะศึกษาในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศนั้น ๆ อีกเหตุผลหนึ่งคือบริษัทเอกชนไทยส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจภายในประเทศไทยเท่านั้น ดังนั้นการสร้างสายสัมพันธ์และเครือข่ายทางธุรกิจภายในประเทศจึงมีความสำคัญมากกว่า สายสัมพันธ์และเครือข่ายส่วนใหญ่สร้างขึ้นในช่วงที่ศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับปริญญาตรีในไทย

จากนั้นเมื่อพิจารณาสาขาวิชาที่เรียน พบว่ากรรมการครอบครัวส่วนใหญ่ (หรือร้อยละ 77.6) มีแนวโน้มเรียนในสาขาการบริหาร ซึ่งรวมทั้งปริญญาโทบริหารธุรกิจ (MBA) กรรมการที่ไม่ใช่ครอบครัวส่วนใหญ่เรียนสาขาการบริหาร (ร้อยละ 40.4) สาขาบัญชี (ร้อยละ 20.6) สาขาวิชาเหล่านี้ดูเหมือนว่าจะเป็นสาขาวิชาที่ช่วยให้ผู้หญิงไทยสามารถประสบความสำเร็จในสายงานอาชีพได้ และสามารถใช้เป็นหนังสือเดินทางเชื่อมโยงกับประสบการณ์ทำงาน เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต่อไป

ประสบการณ์ทำงาน

ตารางที่ 10 แสดงประเภททุนมนุษย์ของกรรมการหญิงที่ได้รับการแต่งตั้งในคณะกรรมการบริษัทของบริษัทจดทะเบียน 466 แห่ง พบว่าประเภททุนมนุษย์ 3 ประเภท ได้แก่ ผู้ก่อตั้งและสมาชิกในครอบครัว (ร้อยละ 14.6) กรรมการลูกหม้อที่ไม่ใช่ครอบครัว (ร้อยละ 21.0) และกรรมการผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก (ร้อยละ 50.8) เป็นตัวแทนกรรมการบริษัทในห้องประชุมคณะกรรมการบริษัทของไทย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือจำนวนกรรมการที่ไม่ใช่ครอบครัวมีเพิ่มขึ้น

กลุ่มแรกบุคลากรภายในที่เป็นกรรมการ ซึ่งหมายถึง ผู้ก่อตั้งหรือผู้ที่มีความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งหรือกรรมการลูกหม้อ พวกเขาถูกรายละเอียดเกี่ยวกับบริษัทเพราะมีความรู้เฉพาะบริษัท (firm-specific knowledge) ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้พวกเขาได้รับตำแหน่งเป็นกรรมการบริษัท ที่น่าสนใจว่าราวหนึ่งในสี่ของกรรมการที่ไม่ใช่ครอบครัวจัดอยู่ในประเทศบุคลากรภายใน พวกเขาทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลานาน ก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นกรรมการ ถึงแม้ว่าจะเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็กที่สุด แต่ตัวเลขดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัทชื่นชมในความจงรักภักดีของพนักงาน และค่อนข้างเต็มใจที่จะส่งเสริมพนักงานที่ไว้วางใจได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของกรรมการที่ไม่ใช่ครอบครัวจากตลาดแรงงานภายในขององค์กร

ตารางที่ 10

ประสบการณ์ทำงานของกรรมการหญิง

	จำนวน	%
บุคลากรภายใน	747	35.5
• ผู้ก่อตั้ง/เจ้าของกิจการ	20	1.0
• ผู้สืบทอดกิจการของครอบครัว	286	13.5
• ลูกหม้อที่ไม่ใช่ครอบครัว	441	21.0
ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ	1,068	50.8
ผู้เชี่ยวชาญด้านสนับสนุน	271	12.9
ผู้มีอิทธิพลในชุมชน	17	0.8
รวม	2,103	100

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียน

ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจที่เป็นกรรมการบริษัท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นซีอีโอหรือผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจหรือบริษัทเอกชนที่มีกำไร พวกเขาได้รับการว่าจ้างมาจากภายนอก บางคนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการเนื่องจากมีความรู้และทักษะเฉพาะด้านสูง บริษัทเอกชนไทยจำนวนมากขยายกิจการอย่างรวดเร็วในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีกรรมการและผู้เชี่ยวชาญที่พร้อมทำหน้าที่ รวมทั้งกรรมการอิสระจากภายนอกด้วย รูปแบบของตลาดแรงงานนอกของผู้บริหารกลายเป็นปรากฏการณ์ทั่วไปซึ่งผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะใช้เวลาหลายปีในบริษัทเอกชนอื่นๆ ก่อนที่จะเข้ามาทำงานในบริษัทขนาดใหญ่ในตำแหน่งบริหารระดับสูง พนักงานและกรรมการมีแนวโน้มที่จะสะสมทักษะทั่วไปและประสบการณ์ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งช่วยให้พวกเขามีความสามารถตามที่ตลาดต้องการ (Wailerdasak, 2005, 78-80)

ดูเหมือนว่าจะง่ายสำหรับผู้หญิงที่จะทำลายอุปสรรคของกรรมการชาย หากมีทักษะพิเศษโดยการพัฒนาตนเองให้สามารถเป็นบุคลากรภายใน หรือผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ อีกทางเลือกหนึ่งและบางทีอาจจะเป็นเส้นทางที่หายากได้คือ การบ่มเพาะความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น การบริหารจัดการหรือการบัญชี ซึ่งถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่มีความสำคัญต่อการเป็นกรรมการบริษัท

ประเภทอุตสาหกรรม

แผนภาพที่ 8 รายงานสัดส่วนกรรมการหญิงใน 10 อุตสาหกรรม (ตามประเภทของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ 10 อุตสาหกรรมที่มีค่าเฉลี่ยเฉลี่ยต่ำสุด บางอุตสาหกรรมเหล่านี้อาจสอดคล้องกับการรับรู้ของคนทั่วไปเกี่ยวกับตัวแทนหญิงมากหรือน้อย พบว่ากรรมการหญิงมีสัดส่วนมากที่สุดในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ รองลงมาคือผลิตภัณฑ์ส่วนบุคคลและยา

ประกัน แฟชั่น บริการระดับมืออาชีพ สื่อและสิ่งพิมพ์ กรรมการหญิงมีส่วนต่ำที่สุดในธุรกิจเหมืองแร่ รองลงมาคือกระดาษและวัสดุการพิมพ์ บริการรับเหมาก่อสร้าง วัสดุก่อสร้าง เหล็ก และบรรจุภัณฑ์ ซึ่งมักจะถูกมองว่าเป็นธุรกิจที่มีสัดส่วนของผู้ชายสูง ผลลัพธ์เหล่านี้ช่วยยืนยันผลการวิจัยของประเทศพัฒนา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเป็นตัวแทนของผู้หญิงในอุตสาหกรรมบริการมากขึ้น (Helfat, Harris and Wolfson, 2006) การค้นพบนี้อาจสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าที่มากขึ้นเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของสตรีในอุตสาหกรรมที่ไม่ใช่การผลิต

แผนภาพที่ 8

สัดส่วนกรรมการหญิงจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม

10 อุตสาหกรรมที่มีสัดส่วนของกรรมการหญิงมากที่สุด



10 อุตสาหกรรมที่มีสัดส่วนของกรรมการหญิงน้อยที่สุด



ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียน

4.5. คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงหญิงไทย

ข้อมูลผู้บริหารหญิงในประเทศกำลังพัฒนาอย่างไทยมีไม่มากนัก สิ่งที่เราได้รับรู้ก็มาจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารหญิงในประเทศพัฒนา การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารหญิงไทยส่วนใหญ่มีในช่วงทศวรรษที่ 1990-2000 ซึ่งเป็นช่วงที่เริ่มขาดแคลนแรงงานระดับผู้บริหารของบริษัทเอกชน และผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานพนักงานสำนักงานและผู้บริหารเพิ่มสูงขึ้น (ADB, 1998; Adler, 1993; Appold, Siengthai and Kasarda, 1998; Siengthai and Leelakulthanit, 1993; Wailersak, 2009; Yukongdi, 2005) ซึ่งงานวิจัยเหล่านี้ได้ผลลัพธ์ที่หลากหลายและค่อนข้างเก่าแล้ว รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เล่มนี้จึงนำเสนอข้อมูลใหม่ตั้งแต่ช่วงปี 2543-2560

สัดส่วนผู้หญิงในคณะกรรมการบริหาร

ตารางที่ 11 แสดงคณะกรรมการบริหาร(executive committees) หรือทีมผู้บริหารระดับสูง (top management team) ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เปรียบเทียบปี 2543 และปี 2560 จากจำนวนบริษัทที่เก็บข้อมูลคณะกรรมการบริหารได้ พบว่าบริษัทที่มีผู้หญิงอยู่ในคณะกรรมการบริหารอย่างน้อย 1 คน มีเพิ่มขึ้นจาก 275 บริษัทหรือร้อยละ 90.5 ในปี 2543 เป็น 308 บริษัทหรือร้อยละ 93.1 ในปี 2560 นอกจากนี้จำนวนผู้บริหารหญิงในคณะกรรมการบริหารมีเพิ่มขึ้นจาก 976 คนหรือร้อยละ 28.1 เป็น 1,064 คนหรือร้อยละ 36.8 (หรือ 1 ใน 3) ในปี 2560 สำหรับซีอีโอหญิงก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน จาก 15 คนหรือร้อยละ 4.9 ในปี 2543 เพิ่มเป็น 61 คนหรือร้อยละ 12.9 ในปี 2560

ตารางที่ 11

ผู้บริหารหญิงของบริษัทจดทะเบียนฯ พ.ศ.2543 และ 2560

	2543	2560
 จำนวนบริษัทรวม - มีข้อมูลคณะกรรมการบริหาร - มีผู้หญิงในคณะกรรมการบริหาร - ร้อยละ	385 304 275 90.5	512 331 308 93.1
 จำนวนผู้บริหารระดับสูง - ชาย - หญิง - สัดส่วนผู้หญิง	3,469 2,493 976 28.1	2,890 1,890 1,064 36.8
 จำนวนประธานเจ้าหน้าที่บริหาร/ซีอีโอ - ชาย - หญิง - สัดส่วนผู้หญิง	304 289 15 4.9	474 413 61 12.9

หมายเหตุ: ในที่นี้ศึกษาบริษัทที่ให้ข้อมูลคณะกรรมการบริษัทเท่านั้น

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนจากรายงานประจำปี และแบบแสดงรายการประจำปี 56-1 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ที่ยื่นส่งต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ในเดือนมีนาคม 2543 และเดือนมีนาคม 2560 และอ้างอิงจาก Wailersak (2017a)

ความทะเยอทะยานในอาชีพบริหาร

ข้อมูลในส่วนนี้มาจากการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้เขียน กับผู้บริหารระดับสูงหญิงของบริษัทชั้นนำในไทย 10 ท่าน (เดือนตุลาคม 2559 ถึงกุมภาพันธ์ 2561) และรายงานการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากสื่อมีเดียต่างๆ ผู้บริหารหญิงเหล่านี้มีประสบการณ์ทำงานกับบริษัทเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความเชื่อเกี่ยวกับความสำเร็จของผู้หญิงในการบริหารสรุปได้ 5 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

ประการแรก สมองไม่ได้มีเพศ (The brain does not have a sex)

ผู้หญิงไม่ได้ด้อยกว่าหรือได้เปรียบกว่าผู้ชาย ผู้หญิงสามารถโดดเด่นและแสดงความสามารถของตนเองได้ โดยเฉพาะการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ การคิดนอกกรอบและการแก้ไขปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกไม่ซ้ำใครนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งถือเป็นงานของสมอง ผู้บริหารหญิงในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท บางคนจบมาทำงานไม่ตรงกับสาขาที่เรียน แต่ส่วนใหญ่อยู่ในสายอาชีพการเงิน การตลาด บริหารคน รวมทั้งซีอีโอ พวกเธอได้รับการสนับสนุนโดยผู้บังคับบัญชาให้สั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลาย การหมุนเวียนงานภายในองค์กรช่วยให้เห็นภาพรวมขององค์กรและจัดการกับปัญหาที่ซับซ้อนได้

“ในขณะที่ทำงานทั้งเพื่อนร่วมงานของฉันและฉันเอง ไม่ได้คิดว่าเป็นผู้หญิงหรือผู้ชาย เรามองเฉพาะเนื้อหางานและขั้นตอนการทำงานเท่านั้น”

“เมื่อเขาจ้างเรามารับเงินเดือนก็อยากจะทำให้ได้ดี อยากมีผลงานให้หัวหน้าเห็น ธุรกิจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาต้องแข่งกับตัวเอง ต้องสู้งาน ต้องปรับตัวให้ทัน พัฒนาความสามารถของตัวเอง นำเสนอสินค้าใหม่ๆ ที่มีประโยชน์”

“อาจเป็นวัฒนธรรมเอเชียที่ผู้หญิงขยันเรียน ขยันทำงาน ผู้หญิงรุ่นใหม่เรียนจบสูง มี passion สูง และสังคมไทยก็เปิดให้ผู้หญิงทำงานนอกบ้าน”

ประการที่สอง ผู้หญิงต้องโฟกัสในงานที่ต้องทำเพราะผู้หญิงมีงานหลากหลาย (multi-tasks)

ผู้หญิงต้องจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างมีสติ ควรใช้เวลาที่จำกัดในแต่ละเรื่องด้วยคุณภาพ ในความเป็นจริงเป็นไปได้ยากที่จะแยกเวลาในชีวิตประจำวัน เพื่อสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน “การทำงานร่วมกับการใช้ชีวิต (work-life integration/harmony)” หรืองานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตอาจจะปฏิบัติได้มากกว่า ผู้บริหารหญิงในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เดินทางบ่อยครั้งทั้งต่างจังหวัดและต่างประเทศ ดังนั้นการจัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพเพื่องานและครอบครัวจึงเป็นปัจจัยสำคัญ

“พยายามไม่พูดเรื่องครอบครัว ทำงานให้หนักกว่าผู้ชาย มองผิวเผินอาจดูเหมือนว่าหญิงชายในบริษัททำงานหนักเหมือนกัน แต่จริง ๆ แล้วภาระไม่เท่ากัน”

“ทำงานให้ดี ได้รับการยอมรับ องค์กรก็จะดูแลและตอบแทนเราดี”

ประการที่สาม ผู้หญิงต้องค้นหาว่าจุดแข็งของตัวเองคืออะไร (What your strengths are?)

ผู้หญิงควรพัฒนาจุดแข็งของตัวเองให้โดดเด่นและสร้างคุณค่าให้มากขึ้น เพื่อยืนหยัดได้เหมือนผู้ชาย ไม่ควรใช้เวลากับจุดอ่อนของตัวเอง ควรเชื่อมั่นและให้กำลังใจตัวเองก่อน อุปสรรคเพียงอย่างเดียวสำหรับผู้หญิงที่จะทำความฝันที่จะก้าวขึ้นสู่ระดับสูงสุดของพีระมิดองค์กรเป็นจริงได้คือ การควบคุมตัวเอง นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ มีแนวโน้มให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการดูแลพวกเขาเหมือนเช่นสมาชิกในครอบครัว คำว่า “ผู้ใต้บังคับบัญชา” ในภาษาไทยคือ “ลูกน้อง” ซึ่งมาจากคำว่า “ลูก” หมายถึง “เด็กๆ” และ “น้อง” หมายถึง “น้องสาว น้องชาย” สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ผู้หญิงได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มคนที่หลากหลายในองค์กร ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของผู้หญิงที่เหนือกว่าผู้ชาย

“เอาใจเขาใส่ใจเรา คิดถึงลูกน้องและครอบครัวของเขา เพราะพนักงานคือหัวใจของธุรกิจ

สินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยเฉพาะธุรกิจบริการ มั่นใจและไว้วางใจในทีมงาน”

“โลกการทำงานในเวลานี้เปิดรับผู้นำที่เป็นผู้หญิง ภาพรวมไม่ได้มีการปิดกั้นหรือกีดกัน ความเป็นผู้หญิงจะดูอ่อนโยน แตกต่างจากผู้ชายที่ดูเข้มแข็งมีภาพว่าน่าจะเป็นผู้นำที่ดีได้ ผู้หญิงอาจดูไม่เด็ดขาดเท่าผู้ชาย แต่ความอ่อนโยนก็เป็นข้อดีถ้าใช้ให้เป็น จากที่เคยเห็นมาผู้หญิงเก่ง ๆ ล้วนดูแลได้ดีทั้งงานและครอบครัว”

“ผู้หญิงได้เปรียบกับงานที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อน เจรจาและแก้ไขปัญหา ยิ่งบริษัทมีคนทำงานหลายรุ่นผู้หญิงจะพูดคุยได้ดีกว่า ผู้ชายมีหน้าเยอะ ผู้หญิงไม่ค่อยคิดกลัวเสียหน้าอย่างผู้ชาย”

“ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้างด้วย เพราะจะเป็นผู้นำได้ต้องได้รับการยอมรับไม่ใช่เก่งอย่างเดียว ควรใช้ความเป็นผู้หญิงให้เป็นประโยชน์”

ประการที่สี่ ผู้บริหารหญิงคือนักต่อสู้ด้วยตัวเอง (self-confident fighters)

ผู้บริหารกล่าวว่าในปัจจุบันไม่มีคำว่า ทำไม่ได้ (can't do) หากคุณต้องการการยอมรับจากสังคม คุณต้องแสดงความสามารถมากกว่าการเปลี่ยนจิตใจของผู้คน อย่าใช้ความเป็นผู้หญิงเป็นข้ออ้าง เช่น การทำงานล่วงเวลาเป็นสิ่งที่อันตราย หรือไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้เนื่องจากมีครรภ์และมีอาการแพ้ท้อง การสั่งสมความรู้ความสามารถ การทุ่มเทพยายาม และการมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญต่อความสำเร็จในอาชีพ แม้กระทั่งในยามที่เผชิญกับอุปสรรคต้องคิดบวก การทำงานหนัก (work hard) ต้องมาก่อน และต้องเป็นการทำงานแบบฉลาด (work smart) ที่ลงรายละเอียดเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีเยี่ยมจริงๆ

“เชื่อมาตลอดเวลาว่าคนเราเลือกเกิดไม่ได้ แต่เราเลือกที่จะเป็นได้ คิดอยากเป็นนักธุรกิจมาตั้งแต่เด็ก อยากสร้างโลกของตัวเองด้วยตัวเอง สร้างขวัญและความตั้งใจของตัวเอง ช่วงแรกเป็นเรื่องของการเรียนรู้ จากนั้นเดินทางเพื่อศึกษาต่อสิ่งที่อยากทำ จากนั้นสร้างฝัน มองภาพชัดเจนขึ้น”

“มีคนพูดว่า เป็นผู้บริหารหญิงเขาจะเอาจริงขนาดไหนนะ เราต้องพิสูจน์ความสามารถต้องใช้เวลาและการกระทำ เวลาและผลงาน ไม่ใช่แค่พูด ไม่ใช่ร้องป่าวตะโกนว่าฉันเป็นยังไง ต้องมีจุดมุ่งหมายในการเดินทางที่ชัด ทั้งแง่ปริมาณและคุณภาพ ต้องพัฒนาไปเรื่อยๆ ระหว่างการเดินทางเต็มไปด้วยโอกาสและอุปสรรค”

“ต้องกล้าแสดงออก กล้านำเสนอ พี่เคยพูดกับนายว่า “ถ้าคุณให้โอกาสฉัน คุณจะไม่มีผิดหวัง” แล้วนายก็มอบหมายตำแหน่งให้จริง ๆ”

ประการสุดท้ายคือ ผู้บริหารหญิงได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากครอบครัว สามีและบุตร คนในครอบครัวเข้าใจว่าแม่เป็นผู้หญิงที่ทำงาน ดังนั้นพวกเขาจะไม่คาดหวังว่าจะมีมารดาและภรรยาเต็มเวลา

“คุณสามารถวางแผนการที่ดีสำหรับบริษัทได้ ทำไมคุณจะวางแผนที่ดีให้กับครอบครัวไม่ได้”

“ทุกชีวิตต่างมีช่วงเวลา 20-30 ปี เป็นช่วงการเรียนรู้งาน จะเดินหน้าถอยหลังอย่างไรก็ได้ ช่วง 30-40 ปี เป็นช่วงสูงสุดของชีวิต ต้องขยันทำงานและผลักดันชีวิตให้เดินต่อไปข้างหน้า ช่วง 40-50 ไม่ใช่ช่วงค้นฟ้าแต่ต้องไปคว้าดาวให้จงได้ ต้องเอื้อมมือออกไปให้สุดแรง เพราะเมื่อชีวิตเลยวัย 50 ปีไปแล้ว เราจะไม่มีความหวังไปได้อีกกว่าตรงนั้นอีกเลย ซึ่งครอบครัวอยู่ไปกับเราในทุกช่วงของชีวิต ถ้าเขาเข้าใจก็ถือว่าโชคดีมาก”

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงไทย สรุปได้ว่าบริษัทเอกชนไทยใช้ระบบคุณธรรม (meritocracy) ในกระบวนการสรรหาและส่งเสริมพัฒนาผู้นำหญิงที่มีศักยภาพ ผู้หญิงสามารถเติบโตได้ในองค์กรราบเท่าที่พวกเขามีความพร้อมที่จะแสดงความฉลาดและความสามารถของตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพศ อายุ หรือการศึกษา (ซึ่งเป็นความสามารถในอดีต) แต่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของงาน

และความสามารถในการปัจจุบัน แน่แน่นอนว่าไม่ใช่องค์กรของไทยทั้งหมดจะเป็นเช่นนั้น แต่แนวโน้มนี้สะท้อนถึงความจริงที่ว่าองค์กรไทยหลายแห่งยอมรับและใช้ความสามารถของผู้หญิงอย่างเต็มที่ ซึ่งช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

4.6. ผลสำรวจวิธีการปฏิบัติของบริษัทเอกชนไทย

เพื่อศึกษาว่าบริษัทเอกชนไทยมีวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวกับโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันหรือไม่ v อย่างไร ผู้เขียนได้ส่งแบบสอบถามให้กับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ จำนวน 512 บริษัท ในช่วงเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2560 (ดูภาคผนวก) โดยข้อคำถามในแบบสอบถามอ้างอิงมาจากแบบสอบถามของ Sato (2014) ที่ใช้สำรวจบริษัทเอกชนในญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม ข้อดีของการตอบกลับมีเพียงร้อยละ 23 (N = 120) และน้อยกว่าร้อยละ 30 จึงถือว่าผลการสำรวจเป็นการสำรวจเบื้องต้นยังไม่อาจเป็นตัวแทนประชากรของบริษัทเอกชนได้ นอกจากนี้ผู้เขียนยังขอเข้าพบและสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนไทย 10 บริษัทเพื่อสอบถามเพิ่มเติม และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหญิง 10 ท่านเกี่ยวกับเรื่องนี้ด้วย

คำถามในแบบสอบถามมี 2 ส่วน ส่วนแรกแบ่งเป็น 2 ชุดคำถาม โดยตารางที่ 5.1 แสดงผลการตอบชุดคำถามแรก เรื่องโอกาสได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (equal treatment) ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็น แบ่งเป็น 5 ระดับคือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้เลือกข้อละ 1 คำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบมากที่สุด (N=120) พบว่าข้อที่มีคำตอบว่า “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ไม่ค่อยมี คำตอบจะเป็น “เห็นด้วย” มากที่สุดในข้อ “ในองค์กรของท่านผู้หญิงยังมีอุปสรรคในการก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร” ร้อยละ 76 “ในองค์กรของท่านมีงานบางอย่างที่ถูกมองว่าเป็นงานของผู้ชาย” ร้อยละ 88 และ “คนส่วนมากในองค์กรของท่านเห็นว่าผู้ชายเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงมากกว่า” ร้อยละ 73 ซึ่งสะท้อนค่านิยมและความเชื่อทางสังคมที่ยังมองว่า “งานบริหารคืองานของผู้ชาย” ยกเว้นบางบริษัทที่อยู่ในธุรกิจการแพทย์หรือสาธารณสุข ที่มีพนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง หัวหน้างานจึงมีแนวโน้มเป็นผู้หญิง แต่ที่น่าสนใจคือคำตอบว่า “ไม่แน่ใจ” และ “ไม่เห็นด้วย” มากที่สุดจะพบมากในข้อ “หัวหน้างานในองค์กรของท่านแบ่งงานและมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงเพศของลูกน้องมากกว่าความสามารถ” ร้อยละ 64 และ “ในองค์กรของท่านผู้หญิงยังถูกมองว่าขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้บริหาร” ร้อยละ 65 ซึ่งสะท้อนเรื่องคุณสมบัติและความสามารถที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง กรณีที่ผู้หญิงมีคุณสมบัติและความสามารถก็จะมีโอกาสได้เลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร แต่ปัญหาคือผู้หญิงมีโอกาสที่จะส่งสมคุณสมบัติและความสามารถดังกล่าวน้อยกว่าผู้ชายอย่างเห็นได้ชัดในบริษัทเอกชนไทย

ตารางที่ 12

โอกาสได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม

	จำนวน	%
1. ในองค์กรของท่านผู้หญิงยังมีอุปสรรคในการก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร	เห็นด้วย	76
2. ในองค์กรของท่านมีงานบางอย่างที่ถูกมองว่าเป็น “งานของผู้ชาย”	เห็นด้วย	88
3. หัวหน้างานในองค์กรของท่านแบ่งและมอบหมายงานโดยคำนึงถึงเพศของลูกค้าน้อยกว่าความสามารถ	ไม่แน่ใจ	64
4. คนส่วนมากในองค์กรของท่านเห็นว่าผู้ชายเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงมากกว่า	เห็นด้วย	73
5. ในองค์กรของท่านผู้หญิงยังถูกมองว่าขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้บริหาร	ไม่แน่ใจ	65

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนจากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม 120 บริษัท ปี 2560

ตารางที่ 13 แสดงผลแบบสอบถามของชุดคำถามที่สองเรื่องโอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม (equal access) ซึ่งสอบถามความคิดเห็นแบ่งเป็น 5 ระดับคือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้เลือกข้อละ 1 คำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบมากที่สุด (N=120) พบว่าข้อที่ตอบว่า “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ไม่ค่อยมี คำตอบจะเป็น “เห็นด้วย” ในข้อ “การปรับขึ้นตำแหน่งและค่าตอบแทนมักพิจารณาโดยยึดตามผลงานเสมอ” ร้อยละ 89 และ “หัวหน้างานในองค์กรของท่านให้โอกาสลูกน้องเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติทางเพศ” ร้อยละ 66 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทเอกชนไทยเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนาอย่างเท่าเทียมไม่ว่าหญิงหรือชายที่ได้รับเลือกก็เป็นเพราะมีผลงานที่โดดเด่นตามระบบคุณธรรม (meritocracy)

ในขณะที่ข้อที่ตอบว่า “ไม่เห็นด้วย” ค่อนข้างมาก คือ “การพิจารณาเข้าทำงานมักคำนึงถึงความสามารถของบุคคลมากกว่าเพศเสมอ” ร้อยละ 61 สะท้อนให้เห็นว่ามีการเลือกปฏิบัติในขั้นตอนการรับสมัครเข้าทำงาน ส่วนข้อที่ตอบว่า “ไม่แน่ใจ” กันมากคือ “ผู้หญิงได้รับโอกาสจากองค์กรให้ฝึกอบรมในหลักสูตรที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อการทำงานเท่าเทียมกับผู้ชาย” ร้อยละ 62 และ “หัวหน้างานในองค์กรของท่านให้คำแนะนำและสนับสนุนเรื่องความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงเสมอ” ไม่ต่างกับ

เพื่อนพนักงานผู้ชาย” ร้อยละ 67 ซึ่งสะท้อนว่าวิธีการปฏิบัติในเรื่องนี้ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานที่จะเปิดโอกาสให้กับพนักงานหญิงหรือไม่

ตารางที่ 13

โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม

	จำนวน	%
1. การพิจารณาเข้าทำงานมักคำนึงถึงความสามารถของบุคคลมากกว่าเพศเสมอ	ไม่เห็นด้วย	61
2. การปรับขึ้นตำแหน่งและค่าตอบแทนมักพิจารณาโดยยึดตามผลงานเสมอ	เห็นด้วย	89
3. ผู้หญิงได้รับโอกาสจากองค์กรให้ฝึกอบรมในหลักสูตรที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อการทำงานเท่าเทียมกับผู้ชายเสมอ	ไม่แน่ใจ	62
4. หัวหน้างานในองค์กรของท่านให้โอกาสลูกน้องเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติทางเพศ	เห็นด้วย	66
5. หัวหน้างานในองค์กรของท่านให้คำแนะนำและสนับสนุนเรื่องความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงเสมอ ไม่ต่างกับผู้ชาย	ไม่แน่ใจ	67

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนจากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม 120 บริษัท ปี 2560

ส่วนที่สองของแบบสอบถามถามว่า “ท่านคิดว่าทำไมจึงมีผู้หญิงน้อยในตำแหน่งบริหารระดับสูง” โดยมี 8 เหตุผลให้เลือก ให้ผู้ตอบเลือกได้ไม่เกิน 2 ข้อและมีบรรทัดให้เขียนแสดงความคิดเห็น เหตุผลที่มีผู้ตอบมากที่สุดคือ “ณ ตอนนี้ไม่มีผู้บริหารหญิงที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถในการตัดสินใจในฐานะผู้บริหารระดับสูง” (N = 51 ร้อยละ 32.5) “มีผู้หญิงที่น่าจะเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงได้ในอนาคต แต่ในตอนนี้นี้ยังไม่มีพนักงานหญิงคนใดที่มีอายุงานนานพอที่จะก้าวสู่ตำแหน่งได้” (N = 35 ร้อยละ 22.5) และ “ผู้หญิงเลือกที่จะไม่เป็นผู้บริหารระดับสูงเอง” (N = 27 ร้อยละ 17.5) (ดูตารางที่ 14)

ผลการสำรวจสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทเอกชนไทยเต็มใจ และพร้อมที่จะเพิ่มสัดส่วนของผู้บริหารระดับสูงหญิง วิธีการปฏิบัติโดยทั่วไปไม่มีการเลือกปฏิบัติด้านเพศ เพียงแต่ผู้หญิงที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมีไม่เพียงพอหรือผู้หญิงปฏิเสธที่จะเป็นเอง ภาวะการขาดแคลนผู้บริหารชายทำให้ผู้หญิงไทยมีสิทธิเข้าถึงการจ้างงาน การคัดเลือก การเลื่อนขั้นตำแหน่ง และการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกับผู้ชาย โดย

ไม่ต้องมีกฎหมายบังคับหรือนโยบายต่อต้านการเลือกปฏิบัติอย่างเป็นทางการ เพราะการเลือกปฏิบัติหรือการกีดกันทางเพศเป็นเรื่องผิดปกติในสังคมไทยอยู่แล้ว (อนันต์ชัย, 2543; Wailersak, 2009)

ตารางที่ 14

สาเหตุของผู้บริหารหญิงมีน้อย

สาเหตุ	จำนวน	%
1. ณ ตอนนี้ไม่มีผู้บริหารหญิงที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถในการตัดสินใจในฐานะผู้บริหารระดับสูง	51	32.5
2. มีผู้หญิงที่น่าจะเติบโตเป็นผู้บริหารได้ในอนาคตได้ แต่ในตอนนี้ไม่มีพนักงานหญิงคนใดที่มีอายุงานนานพอที่จะก้าวสู่ตำแหน่ง	35	22.5
3. ผู้หญิงเลือกที่จะไม่เป็นผู้บริหารระดับสูงเอง	27	17.5
4. ต้องเดินทางติดต่อกิจการหรือย้ายไปประจำที่ต่างจังหวัด ซึ่งไม่เหมาะกับผู้หญิง	20	12.5
5. ผู้หญิงมักมีอายุงานสั้นกว่าผู้ชาย เนื่องจากลาออกเสียก่อนที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง	12	7.5
6. ผู้หญิงไม่ได้รับมอบหมายตำแหน่งงานบริหารเพราะต้องรับผิดชอบครอบครัว	12	7.5
7. งานล่วงเวลามากหรือมีงานที่ต้องทำตอนกลางคืน ซึ่งไม่เหมาะกับผู้หญิง	0	0
8. ลูกค้าหรือพาร์ตเนอร์ไม่ชอบผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้หญิง	0	0

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนจากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม 120 บริษัท ปี 2560 (เลือกตอบได้ 2 ข้อ)

อย่างไรก็ดีเมื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหญิงแล้วได้มุมมองที่น่าสนใจสรุปได้ 3 ข้อ ดังนี้คือ

1) บริษัทเอกชนไทยไม่มีมาตรการพัฒนาผู้บริหารหญิงแบบเฉพาะเจาะจง ผู้บริหารหญิงส่วนมากฝ่าฟันและทุ่มเททำงานหนักเพื่อพิสูจน์ความสามารถกันเอง จนมีผลงานเข้าตาเป็นที่ยอมรับ เรียกได้ว่า “เติบโตตามธรรมชาติ (organic growth)” ซึ่งผู้ชายจะได้เปรียบมากกว่าเพราะเดิมทีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมักมีแต่ผู้ชาย การสอนงาน การมอบหมายงานที่ดี ก็มักส่งผ่านจากหัวหน้าผู้ชายไปสู่ลูกน้องผู้ชาย ผู้หญิงจึงต้องอด ถึก ทนกว่าเพื่อพิสูจน์ความสามารถ ขณะที่ก็มีภาระงานที่บ้านและครอบครัวต้องหาวิธีจัดการเอง ดังนั้นหากบริษัทเห็นว่าการมีผู้บริหารหญิงเป็นข้อดี ก็ควรมีกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารหญิงแบบเฉพาะเจาะจง ให้โอกาสสะสมความรู้และประสบการณ์เพื่อสามารถเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคตได้ แทนที่จะปล่อยให้เติบโตตามธรรมชาติ แน่นอนว่าวิธีการนี้อาจถูกต่อต้านว่าเป็นการเลือกปฏิบัติที่ดีต่อหญิงมากกว่าชาย แต่บริษัทก็พิจารณาในส่วนที่เหมาะสมได้

“ต้องตั้งใจหา ตั้งใจให้มี คัดเลือกขึ้นมาพัฒนา บริษัทไทยต้องตระหนักเรื่องความสำคัญของมิติหญิงชายก่อน ต้องมีกระบวนการปลูกปั้น ตั้งใจสร้างกันอย่างชัดเจน”

“ยังมีแนวคิดเรื่องประเภทงานของหญิงชาย งานที่ผู้หญิงถนัดทำได้ดี เป็นเหตุผลที่ไม่ได้ถูกเลือกหรือผู้หญิงเองเลือกไม่เอา”

2) เมื่อสอบถามว่าจะอธิบาย “เพดานแก้ว” อย่างไร ว่ามีผู้หญิงจำนวนมากได้ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางแล้ว แต่ไปต่อในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ยืนยันว่าเพดานแก้วไม่ได้เกิดจากวิธีการปฏิบัติขององค์กรที่เป็นอุปสรรค แต่เกิดจากการที่ผู้หญิงปฏิเสธรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเองโดยสมัครใจ ด้วยเหตุผลหลัก 2 ประการคือ ผู้หญิงลังเลและไม่อยากที่จะรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากมีภาระครอบครัวทำให้ต้องการเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น ต้องจัดสรรเวลาเพื่อดูแลบุตร และตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องปกครองคนจำนวนมาก ซึ่งต้องได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งก็จะมีลูกน้องผู้ชายรวมอยู่ด้วย

วิธีการหนึ่งที่น่าสนใจและหลายองค์กรนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหานี้ คือ การจัดกิจกรรมทอล์คโชว์ของผู้บริหารระดับสูงหญิงที่ประสบความสำเร็จ ทั้งของบริษัทตนเองหรือบริษัทอื่น เชิญมาเล่าประสบการณ์การทำงานเพื่อเป็นต้นแบบ (role model) ซึ่งนอกจากจะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างให้พนักงานหญิงรุ่นใหม่ และสร้างความมั่นใจว่าผู้หญิงก็สามารถก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงได้แล้ว ยังช่วยสร้างการรับรู้ในเชิงบวกต่อผู้บริหารหญิง โดยเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะพนักงานชายมีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าคุณผู้หญิงมีความสามารถในการทำงานเทียบเท่าผู้ชาย และยินดีที่จะรับผู้หญิงเป็นเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงหญิงกล่าวว่า

“ทุกวันนี้พยายามออกไปพูดตามงานต่าง ๆ ที่ได้รับเชิญ เพื่อให้ผู้หญิงรุ่นใหม่เห็นว่าผู้หญิงก็ทำได้ ถือเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของเรา”

“จัดเวิร์คชอปให้คนในบริษัทได้คุยกันว่าแก้ปัญหาคความขัดแย้งชีวิตกับงานอย่างไร เราเองก็พยายามเป็นตัวอย่างที่ดีให้รุ่นน้อง ๆ”

3) หน่วยงานภาครัฐควรแสดงบทบาทและเป็นตัวอย่างที่ดีของการส่งเสริมผู้หญิงในตำแหน่งบริหารระดับสูง ทั้งตำแหน่งทางการเมือง ส.ส. ส.ว. องค์กรอิสระ และการเมืองท้องถิ่น รวมทั้งตำแหน่งในราชการ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ เพราะราชการเป็นหน่วยงานที่จ้างงานจำนวนมาก และมีพนักงานหญิงจำนวนมากด้วยเช่นกัน ที่สำคัญคือเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศโดยตรง ทั้งวงการการเมืองและราชการไทยยังมีสัดส่วนของผู้บริหารระดับสูงหญิงน้อยมาก ผู้บริหารระดับสูงหญิงกล่าวว่า

“หากต้องการให้ภาคเอกชนตื่นตัว ภาครัฐเองก็ควรจะทำให้ดูก่อน”

“กฎหมายแรงงานต่าง ๆ ออกโดยหน่วยงานภาครัฐ เรื่องความสมดุลชีวิตกับการทำงานคนทำงานราชการอาจยืดหยุ่นได้มากกว่าบริษัทเอกชน เพราะเราต้องแข่งขัน”

เรื่องที่น่ายินดีสำหรับไทยคือ พบว่าช่องว่างด้านค่าจ้างหญิงชาย (gender pay gap) ลดน้อยลงทำงานเดียวกันได้ค่าจ้างเท่ากัน ไม่ใช่เพราะเป็นหญิงจึงได้ค่าจ้างต่ำกว่าชาย ผลสำรวจประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก พบว่าประเทศฟิลิปปินส์มีไม่มีช่องว่างด้านค่าจ้างหญิงชาย รองลงมาคือมาเลเซียและไทย พบความแตกต่างประมาณร้อยละ 3-4 ขณะที่ประเทศที่มีช่องว่างด้านค่าจ้างหญิงชายสูงสุดคือ อินเดีย (ร้อยละ 33) เกาหลีใต้ (ร้อยละ 32) นิวซีแลนด์ (ร้อยละ 31) และญี่ปุ่น (ร้อยละ 28) (ILO, 2015a)

ผลงานวิจัยของ Nakavachara (2010) กล่าวว่ามีการศึกษาก่อนหน้าว่าการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจกับความเท่าเทียมทางเพศด้านรายได้ไม่เกี่ยวข้องกัน เพราะหลายประเทศอย่างญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ พบว่าแม้เศรษฐกิจจะเติบโตแต่สัดส่วนผู้หญิงในกำลังแรงงานไม่เพิ่มขึ้น ช่องว่างด้านรายได้หญิงชายยังคงมีอยู่ อย่างไรก็ตามกรณีของประเทศไทยกำลังพัฒนาอย่างไทย เห็นได้ชัดว่าการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจนำไปสู่การเปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้รับการศึกษามากขึ้น นำไปสู่โอกาสทำงานที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน กรณีของไทยพบว่าผู้ชายได้รับค่าจ้างมากกว่าผู้หญิงร้อยละ 21 ในปี 2538 ลดลงเป็นร้อยละ 9 ในปี 2548 สะท้อนช่องว่างที่ลดลง เหตุผลที่สำคัญคือพบว่าชั่วโมงการทำงานซึ่งเป็นดัชนีวัดรายได้อันหนึ่ง นั่นคือ ชั่วโมงการทำงานสูงรายได้สูง ในกรณีของญี่ปุ่นและเกาหลีใต้นั้น ชั่วโมงการทำงานของชายมากกว่าหญิงอย่างชัดเจน แต่กรณีของไทยพบว่าชั่วโมงการทำงานของหญิงชายแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรศึกษาต่อว่าชั่วโมงการทำงานของไทย โดยปกติแล้วไม่สูงหรือสูงแต่ผู้หญิงสามารถบริหารจัดการเวลาได้

4.7. ผลสำรวจมาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบริษัทเอกชนไทย

แนวคิดเรื่องการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานอย่างเป็นทางการยังคงเป็นเรื่องใหม่ในไทย อาจเนื่องมาจากเราเห็นว่าพนักงานและผู้บริหารหญิงมีมาก คงสามารถจัดการความสมดุลได้เอง ทำให้บริษัทเอกชนไทยขาดแรงจูงใจที่จะมีมาตรการสนับสนุน (Grant Thornton International, 2017) อย่างไรก็ตามก็ดีพนักงานแต่ละคนมีความคิดและความต้องการแตกต่างกัน บางคนอยากมีเวลารับผิดชอบทั้งที่ทำงานและที่บ้านให้ได้โดยไม่ขาดตกบกพร่อง บางคนอยากมีสุขภาพที่ดีขึ้น มีเวลาไปทำกิจกรรมพักผ่อนหย่อน

ใจที่ตัวเองชอบบ้าง บางคนต้องการใช้โอกาสในการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพตัวเอง โดยไม่จำกัดวิธีการทำงานและกรอบเวลา แน่นอนว่าพนักงานทุกคนอยากทำงานกับองค์กรที่ใส่ใจคุณภาพชีวิตของพนักงานทั้งสิ้น

ส่วนที่สองของแบบสอบถามถามเกี่ยวกับ มาตรการส่งเสริมการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานที่มีอยู่ในองค์กรแบบเป็นทางการ โดยคำถามอ้างอิงมาจากงานศึกษาขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) (ILO, 2011) ตารางที่ 15 แสดงผลจากการสำรวจด้วยแบบสอบถามกับบริษัทที่สำรวจ 120 บริษัท ซึ่งสามารถวิเคราะห์มาตรการสร้างสมดุลได้ 5 แบบ ดังนี้คือ

1) มาตรการวันลา ถือเป็นมาตรการที่คนทำงานต้องการเป็นอันดับต้นๆ มี 2 ประเภทหลักคือ วันลาแบบได้รับค่าจ้าง (paid time off) และวันลาแบบไม่ได้รับค่าจ้าง (unpaid time off) โดยวันลาแบบได้รับค่าจ้างจะได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายแรงงาน พนักงานสามารถลาหยุดงานได้ด้วยเหตุผลต่างๆ เช่น ลาป่วย 30 วันต่อปี ลาคลอด 30 วันต่อปี ลาหยุดประจำปีหรือลาพักร้อนแบบได้รับค่าจ้าง และลาด้วยเหตุผลทางวัฒนธรรมและศาสนา พนักงานแจ้งสิทธิลาได้ไม่เกินจำนวนวันลาที่กำหนดตามกฎหมาย โดยเฉพาะลาป่วยช่วยให้พนักงานสามารถลาหยุดไปทำธุระส่วนตัวได้

ส่วนวันลาแบบไม่ได้รับค่าจ้างใช้ในกรณีที่พนักงานมีความจำเป็นต้องหยุดงานเป็นเวลานาน เพื่อไปจัดการกิจธุระส่วนตัว บริษัทมีนโยบายให้พนักงานลาหยุดยาวโดยไม่ได้รับค่าจ้าง แต่ยังคงสภาพเป็นพนักงานของบริษัทอยู่ บางครั้งพนักงานอาจมีความจำเป็นเร่งด่วน เช่น ต้องตามคู่สมรสไปต่างประเทศ ต้องดูแลสมาชิกครอบครัวที่เจ็บป่วย ต้องเลี้ยงบุตรที่ยังเล็ก ตัวเองเจ็บป่วยหนัก หรือมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงในชีวิตอื่นๆ ที่ต้องการเวลาในการจัดการ แทนที่จะต้องลาออกจากงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานลาโดยไม่ได้รับค่าจ้างนี้ช่วยให้บริษัทรักษาพนักงานฝีมือดีเอาไว้ได้

ผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามพบว่า ทุกบริษัทระบุว่าพนักงานมีสิทธิได้รับวันลาแบบได้รับค่าจ้างตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ขณะที่เพียงครึ่งหนึ่งของบริษัทอนุญาตให้พนักงานซื้อวันลาพักร้อนประจำปีเพิ่มเติมได้หากต้องการ ในกรณีที่พนักงานต้องการลาพักเพื่อทำกิจธุระส่วนตัว เช่น ลาเพื่อดูแลคนในครอบครัว ลาเพื่อศึกษาอบรม จะให้ใช้สิทธิลาพักหรือลาพักร้อนประจำปีแทน ยังไม่มีการกำหนดโควตาวันลาเพื่อดูแลบุตรหรือผู้สูงอายุเป็นการเฉพาะ

2) มาตรการลาดูแลบุตรและลาคลอด พบว่าร้อยละ 92 ของบริษัทให้สวัสดิการลาคลอดที่ได้รับค่าจ้าง และให้โอกาสกลับมาทำงานเดิมตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ในทำนองเดียวกันพนักงานจะได้รับการสนับสนุนให้ใช้วันลาพักหรือลาพักร้อนประจำปี แทนการลาก่อนคลอดและลาเพื่อเลี้ยงดูบุตร แน่นอนว่าการลาที่ได้รับอนุญาตมากที่สุดคือการลาระยะสั้นที่ไม่ส่งผลกระทบต่องาน หรือไม่ทำให้เพื่อนร่วมงานเดือดร้อน และมีแนวโน้มที่พนักงานจะการกลับมาทำงานทันทีหลังคลอดบุตร

น่าเสียดายที่มีเพียงร้อยละ 25 ของบริษัทที่ให้สวัสดิการพิเศษเพิ่มเติมแบบไม่บังคับตามกฎหมาย เช่น วันลาคลอดเพิ่มแบบไม่ได้รับค่าจ้าง การลาเลี้ยงดูบุตรของบิดาโดยได้รับค่าจ้าง (15 วันสำหรับข้าราชการเท่านั้น) สิ่งอำนวยความสะดวกในการเลี้ยงดูบุตรด้วยนมแม่ ค่าเบี้ยเลี้ยงการจ้างพยาบาลหรือผู้ดูแล บริษัทส่วนใหญ่คิดว่าสวัสดิการเหล่านี้เป็นสิ่งที่พนักงานต้องจัดหาเอง มีเพียงผู้ตอบแบบสอบถามไม่กี่รายระบุว่า บริษัทของเขาให้ความสำคัญกับการสนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าข้อกำหนดตามกฎหมาย ซึ่งส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของหัวหน้างาน

ตารางที่ 15

มาตรการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานของบริษัทเอกชนไทย

การสนับสนุนสมดุลชีวิตกับการทำงาน	แบบบังคับ	% ใช้	แบบไม่บังคับ	% ใช้
มาตรการวันลา (Leave arrangement) 	ลาป่วย ลากิจ ลาพักร้อน ได้รับค่าจ้าง ลาเพื่อกิจกรรมด้านวัฒนธรรมและศาสนา	92	ลาดูแลสมาชิกครอบครัวที่เจ็บป่วย ลาเพื่อเรียนหรือฝึกอบรม ให้พนักงานซื้อวันลาหยุดประจำปีเพิ่มได้ ให้พนักงานรวมวันหยุดต่างๆ เป็นวันหยุดยาวเพื่อครอบครัวได้	50
มาตรการลาดูแลบุตรและลาคลอด (Parenting and pregnancy policies) 	ลาคลอดแบบได้รับค่าจ้าง หลังจบการลาดูแลบุตรแล้วพนักงานสามารถกลับมาทำงานในตำแหน่งเดิมได้	92	ให้พนักงาน (ผู้เป็นภรรยา) ลาคลอดเพิ่มแบบไม่ได้รับค่าจ้างได้ ให้พนักงาน (ผู้เป็นสามี) ลาดูแลบุตรโดยรับค่าจ้างได้ ให้พนักงาน (ผู้ตั้งครรภ์และผู้เป็นสามี) ลาเพื่อพบแพทย์ในเวลางานหรือลาเพื่อเตรียมคลอดได้ จัดสถานที่ช่วยดูแลเด็ก เช่น สถานรับเลี้ยงเด็กในหน่วยงานหรือที่ใกล้เคียง ห้องดูแลเด็กกรณีนำมามีทำงาน	25
มาตรการดูแลบิดามารดาที่อยู่ในอุปการะ (Caring for dependents) 			ให้พนักงานลาเพื่อพาบิดามารดาไปพบแพทย์ในเวลางานได้ ให้พนักงานลาเพื่อดูแลบิดามารดาที่เจ็บป่วยที่บ้านได้ ให้เงินช่วยเหลือค่าจ้างพยาบาลหรือผู้ดูแลผู้สูงอายุบางส่วนหรือทั้งหมด ให้สวัสดิการรักษาศูนย์สุขภาพครอบคลุมถึงบิดามารดาของพนักงานบางส่วนหรือทั้งหมด	8
มาตรการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible work arrangements) 			งานประจำ 1 งานให้พนักงาน 2 คนขึ้นไปแชร์กันทำ ให้พนักงานทำงานที่บ้านหรือที่อื่นนอกเหนือจากออฟฟิศได้ จำกัดไม่ให้พนักงานทำงานล่วงเวลาเกินกำหนด พนักงานเลือกวันหรือเวลาเข้า-เลิกงานเมื่อไรก็ได้ หากทำงานตามวันและจำนวนชั่วโมงที่ตกลงไว้ พนักงานขอวันหยุดเพิ่มแทนการได้รับค่าทำงานล่วงเวลาได้	37
มาตรการสนับสนุนเพิ่มเติม (Additional work provisions) 			ออกค่าใช้จ่ายหรือจัดให้มีบุคลากรเพื่อให้คำปรึกษาและข้อมูลแก่พนักงานเกี่ยวกับเรื่องครอบครัว จัดให้มีสวัสดิการสุขภาพให้แก่พนักงาน จัดให้มีที่พักผ่อนหรือศูนย์ออกกำลังกายหรือให้สิทธิการใช้บริการข้างนอกให้ความช่วยเหลือในการย้ายบ้านเพราะเรื่องงานสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือพนักงานทุกคนที่มีครอบครัวในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน	38

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนจากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม 120 บริษัทเอกชนไทย ปี 2560

3) มาตรการดูแลบิดามารดาที่อยู่ในอุปการะ มีเพียงร้อยละ 8 ของบริษัทที่สำรวจจะอนุญาตให้พนักงานลาเพื่อพบบิดามารดาไปพบแพทย์ในเวลางาน หรือเพื่อดูแลบิดามารดาที่เจ็บป่วยที่บ้าน หรือให้สวัสดิการรักษายาบาลครอบคลุมถึงบิดามารดาของพนักงานบางส่วนหรือทั้งหมด สะท้อนให้เห็นว่า มาตรการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานของพนักงานยังไม่ได้ครอบคลุมเรื่องนี้ พนักงานยังไม่ถูกกดดันจากสังคมสูงวัยหรือยังพอรับมือได้ เช่น ผลัดเปลี่ยนกันระหว่างพี่น้อง ให้พี่น้องคนใดคนหนึ่งลาออกมาดูแล จ้างพยาบาลพิเศษหรือผู้ดูแลผู้สูงอายุ เป็นต้น

4) มาตรการทำงานที่ยืดหยุ่น มีบริษัทเพียงร้อยละ 37 ที่มีการแบ่งปันงานหรือกำหนดว่างานประจำ 1 งานให้พนักงาน 2 คนขึ้นไปแชร์กันทำ รวมทั้งการจัดเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น (flexible hours) ที่เน้นประสิทธิภาพงานมากกว่าเวลาเข้า-ออก ด้วยการให้พนักงานจัดสรรชั่วโมงการทำงานด้วยตัวเอง แทนที่จะต้องเข้าทำงาน 8 โมงเช้าเลิกงาน 5 โมงเย็น ก็ให้พนักงานเก็บชั่วโมงการทำงานตามจำนวนที่กำหนดไว้ในแต่ละสัปดาห์ และเลือกเวลามาทำงานได้อย่างอิสระ เช่น คนที่ชอบตื่นเช้า (early bird) เข้างาน 7 โมงเช้าเลิก 4 โมงเย็น ก็จะมีเวลาเพื่อไปทำกิจกรรมตามที่ต้องการ หรือคนที่ชอบใช้ชีวิตกลางคืน (night owl) มักไม่มีสมาธิทำงานในช่วงเวลากลางวัน ก็อาจจะเข้างานสาย 10 โมงเช้าเลิกค่า 7 โมงเย็น เป็นต้น โดยต้องอยู่ให้ครบ 8 ชั่วโมงต่อวัน หรือไม่กี่ขึ้นอยู่กับเนื้องาน จะช่วยให้พนักงานได้ทำงานเต็มประสิทธิภาพและสอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ตามที่ต้องการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบธุรกิจของบริษัทด้วยว่ามีความจำเป็นต้องมีพนักงานประจำอยู่ที่สำนักงานตามเวลาทำการหรือไม่ ตลอดจนการมีวันหยุดพิเศษในเดือนเกิด

ในเรื่องนี้รวมการทำงานจากที่ไหนก็ได้ (remote working) หรือการทำงานจากที่บ้าน (work from home) ในยุคดิจิทัลที่ไร้พรมแดนด้านการสื่อสาร เวลา และสถานที่ทำงาน ทำให้การเข้าออฟฟิศเพื่อนั่งทำงานไม่ใช่สิ่งสำคัญสูงสุดอีกต่อไป เพียงมีโน้ตบุ๊กสักเครื่อง สมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ตและอินเทอร์เน็ต ก็สามารถทำงานจากมุมไหนของโลกได้แล้ว การประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (video conference) หรือการส่งงานผ่านคลาวด์เซิร์ฟเวอร์ (cloud server) ได้ บางครั้งพนักงานอาจต้องการกลับบ้านเร็วเพื่อไปรับบุตรจากโรงเรียน แต่ก็ยังกลับไปเช็คและทำงานจากอุปกรณ์เหล่านี้ในเวลาติดหลังบุตรเข้านอนได้ บางครั้งพนักงานอาจต้องทำธุระส่วนตัวในเวลางานบ้าง บริษัทเองอาจมีความยืดหยุ่นให้พนักงานได้ตามความเหมาะสม トラバドที่พนักงานทำงานได้อย่างไม่บกพร่อง โดยไม่จำกัดว่าห้ามเอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาในที่ทำงานโดยเด็ดขาด ขณะเดียวกันฝั่งพนักงานเองก็ต้องรับผิดชอบและจัดตารางการทำงานของตนเองให้ดี เพราะทั้งเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นและทำงานจากที่ไหนก็ได้ ทำให้เราอยู่ในกฎระเบียบของบริษัทน้อยลง หากไม่จัดการตารางชีวิตให้ดีก็อาจส่งผลกระทบกับการทำงานส่วนอื่นๆ ได้

5) มาตรการสนับสนุนเพิ่มเติมพบว่าร้อยละ 38 ของบริษัทที่สำรวจได้มีการให้บริการให้คำปรึกษา โครงการสุขภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกการออกกำลังกาย หรือความช่วยเหลือในการย้ายถิ่นฐาน มาตรการเหล่านี้มุ่งไปที่การรักษาพนักงานหนุ่มสาว ที่มีความคาดหวังต่อองค์กรสูงเกี่ยวกับการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานในด้านเวลาและความกังวลเรื่องสุขภาพ

กล่าวได้ว่าบริษัทเอกชนไทยยังให้ความสำคัญน้อยมากกับมาตรการที่เป็นมิตรกับครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการด้านการดูแลบุตร (แบบชั่วคราวและเจ็บป่วย) สวัสดิการด้านการดูแลผู้สูงอายุ หรือความ

ช่วยเหลือในการเข้าถึงบริการเหล่านี้ รวมทั้งสวัสดิการการลาพักอาชีพเพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดจากภาระซ้อนของงานในครอบครัวและงานอาชีพ (ILO, 2015a)

ในทางกลับกันผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กล่าวว่า บริษัทส่วนใหญ่เผชิญกับปัญหาคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานไม่นานก็ลาออกมากกว่า ดังนั้นมาตรการต่างๆ จึงมุ่งเน้นไปที่การสร้าง ความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร มากกว่าการรองรับสังคมผู้สูงอายุ ซึ่งแน่นอนว่าในอนาคตอาจจะเกิดวิกฤตและต้องมีมาตรการอื่นๆ มารองรับ แต่ ณ วันนี้ยังไม่มีคามจำเป็น

ที่น่าสนใจคือหลายบริษัทมีแนวโน้มที่จะให้สวัสดิการและสิทธิพิเศษที่เลือกได้ (customizable perks) การให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นรายบุคคลมากขึ้น เพราะพนักงานแต่ละคนล้วนมีความสนใจที่แตกต่างกัน บางคนชอบดนตรีและความบันเทิง อาจต้องการส่วนลดบัตรคอนเสิร์ตหรือบัตรชมภาพยนตร์ บางคนอยากได้เงินสนับสนุนค่าสมาชิกฟิตเนส หรือบางคนต้องการวันลาพักร้อนที่มากกว่าปกติ ดังนั้นการให้พนักงานเลือกสวัสดิการและสิทธิพิเศษอื่นๆ ด้วยตัวเองได้นั้น นอกจากจะจูงใจให้คนอยากเข้ามาทำงานกับองค์กรแล้ว ยังเป็นวิธีที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรใส่ใจในตัวของพวกเขา ซึ่งจะช่วยรักษาคนที่มีความสามารถไว้ได้อีกด้วย

สวัสดิการสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ (invest in training) ก็ได้รับความนิยมเช่นกัน เมื่อโลกเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะคนยุคมิลเลนเนียลที่กำลังก้าวขึ้นมาเป็นกำลังหลักในหลายองค์กร คนเหล่านี้มีความรู้สึกว่าการสนับสนุนการเติบโตของพวกเขา ไม่ว่าจะเป็นการเปิดคอร์สอบรมภายในบริษัท การส่งพนักงานไปอบรมหรือศึกษาดูงาน รวมถึงการสนับสนุนค่าเรียนพิเศษเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับงาน จะช่วยให้เขาสามารถพัฒนาตนเองและเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้

สวัสดิการด้านสุขภาพ (health benefits) องค์กรมีประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ หรือประกันสุขภาพกลุ่มให้กับพนักงาน สนับสนุนอาหารเสริมหรือวิตามินให้กับพนักงาน สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการตรวจสุขภาพประจำปีและฉีดวัคซีนป้องกันโรคต่างๆ ตลอดจนการแนะนำจิตแพทย์หรือนักจิตวิทยามาให้คำปรึกษาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานได้ นอกจากนี้ยังมีค่ารักษาพยาบาลที่จ่ายให้บุคคลในครอบครัว

สวัสดิการเกี่ยวกับค่าตอบแทนพิเศษ (special allowances) สนับสนุนค่าเครื่องแบบหรือชุดทำงาน ค่าเดินทางสำหรับผู้ที่พักอยู่ไกลจากบริษัท สนับสนุนค่าเดินทางสำหรับผู้ที่ใช้ระบบขนส่งสาธารณะ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการรักษาสัตว์เลี้ยง เงินสนับสนุน เช่น งานแต่งงาน งานอุปสมบท งานศพ ฯลฯ การจัดกิจกรรมสันทนาการ ค่าตอบแทนด้านความเครียดเป็นพิเศษ ตลอดจนเงินชดเชยในกรณีพนักงานเสียชีวิตขณะยังเป็นพนักงานของบริษัท โดยคู่สมรสจะได้รับเงินชดเชยบางส่วนจากเงินเดือนพนักงาน เป็นต้น

สวัสดิการด้านเงินออม (saving benefits) พนักงานกลุ่มเงินเอ็กส์ที่กำลังใกล้เกษียณจะให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านเงินออม เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ขณะที่พนักงานกลุ่มเจนวายและเจนแซดจะให้ความสำคัญกับค่าล่วงเวลาและเบี้ยขยัน

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1. ความจริงเกี่ยวกับผู้บริหารหญิงไทย

จากผลการสำรวจสถานการณ์แรงงานหญิงของไทยจากแหล่งข้อมูลสถิติต่างๆ พบว่าอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานหญิงไทยค่อนข้างสูงหรือราวร้อยละ 60 ของประชากรหญิงที่อยู่ในช่วงอายุ 15-60 ปี แม้อัตรานี้จะต่ำเมื่อเทียบกับแรงงานชาย แต่ก็ถือว่าสูงเมื่อเทียบกับแรงงานหญิงในประเทศอื่นๆ จากตัวเลขของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในปี 2562 พบว่าสตรีที่มีงานทำหรือผู้อยู่ในกำลังแรงงานมี 17,108,260 คน ในจำนวนนี้ร้อยละ 22.2 ถูกจัดอยู่ในสถานภาพการทำงานประเภททำงานให้ครอบครัว โดยไม่ได้รับค่าจ้างซึ่งกลุ่มนี้มีแนวโน้มลดลง ทั้งนี้มีสตรีที่ถูกจัดอยู่ในผู้อยู่นอกกำลังแรงงาน เช่น ทำงานบ้านและอื่นๆ ไม่ถูกนับเป็นแรงงานที่ได้รับค่าจ้างอีกด้วย

เมื่อวิเคราะห์อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานหญิงจำแนกตามช่วงอายุ พบว่าไม่ปรากฏเส้นตัวอักษร M (M-shape Curve) นั่นคือผู้หญิงไทยยังคงทำงานในช่วงอายุวัยเจริญพันธุ์และเลี้ยงดูบุตร 25-35 ปีอยู่สูง โดยทำงานแบบเต็มเวลาไม่ถูกขัดจังหวะการทำงาน เพราะการแต่งงาน คลอดบุตรและเลี้ยงดูบุตร ทั้งนี้หากเปรียบเทียบตัวเลขของปี 2524 และ 2562 เส้นกราฟจะค่อยๆ เลื่อนไปทางขวา ซึ่งสะท้อน 3 ประเด็นใหญ่เกี่ยวกับแรงงานหญิงไทย คือ ผู้หญิงไทยวัยรุ่นได้รับการศึกษาสูงขึ้นเข้าสู่ตลาดแรงงานช้าลงกว่าในอดีต ผู้หญิงไทยในช่วงวัยเจริญพันธุ์ไม่ได้หยุดงานเพื่อไปเลี้ยงดูบุตรยังคงต้องทำงานเต็มเวลา และผู้สูงอายุหญิงอยู่ในตลาดแรงงานยาวนานกว่าในอดีตเล็กน้อย

เมื่อดูสถิติผู้มีงานทำจำแนกตามอาชีพและเพศ พบว่ามีการแบ่งแยกอาชีพตามเพศในสังคมไทยอย่างเด่นชัด โดยจำนวนผู้หญิงจะสูงกว่าในอาชีพผู้ประกอบการวิชาชีพด้านต่างๆ เสมียน พนักงานบริการและผู้จำหน่ายสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการแบ่งแยกอาชีพ โดยการแบ่งแยกอาชีพแนวนอน (horizontal segregation) เป็นการแบ่งแยกว่าอาชีพใดเหมาะกับผู้หญิงและอาชีพใดเหมาะกับผู้ชาย โดยผู้หญิงมักทำงานในอาชีพที่มีผู้หญิงเป็นหลัก ก่อให้เกิดความแออัด (crowding) ซึ่งมักเป็นอาชีพที่ใช้ทักษะต่ำอันตรายและเสี่ยงน้อย สถานภาพทางสังคมและค่าจ้างต่ำตามไปด้วย หรือที่เรียกว่า “พื้นเหนียว (sticky floor)” ขณะที่ผู้ชายทำงานในอาชีพที่มีสถานภาพทางสังคมสูงกว่าและจ่ายค่าจ้างสูงกว่า และการแบ่งแยกอาชีพแนวตั้ง (vertical segregation) กล่าวคือการทำงานที่ผู้ชายครอบครองตำแหน่งระดับสูงสุดในองค์กร โดยในตำแหน่งระดับล่างมีผู้หญิงทำงานเป็นจำนวนมาก แต่พอขึ้นไปตำแหน่งระดับบนก็จะมีสัดส่วนผู้ชายมากกว่าผู้หญิง ซึ่งรวมตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงด้วยเช่นกัน หรือที่เรียกกันว่า “เพดานแก้ว (glass ceiling)” และ “ท่อน้ำรั่ว (leaking pipeline)”

ในด้านการศึกษาสตรีไทยหลายประตู่ทางเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงได้ โดยการผลักดันตนเองเข้าเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น ตามสถิติการศึกษาตอนนี้มีนักศึกษาหญิงมากกว่าชายในระดับมหาวิทยาลัยแล้ว ที่น่าตกใจคือในทุกคณะมีสัดส่วนนักศึกษาหญิงแซงหน้านักศึกษาชายแล้ว (ยกเว้นคณะ

วิศวกรรมศาสตร์เพียงคณะเดียวที่ยังมีสัดส่วนนักศึกษาชายมากกว่าหญิง) โอกาสสั่งสมประสบการณ์ทำงาน รวมทั้งครอบครัวขยายและการสนับสนุนของคู่สมรสก็เป็นปัจจัยสำคัญ คงต้องยอมรับว่าในเวลานี้มีผู้หญิงที่มีคุณสมบัติเพียงพอสำหรับตำแหน่งบริหารที่องค์กรต้องการมีเพิ่มมากขึ้น

ผลการสำรวจผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัท ที่วัดคุณภาพการทำงานของคณะกรรมการบริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ พบว่าโครงสร้างความเป็นเจ้าของและระบบบรรษัทภิบาลแบบธุรกิจครอบครัวส่งผลต่อการเป็นตัวแทนของผู้หญิง ธุรกิจครอบครัวถือเป็นลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของบริษัทเอกชนในไทย และเป็นตัวจักรสำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ได้เปิดโอกาสให้สมาชิกครอบครัวหญิงนั่งในคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งผู้หญิงที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวก็มีเพิ่มขึ้น แม้จะมีปัญหา “เพดานแก้วสองชั้น” อยู่ก็ตาม กล่าวคือมักแต่งตั้งให้สมาชิกครอบครัวหญิงเป็น “กรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร” ขณะที่แต่งตั้งผู้หญิงที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวเป็น “กรรมการตรวจสอบหรืออิสระ” ส่วนในระดับคณะกรรมการบริหาร มักแต่งตั้งสมาชิกครอบครัวหญิงเป็น “กรรมการบริหาร” ขณะที่แต่งตั้งผู้หญิงที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวเป็น “กรรมการบริหาร” และ “รองประธานฝ่าย/เลขานุการ/ผู้อำนวยการฝ่าย” ในสัดส่วนที่สูงกว่า

ผู้หญิงไทยในภาคธุรกิจถูกกีดกันทางเพศน้อยกว่าเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ พบว่ากรรมการหญิงมีร้อยละ 20.0 (จากกรรมการทั้งหมด 5,247 คน) และผู้บริหารระดับสูงหญิงมีร้อยละ 37.2 (จากผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด 2,836 คน) ประเทศไทยยังไม่มีกำหนดโควตาผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัทอย่างมาเลเซียและอินเดีย ที่มีธุรกิจครอบครัวเป็นแกนกลางในการพัฒนาประเทศเช่นกัน ขณะที่ปัญหาตัวแทนหญิงในระดับการตัดสินใจของบริษัทเป็นประเด็นถกเถียงกันในต่างประเทศ และได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษจากรัฐบาล เพราะเชื่อว่าส่งผลบวกต่อเศรษฐกิจและจริยธรรมในสังคม บริษัทเอกชนไทยยังไม่ได้แสดงความกังวลใจเกี่ยวกับเรื่องนี้

ในอีกด้านหนึ่งทุนมนุษย์ของผู้หญิงเป็นตัวแปรสำคัญในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งกรรมการบริษัท ไม่ว่าจะเป็นสมาชิกหรือไม่ใช่สมาชิกครอบครัวเจ้าของต่างก็จบการศึกษาระดับสูง มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านการบริหารและการบัญชี ที่น่าสนใจคือกว่าครึ่งหนึ่งของกรรมการหญิงสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ญี่ปุ่น และอื่นๆ กรรมการเหล่านี้ส่วนใหญ่รู้จักระบบบรรษัทภิบาลแบบยึดตลาดทุน และแนวคิดเรื่องทุนนิยมของนักลงทุนเป็นอย่างดี พวกเขาเป็นบุคคลสำคัญในการปรับปรุงและสร้างความทันสมัยให้กับการบริหารงานของบริษัทเอกชนไทย

บริษัทเอกชนไทยส่วนใหญ่ (ที่ตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์) กล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่าวิธีการปฏิบัติขององค์กรเปิดโอกาสให้ผู้หญิงที่มีความสามารถก้าวหน้าในงานอย่างเต็มที่ ไม่ได้เลือกปฏิบัติหรือกีดกันแต่อย่างใด แต่เป็นเพราะผู้หญิงสมัครใจที่จะไม่ขึ้นต่อไปเองมากกว่า แต่สิ่งที่ยืนยันได้ก็คือบริษัทเอกชนไทยไม่มีกลยุทธ์สนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารหญิงอย่างเฉพาะเจาะจงเป็นรูปธรรม (target growth) มักปล่อยให้โตกันเองตามธรรมชาติ (organic growth) กล่าวคือไม่มีบริษัทเอกชนของไทยบริษัทไหนมีโปรแกรมพัฒนาผู้นำหญิง (women leadership development programmes) เลยพบแต่การพูดถึงว่าบรรษัทข้ามชาติสัญชาติยุโรปและอเมริกันมี ดังนั้นพนักงานหญิงคนไหนโชคดีได้พบหัวหน้างานดีคอยสนับสนุน สอนงาน มอบหมายงานที่ได้เรียนรู้ ก็สามารถสั่งสมความรู้และประสบการณ์ได้เพียงพอ แต่ผู้หญิงที่โชคดีเช่นนั้นในบริษัทเอกชนไทยมีไม่มากนัก การที่ต้องขวนขวายพัฒนาตนเองขณะที่

ต้องแก้ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้หญิงต้องพบเจอมากกว่าผู้ชายด้วยตัวเอง จึงทำให้ผู้หญิงเกิดความท้อแท้ที่จะฝ่าฟัน คนที่ฝ่าฟันไปเองได้จึงลดน้อยลงเรื่อย ๆ ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่พบเหมือนกันทั่วโลก

ผู้บริหารหญิงต้องฝ่าฟันอุปสรรคขึ้นมาเอง ซึ่งต้องอด ทึก ทนกว่าผู้ชาย ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงส่วนมากประกาศชัดว่า ไม่ต้องการโควตาบังคับให้เฉพาะผู้หญิงหรือการดูแลพิเศษใดๆ แต่สิ่งที่ต้องการคือโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน ทั้งในการรับสมัคร การฝึกอบรมและพัฒนา และการมอบหมายงาน เพื่อส่งเสริมประสบการณ์ให้สามารถบริหารงานในตำแหน่งระดับสูงได้จริง รวมทั้งการแก้ปัญหาความยืดหยุ่นในการทำงาน ที่ช่วยให้ผู้หญิงบริหารเวลาเพื่องานและครอบครัวพร้อมกันได้ ซึ่งพนักงานและผู้บริหารชายเองก็ต้องการความสมดุลชีวิตกับการทำงานเช่นกัน

ผลการศึกษาในประเทศพัฒนาอื่นยืนยันว่า บริษัทที่มีมาตรการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานของพนักงาน มีข้อดีหลายประการ เช่น รับสมัครพนักงานใหม่ที่เก่งได้เพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ ลดการลาออกของพนักงานด้วยเหตุผลเพราะแต่งงาน มีบุตร หรือเหตุผลส่วนตัว พนักงานกลับมาทำงานต่อเนื่องได้ โดยใช้สวัสดิการวันลาคลอดและวันลาเพื่อดูแลบุตร ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานหญิงที่น่าสนใจคือพบว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมทางเพศ พนักงานทั้งหญิงและชายจะมีระดับความพึงพอใจในงานค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตามในกรณีของไทยการให้สวัสดิการยังเป็นเพียงมาตรการจูงใจที่ใช้เพื่อดึงดูดพนักงานรุ่นใหม่หรือเจเนอเรชันให้อยู่กับองค์กร มากกว่าที่จะเป็นสวัสดิการเพื่อสร้างสมดุลโดยเฉพาะภาระที่ต้องดูแลบิดามารดาที่แก่เฒ่า ซึ่งคงมีบ้างแต่ไม่มากนัก

ทั้งนี้พนักงานทั้งหญิงชายมีไลฟ์สไตล์และการใช้ชีวิตที่หลากหลาย บางคนแต่งงานมีครอบครัว บางคนเป็นโสดไม่แต่งงาน บางคนอยู่คนเดียว บางคนอยู่กับพ่อแม่ บางคนต้องดูแลบุตรหรือผู้สูงอายุที่บ้าน บางคนใส่ใจสุขภาพ บางคนชอบสังสรรค์กับเพื่อนฝูง บางคนชอบทำงานจิตอาสาเพื่อชุมชน ฯลฯ ดังนั้นการบริหารคนขององค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการสร้างสมดุลของพนักงาน ซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และนับเป็น “คำตอบแทน” อีกรูปแบบหนึ่งให้แก่พนักงานอีกด้วย โดยเฉพาะผู้หญิงทั่วโลกที่มีภาระสองเท่า (double burden) ในฐานะพนักงานหรือผู้บริหารตามสายอาชีพด้านหนึ่ง และงานที่บ้านอีกด้านหนึ่ง คำว่าความยืดหยุ่น (flexibility) การจัดลำดับความสำคัญ (priority setting) และการทำงานหลายอย่าง (multitasking) จึงกลายเป็นคำศัพท์ที่ใช้เพื่อจัดสรรตารางเวลาที่ยุ่งเหยิง ตั้งแต่เช้ายันเย็นในแต่ละวันของสัปดาห์ (ILO, 2015b)

มาตรการสร้างสมดุลไม่ใช่เพียงระบบวันลา โดยเฉพาะวันลาคลอดหรือวันลาเพื่อดูแลบุตร หรือระบบเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นเท่านั้น แต่จำเป็นต้องบริหารคนบนพื้นฐานความคิดใหม่ที่ว่าพนักงาน “มีเวลาทำงานที่จำกัด” ไม่สามารถทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรได้ตลอด 24 ชั่วโมง ต้องการจัดสรรเวลาเพื่อเรื่องอื่นนอกเหนือจากงานด้วย ซึ่งหัวหน้างานระดับบริหารต้องเข้าใจและเป็นกุญแจสำคัญที่จะดำเนินการในเรื่องนี้ มาตรการสร้างสมดุลของพนักงานจะต้องทำพร้อมกับมาตรการโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน ไม่ควรใช้เพียงแต่อย่างเดียว ไม่เช่นนั้นพนักงานหญิงจะถูกจำกัดให้ทำงานด้านสนับสนุนเท่านั้น ทั้งยังต้องมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาผู้บริหารทั้งหญิงชายไปพร้อมกันด้วย และจะส่งผลต่อผลประกอบการองค์กรในเชิงบวก

5.2. ผู้หญิงกับสังคมสูงวัยระดับสุดยอด

สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (super/ultra-aged society) ที่ไทยต้องเผชิญภายใน 15 ปีข้างหน้า เกิดจากอายุคาดเฉลี่ยของคนไทยเพิ่มสูงขึ้นและอัตราเกิดลดลง ส่งผลให้สัดส่วนประชากรสูงอายุ (อายุ 60 ปีขึ้นไป) เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเกินกว่าร้อยละ 30 ของประชากรทั้งหมด คาดว่าผู้ที่ต้องแบกรับภาระหนักสุดหนีไม่พ้นคือผู้หญิง เพราะเมื่อดูตัวอย่างของประเทศพัฒนาที่เข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอดก่อนไทย ไม่ว่าจะเป็นญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และประเทศในแถบยุโรป พบว่าผู้หญิงถูกกดดันให้ต้องทำงานที่ได้รับค่าจ้าง (งานนอกบ้าน) และงานที่ไม่ได้รับค่าจ้าง (งานบ้าน งานดูแลบุตร และงานดูแลผู้สูงอายุ) มากขึ้น เนื่องจากทุกสังคมมีทัศนคติเหมือนกันว่างานเหล่านี้เป็นงานของผู้หญิง

โครงสร้างประชากรของไทยจะมีสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ขณะที่เด็กและวัยแรงงานลดลง เนื่องจากอัตราเจริญพันธุ์รวม (total fertility rate: TFR) ได้ลดลงมาอยู่ที่ 1.5 ติดต่อกันหลายปีแล้ว กล่าวคือหนึ่งครอบครัวมีบุตรเฉลี่ยเพียง 1.5 คน ทำให้อัตราการเพิ่มของประชากรลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ ปี 2548 ซึ่งส่งผลร้ายแรงอย่างยิ่งต่อผลิตภาพของประเทศ เพราะไทยจะขาดแคลนแรงงาน ขณะที่หน่วยงานภาครัฐและนักวิชาการที่สนใจเรื่องสังคมผู้สูงอายุ มักเน้นมาตรการแก้ปัญหาที่ตัวผู้สูงอายุ อาทิ การต่ออายุเกษียณ การขยายโอกาสทำงาน การดูแลรักษาสุขภาพ การใช้ชีวิตที่มีคุณภาพของผู้สูงอายุ ล้วนเป็นเรื่องที่ต้องทำ อย่างไรก็ตามที่น่าเป็นห่วงคือการแก้ปัญหาที่ “ปลายเหตุ”

ประเทศไทยจะติดกับดักสังคมสูงวัยระดับสุดยอด ถ้าไม่แก้ปัญหาที่ “ต้นเหตุ” นั่นคือทำไมผู้หญิงจึงไม่มีบุตรหรือมีบุตรน้อย (รวมทั้งไม่แต่งงาน) หากมีสัดส่วนประชากรวัยแรงงานมากอย่างในอดีตก็ไม่จำเป็นต้องขยายอายุเกษียณ การดูแลผู้สูงอายุก็ทำโดยลูกหลาน ไม่ต้องพบกับปัญหาผู้สูงอายุใช้ชีวิตหรือตายอย่างโดดเดี่ยว เมื่อเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด ปัญหาขาดแคลนแรงงานหนุ่มสาวขึ้นวิกฤตจะปรากฏเด่นชัด รัฐบาลจะออกมาตรการให้นายจ้างใช้แรงงานอื่นทดแทน เช่น แรงงานต่างชาติ แรงงานผู้สูงอายุ และแรงงานหญิง เพราะอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานของหญิงยังต่ำกว่าชาย แรงงานหญิงจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่รัฐบาลหลายประเทศผลักดัน เรียกให้ดูดีว่า *womenomics* (women + economics) หรือ เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยพลังผู้หญิง โดยให้ผู้หญิงเปลี่ยนสถานะจากทำงานให้ครอบครัวโดยไม่ได้รับค่าจ้าง (unpaid family worker) ไปเป็นลูกจ้าง (employee) หรือทำงานส่วนตัว (self-employment)

เมื่อผู้หญิงถูกกดดันให้แบกรับภาระทั้งงานบ้านและงานนอกบ้าน คงยากที่ผู้หญิงจะสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานได้ หากต้องทำงานทั้งหมดเหล่านี้โดยไม่มีมาตรการช่วยเหลือจากภาครัฐและนายจ้าง เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เหนื่อยล้าและเกิดภาวะเครียด นำไปสู่ปัญหาความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดในครอบครัว การให้บริการของสถานรับเลี้ยงเด็กที่มีคุณภาพและไว้วางใจได้ยังมีน้อย ซึ่งล้วนเป็นอุปสรรคต่อการมีบุตรเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันคนหนุ่มสาวเองก็ต้องเตรียมรับมืออนาคตทางการเงินให้ดียิ่งขึ้น จึงมีน้อยคนนักที่จะสามารถมีสมดุลชีวิตและสร้างฐานะไปพร้อมกันได้ เราจึงพบค่านิยมใหม่ๆ ในการใช้ชีวิตครอบครัว เช่น การใช้ชีวิตแบบอิสระไม่มีพันธะผูกพัน โดยแต่งงานกันแต่ไม่ต้องการมีบุตรเพื่อจะมีเวลาให้แก่กันและกันมากขึ้น และทุ่มเทเพื่อความสำเร็จในชีวิตการงานของแต่ละคน บางคนเลือกสร้างความมั่นคงทางการเงินและการเงินก่อนที่จำกัดจิตใจมีบุตร โดยเฉพาะในกลุ่มคนชั้นกลางและชนชั้นสูงของสังคม ในขณะที่บางครอบครัวมีความพร้อมทุกด้าน แต่ไม่สามารถที่จะมีบุตรได้

พยานหลักฐานจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า การใช้ทักษะและความสามารถของสตรีเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมโดยรวม ในท้ายที่สุดแล้วการลดปัญหาและอุปสรรคด้านเพศสู่การทำงานที่ดี เป็นพื้นฐานผลักดันวาระการเติบโตแบบมีส่วนร่วม (inclusive growth)¹⁷ ให้สูงขึ้น รวมทั้งส่งผลเชิงบวกต่อการเพิ่มระดับรายได้ของสตรี และเพื่อครอบครัวและชุมชนของตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งเชื่อว่าการลงทุนในความเท่าเทียมทางเพศจะก่อให้เกิดครอบครัวที่เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ สังคมก็จะมั่นคงและยั่งยืนสอดคล้องตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง (ADB, 2015; MFA, 2016)

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ช่วงวัยแห่งการเจริญพันธุ์ของประชากรมีความคาบเกี่ยวกับช่วงวัยแห่งการทำงาน จากภาวะความบีบคั้นทางเศรษฐกิจเป็นอุปสรรคไม่น้อยต่อการตัดสินใจมีบุตร ในกรณีของไทยจำเป็นต้องแก้ไขโดยเริ่มจากการสร้างค่านิยมของการมีบุตรกันใหม่ เพราะบรรดาประเทศอาเซียนนอกเหนือจากไทยกับสิงคโปร์แล้ว ทุกประเทศยังคงมีอัตราเจริญพันธุ์รวมที่สูงอยู่ อีกนัยหนึ่งประเทศเหล่านี้จะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (หรืออาจไม่เข้าเลย) เพราะต่างมีค่านิยมมีบุตรหลายคน อย่างฟิลิปปินส์ที่อดีตเคยมีประชากรเท่ากับไทย ปัจจุบันเกินร้อยล้านคนไปแล้ว ศาสนาคริสต์ในฟิลิปปินส์ไม่สนับสนุนการคุมกำเนิด เชื่อว่าบุตรเป็นสิ่งที่พระเจ้าประทานมาให้ ขณะที่คนเวียดนามมองว่าการมีบุตรเป็นการลงทุน ที่จะมาดูแลพ่อแม่ยามแก่เฒ่า เป็นต้น จะทำอย่างไรที่จะให้ผู้หญิงไทยเห็นว่า การแต่งงานและการมีบุตรนั้นเป็นเรื่องน่ายินดี มากกว่าคิดว่าเป็นภาระและค่าใช้จ่าย ซึ่งต้องดำเนินการต่อไปอีก 2 เรื่องสำคัญคือ มาตรการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน และการส่งเสริมบทบาทของผู้ชายในฐานะบุตรชาย สามี และบิดา

การสนับสนุนพนักงานสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน น่าจะได้ผลอย่างยิ่งหากได้รับความร่วมมือจากภาครัฐและภาคเอกชนอย่างเป็นทางการและเป็นรูปธรรม สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการมีบุตรรวมถึงการมีเวลาดูแลผู้สูงอายุในครอบครัวด้วย ซึ่งในตอนนี้ยังคงปล่อยให้ภาระหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนอยู่ การปรับตัวดังกล่าวต้องดำเนินการแต่เนิ่นๆ และร่วมมือกันหลายฝ่ายเพื่อให้เกิดผลได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งจะกล่าวถึงมาตรการนี้อีกอย่างละเอียดต่อไป

¹⁷ Inclusive growth เป็นคำที่มีความหมายกว้างและถูกใช้หลากหลายในแวดวงเศรษฐศาสตร์การพัฒนา ในภาษาไทยมีหลายคำแปล เช่น การเติบโตอย่างมีส่วนร่วม การเติบโตอย่างทั่วถึง หรือการเติบโตที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง คณะกรรมาธิการว่าด้วยการเจริญเติบโตและการพัฒนา (Commission on Growth and Development) ของธนาคารโลก ซึ่งนำทีมโดยไมเคิล สเปนซ์ (Michael Spence) นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล ได้ออกรายงานการเติบโต : ยุทธศาสตร์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนและการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม (The growth report : Strategies for sustained growth and inclusive development) ในปี 2551 ชี้ว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความเท่าเทียมกันด้านโอกาสสำหรับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกเชื้อชาติอย่างทั่วถึง ซึ่งต่างจากแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจแบบเดิมๆ ที่แยกการเจริญเติบโต (growth) และการกระจายการเจริญเติบโต (distribution) ออกจากกัน หลังจากนั้นคำนี้ได้กลายเป็นคำยอดนิยามขององค์กรระหว่างประเทศแทบทุกแห่ง ต่างนำคำนี้ไปผนวกไว้ในวาระขององค์กร เช่น องค์กรสหประชาชาติเน้นเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) (ดูบทที่ 5) ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB) รวมประเด็นดังกล่าวเข้ากับการแก้ไขปัญหาความยากจน และ OECD เน้นประเด็นการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจเพื่อลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำ

5.3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับชาติ

ในส่วนของนโยบายระดับชาติ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจสร้างครอบครัวมีหลายระดับตั้งแต่ระดับมหภาคไปจนถึงระดับบุคคล พบว่านอกจากการจัดสภาพแวดล้อมของประเทศให้เหมาะสมต่อการใช้ชีวิตของครอบครัวไทย เช่น การยกระดับคุณภาพการศึกษา การสร้างระบบการคมนาคมในเมืองให้มีประสิทธิภาพ การลดช่องว่างทางเศรษฐกิจ และการส่งเสริมความปลอดภัยของสังคม นโยบายเพื่อการสร้างครอบครัวที่มีคุณภาพ ควรมุ่งเน้นไปที่นโยบายเพื่อการแบ่งเบาภาระการเลี้ยงดูบุตรของครอบครัว ทั้งในรูปแบบแรงจูงใจด้านภาษีหรือนโยบายทางการเงินอื่นๆ หรือการจัดสวัสดิการเพื่อให้ครอบครัวตัดสินใจจะมีบุตรได้มากขึ้น รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เล่มนี้ได้จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับชาติ 10 เรื่อง ดังนี้คือ

ประการแรก – รวบรวมและวิเคราะห์สถิติเรื่องสัดส่วนของหญิงชาย

เพื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายและตั้งเป้าหมายเรื่องสถิติสตรี ส่งเสริมการจ้างงานผู้หญิงเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ที่ยังทำได้น้อยมากในขณะนี้เพราะการเก็บสถิติต่างๆ ของไทยมักไม่มีการจำแนกตามเพศ (กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, 2560) เป็นเพราะนักการเมืองและข้าราชการระดับสูงหญิงของไทยยังมีน้อย นักธุรกิจหญิงและซีอีโอหญิงก็ยังมีน้อย ทำให้นโยบายต่างๆ มาจากวิธีคิดของผู้ชายเป็นส่วนใหญ่ จึงควรเพิ่มบทบาทผู้หญิงให้ร่วมกันพัฒนาประเทศและสังคมไทยให้มากขึ้น

ประการที่สอง – ส่งเสริมบทบาทของผู้หญิงในการเมืองและราชการ

รัฐบาลไทยและสังคมไทยควรส่งเสริมบทบาทของผู้หญิง ในการเมืองและราชการให้มากขึ้น เพราะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับชาติ และเป็นผู้ออกกฎระเบียบและผู้ควบคุมการนำไปปฏิบัติในเรื่องของความปลอดภัยทางเพศ ถึงแม้ว่าจะเคยชินกับความไม่เสมอภาคและยอมรับเป็นประเพณี แต่เราไม่ควรยอมจำนนและปล่อยให้เกิดขึ้น ช่วยกันวิพากษ์วิจารณ์เรื่องนี้ถึงผู้มีอำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมอยู่เสมอ แสดงเจตนารมณ์ให้ชัดเจน ความยุติธรรมเป็นสิ่งดีงามและเหมาะสมกับทุกยุคสมัย

ประการที่สาม – ขยายวันลาคลอดของมารดาแบบได้รับค่าจ้าง

ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงมีครรภ์จะไม่ถูกไล่ออกจากงาน และมีสิทธิลาคลอดก่อนและหลังครรถ์หนึ่งไม่เกิน 98 วัน หรือ 14 สัปดาห์ โดยให้นับรวมวันหยุดที่มีระหว่างวันลาด้วย และให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างแก่ลูกจ้างซึ่งลาคลอดเท่ากับค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ไม่เกิน 45 วัน

ทั้งนี้หากต้องการส่งเสริมการมีบุตร มีการเรียกร้องรัฐให้พิจารณาการเพิ่มวันลาคลอดของมารดาแบบได้ค่าจ้างที่นานกว่านี้ ซึ่งตามอนุสัญญาองค์การแรงงานระหว่างประเทศกำหนดไว้อย่างน้อย 14 สัปดาห์ และหากต้องการสนับสนุนแม่ให้นมลูก 6 เดือน ก็ควรขยายวันลาคลอดให้ได้ถึง 6 เดือน เพื่อเด็กเล็กซึ่งเป็นวัยสำคัญต้องได้รับการดูแลเพื่อการพัฒนาอย่างสมบูรณ์ และใกล้ชิดมารดา ซึ่งสอดคล้องกับการรับรองอนุสัญญา ILO ฉบับ 183 ว่าด้วยสิทธิการคุ้มครองความเป็นมารดา ส่วนการได้รับค่าจ้าง

ขณะนี้ผู้ประกันตนหญิงมีสิทธิรับเงินสงเคราะห์การหยุดงาน เพื่อการคลอดบุตรเหมาะสมในอัตราร้อยละ 50 ของค่าจ้างเฉลี่ยเป็นเวลา 90 วัน หากจะขยายวันลาคลอด การได้รับเงินสงเคราะห์การหยุดงานควรขยายความครอบคลุมด้วยเช่นกัน ซึ่งจะทำให้แรงงานหญิงที่เพิ่งคลอดลูกมีเวลาอยู่กับบุตรมากขึ้น จะช่วยส่งเสริมความอบอุ่นในครอบครัวและลดปัญหาสังคม ทั้งนี้การเพิ่มระยะเวลาการลาคลอดเท่าไรจึงเหมาะสมกับไทย จำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้เพิ่มเติมว่าจะเกิดประโยชน์ต่อประเทศและครอบครัวอย่างไร และจะเป็นภาระต่องบประมาณกำลังแรงงานของประเทศมากน้อยเพียงใด

ประการที่สี่ – การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบิดา

ถือเป็นการส่งเสริมสถาบันครอบครัวและสร้างการมีส่วนร่วมในการเลี้ยงดูทารก ให้สิทธิลูกจ้างชายลาเพื่อช่วยภรรยาดูแลลูกหลังคลอด ขณะนี้ข้าราชการสามารถลาไปดูแลภรรยาหลังคลอดได้ 15 วันทำการโดยได้รับเงินเดือนหากลาภายใน 30 วันหลังคลอด และให้สิทธิเฉพาะในกรณีที่เป็นภรรยาที่ถูกต้องตามกฎหมาย สำหรับภาคเอกชนยังคงเป็นไปโดยสมัครใจ การมีนโยบายเพื่อให้พ่อมีส่วนร่วมในการดูแลลูกเป็นการส่งเสริมบทบาทของพ่อ และสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในครอบครัว และเป็นการเสริมสร้างความเท่าเทียมกันทางเพศในสังคม จึงควรสนับสนุนให้ขยายการลาประเภทนี้ในภาคเอกชนด้วย และไม่ควรจำกัดเฉพาะคู่สมรสที่จดทะเบียนเท่านั้น ในเรื่องระยะเวลาการลา ควรต้องศึกษาเพิ่มเติมเพื่อหาระยะเวลาที่เหมาะสมกับประเทศไทย

เมื่อผู้หญิงออกทำงานนอกบ้านมากขึ้น บทบาทของบิดาซึ่งเป็นผู้นำในครอบครัวจึงลดลงลงไปกว่าบทบาทของมารดา ต้องยอมรับว่าสังคมไทยล้าหลังเงินเดือนของสามีฝ่ายเดียว ไม่พอฟที่จะเลี้ยงดูครอบครัวได้ ภรรยาจึงต้องทำงานนอกบ้าน ไม่เหมือนประเทศพัฒนาที่เงินเดือนสามีเพียงพอที่จะเลี้ยงดูครอบครัวทั้งหมด ทั้งนี้เมื่อดูสถิติการศึกษาไทยพบแนวโน้มผู้หญิงมีการศึกษาสูงกว่าผู้ชายเสียแล้ว การศึกษาสะท้อนผลผลิตภาพการทำงาน นายจ้างจำนวนไม่น้อยคงยอมรับว่างานบางอย่างจ้างผู้หญิงดีกว่า จะทำอะไรให้ผู้ชายไทยเข้มแข็งขึ้น จึงควรมีนโยบายกระตุ้นให้นักเรียนชายขยันเรียน ขวนขวายทำงานยากที่ได้ค่าจ้างสูง รู้หน้าที่หัวหน้าครอบครัว รับผิดชอบค่าใช้จ่าย ส่งเงินให้พ่อแม่ ไม่ผลักระให้ผู้หญิงหรือบุตรสาวทั้งหมด

การส่งเสริมให้พ่อมีส่วนร่วมในการดูแลครอบครัวและมีบทบาทในการเลี้ยงดูบุตรมากขึ้น หากเราช่วยให้พ่อบมีบทบาทสำคัญในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยกันดูแลครอบครัวได้มากขึ้นกว่าเดิม จะลดภาระให้กับผู้หญิงหรือบทบาทแม่ เนื่องจากบทบาทพ่อและแม่ส่งผลต่อพฤติกรรมของลูก ลูกเห็นตัวอย่างของครอบครัวก็มักจะเรียนรู้พฤติกรรมเหล่านั้น ดังนั้นเมื่อครอบครัวมีความสัมพันธ์ที่ดีกันภายในครอบครัว การมีกิจกรรมร่วมกันจะทำให้ครอบครัวไม่ต้องอาศัยพึ่งพาผู้อื่น หากสังคมไทยช่วยกันไม่ให้ผู้หญิงรู้สึกเหนื่อยเกินไป มีความสุขทั้งที่บ้านและที่ทำงาน เราคงจะเห็นผู้หญิงพร้อมที่จะบุตรมากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดกับดักรายได้ประชาชาติต่ำสุดยอด เพราะสิ่งที่น่ากลัวคือไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด ในภาวะ “แก่ก่อนรวย” พร้อมกับจีน¹⁸ สองประเทศแรกในโลก

¹⁸ ในปี 2553 ธนาคารโลกได้จัดอันดับให้ไทยและจีนเป็นประเทศรายได้ปานกลางระดับบน (upper middle-income country) โดยให้คำจำกัดความว่า ประเทศที่มีรายได้ประชาชาติต่อหัว (per capita GNI) ระหว่าง \$3,976 - \$12,276

ประการที่ห้า - เพิ่มการลาเพื่อดูแลบุตรและลาเพื่อดูแลคนในครอบครัว

ควรเพิ่มประเภทการลาเพื่อดูแลบุตรและลาเพื่อดูแลคนในครอบครัว ให้เป็นสิทธิในการลา รูปแบบหนึ่งนอกเหนือจากการลาจก เช่น การลาอาจใช้ในกรณีลูกเจ็บป่วย หรือต้องไปร่วมกิจกรรมโรงเรียน เป็นต้น และควรใช้ได้ทั้งพ่อและแม่ รวมทั้งการลาเพื่อดูแลผู้สูงอายุที่อาจต้องเข้าโรงพยาบาลเป็นครั้งคราว ระยะยาว หรือนอนติดเตียง ควรกำหนดเพิ่มเติมจากวันลาจกที่ใช้กันอยู่ให้ชัดเจน และใช้ได้ทั้งพนักงานหญิงและชาย การให้เงินช่วยเหลือหรือการให้คำแนะนำ ในการฝากบุตรไว้กับสถานรับเลี้ยงเด็ก หรือฝากผู้สูงอายุไว้กับศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ และมีมาตรการสนับสนุนการทำงานต่อหลังสิ้นสุดการลา เพื่อไม่ให้กลายเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในงาน ซึ่งหลายประเทศกำหนดเรื่องข้างต้นเป็นกฎหมายใหม่

ประการที่หก - จัดบริการสถานรับเลี้ยงเด็กหรือให้เงินชดเชยเพื่อการเลี้ยงดูบุตร

โดยเฉพาะสำหรับครอบครัวที่ไม่มีคนช่วยดูแลเด็กที่บ้าน เช่น ปู่ย่าตายาย นโยบายที่สามารถทำได้ โดยไม่เป็นการงบประมาณของรัฐบาลนักคือ การสนับสนุนให้มีสถานรับเลี้ยงเด็กที่ได้มาตรฐาน อยู่ใกล้บ้านหรือสถานที่ทำงาน โดยนอกจากความสะอาดและความปลอดภัย ควรต้องมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาการของเด็ก รวมทั้งการพัฒนาฝึกอบรมพี่เลี้ยงเด็ก ควรมีการวิจัยทดลองระบบสถานรับเลี้ยงเด็กว่าระบบใดได้ผลที่สุด ซึ่งอาจเป็นการจัดตั้งศูนย์เด็กเล็กในความดูแลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกพื้นที่ การสนับสนุนให้สถานประกอบการทุกแห่งมีศูนย์รับเลี้ยงเด็กในที่ทำงาน หรือกรณีที่ต้องไปใช้บริการของเอกชน รัฐควรมีมาตรฐานทางการเงินเพื่อชดเชย จะช่วยแบ่งเบาภาระของพ่อแม่ให้สามารถไปทำงาน และช่วยให้ผู้หญิงสามารถกลับมาทำงานได้เต็มที่มากขึ้น

ประการที่เจ็ด - จัดบริการศูนย์ดูแลผู้สูงอายุหรือนิรส์ซิงโฮม¹⁹

คนชรามักมีปัญหาสุขภาพ บางคนอาจถึงขั้นนอนติดเตียงจำเป็นต้องมีผู้ดูแล ขณะที่ลูกหลานต้องทำมาหาเลี้ยงชีพ การพึ่งพาสถานที่เฉพาะในการดูแลมีความจำเป็นมากขึ้น ทั้งในรูปแบบไปเข้าเย็นกลับ หรือ

และคาดว่าทั้งสองประเทศนี้จะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (ผู้สูงอายุมีสัดส่วนร้อยละ 30 ขึ้นไปของประชากรทั้งหมด) ภายในปี 2574 โดยที่ไม่สามารถเพิ่มรายได้ประชาชาติต่อหัวเป็นประเทศรายได้สูงได้ทัน จึงทำให้ “แก่ก่อนรวย” ต่างกับประเทศพัฒนาอื่น ๆ ที่สามารถผลักดันเป็นประเทศรายได้สูงได้ก่อนเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด หรือ “รวยก่อนแก่” ในช่วงที่หน้าต่างปันผลประชากรเปิด

¹⁹ ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุตั้งแต่ปี 2548 ณ ปี 2561 มีประชากรผู้สูงอายุราว 11 ล้านคน หรือร้อยละ 16.5 ของประชากรทั้งประเทศ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มติดสังคม 8,572,780 คน หรือร้อยละ 79.5 กลุ่มติดบ้าน 2,048,840 คน หรือร้อยละ 19 และกลุ่มติดเตียง 161,760 คน หรือร้อยละ 1.5 ข้อมูลจากเว็บไซต์กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ระบุว่ามียุทธกิจดูแลผู้สูงอายุที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจ ดังนี้ ปี 2555 12 แห่ง ปี 2556 20 แห่ง ปี 2558 41 แห่ง ปี 2559 20 แห่ง ปี 2560 23 แห่ง ปี 2561 45 แห่ง (www.dbd.go.th) การดูแลมาตรฐานของศูนย์ดูแลผู้สูงอายุอยู่ระหว่างที่กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ (สบส.) กระทรวงสาธารณสุข (สธ.) ดำเนินการออกกฎ สธ.เพื่อควบคุม และแก้ไขกฎ สธ. เพื่ออนุญาตให้พยาบาลเข้าไปดูแลผู้สูงอายุที่นิรส์ซิงโฮมได้ (อ้างอิงจาก “ดิจิทัล-ไลฟ์สไตล์เซย์ธุรกิจ รุ่ง-ร่วง” กรุงเทพธุรกิจ 1 มกราคม 2562)

การจัดหาผู้ดูแลมาอยู่ที่บ้าน การผลิตผู้ดูแลผู้สูงอายุให้เป็นอาชีพใหม่อย่างเป็นทางการ มีการฝึกอบรมทดสอบเพื่อได้รับประกาศนียบัตรที่ถูกต้อง เพราะงานดูแลผู้สูงอายุเป็นงานหนักประเภท 3D หรือ งานสกปรก (dirty) เพราะต้องทำความสะอาดแผล อุจจาระปัสสาวะ เช็ดตัว แปรงฟัน และอื่นๆ งานยาก (difficult) ต้องอดหลับอดนอนเพราะบางที่ผู้สูงอายุนอนไม่เป็นเวลา มีความรู้ในการให้ยา การทำแผล การทำกายภาพบำบัด โภชนาการที่เหมาะสม เป็นต้น และงานอันตราย (dangerous) เพราะอาจติดเชื้อจากผู้สูงอายุหรือบาดเจ็บขณะปฏิบัติงานได้

ประการที่แปด - ผลักดันให้บริษัทเอกชนมีมาตรการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานของพนักงาน

โดยรัฐอาจมีมาตรการจูงใจทางภาษี การให้รางวัล หรือการให้ตราเครื่องหมายติดที่ผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์กับองค์กรที่มีนโยบายเป็นมิตรกับครอบครัว (family-friendly) เพื่อยกย่องให้เป็นแบบอย่าง และบอกผู้บริโภคให้รู้ว่าเป็นองค์กรที่ช่วยเหลือสังคมด้านนี้ โดยการทำงานแบบยืดหยุ่นเป็นความตกลงร่วมกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่จะหารูปแบบที่เหมาะสมที่สุด และได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย เช่น การให้แม่หรือพ่อที่มีลูกอายุต่ำกว่า 5 ปี (ก่อนเข้าโรงเรียนอนุบาล) สามารถขอทำงานแบบยืดหยุ่นเวลา การจัดสถานรับเลี้ยงเด็กในที่ทำงาน โครงการมูมนมแม่ หรือการสนับสนุนให้พนักงานได้ทำงานในภูมิลำเนาของตนเอง เพื่อให้ได้ใกล้ชิดกับปู่ย่าตายายซึ่งเป็นตัวช่วยสำคัญ

ประการที่เก้า - จัดตั้งกองทุนครอบครัว

เพื่อช่วยเหลือค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับผู้ที่ทำงานนอกระบบ หรือผู้ที่ไม่ได้รับสิทธิหรือการคุ้มครองจากกฎหมาย การเป็นสมาชิกควรให้เป็นไปตามความสมัครใจ โดยสมาชิกจ่ายเงินสะสมและรัฐจ่ายสมทบในบางส่วนตามความเหมาะสม กองทุนนี้ควรมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระในการดูแลสมาชิกในครอบครัว จึงไม่จำเป็นต้องจำกัดเพียงแค่สำหรับครอบครัวที่ต้องการมีบุตรเท่านั้น เนื่องจากครอบครัวจำนวนมากในปัจจุบันมีการดูแลทั้งบุตรและผู้สูงอายุ ดังนั้นสมาชิกกองทุนควรได้รับสิทธิประโยชน์ เช่น ได้รับเงินชดเชยในกรณีตั้งครรภ์และคลอดบุตร เงินสนับสนุนสำหรับการเลี้ยงดูบุตรหรือผู้สูงอายุในครอบครัว และเงินช่วยเหลือในการจ้างคนดูแลเด็กหรือผู้สูงอายุ เป็นต้น อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการจัดตั้งกองทุน

ประการที่สิบ - ส่งเสริมบทบาทของสื่อมวลชนในการนำเสนอข่าว รายการ และสารข้อมูลต่าง ๆ

สื่อมวลชนมีบทบาทหน้าที่ให้ความรู้ และสร้างทัศนคติที่ดีของประชาชนต่อเรื่องความเสมอภาคทางเพศ นำเสนอตัวอย่างประสบการณ์ที่ดีของสังคมที่ทุกคนได้ทำงานที่มีคุณค่า มีโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน มีความสมดุลชีวิตกับการทำงาน ประชาชนมีรายได้และสร้างครอบครัวที่อบอุ่นเข้มแข็ง บนฐานหลักคิดเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพร้อมรับมือกับสังคมสูงวัยระดับสุดยอดที่กำลังจะมาถึง นอกจากนี้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนควรผลิตคอนเทนต์ในเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันต่างๆ ที่ให้ความรู้อย่างเป็นทางการน่าเชื่อถือและอ้างอิงได้แก่ประชาชน สร้างเป็นสังคมแห่งความรู้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการดูแลเด็ก ผู้สูงอายุ การหางานทำของคนหนุ่มสาว การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในสังคม เป็นต้น

5.4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับองค์กร

มาตรการโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน

องค์การระหว่างประเทศ บรรษัทข้ามชาติและบริษัทชั้นนำระดับโลกส่วนใหญ่ โดยเฉพาะสัญญาชาติยุโรปและอเมริกา พยายามรณรงค์การใช้นโยบายโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียม (equal employment opportunity policy) ที่ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน ที่แตกต่างกันด้านเชื้อชาติ สีผิว ศาสนา ชาติกำเนิด ความทุพพลภาพ และเพศ โดยใช้คำว่า “ความหลากหลาย (diversity)” และ “การมีส่วนร่วม (inclusion)” ซึ่งความหลากหลาย หมายถึง การมีสมาชิกหลากหลายประเภท ขณะที่การมีส่วนร่วมสำคัญกว่าเพราะหมายถึง ผู้คนที่หลากหลายเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และความคิดเห็นของพวกเขาได้รับการยอมรับ (Grant Thornton International, 2018) ถือเป็นการใช้ทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรในฝันสำหรับคนทำงานทั่วโลก นำไปสู่ความเข้าใจการผลิตและการตลาดสินค้าสำหรับลูกค้าหลากหลายกลุ่ม

เริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องสื่อสารว่า ความหลากหลายและความเท่าเทียมเป็นนโยบายหลักของบริษัท จากนั้นควรมีการทบทวนระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าในทุกกระบวนการหญิงชายมีโอกาสเท่าเทียมกันหรือไม่ ตั้งแต่การรับสมัคร การเลื่อนขั้นตำแหน่ง ค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง แม้บริษัทเอกชนไทยส่วนใหญ่ให้ออกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงชาย และยืนยันว่ากระบวนการเลือกผู้บริหารระดับสูงตั้งอยู่บนพื้นฐานความสามารถและผลงาน (performance-based หรือ meritocracy) แต่ไม่ได้มีกลยุทธ์หรือปรัชญาที่จะพัฒนาและเลื่อนขั้นตำแหน่งให้แก่พนักงานหญิงสู่ตำแหน่งบริหารที่ชัดเจน

กล่าวคือไม่มีโปรแกรมพัฒนาพนักงานหญิงที่เก่งเข้าสู่สายงานผู้นำ (leadership pipeline) อย่างเฉพาะเจาะจง ตั้งแต่คำบรรยายลักษณะงาน การมอบหมายงานครั้งแรก การก้าวหน้าจากตำแหน่งบริหารระดับกลางสู่ระดับสูง การฝึกอบรม การจัดสรรงานที่ยืดหยุ่น การย้ายสถานที่ทำงาน โปรแกรมพี่เลี้ยงหรือระบบสπονเซอร์ชิฟ และการสร้างเครือข่าย ซึ่งล้วนเป็นสาเหตุของปัญหา “กำแพงแก้ว” ที่ผู้หญิงมักถูกมอบหมายให้ทำงานเฉพาะอย่าง que คิดว่าเหมาะกับผู้หญิง กีดกันโอกาสที่จะได้ทำงานที่ได้เรียนรู้ทักษะการบริหารในวงกว้าง ที่จำเป็นต่อการเติบโตไปสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง

ไอแอลโอได้สรุปผลการสำรวจบริษัทเอกชนในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เกี่ยวกับมาตรการส่งเสริมโอกาสจ้างงานที่เท่าเทียมกันที่บริษัทเอกชนควรนำมาใช้ ดังตารางที่ 16 พบว่าร้อยละ 77 ของบริษัทที่ทำการสำรวจมีมาตรการเชิงนโยบายส่งเสริมโอกาสจ้างงานที่เท่าเทียมกันอยู่แล้ว บริษัทเอกชนส่วนใหญ่มีมาตรการคุ้มครองสตรีมีครรภ์ตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน มาตรการการรับสมัคร การรักษา และการเลื่อนตำแหน่ง (ร้อยละ 87) การฝึกอบรมทักษะ (ร้อยละ 86) และระบบพี่เลี้ยง (ร้อยละ 76) เป็นมาตรการที่มีอยู่แล้ว ขณะที่มาตรการเรื่องหยุดพักให้นมบุตร โปรแกรมสุขภาพอนามัยการเจริญพันธุ์ และทำงานนอกสถานที่หรือทำงานที่บ้าน มีบริษัทที่ดำเนินการค่อนข้างน้อย

ตารางที่ 16

มาตรการโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน

มาตรการโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน	ร้อยละ
● การรับสมัคร การรักษา และการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน (recruitment, retention and promotion)	87
● ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)	76
● ระบบสปอนเซอร์ชิฟ (sponsorship)	
● การฝึกอบรมทักษะ (access to skills training)	86
● การฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้บริหาร (access to executive training)	75
● การฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้บริหารเฉพาะผู้หญิง (executive training specialty for women)	38
● สร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (work-life balance)	68
● ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น (flexible working hours)	65
● ชั่วโมงการทำงานพาร์ทไทม์ (part-time working hours)	41
● ทำงานนอกสถานที่หรือทำงานที่บ้าน (remote work or telework)	25
● ลาคลอด (maternity leave)	92
● ลาช่วยเลี้ยงบุตร (paternity leave)	54
● สิทธิการลาคลอด (parental leave)	45
● หยุดพักอาชีพ (career breaks)	39
● โปรแกรมกลับเข้ามาทำงาน (re-entry programmes)	43
● สวัสดิการเลี้ยงดูบุตร (childcare)	33
● หยุดพักให้นมบุตร (breastfeeding breaks)	18
● สวัสดิการดูแลผู้สูงอายุ (elder care)	20
● ลาเพื่อดูแลสมาชิกครอบครัวที่ป่วย (care for sick family members)	42
● ป้องกันการคุกคามทางเพศ (sexual harassment)	64
● โปรแกรมสุขภาพอนามัยการเจริญพันธุ์ (reproductive health programmes)	21
● กำหนดจำนวนหญิงชายเวลารับสมัครให้สมดุล (targets for gender balance in recruitment)	48
● กำหนดจำนวนผู้บริหารหญิง (targets for women in management)	43

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนอ้างอิงจาก ILO, 2015a หน้า 35

เป็นที่ทราบกันดีว่ากระบวนการตัดสินใจเลือกผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะตำแหน่งซีอีโอนั้นมาจาก “การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนามธรรม (subjective appraisal)” หรือขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ

ส่วนบุคคล หากต้องการทลายกำแพงแก้วในองค์กรจะต้องเพิ่มความรับผิดชอบ (accountability) ของผู้ตัดสินใจ และสร้างกระบวนการตัดสินใจเลื่อนขั้นตำแหน่งให้เป็นระบบอย่างเป็นทางการ เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีศักยภาพ นอกจากนี้อองค์กรควรให้ความสำคัญกับการ “เลื่อนขั้นตำแหน่งจากภายในองค์กร (promotion from within)” โปรโมทพนักงานในองค์กรที่อยู่ระดับล่างถัดจากตำแหน่งบริหารระดับสูงที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งหญิงและชาย ให้ได้รับตำแหน่งทันทีที่พร้อม ซึ่งนอกจากจะเป็นการส่งสัญญาณบอกคนเก่งแล้ว ยังช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรอีกด้วย (Powell and Butterfield, 2004) กรณีของผู้หญิงนั้นจะสนับสนุนผลประโยชน์สืบเนื่องของผู้หญิง (gender spillover) หรือส่งผลต่อแรงจูงใจและความทะเยอทะยานของพนักงานหญิงระดับล่างอีกต่อหนึ่งด้วย (Gupta and Raman, 2014)

นอกจากนี้บริษัทแกรนท์ ทอร์ันตัน ได้สำรวจวิธีการปฏิบัติของบริษัทเอกชนทั่วโลกเกี่ยวกับนโยบายความเท่าเทียมทางเพศ และนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่บริษัทเอกชนควรนำไปใช้เพื่อส่งเสริมเรื่องนี้ ดังแผนภาพที่ 9 จึงขอนำมาเป็นตัวอย่างหากบริษัทเอกชนไทยจะนำไปใช้บ้าง

ผลการสำรวจพบว่าบริษัทเอกชนทั่วโลกส่วนใหญ่ มีนโยบายส่งเสริมโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันแล้ว เช่น การจ่ายค่าจ้างที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงชายเมื่อทำงานเดียวกัน (ร้อยละ 81) นโยบายไม่กีดกันทางเพศเวลารับสมัคร (ร้อยละ 71) และสิทธิการลาคลอด (ร้อยละ 59) อนึ่ง คำว่า “สิทธิการลาคลอด” ใช้คำกว้างๆ ว่า parental leave ซึ่งใช้แยกเป็นสิทธิการลาคลอดของมารดาว่า maternity leave และสิทธิการลาคลอดของบิดาว่า paternity leave ทั้งนี้เหตุผลสำคัญที่จูงใจให้บริษัทเอกชนมีนโยบายส่งเสริมโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันก็เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงาน (ร้อยละ 65) ยกระดับคุณค่าองค์กร (ร้อยละ 65) และเพิ่มผลประกอบการองค์กร (ร้อยละ 55) ส่วนอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการนำนโยบายส่งเสริมโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันไปปฏิบัติ ได้แก่ ความซับซ้อนของการแปลงความตั้งใจที่ดีสู่การปฏิบัติจริง (ร้อยละ 22) ภาพเหมารวมในเรื่องเพศ (ร้อยละ 21) และขาดหลักฐานที่ยืนยันว่าส่งผลดีต่อผลประกอบการองค์กร (ร้อยละ 16)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อผู้นำองค์กรเอกชน ในการเพิ่มความหลากหลายทางเพศในที่ทำงาน เริ่มจากการตั้งเป้าหมายที่จะทำให้บรรลุผลและตามด้วย 3 เรื่องหลัก 10 เรื่องย่อย ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ (leadership) ประกอบด้วย กำหนดให้ความหลากหลายและการมีส่วนร่วมเป็นคุณค่าหลักขององค์กร ตั้งเป้าหมายต่างๆ เชื่อมโยงความก้าวหน้าในเรื่องนี้กับการจ่ายค่าตอบแทน

2) นโยบาย (policy) ประกอบด้วย หลีกเลี่ยงการทำให้เป็นพิธี ลดการรับสมัครและเลื่อนขั้นตำแหน่งแบบเลือกคนที่คล้ายกับตัวเอง (similar-to-me หรือ mini me) หรือการมีอคติทางเพศโดยไม่รู้ตัว (unconscious bias) ซึ่งพบมากในกรณีที่ผู้บริหารชายนิยมเลือกลูกน้องผู้ชายที่คล้ายตัวเองเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งนำระบบสπόνเซอร์ชิฟมาใช้ โดยการเลือกขึ้นผู้หญิงขึ้นมาพัฒนาอย่างเฉพาะเจาะจง

3) วัฒนธรรมองค์กร (culture) ประกอบด้วย การตรวจสอบผลประโยชน์ที่จะได้รับ รู้สึกสบายใจที่จะพูดเกี่ยวกับความหลากหลายทางเพศแม้เป็นเรื่องไม่สบายใจ (เพราะหาคำพูดที่ถูกต้องยาก) และแบ่งปันประสบการณ์

เป็นเรื่องที่น่ายินดีที่เราได้เห็นหญิงชายมีโอกาสดำเนินการที่เท่าเทียมกันในประเทศไทยแล้ว จากสถิติการศึกษาดังที่กล่าวไปในบทที่ 2 แต่สำหรับโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันยังคงมีปัญหาอยู่ ซึ่งเรื่อง

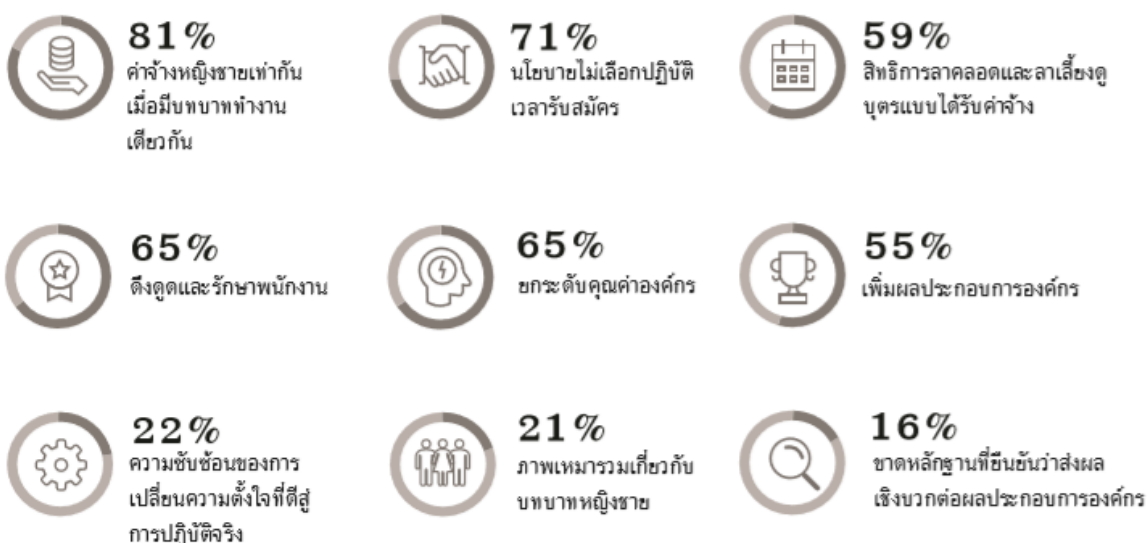
นี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เอง ถึงแม้จะมีนโยบายสนับสนุนหรือกฎหมายบังคับก็ยังปฏิบัติจริงได้ยาก เพราะอุปสรรคด้านสังคมและองค์กร จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเฉพาะเจาะจงและมีการสื่อสารกับพนักงานที่ดี

แผนภาพที่ 9

นโยบายโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน



นโยบายและการปฏิบัติโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันที่บริษัทเอกชนดำเนินการ



10 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำทางธุรกิจในการเพิ่มความหลากหลายทางเพศ

1 ตั้งเป้าหมายที่จะให้บรรลุผล		
ภาวะผู้นำ	นโยบาย	วัฒนธรรมองค์กร
2 ความหลากหลายและการมีส่วนร่วม เป็นคุณค่าหลักขององค์กร	5 หลีกเลี่ยงการทำแบบพอลเป็นพิธี	8 ตรวจสอบผลประโยชน์ที่ได้รับ
3 ตั้งเป้าหมาย	6 ลดการรับสมัครและเลื่อนขั้นแบบ mini me	9 สนับสนุนกับเรื่องที่ไม่น่าสบายใจ
4 เชื่อมโยงความก้าวหน้ากับ ค่าตอบแทน	7 ใจสปรอนเซอร์ชิฟ	10 ขาดหลักฐานที่ยืนยันว่าส่งผล เชิงบวกต่อผลประโยชน์การองค์กร

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียนอ้างอิงจาก Grant Thornton International (2018). *Women in business: Beyond policy to progress*. หน้า 6.

แต่บริษัทเอกชนไทยจำนวนมากยังไม่เห็นความสำคัญ โดยเฉพาะองค์กรที่กำกับดูแลบริษัทเอกชนไทยเอง เช่น สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งดูแลบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ก็ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ ไม่ว่าจะเป็นกฎหมายโควตากรรมการหญิงหรือนโยบายส่งเสริม ซึ่งคงเป็นเรื่องที่ต้องตื่นตัวและตระหนักถึงความสำคัญในอนาคตอันใกล้ เมื่อแรงงานหญิงมีบทบาทมากขึ้นในสังคมสูงวัยระดับสุดยอด

มาตรการส่งเสริมผู้หญิงในงานบริหาร

การเปลี่ยนวิธีคิด (changing mindsets)

จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีคิดแบบดั้งเดิมที่มองบทบาทหญิงชายต่างกัน และภาพเหมารวมในเรื่องเพศ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับกิจกรรมในชีวิตประจำวันในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม โดยเฉพาะระดับผู้นำต้องตระหนักว่าผู้หญิงสามารถเป็นผู้บริหารและผู้นำที่เก่งมีความสามารถได้ แม้ผู้หญิงได้รับการยอมรับในตำแหน่งบริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ ผู้คนก็ยังคาดหวังว่าผู้หญิงจะต้องเป็นผู้ดูแลงานบ้านและคนในครอบครัวเป็นหลัก การถกเถียงระหว่างผู้หญิงมีทางได้ทุกอย่าง “have it all” กับผู้หญิงไม่มีทางได้ทุกอย่าง “can’t have it all” ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารหญิงจะต้องเสียสละชีวิตส่วนตัวมากกว่าผู้บริหารชาย มีแนวโน้มที่จะไม่มีคู่สมรสหรือบุตรมากกว่า (กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, 2559ก)

ปัญหาความขัดแย้งระหว่างภาระงานกับครอบครัวสะท้อนออกมาเป็นปัญหาซ้ำซ้อน กล่าวคือเมื่อผู้หญิงมีบุตรน้อยลง ทำให้เกิดสังคมผู้สูงอายุหรือประชากรสูงอายุมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น พนักงานหนุ่มสาวก็ต้องเผชิญกับภาระดูแลบิดามารดาเพิ่มขึ้นด้วย บริษัทมีความเสี่ยงที่อาจจะสูญเสียพนักงานที่ต้องลาออกเพราะไม่ได้เตรียมความพร้อมที่จะสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน ขณะที่ภาระการเลี้ยงดูบุตรเป็นความท้าทายของพนักงานที่เป็นพ่อเป็นแม่ทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่ขาดสวัสดิการของรัฐช่วยเหลือ การขาดระบบดูแลเด็กที่มีคุณภาพ ทำให้ผู้หญิงต้องลาออกจากงานมาเลี้ยงบุตร

บริษัทอาจช่วยเหลือโดยการให้บริการสถานรับเลี้ยงเด็กในที่ทำงาน ให้เงินช่วยเหลือดูแลบุตร เงินช่วยเหลือด้านการรักษาพยาบาลและสุขภาพ สิทธิการลาคลอด สิทธิการลาช่วยเลี้ยงดูบุตรสำหรับคุณพ่อ ที่อนุญาตให้ลาแบบได้รับค่าจ้างได้ช่วยให้พนักงานหญิงรู้สึกมั่นใจและพร้อมที่จะกลับมาทำงาน และพนักงานชายไม่รู้สึกว่าถูกเลือกปฏิบัติทางเพศที่เกี่ยวกับการมีบุตร และมาตรการอื่นๆ (กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, 2559ก)

ความเข้าใจประโยชน์เชิงเศรษฐกิจของความหลากหลายทางเพศ (examining the business case for gender diversity)

การมีผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการบริหาร พิสูจน์แล้วว่าช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ความหลากหลายในการทำงานและทีมบริหาร ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ช่วยแก้ปัญหาและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ทั้งด้านผลิตและบริการที่ผู้บริโภค

กว่าครึ่งหนึ่งก็เป็นผู้หญิงเช่นกัน เมื่อตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลาย องค์กรก็ควรมีวิธีปฏิบัติที่สร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานทั้งพนักงานหญิงชาย ความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ตารางเวลา เวลาทำงาน เวลาฝึกอบรมและพัฒนา ประเภทการลาต่างๆ วัฒนธรรมองค์กรของการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญ บริษัทต้องพิจารณาการได้อย่างเสียอย่าง (trade-offs) และวิเคราะห์ต้นทุนกำไร (cost-benefit analysis) จากการสนับสนุนพนักงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากความหลากหลายทางเพศและพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ (Picchio and van Ours, 2016)

นโยบายเพิ่มอำนาจให้สตรี (Female Empowerment Policy)

ชื่อนโยบายอาจจะดูยิ่งใหญ่ แต่ในความเป็นจริงหมายถึงการเปิดโอกาสให้สตรีพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพียงพอและมีทางเลือกที่เหมาะสมในการขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง ประกอบด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 R : Recruit, Raise, Retain, Relate แนวคิดนี้เป็นแนวคิดของบริษัทข้ามชาติหรือบริษัทชั้นนำระดับโลกที่มีสาขาต่างๆ ทั่วโลก โดยบริษัทสามารถใช้กลยุทธ์นี้ดึงดูดและรักษากำลังงานหญิงที่เก่ง โดยการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย เนื่องจากพบว่าผู้หญิงบางคนให้ความสำคัญกับครอบครัว บางคนต้องการแข่งขันกับผู้ชาย บางคนต้องการมีส่วนร่วมในสังคม เป็นต้น บริษัทอาจกำหนดสายงานอาชีพของผู้หญิงเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

- 1) ผู้หญิงสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ในเครือข่ายของบริษัทที่มีสาขาทั่วโลก
- 2) ผู้หญิงทำงานในภูมิภาคที่กำหนด
- 3) ผู้หญิงทำงานในสถานที่ที่กำหนด

เพื่อรองรับความพร้อมในการเคลื่อนย้ายสถานที่ทำงานของผู้หญิง ซึ่งสำหรับบริษัทข้ามชาติหรือบริษัทชั้นนำระดับโลก การมีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศและความเข้าใจธุรกิจภูมิภาคต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เห็นภาพรวมขององค์กรเมื่อทำงานในตำแหน่งระดับสูง รวมถึงมาตรการสนับสนุนการย้ายงานตามสามีไปต่างประเทศ โดยไม่ต้องลาออกจากงาน หรือระบบการจ้างงานกลับเข้ามาใหม่สำหรับพนักงานที่ลาออกเพราะเหตุผลทางครอบครัว นอกจากนี้บริษัทต้องมี “ช่องทางขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารสำหรับผู้หญิง (female talent pipeline)” โดยเฉพาะ พร้อมกับการกำหนดจำนวนและสัดส่วนของผู้หญิงที่คาดหวังว่าจะพัฒนาขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงด้วย

บริษัทเอกชนควรมีนโยบายส่งเสริมผู้หญิงในงานบริหารเชิงรุกอย่างเฉพาะเจาะจง (target growth) ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ (organic growth) เพราะผู้หญิงต้องฝ่าฟันอุปสรรคหลายด้านมากกว่าผู้ชาย ทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม วิธีการปฏิบัติในองค์กร และอุปสรรคการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานของผู้หญิงเอง ผู้หญิงที่ฝ่าฟันอุปสรรคเหล่านี้มาได้เองจึงมีจำนวนน้อย

แนวโน้มที่น่าสนใจอย่างหนึ่งคือ บริษัทจดทะเบียนชั้นนำของไทยหลายแห่งต่างมุ่งหวังที่จะได้รับคัดเลือกให้เป็นสมาชิกในกลุ่มดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ หรือ Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีการประเมินโดย S&P Dow Jones และ RobecoSAM และนำมาใช้ในการวัดผลการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนและได้รับการยอมรับในระดับโลก เป็นเกณฑ์ที่

กองทุนทั่วโลกใช้ในการพิจารณาการลงทุน โดยมั่นใจว่าบริษัทที่ได้รับการรับรอง DJSI จะสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีและยั่งยืนให้กับผู้ลงทุน แต่มีเพียงไม่กี่บริษัทเท่านั้นที่สามารถฝ่าด่านขึ้นมาได้

ตารางที่ 17

มาตรการส่งเสริมผู้หญิงในงานบริหาร

ลำดับที่	
1	มอบหมายผู้บริหารหญิงให้ทำงานที่ท้าทายและมองเห็นได้
2	ให้โอกาสผู้หญิงเรียนรู้การดำเนินงานและฟังก์ชันต่าง ๆ ทั้งองค์กร
3	3a โปรแกรมพี่เลี้ยง
	3b ทีมบริหารระดับสูงสนับสนุนกลยุทธ์ความเท่าเทียมทางเพศ
4	4a การฝึกอบรมผู้บริหารสำหรับผู้หญิง
	4b การรับรู้และสนับสนุนผู้หญิง
	4c สร้างวัฒนธรรมองค์กรของการมีส่วนร่วมทั้งหญิงชาย
5	การฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงให้ตระหนักถึงประโยชน์เชิงเศรษฐกิจของการมีผู้บริหารหญิงมากขึ้น
6	กำหนดเป้าหมายและติดตามความก้าวหน้า
7	7a การจัดสรรการทำงานที่ยืดหยุ่น (เวลาและสถานที่)
	7b สร้างเส้นทางการเลื่อนขั้นตำแหน่งและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงให้ชัดเจน
8	โปรแกรมรักษาและรับกลับเข้ามาทำงาน
9	แต่งตั้งผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัท
10	จัดกลุ่มย่อยของผู้บริหารหญิงระดับสูงและระดับกลาง
11	แต่งตั้งซีโอโอหญิง
12	แต่งตั้งผู้ชายที่เชี่ยวชาญด้านความเท่าเทียมทางเพศในทีมบริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริษัท
13	แผนสπόνเซอร์ชิฟ
14	การฝึกอบรมเรื่องความหลากหลายสำหรับผู้บริหารทุกคน
15	การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาผลงานมากกว่าเวลาทำงาน

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนอ้างอิงจาก ILO, 2015a หน้า 39

ในเดือนกันยายน 2561 มี 19 บริษัทเอกชนไทยที่ได้รับการคัดเลือกอยู่ในกลุ่ม Eligible DJSI World Universe²⁰ โดยมี 5 บริษัทที่ได้คะแนนเป็นที่หนึ่งด้านความยั่งยืนใน 5 อุตสาหกรรม เป็นอันดับสองรองจากประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) ในกลุ่มถ่านหิน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ในกลุ่มการกลั่นและการตลาดน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในกลุ่มน้ำมัน เป็นต้น (อ้างอิงจาก “บจ.ไทย โดดเด่นบนเวทีโลก” ไทยรัฐ กันยายน 2561)

ดัชนีวัดตัวหนึ่งของ DJSI คือสัดส่วนพนักงานหญิงชาย สัดส่วนกรรมการหญิงและผู้บริหารหญิง ซึ่งสะท้อนการเติบโตในหน้าที่การงานโดยมุ่งเน้นที่ผลงานมากกว่าเพศ เราจะพบว่าในรายงานพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทต่างๆ จะกล่าวว่าบริษัทดำเนินธุรกิจแบบมีส่วนร่วม และเชื่อมั่นว่าความหลากหลายในสถานที่ทำงานรวมทั้งความเท่าเทียมทางเพศจะทำให้บริษัทเข้มแข็งขึ้น บริษัทจึงยังคงมุ่งมั่นในการสรรหาพัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรหญิงในสถานที่ทำงาน ตลอดจนการทำให้สถานที่ทำงานมีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม

นอกจากนี้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้เชิญชวนให้บริษัทจดทะเบียนจัดทำรายงานความยั่งยืนตามกรอบ GRI (Global Reporting Initiative) หรือองค์กรแห่งความริเริ่มว่าด้วยการรายงานสากล รวมถึงจัดงาน CSR Awards ให้กับบริษัทจดทะเบียนที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาลตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

มาตรการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ประเทศไทยได้รับการเสนอชื่อให้เป็นผู้นำ ในเรื่องโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันของหญิงชาย แต่หลังจากในเรื่องมาตรการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน แม้ว่าองค์กรธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคม และองค์กรระหว่างประเทศ ริเริ่มโครงการเพื่อสร้างความเท่าเทียมทางเพศหลายอย่าง แต่ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับประเด็นการยืนยันสิทธิ และการทลายเพดานแก้วที่กีดขวางผู้หญิงก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร ขณะที่มาตรการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สภาพการทำงานที่ยืดหยุ่น (ตารางเวลา ระยะเวลาทำงาน สถานที่ทำงาน การแบ่งปันงาน การลาประเภทต่างๆ และเวลาฝึกอบรมและพัฒนา) การจัดให้มีสถานรับเลี้ยงเด็กที่มีคุณภาพ ราคาไม่แพง ศูนย์ดูแลเด็กและศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ บริการสนับสนุนครอบครัว เหล่านี้กลับไม่ได้รับความสนใจ ผู้คนยังเห็นว่าการเลี้ยงดูลูกคนรุ่นใหม่และการดูแลผู้สูงอายุ เป็นต้นทุนและความรับผิดชอบต่อพนักงานเอง ความบกพร่องในการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานยังส่งผลกระทบทางอ้อมต่อการคงอยู่ของเพดานแก้วในองค์กรต่อไป

ตารางที่ 18 เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับมาตรการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงานขององค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ไอแอลโอ) ที่พยายามสนับสนุนให้บริษัทเอกชนทั่วโลกให้ความสำคัญกับเรื่องนี้

²⁰ บริษัทจดทะเบียนไทยที่ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกของดัชนีความยั่งยืน DJSI ในปี 2561 ได้แก่ AOT, BANPU, CPALL, CPF, CPN, HMPRO, IRPC, IVL, KBANK, MINT, PTT, PTTEP, PTTGC, SCC, TOP, TRUE, TU, BTS, SCB

ตารางที่ 18

มาตรการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน

มาตรการ	ประเภทปัญหาที่ต้องสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน		
	งานประจำ	ปัญหาเหตุการณ์/ความจำเป็นของครอบครัว	ปัญหาฉุกเฉิน
• นโยบายการลา (Leave policies)	- ลาประจำปีได้อย่างน้อย 3 สัปดาห์ตามเกณฑ์การลาแบบได้รับค่าจ้างของ ILO Holidays with Pay Convention (Revised), 1970 (No.132) - สามารถเลือกว่าจะลาเวลาใดได้	- ลาเพราะความเสี่ยงด้านสุขภาพระหว่างตั้งครรภ์หรือให้นมบุตร - ลาคลอด ลาดูแลบุตร และลาดูแลบิดามารดา (maternity, paternity, parental leave) - ลาพิเศษกรณีคลอดบุตรซับซ้อนหรือมารดาเสียชีวิต - ลาเพื่อเลี้ยงดูบุตร - ลาเพื่อดูแลระยะยาว	- ลาพักร้อนประจำปี - ลาป่วยใช้กรณีพิเศษสำหรับครอบครัวได้ - ลาฉุกเฉิน/ วันลา ดูแลบิดามารดา
• ผลประโยชน์ประกันสังคม (Social security benefits)		- ผลประโยชน์จากการตั้งครรภ์และคลอดบุตร - ดูแลสุขภาพก่อนระหว่างและหลังคลอด - หยุดจ่ายภาษี - เงินเกษียณอายุเป็นค่าผู้ดูแล	- ดูแลสุขภาพเด็กทารก - ผลประโยชน์ระหว่างลาระยะสั้น
• เวลาทำงานและองค์กร (Working time and organization)	- ลดชั่วโมงการทำงานที่ยาวนานและงานล่วงเวลา - ตารางงานที่ทำนายได้ (เช่น งานล่วงเวลา งานกะ) - ทำงานพาร์ทไทม์ ตามเกณฑ์ ILO Part-time Work Convention, 1994 (N.175) - เวลาทำงานยืดหยุ่น (Flexitime)	- เวลาทำงานยืดหยุ่นและ/หรือทำงานทางไกล (teleworking) - สามารถที่จะลดชั่วโมงทำงานชั่วคราว - หยุดพักอาชีพ - ลางานก่อนหรือหลังคลอด - ลาให้นมบุตรแบบได้รับค่าจ้าง	- เวลาทำงานยืดหยุ่น หรือโครงการธนาคารเวลา (พนักงานควบคุมชั่วโมงทำงานได้) ตามโอกาส - การทำงานทางไกลตามโอกาส
• บริการดูแล (Care services)	- เข้าถึงบริการสำหรับผู้พึ่งพิงในราคาที่จ่ายได้และเหมาะสม - บริการช่วยทำงานบ้าน - โปรแกรมดูแลก่อนไปและหลังกลับจากโรงเรียน	สถานที่ให้นมบุตรในที่ทำงาน	- เข้าถึงการดูแลแบบฉุกเฉิน - ความสามารถที่จะนำบุตรมาที่ทำงานเวลาฉุกเฉินได้ - ความสามารถที่จะใช้โทรศัพท์ในที่ทำงาน
• ร่วมกับตลาดแรงงาน (Labour market reintegration)		- โปรแกรม “Stay-in-touch” - แนะนำและอบรมอาชีพ - ช่วยหางานและฝึกงาน - ลาเพื่อการศึกษาแบบได้รับค่าจ้าง	
• ลดงานที่ไม่ได้รับค่าจ้าง (Reducing unpaid work)	- โครงสร้างพื้นฐาน (ถนน น้ำประปา พลังงาน) - การขนส่ง เดินทาง - โรงเรียน ศูนย์สุขภาพและสถานรับเลี้ยงเด็ก - การวางแผนครอบครัว - เทคโนโลยีและบริการที่ประหยัดแรงงาน - ชั่วโมงเรียนและทำงานอยู่ด้วยกัน - เวลาทำการของหน่วยงาน - ชั่วโมงเปิดรับคำปรึกษาของ - ราชการและบริการทางการแพทย์		

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียนอ้างอิงจาก ILO 2011 หน้า 8-9

5.5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต

มีงานวิจัยที่น่าสนใจหลายเรื่องที่มีการศึกษาในประเทศพัฒนา ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งหากมีการศึกษาในกรณีของไทยเพิ่มขึ้น ในที่นี้ขอแนะนำ 4 หัวเรื่องใหญ่ คือ ปัญหาครอบครัวและสังคมไทย แรงงานหญิงและแรงงานผู้สูงอายุ กรรมการและผู้บริหารระดับสูงหญิง และพนักงานหญิง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาครอบครัวและสังคมไทย

ผู้หญิงถูกกล่าวหาไม่น้อยว่าออกทำงานนอกบ้านแล้ว ใส่ใจเรื่องในบ้านน้อยลง เป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาครอบครัวและสังคมตามมา ทั้งครอบครัวขาดความอบอุ่น ไม่มีเวลาดูแลหรืออบรมสั่งสอนบุตรอย่างเพียงพอ ความเครียดและการยุ่งจากงานก่อให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างสามีภรรยา นำไปสู่การหย่าร้างหรือแยกกันอยู่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุตรอีกทอดหนึ่ง เป็นต้น

เรื่องที่ควรมีการศึกษาวิจัย เช่น ปัจจัยการเลือกไม่แต่งงาน การเลือกไม่มีบุตร และการเลือกหย่าร้าง ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งของกับดักสังคมผู้สูงอายุ ควรมีการศึกษาว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้ผู้หญิงเลือกไม่แต่งงาน หรือเมื่อแต่งงานแล้วเลือกไม่มีบุตร หรือเลือกการหย่าร้างจากสามี และหาแนวทางแก้ไข รวมทั้งศึกษาประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและแอปพลิเคชันออนไลน์ต่างๆ เช่น แอปบริการข้อมูลหาคู่ออนไลน์ แอปให้คำปรึกษาการใช้ชีวิตคู่ มาช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ ผลการวิจัยในต่างประเทศพบว่ามีกลุ่มคนหนุ่มสาวโสดที่แต่งงานยาก เพราะขาดข้อมูลและต้นทุนในการค้นหาฝ่ายตรงข้ามสูงขึ้น เพราะต้องหาเอง จิบเอง รักกันเอง ไม่มีการคลุมถุงชนหรืออาชีพแม่สื่ออย่างในอดีต แอปให้คำปรึกษาในการใช้ชีวิตคู่ในบางประเทศมีการส่งเจ้าบ่าวเจ้าสาวเข้าคอร์สอบรมการใช้ชีวิตคู่ที่เหมาะสมก่อนการแต่งงาน เป็นต้น

2) งานวิจัยเกี่ยวกับแรงงานหญิงและแรงงานผู้สูงอายุ

เมื่อสังคมมีสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นซึ่งมีอายุคาดเฉลี่ยยืนยาวขึ้น ก็จะมีผู้สูงอายุที่ต้องการทำงานต่อหลังจากเกษียณอายุเพิ่มขึ้น เพื่อเลี้ยงตนเองและไม่เป็นภาระแก่ลูกหลานมากนัก ในต่างประเทศมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับประเภทงานที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ ทั้งในเรื่องกายภาพ (งานที่ไม่ต้องใช้สายตา ไม่ต้องยืนนาน ไม่ต้องเคลื่อนไหวมาก) และเวลาทำงาน เช่น งานพาร์ทไทม์ที่มีชั่วโมงการทำงานไม่นานนัก มีการจัดสรรแบ่งงานกันทำระหว่างคนหนุ่มสาวที่ควรทำงานยาก ชับซ้อน ใช้ทักษะความรู้สมัยใหม่ กับผู้สูงอายุที่ทำงานง่ายกว่า เบากว่า หากสังเกตดูจะพบว่าในสังคมไทยยังไม่มีการจัดสรรงานอย่างเป็นระบบงานที่จัดให้ผู้สูงอายุทำได้ก็ยังมีไม่มากนัก ขณะที่งานบางอย่างที่ง่าย ๆ ยังปล่อยให้คนหนุ่มสาวทำ ถือเป็นการสูญเสียทรัพยากรและขาดใช้ประโยชน์จากแรงงานผู้สูงอายุอย่างเต็มที่

ผลการวิจัยในต่างประเทศพบว่าผู้สูงอายุที่ขยายอายุเกษียณ มาแย่งงานผู้หญิงที่ทำงานไม่ประจำ (งานพาร์ทไทม์) จึงเกิดกระแสต่อต้านการจ้างงานผู้สูงอายุ อันที่จริงมีงานวิจัยที่พยายามพิสูจน์ว่าผู้สูงอายุไม่ได้แย่งงานคนหนุ่มสาว เพราะในบางประเทศเมื่อบริษัทเอกชนยืดอายุเกษียณ ก็จะลดจำนวนรับสมัคร

พนักงานใหม่ซึ่งเป็นคนหนุ่มสาว ดังนั้นในไทยเองก็ควรมีงานวิจัยที่ศึกษาว่าการยืดอายุเกษียณและการจ้างงานผู้สูงอายุ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของคนหนุ่มสาวหรือแรงงานหญิงที่ทำงานไม่ประจำด้วยหรือไม่²¹

3) งานวิจัยที่เกี่ยวกับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงหญิง

ผู้เขียนได้นำเสนอผลงานวิจัยเรื่อง *Female leadership and firm performance in Thailand : The effects of firm type and human capital* ซึ่งวิเคราะห์ทางสถิติว่าสัดส่วนผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการบริหาร มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการองค์กรหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวก บริษัทที่มีสัดส่วนผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัทสูงกว่าจะมีผลประกอบการที่ดีกว่าบริษัทที่มีสัดส่วนผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัทน้อยกว่า ซึ่งผลการวิจัยออกมาเหมือนกันในกรณีของผู้หญิงในคณะกรรมการบริหาร ที่สำคัญคือเกิดผลประโยชน์สืบเนื่องของผู้หญิง (gender spillover) กล่าวคือ ชี้อิโหญิงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสัดส่วนผู้บริหารระดับสูงหญิง บริษัทที่มีชี้อิโหญิงมีแนวโน้มที่จะมีสัดส่วนผู้บริหารระดับสูงหญิง

หัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยด้านนี้ยังมีอีกมาก เช่น กระบวนการสร้างพัฒนาและการตัดสินใจเลือกผู้บริหารระดับสูงหญิงอย่างเป็นรูปธรรมทำกันอย่างไร โปรแกรมพัฒนาผู้นำหญิงที่ได้ผลในบริษัทของไทยควรเป็นอย่างไร ควรกำหนดโควตากรรมการหญิงอย่างไรในต่างประเทศหรือไม่ เป็นต้น

4) งานวิจัยที่เกี่ยวกับพนักงานหญิง

อันที่จริงผลการศึกษาของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เรื่ององค์กรแห่งความสุข (happy workplace) นั้นน่าสนใจว่า คนทำงานที่สมรสและได้รับการศึกษาที่สูงกว่า เป็นกลุ่มคนที่มีคะแนนความสุขสูงที่สุด ควรมีงานศึกษาต่อในอนาคตว่าปัจจัยแห่งความสุขของพนักงานหญิงและชายของไทยคืออะไร ก็จะช่วยให้องค์กรหามาตรการสนับสนุนที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ ที่สำคัญคือการเตรียมตัวรับมือกับสังคมสูงวัยระดับสุดยอดนั้น พนักงานคาดหวังว่าบริษัทเอกชนในฐานะนายจ้างและพลเมืองที่ดีของสังคมจะช่วยเหลืออะไรได้บ้าง ซึ่งผลจากการศึกษาสามารถนำไปสู่การกำหนดนโยบายและมาตรการสนับสนุนทั้งในระดับประเทศและระดับองค์กรต่อไป เช่น กฎหมายเกี่ยวกับชั่วโมงทำงาน กฎหมายเกี่ยวกับการลาเพื่อดูแลบุตรและผู้สูงอายุในครอบครัว กฎหมายคุ้มครองการดูแลเด็กก่อนต่อไป รวมทั้งการให้รางวัลจิตใจต่างๆ เช่น รางวัลองค์กรดีเด่นด้านการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน รางวัลองค์กรดีเด่นด้านโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน รางวัลองค์กรดีเด่นด้านเป็นมิตรกับครอบครัว รางวัลองค์กรดีเด่นด้านการจ้างงานผู้หญิง รางวัลองค์กรดีเด่นด้านการสนับสนุนผู้บริหารหญิง เป็นต้น

²¹ สำนักงาน ก.พ.ได้พิจารณาเสนอการขยายการเกษียณอายุราชการจาก 60 เป็น 63 หรือ 65 ปี ซึ่งเรื่องนี้อยู่ในแผนปฏิรูปประเทศด้านสังคม ภาพรวมการจ้างงานภาครัฐมีกำลังคนทุกประเภท 3.22 ล้านอัตรา จำนวนมากที่สุดคือข้าราชการ 1,871,779 คน รองลงมาคือพนักงานรัฐวิสาหกิจ 304,868 คน ลูกจ้างชั่วคราว 300,527 คน พนักงานจ้าง 246,562 คน พนักงานราชการ 146,099 คน พนักงานกระทรวงสาธารณสุข 107,878 คน พนักงานมหาวิทยาลัย 82,836 คน และพนักงานองค์การมหาชน 11,828 คน ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาปี 2551-2560 พบว่าข้าราชการทุกประเภทเกษียณอายุ 391,000 คนหรือเฉลี่ยปีละ 39,104 คน (อ้างอิงจาก “ปลัด-อธิบดี เกษียณ 60 ปี”ฐานเศรษฐกิจ 9-12 มิถุนายน 2562)

บรรณานุกรม

- กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว. (2559ก). รายงานผลการสำรวจเจตคติของประชาชนด้านความเสมอภาคทางเพศ. กรุงเทพฯ: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว. (2559ข). นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนาครอบครัว พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว. (2559ค). ยุทธศาสตร์การพัฒนาศรี พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว. (2560). มาตรฐานและตัวชี้วัดความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย รายงานสถานการณ์ความเสมอภาคหญิงชาย. กรุงเทพฯ: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- เนตรนา ไทโยเลิศศักดิ์. (2549). ผู้บริหารระดับสูงของไทยและญี่ปุ่น: คุณลักษณะทางสังคมวิทยาและลักษณะที่มา. *Journal of Human Resources* ปีที่ 1 เล่มที่ 1 หน้า 46-68 สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- เนตรนา ไทโยเลิศศักดิ์. (2555). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย. *Journal of HR Intelligence* ปีที่ 7 เล่มที่ 2 หน้า 18-27.
- เนตรนา ไทโยเลิศศักดิ์. (2559). ถอดบทเรียนงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นยุคสูงวัยระดับสุดยอด. ปทุมธานี: ศูนย์ญี่ปุ่นศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณ ชัญด้วยวิทย์. (2558). 3 ทศวรรษ ของการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงานไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- วเวศม์ สุวรรณระดา. (2559). ชาญชรา: ก้าวสู่สังคมสูงวัยด้วยความรู้และปัญญา. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- ศุภชาติ ศรีสุชาติ. (2561). รายงานสถานการณ์เบื้องต้นของการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร. กรุงเทพฯ: ระบบศูนย์ข้อมูลแรงงานแห่งชาติ (<http://nlic.mol.go.th/>)
- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โครงการสตรีและเยาวชนศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2554). รายงานการศึกษาระดับสมบูรณ การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทสถานภาพสตรี และความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมบุญ ยมนา. (2550). ประมวลองค์ความรู้และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงงานนอกระบบ. ใน หนังสือชุดของสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ชุดที่ 3. กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์.
- สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว ร่วมกับโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ. (2552). รายงานสถิติจำแนกเพศของประเทศไทย 2551. กรุงเทพฯ: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). รายงานการศึกษาโครงการเสริมสร้างและพัฒนา

- คุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ: ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน—ระบบการหยุดราชการทดแทน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2543). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี. *จุฬาลงกรณ์วารสาร* ปีที่ 13 ฉบับที่ 49 หน้า 77-92.
- Adler, Nancy J. (1993). Asian women in management. *International Studies of Management & Organization*, 23(4): 3-17.
- Anastasiou, S. and Siassiakos, K. (2014). The important of equal opportunities at work: Why should we care about it? *Advance in Management & Applied Economics*, 4(1): 51-64.
- Appold, S.J., Siengthai, S. and Kasarda, J.D. (1998). The employment of women managers and professionals in an emerging economy: Gender, inequality as an organizational practice. *Administrative Science Quarterly*, 43(3): 538-565.
- Armstrong, N. (2018). Disavowal and domestic fiction: The problem of social reproduction. *Journal of Feminist Cultural Studies*, 29(1): 1-32.
- Ashby, J. and Schoon, I. (2010). Career success: The role of teenage career aspirations, ambition value and gender in predicting adult social status and earnings. *Journal of Vocational Behaviour*, 77: 350-360.
- Asian Development Bank (ADB). (1998). *Country briefing paper: Women in Thailand*. Manila: Programs Department and Social Development Division, ADB.
- Asian Development Bank (ADB). (2015). *Women in the workforce: An unmet potential in Asia and the Pacific*. Manila: ADB.
- Braun, S. and Peus, C. (2018). Crossover of work-life balance perceptions: Does authentic leadership matter? *Journal of Business Ethics*, 149: 875-893.
- Burgess, Z. and Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37: 39-49.
- Carney, M., Van Essen, M., Estrin, S. and Shapiro, D. (2018). Business groups reconsidered: Beyond paragons and parasites. *Academy of Management Perspectives*, 32(4): 493-516.
- Chandra, V. (2012). Work-life balance: Eastern and western perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5): 1040-1056.
- Coyle, S. and Kwong, J. (2000). Women's work and social reproduction in Thailand. *Journal of Contemporary Asia*, 30(4): 492-507.
- Crompton, R., Lewis, S. and Lyonette, C. (Eds.). (2007). *Women, men, work and family in Europe*. London: Palgrave Macmillan.
- Cullen, P. and Murphy, M.P. (2018). Leading the debate for the business case for gender equality, perilous for whom? *Gender, Work & Organization*, 25(2): 110-126.
- Dalton, E. (2017). Womenomics, 'equality' and Abe's neo-liberal strategy to make Japanese

- women shine. *Social Science Japan Journal*, 20(1): 95–105.
- Dankwano, R.N. and Hassan, Z. (2018). Impact of gender diversity on Indian firm's financial performance. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 5(5): 319–341.
- Daverth, G., Cassell, C. and Hyde, P. (2016). The subjectivity of fairness: The influence of embedded gender-role beliefs in managerial decisions of fairness and justice. *Gender, Work and Organization*, 23(2): 89–105.
- DePasquale, N., Polenick, C.A., Davis, K.D., Berkman, L.F. and Cabot, T.D. (2017). A bright side to the work–family interface: Husbands' support as a resource in double–and–triple–duty caregiving wives' work lives. *Gerontologist*, 58(4): 674–685.
- Duarte, H. and Lopes, D. (2018). Career stages and occupations impacts on workers motivations. *International Journal of Manpower*, 39(5): 746–763.
- Dunn, Paul. (2012). Breaking the boardroom gender barrier: The human capital of female corporate directors. *Journal of Management & Governance*, 16(5): 557–570.
- Fang, Z. and Sakellarios, C. (2015). Glass ceilings versus sticky floors: Evidence from Southeast Asia and an international update. *Journal of East Asian Economic Association*, 29(3): 215–242.
- Fritz, C. and Knippenberg, D. (2018). Gender and leadership aspiration: The impact of work–life initiatives. *Human Resource Management*, 57(4): 855–868.
- Gabaldon, P., Anca, C., Cabo, R.M. and Gimeno, R. (2016). Searching for women on boards: An analysis from the supply and demand perspective. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3): 371–385.
- Graham, M.E., Belliveau, M.A. and Hotchkiss, J.L. (2017). The view at the top or signing at the bottom? Workplace diversity responsibility and women's representation in management. *ILR Review*, 70(1): 223–258.
- Grant Thornton International. (2017). *Women in business 2017: New perspectives on risk and reward*. เว็บไซต์ <https://www.grantthornton.co.th/insights/articles/women-in-business-2017/>
- Grant Thornton International. (2019). *Women in business 2019: Building a blueprint for action*. เว็บไซต์ <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2019/>
- Greenhaus, J.H. and Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1): 72–92.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M. and Shaw, J.D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behaviour*, 63(3): 510–531.
- Grönlund, A. and Magnusson, C. (2013). Devaluation, crowding or skill specificity? Exploring

- the mechanisms behind the lower wages in female professions. *Social Science Research*, 42(4): 1006–1017.
- Grönlund, A. and Magnusson, C. (2016). Family-friendly policies and women's wages – is there a trade-off? Skill investments, occupational segregation and the gender pay gap in Germany, Sweden and the UK. *European Societies*, 18(1): 91–113.
- Gupta, A. and Raman, K. (2014). Board diversity and CEO selection. *Journal of Financial Research*, 37(4): 495–517.
- Helfat, C.E., Harris, D. and Wolfson, P.J. (2006). The Pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks of U.S. corporations. *Academy of Management Perspectives*, 20(4): 42–64.
- Hillman, A.J., Cannella, A.A. and Paetzold, R.L. (2000). The resource dependency role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2): 235–256.
- Hillman, A.J. and Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3): 383–396.
- Holst, E. and Kirsch, A. (2014). Women still the exception on executive boards of Germany's large firms: Gradually increasing representation on supervisory boards. *DIW Economic Bulletin*, 3: 3–15.
- Hutchings, K. (2000). Class and gender influences on employment practice in Thailand: An examination of equity policy and practice. *Women in Management Review*, 15(8), 385–403.
- International Labour Organization. (2011). *Forth item on the genda work-life balance*. Geneva: ILO.
- International Labour Organization. (2015a). *Women in business and management: Gaining momentum in Asia and the Pacific*. ILO Regional Office for Asia and the Pacific, Bangkok: ILO.
- International Labour Organization. (2015b). *Women in business and management gaining momentum: Abridged version of the global report*. Geneva: ILO.
- International Labour Organization. (2018). *Game changers: Women and the future of work in Asia and the Pacific*. Geneva: ILO.
- International Labour Organization and Asian Development Bank. (2011). *Women and labour markets in Asia: Rebalancing towards gender equality in labour markets in Asia*. Bangkok: ILO and ADB.
- Jansson, Maria. (2019). The quality of gender equality: Gender quotas and Swedish firm

- governance. *International Journal of Cultural Policy*, 25(2): 218–231.
- Javdani, M. (2015). Glass ceilings or glass doors? The role of firms in male–female wage disparities. *Canadian Journal of Economics*, 48(2): 530–560.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A. and McMillan, K. (2006). Guidelines for family business boards of directors. *Family Business Review*, 19(2): 147–167.
- Lapierre, L.M., Li, Y., Kwan, H.K., Greenhaus, J.H., DiRenzo, M.S. and Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work–family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4): 385–401.
- Liao, L. and Paweenawat, P.W. (2019). *Parentalhood penalty and gender wage gap: Recent evidence from Thailand*. PIER Discussion Paper No.102. Puey Ungpakorn Institute of Economic Research (PIER).
- Limanonda, B. (2000). Exploring women’s status in contemporary Thailand. In Edwards, L. and Roces, M. (Eds.), *Women in Asia: Tradition, modernity and globalization*. (pp.247–264). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Mahadeo, J.D., Soobaroyen, T. and Hanuman, V.O. (2012). Board composition and financial performance: Uncovering the effects of diversity in an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 105(3): 375–388.
- Marinova, J., Plantenga, J. and Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(15): 1777–1790.
- Matsa, D.A. and Miller, A.R. (2011). Chipping away at the glass ceiling: Gender spillovers in corporate leadership. *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 101(3): 635–39.
- Michailidis, M.P., Morphetou, R.N. and Theophylatou, I. (2012). Women at work: equality versus inequality: Barrier for advancing in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 23(20): 4231–4245.
- Mills, M.B. (2002). *Thai women in the global labour force: Consuming desires, contested selves*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Nakavachara, V. (2010). Superior female education: Explaining the gender earnings gap trend in Thailand. *Journal of Asian Economics*, 21(2): 198–218.
- Napasri, T. and Yukongdi, V. (2015). A study of Thai female executives: Perceived barriers to career advancement. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(3): 108–120.
- Nekhili, M. and Gatfaoui, H. (2013). Are demographic attributes and firm characteristics drivers

- of gender diversity? Investigating women's positions on French boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 227–249.
- Ng, E.S. and Sears, G.J. (2017). The glass ceiling in context: The influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women in management. *Human Resource Management Journal*, 27(1): 133–151.
- Pala-Laguna, R. and Esteban-Salvador, L. (2016). Gender quota for boards of corporates in Spain. *European Business Organization Law Review*, 17: 379–404.
- Pearlman, J. (2018). Gender differences in the impact of job mobility on earnings: The role of occupational segregation. *Social Science Research*, 74: 30–44.
- Picchio, M. and van Ours, J.C. (2016). Gender and the effect of working hours on firm-sponsored training. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 125: 192–211.
- Powell, G.N. (2014). Sex, gender, and leadership: What do four decades of research tell us? In Kumra, S., Simpson, R. and Burke, R.J. (Eds.). *The oxford handbook of gender in Organizations*. (pp.249–68). Oxford and New York: Oxford University Press.
- Powell, G.N. and Butterfield, D. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1): 68–86.
- Powell, G.N. and Greenhaus, J.H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3): 513–534.
- Pucheta-Martinez, M.C., Bel-Oms, I. and Olcina-Sempere, G. (2018). Female institutional directors on boards and firm value. *Journal of Business Ethics*, 152: 343–363.
- Richter, K. (1996). Living separately as a child-care strategy: Implications for women's work and family in urban Thailand. *Journal of Marriage and the Family*, 58: 327–339.
- Sato, H. (2014). Expanding work opportunities for women and support for work-life balance: The roles of managers. *Social Science Japan*, March: 23–28.
- Schoon, I. and Polek, E. (2011). Teenage career aspirations and adult career attainment: The role of gender, social background and general cognitive ability. *International Journal of Behavioural Development*, 35: 210–217.
- Siengthai, S. and Leelakulthanit, O. (1993). Women in management in Thailand: Participation for national prosperity. *International Studies of Management and Organization*, 23(4), 87–102.
- Sitthipongpanich, T. and Polsiri, P. (2013). Who's on board? Influence of diversity and network

- of Thai boards of directors on firm value. *Journal of Applied Business Research*, 29(6): 1763–79.
- Sitthipongpanich, T. and Polsiri, P. (2015). Do CEO and board characteristics matter? A study of Thai family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2): 119–129.
- Terjesen, S., Sealy, R. and Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 320–337.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. and Lyness, K.S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3): 392–415.
- U.S. Department of Labor. (2014). *Traditional (female-dominated) occupations, 2014 annual averages*. Retrieved from https://www.dol.gov/wb/stats/nontra_traditional_occupations.htm
- U.S. Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *A solid investment: Making full use of the nation's human capital*. Retrieved from https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=key_workplace
- Vadnjal, J. and Zupan, B. (2011). Family business as a career opportunity for women. *South East European Journal of Economics and Business*, 6(2): 27–36.
- Wailersak, N. (2005). *Managerial careers in Japan and Thailand*. Chiangmai: Silkworm Books.
- Wailersak, N. (2008a). Women executives in Thai family businesses (Chapter 2, 19-39). In Gupta V., Levenberg, N., Moore, L., Motwani, J. and Schwarz, T. (Eds.). *Culturally-sensitive models of gender in family business: A compendium using the GLOBE paradigm*. Hyderabad: ICFAI University Press.
- Wailersak, N. (2008b). Tai no josei keiei kanrishokusha no kyaria keisei: Sono shoushin to shien taisai (Career development of women managers and executives in Thailand: Promotion and work supporting systems). *Shakai Seisaku*, 1(1): 83–96 (in Japanese).
- Wailersak, N. (2009). Corporate women managers (Chapter 11, 248–268). In Andrews, T.G. and Siengthai, S. (Eds.). *The changing face of management in Thailand*. London and New York: Routledge.
- Wailersak, N. (2017a). *Women in business in Thailand: High participation without EEO and the sufficiency economy*. A paper presented at the 5th conference of the regulating for decent work network, the International Labour Organization, Geneva, Switzerland, on July 3–5, 2017. (RDW Fellowship Awards)
- Wailersak, N. (2017b). *Women managers and corporate governance in Thailand*. A paper presented at 10th Diana International Research Conference held at Kauffman Foundation, Kansas City, Missouri, the United States, on October 1–3, 2017.
- Wailersak, N. (2018). *Female leadership and firm performance in Thailand: The effects of firm*

type and human capital. A paper presented at 2018 Annual London Business Research Conference held at Imperial College, London, the United Kingdom, on August 6–7, 2018. (Best Paper Award)

Wailersak, N. and Suehiro, A. (2004). Top executive origins: Comparative study between Japan and Thailand. *Asian Business & Management*, 3: 85–104.

Wailersak, N. and Suehiro, A. (2014). Family business groups in Thailand: Coping with management critical points. *Asia Pacific Journal of Management*, 31 (4): 997–1018.

World Bank. (2018). *Missed opportunities: The high cost of not educating girls*. Washington, DC: World Bank.

World Bank. (2019). *Women, business and the law 2019: A decade of reform*. Washington, DC: World Bank.

World Economic Forum. (2016). *The industry gender gap: Women and work in the fourth industrial revolution* (executive summary).

http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_GenderGap.pdf

Yukongdi, Vimolwan. (2005). Women in Management in Thailand: Advancement and prospects. *Asia Pacific Business Review*, 11(2), 267–281.

ภาคผนวก 1

คำถามสัมภาษณ์

กลุ่มเป้าหมาย / ผู้ให้ข้อมูล : ผู้บริหารระดับสูงหญิง

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในเรื่องโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันของผู้หญิง โดยเฉพาะตำแหน่งบริหาร

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อศึกษามาตรการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานภายในบริษัทเอกชนไทย และการเตรียมรับมือกับสังคมผู้สูงอายุ

ผลการสัมภาษณ์ นำคำตอบที่ได้ไปอธิบายสนับสนุนผลการวิจัยทางสถิติ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ชื่อ นามสกุล

ตำแหน่ง และ แผนก/ส่วนงาน

สถานภาพสมรส

การศึกษา

อายุการทำงาน

อยู่ในตำแหน่งปัจจุบันเป็นเวลานานเท่าใด

ส่วนที่ 2 การสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมระหว่างหญิงชาย

1. องค์กรของท่านสนับสนุนให้หญิงชายมีโอกาสดูแลลูกในวัยเดียวกันในเรื่องดังต่อไปนี้หรือไม่ เหตุใดจึงคิดเช่นนั้น

1.1 การพิจารณาให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร

1.2 การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ / หลากหลาย

1.3 การพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กร

2. ท่านคิดว่าในข้อ 1. ส่งผลต่อความเร็วช้าในการเลื่อนตำแหน่งและความสำเร็จในหน้าที่การงานของท่านหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 การสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

3. ท่านมีความยากลำบากในการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานบ้างหรือไม่ และท่านให้ความสำคัญกับงานหรือชีวิตส่วนตัวด้านใดมากกว่ากัน เพราะเหตุใด

4. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานแก่พนักงานหรือไม่

หากให้ความสำคัญ ท่านคิดว่ามาตรการใดมีส่วนช่วยให้ท่านประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน หรือช่วยลดความกังวลใจเรื่องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้

5. ท่านพึงพอใจกับมาตรการและสวัสดิการที่ช่วยสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่องค์กรจัดไว้ให้หรือไม่ และพึงพอใจกับเรื่องใดมากที่สุด และท่านคิดว่าองค์กรควรมีมาตรการอะไรเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนให้ผู้หญิงสร้างสมดุลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ส่วนที่ 4 ด้านความปรารถนาที่จะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง

6. ท่านคาดหวังที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าปัจจุบันหรือไม่ และท่านคิดว่าจะสามารถดำรงตำแหน่งใดที่เป็นตำแหน่งสูงสุดก่อนเกษียณอายุราชการ และท่านจะต้องพัฒนาตนเองในด้านใดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเพราะเหตุใด

7. คนส่วนมากมองว่าผู้หญิงต้องดูแลครอบครัว ดูแลบ้าน ในอีกด้านหนึ่งความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมักจะมาพร้อมกับภาระงานและความรับผิดชอบที่มากขึ้น ท่านมองว่าภาระที่ต้องดูแลครอบครัว ดูแลบ้านจะเป็นอุปสรรคในการตัดสินใจก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่ เพราะเหตุใด

8. ท่านคิดว่าการก้าวสู่ตำแหน่งในปัจจุบันของท่าน เกิดมาจากปัจจัยด้านใดมากที่สุดที่ช่วยให้ท่านมาถึงจุดนี้ได้

องค์กรให้โอกาสท่านพิสูจน์และแสดงความสามารถในงานอย่างสม่ำเสมอ / ท่านเองต้องการและมุ่งมั่นในการพัฒนาและแสดงความสามารถของตน / มาตรการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ภาคผนวก 2

แบบสอบถาม

งานวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากทุนงบประมาณแผ่นดิน ประจำปี 2560 เนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 ส่วน จำนวนทั้งสิ้น 47 ข้อ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และบริษัท/หน่วยงานของท่าน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมระหว่างหญิงชาย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามสาเหตุที่ผู้บริหารระดับสูงหญิงมีน้อย

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะถูกเก็บเป็นความลับ การนำเสนอในรายงานวิจัยจะนำเสนอในลักษณะภาพรวมเท่านั้น และไม่ระบุตัวตนผู้ให้ข้อมูลทั้งต่อสาธารณะและต่ออาสาสมัครคนอื่น ๆ

หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม กรุณาติดต่อ คุณชินกฤต คงเจริญพร สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โทร 0 2613 3305 อีเมล chinakitk@hotmail.com

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม บริษัท/หน่วยงานของท่าน

โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐

1. ท่านมีอายุกี่ปี

☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 30-39 ปี ☐ 40-49 ปี ☐ 50-59 ปี ☐ 60 ปี ขึ้นไป

2. ท่านมีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาแล้วกี่ปี

☐ ต่ำกว่า 4 ปี ☐ 5-9 ปี ☐ 10-14 ปี ☐ 15-19 ปี ☐ 20 ปี ขึ้นไป

3. ท่านมีประสบการณ์ทำงานเกี่ยวกับมาตรการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) ของพนักงานมาแล้วกี่ปี

☐ ต่ำกว่า 4 ปี ☐ 5-9 ปี ☐ 10-14 ปี ☐ 15-19 ปี ☐ 20 ปี ขึ้นไป

4. ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน คือ

☐ ตำแหน่งผู้จัดการแผนก กรุณาระบุชื่อแผนก.....

☐ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย กรุณาระบุชื่อฝ่าย.....

☐ ตำแหน่งจัดการหรือผู้บริหารระดับสูง กรุณาระบุชื่อตำแหน่ง.....

5. องค์กรของท่านก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.หรือก่อตั้งมาแล้ว.....ปี

6. องค์กรของท่านมีพนักงานทั้งหมด คน

7. องค์กรของท่านอยู่ในธุรกิจประเภทใด (ตามเกณฑ์บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ) จงทำเครื่องหมาย

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ ธุรกิจการเกษตร | ☐ อาหารและเครื่องดื่ม | ☐ แฟชั่น |
| ☐ ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน | ☐ ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์ | ☐ ธนาคาร |
| ☐ เงินทุนและหลักทรัพย์ | ☐ ประกันภัยและประกันชีวิต | ☐ ยานยนต์ |
| ☐ วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร | ☐ บรรจุภัณฑ์ | ☐ กระดาษและวัสดุการพิมพ์ |
| ☐ ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ | ☐ เหล็ก | ☐ วัสดุก่อสร้าง |
| ☐ พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ | ☐ บริการรับเหมาก่อสร้าง | ☐ พลังงานและสาธารณูปโภค |
| ☐ เหมืองแร่ | ☐ พาณิชย | ☐ การแพทย์ |
| ☐ สื่อและสิ่งพิมพ์ | ☐ บริการเฉพาะกิจ | ☐ การท่องเที่ยวและสันทนาการ |
| ☐ ขนส่งและโลจิสติกส์ | ☐ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ | ☐ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร |
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

8. สัดส่วนของพนักงานหญิงต่อพนักงานทั้งหมดขององค์กรเป็นเท่าใด

(เช่น 30%).....

9. สัดส่วนของผู้บริหารหญิงต่อผู้บริหารทั้งหมดขององค์กรเป็นเท่าใด

(เช่น 15%).....

10. บริษัท/หน่วยงานของท่านเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับมาตรการสนับสนุนการสร้างสมดุลในชีวิตกับการทำงานบ้างหรือไม่ (เช่น รางวัลนายจ้างดีเด่น)

☐ เคย ☐ ไม่เคย

หากเคย โปรดระบุชื่อรางวัล

.....

.....

.....

11. องค์กรของท่านมี “มาตรการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงาน” อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่ เช่น จัดทำคู่มือ แผนการปฏิบัติงาน ประกาศนโยบายอย่างชัดเจน เป็นต้น

☐ ไม่ทราบ ☐ มี ☐ ไม่มี

หากมี โปรดระบุชื่อคู่มือ แผนการปฏิบัติงาน หรือประกาศนโยบาย

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการสนับสนุนโอกาสการทำงานที่เท่าเทียมระหว่างหญิงชาย

จงทำเครื่องหมายวงกลม O ตัวเลขคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด(เลือกข้อละ 1 คำตอบ)	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
โอกาสได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (Equal Treatment)					
12. ในองค์กรของท่านผู้หญิงยังมีอุปสรรคในการก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร	1	2	3	4	5
13. ในองค์กรของท่านมีงานบางอย่างที่ถูกมองว่าเป็น “งานของผู้ชาย”	1	2	3	4	5
14. หัวหน้างานในองค์กรของท่านแบ่งและมอบหมายงานโดยคำนึงถึงเพศของลูกน้องมากกว่าความสามารถ	1	2	3	4	5
15. คนส่วนมากในองค์กรของท่านเห็นว่าผู้ชายเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้หญิง	1	2	3	4	5
16. ในองค์กรของท่านผู้หญิงยังถูกมองว่าขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้บริหาร	1	2	3	4	5
โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม (Equal Access)					
17. การพิจารณาเข้าทำงานมักคำนึงถึงความสามารถของบุคคลมากกว่าเพศเสมอ	1	2	3	4	5
18. การปรับขึ้นตำแหน่งและค่าตอบแทนมักพิจารณาโดยยึดตามผลงานเสมอ	1	2	3	4	5
19. ผู้หญิงได้รับโอกาสจากองค์กรให้ฝึกอบรมในหลักสูตรที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อการทำงานเท่าเทียมกับผู้ชายเสมอ	1	2	3	4	5
20. หัวหน้างานในองค์กรของท่านให้โอกาสลูกน้องเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติทางเพศ	1	2	3	4	5
21. หัวหน้างานในองค์กรของท่านให้คำแนะนำและสนับสนุนเรื่องความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงเสมอ ไม่ต่างกับเพื่อนพนักงานผู้ชาย	1	2	3	4	5

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

มาตรการวันลาหยุดงาน (Leave Arrangements)

จงทำเครื่องหมาย O ตัวเลขคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ในส่วนแรกตอบว่าองค์กรของท่านมีมาตรการดังกล่าวหรือไม่ <u>และ</u> ท่านเห็นว่ามาตรการดังกล่าวมีความสำคัญหรือไม่	องค์กรมี มาตรการ ดังกล่าวหรือไม่ (เลือก 1 คำตอบ)			ท่านเห็นว่ามาตรการดังกล่าวมีความสำคัญหรือไม่ (เลือก 1 คำตอบ)				
	ไม่ทราบ	ไม่มี	มี	ไม่สำคัญอย่างยิ่ง	ไม่สำคัญ	ไม่แน่ใจ	สำคัญ	สำคัญอย่างยิ่ง
22.ลาดูแลสมาชิกครอบครัวที่เจ็บป่วย (Carers leave)	1	2	3	1	2	3	4	5
23.ลาเพื่อเรียนหรือฝึกอบรม (Study/training leave)	1	2	3	1	2	3	4	5
24.ลาเพื่อกิจกรรมด้านวัฒนธรรมและศาสนา (Cultural/religious leave)	1	2	3	1	2	3	4	5
25.ให้พนักงานซื้อวันลาหยุดประจำปีเพิ่มได้ (Purchasing additional annual leave)	1	2	3	1	2	3	4	5
26.ให้พนักงานรวมวันหยุดต่างๆ เป็นวันหยุดยาวเพื่อครอบครัวได้ (Pooling of leave entitlements)	1	2	3	1	2	3	4	5
ความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือมาตรการวันลาหยุดงานอื่นๆ หากมีโปรดระบุ								

มาตรการลาดูแลบุตรและลาคลอด (Parenting and Pregnancy Policies)

จงทำเครื่องหมาย O ตัวเลขคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ในส่วนแรกตอบว่าองค์กรของท่านมีมาตรการดังกล่าวหรือไม่ และ ท่านเห็นว่ามาตรการดังกล่าวมีความสำคัญหรือไม่	องค์กรมีมาตรการดังกล่าวหรือไม่ (เลือก 1 คำตอบ)			ท่านเห็นว่ามาตรการดังกล่าวมีความสำคัญหรือไม่ (เลือก 1 คำตอบ)				
	ไม่ทราบ	ไม่มี	มี	ไม่สำคัญอย่างยิ่ง	ไม่สำคัญ	ไม่แน่ใจ	สำคัญ	สำคัญอย่างยิ่ง
27.ให้พนักงาน (ผู้เป็นภรรยา) ลาคลอดเพิ่มแบบไม่ได้รับค่าจ้างได้ (Unpaid maternity leave)	1	2	3	1	2	3	4	5
28.ให้พนักงาน (ผู้เป็นสามี) ลาดูแลบุตรโดยรับค่าจ้างได้ (Paid paternity leave)	1	2	3	1	2	3	4	5
29.ให้พนักงาน (ผู้ตั้งครรภ์และผู้เป็นสามี) ลาเพื่อพบแพทย์ในเวลางาน หรือลาเพื่อเตรียมคลอดได้ (Pre-natal leave) (ใช้วันลาป่วยหรือให้วันลาเพิ่ม)	1	2	3	1	2	3	4	5
30.หลังพนักงาน (ผู้ตั้งครรภ์) กลับมาทำงานให้ลดชั่วโมงทำงานลงได้ (Staggered return to work after pregnancy)	1	2	3	1	2	3	4	5
31.หลังจบการลาดูแลบุตรแล้ว พนักงาน (ผู้ตั้งครรภ์และผู้เป็นสามี) สามารถกลับมาทำงานในตำแหน่งเดิมได้ (Opportunity to return to the same job)	1	2	3	1	2	3	4	5
32.จัดสถานที่ช่วยดูแลเด็ก เช่น สถานรับเลี้ยงเด็กในหน่วยงานหรือที่ใกล้เคียง ห้องดูแลเด็กกรณีนำมาที่ทำงาน (Employer assistance with childcare)	1	2	3	1	2	3	4	5
ความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือมาตรการอื่นๆ เกี่ยวกับการดูแลบุตรและลาคลอด หากมีโปรดระบุ								

มาตรการดูแลบิดามารดาที่อยู่ในอุปการะ (Caring for Dependents)

33.ให้พนักงานลาเพื่อพาบิดามารดาไปพบแพทย์ในเวลางานได้ (ใช้วันลากิจหรือให้วันลาเพิ่ม) (To attend medical appointments for parents)	1	2	3	1	2	3	4	5
34.ให้พนักงานลาเพื่อดูแลบิดามารดาที่เจ็บป่วยที่บ้านได้ (ใช้วันลากิจหรือให้วันลาเพิ่ม) (To care for sick parents at home)	1	2	3	1	2	3	4	5
35.ให้เงินช่วยเหลือค่าจ้างพยาบาลหรือผู้ดูแลผู้สูงอายุบางส่วนหรือทั้งหมด (Allowances for hiring nurses or caregivers)	1	2	3	1	2	3	4	5
36.ให้สวัสดิการการรักษาพยาบาลครอบคลุมถึงบิดามารดาของพนักงานบางส่วนหรือทั้งหมด	1	2	3	1	2	3	4	5

ความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือมาตรการอื่นๆ เกี่ยวกับการดูแลติดตามตลาดที่อยู่ในอุปการะ หากมีโปรดระบุ

[illegible]

มาตรการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Work Arrangements)

จงทำเครื่องหมาย O ตัวเลขคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ในส่วนแรกตอบว่าองค์กรของท่านมีมาตรการดังกล่าวหรือไม่ <u>และ</u> ท่านเห็นว่ามาตรการดังกล่าวมีความสำคัญหรือไม่	องค์กรมีมาตรการดังกล่าวหรือไม่ (เลือก 1 คำตอบ)			ท่านเห็นว่ามาตรการดังกล่าวมีความสำคัญหรือไม่ (เลือก 1 คำตอบ)				
	ไม่ทราบ	ไม่มี	มี	ไม่สำคัญอย่างยิ่ง	ไม่สำคัญ	ไม่แน่ใจ	สำคัญ	สำคัญอย่างยิ่ง
37.งานประจำ 1 งานให้พนักงาน 2 คนขึ้นไปแชร์กันทำ (Job sharing)	1	2	3	1	2	3	4	5
38.ให้พนักงานทำงานที่บ้านหรือที่อื่นนอกเหนือจากออฟฟิศได้ (Telecommuting)	1	2	3	1	2	3	4	5
39.จำกัดไม่ให้พนักงานทำงานล่วงเวลาเกินกำหนด (Cap on overtime)	1	2	3	1	2	3	4	5
40.พนักงานเลือกวันหรือเวลาเข้า-เลิกงานเมื่อไรก็ได้ หากทำงานครบตามวันและจำนวนชั่วโมงที่ตกลงไว้ (Staggered start and finish times and/or days)	1	2	3	1	2	3	4	5
41.พนักงานขอวันหยุดเพิ่มแทนการได้รับค่าทำงานล่วงเวลาได้ (Take off in lieu, rostered days off)	1	2	3	1	2	3	4	5
ความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือมาตรการอื่นๆ เกี่ยวกับการทำงานที่ยืดหยุ่น หากมีโปรดระบุ 								

มาตรการสนับสนุนเพิ่มเติม (Additional Work Provisions)

จงทำเครื่องหมาย O ตัวเลขคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ในส่วนแรกตอบว่าองค์กรของท่านมีมาตรการดังกล่าวหรือไม่ <u>และ</u> ท่านเห็นว่ามาตรการดังกล่าวมีความสำคัญหรือไม่	องค์กรมีมาตรการดังกล่าวหรือไม่ (เลือก 1 คำตอบ)			ท่านเห็นว่ามาตรการดังกล่าวมีความสำคัญหรือไม่ (เลือก 1 คำตอบ)				
	ไม่ทราบ	ไม่มี	มี	ไม่สำคัญอย่างยิ่ง	ไม่สำคัญ	ไม่แน่ใจ	สำคัญ	สำคัญอย่างยิ่ง
42.ออกค่าใช้จ่ายหรือจัดให้มีบุคลากร เพื่อให้คำปรึกษาและข้อมูลแก่พนักงานเกี่ยวกับเรื่องครอบครัว เช่น ข้อประกันสุขภาพ การหาเนอร์ซีโฮม ผู้ดูแลผู้สูงอายุ พี่เลี้ยงเด็ก โรงพยาบาล และปัญหาอื่นๆ ที่มีความเครียดจากครอบครัว (Counselling services)	1	2	3	1	2	3	4	5
43.จัดให้มีสวัสดิการสุขภาพให้แก่พนักงาน เช่น โปรแกรมเลิกสูบบุหรี่ โปรแกรมลดน้ำหนัก จิตเวชเป็นต้น (Health programs)	1	2	3	1	2	3	4	5
44.จัดให้มีฟิตเนสหรือศูนย์ออกกำลังกาย หรือให้สิทธิการใช้บริการข้างนอก (Exercise facilities)	1	2	3	1	2	3	4	5
45.ให้ความช่วยเหลือในการย้ายบ้านเพราะเรื่องงาน เช่น ค่าขนย้าย ค่านายหน้าหาบ้านหรือหอพัก เป็นต้น (Relocation assistance)	1	2	3	1	2	3	4	5
46.สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือพนักงานทุกคนที่มีครอบครัว ในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน (Equal access to promotion, training and development)	1	2	3	1	2	3	4	5
ความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือมาตรการสนับสนุนเพิ่มเติมอื่นๆ หากมีโปรดระบุ								

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความเห็น “สาเหตุที่ผู้บริหารระดับสูงหญิงมีน้อย”

47. ท่านคิดว่าสาเหตุใดที่ทำให้องค์กรของท่านมีผู้บริหารระดับสูงหญิงน้อยกว่าชาย

กรุณาระบุสาเหตุข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน 2 อันดับแรก จากข้อเลือกด้านล่างนี้

อันดับที่ 1.....

อันดับที่ 2.....

- ก. ณ ตอนนี้ไม่มีผู้บริหารหญิงที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถในการตัดสินใจในฐานะผู้บริหารระดับสูง
- ข. มีผู้หญิงที่น่าจะเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคตได้ แต่ในตอนนี้ไม่มีพนักงานหญิงคนใดมีอายุงานนานพอที่จะก้าวสู่ตำแหน่ง
- ค. ผู้หญิงมักมีอายุการทำงานสั้นกว่าผู้ชาย เนื่องจากลาออกเสียก่อนที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง
- ง. งานล่วงเวลามีมากหรือมีงานที่ต้องทำตอนกลางคืน ซึ่งไม่เหมาะกับผู้หญิง
- จ. ต้องเดินทางติดต่อธุรกิจหรือย้ายไปประจำที่ต่างจังหวัด ซึ่งไม่เหมาะกับผู้หญิง
- ฉ. ลูกค้าหรือพาร์ตเนอร์ไม่ชอบผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้หญิง
- ช. ผู้หญิงไม่ได้รับมอบหมายตำแหน่งงานบริหารเพราะต้องรับผิดชอบครอบครัว
- ซ. ผู้หญิงเลือกที่จะไม่เป็นผู้บริหารระดับสูงเอง

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก 3

บทความวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่

เนื้อหาบางส่วนของรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เล่มนี้ เผยแพร่ในรูปแบบบทความวิจัย และบทความในหนังสือพิมพ์ธุรกิจ เรียงตามเดือนปีที่พิมพ์ ดังนี้

- 1) บทความวิจัยเรื่อง Women in business in Thailand: High participation without EEO and the sufficiency economy นำเสนอในงานประชุมวิชาการระดับนานาชาติ *The 5th Conference of the Regulating for Decent Work Network : The Future of Work* จัดโดยองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Office: ILO) กรุงเจนีวา สมาพันธรัฐสวิส เมื่อวันที่ 3-5 กรกฎาคม 2560 (ได้รับรางวัล RDW Fellowship Awards จาก ILO)
- 2) บทความวิจัยเรื่อง Women managers and corporate governance in Thailand นำเสนอในงานประชุมวิชาการระดับนานาชาติ *The 10th Diana International Conference 2017* จัดขึ้นที่ Ewing Marion Kauffman Foundation เมืองแคนซัสซิตี ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 1-3 ตุลาคม 2560
- 3) บทความวิจัยเรื่อง Female leadership and firm performance in Thailand : The effects of firm type and human capital นำเสนอในที่ประชุมวิชาการระดับนานาชาติ *2018 Annual London Business Research Conference* จัดขึ้นที่มหาวิทยาลัย Imperial College กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ เมื่อวันที่ 6-7 สิงหาคม 2561 (ได้รับรางวัล Best Paper Award)
- 4) จุดตายประเทศไทยสูงวัยระดับสุดยอด *กรุงเทพธุรกิจ*
- 5) ผู้หญิงกับสังคมสูงวัยระดับสุดยอด *กรุงเทพธุรกิจ*
- 6) เลือกตั้งกับนโยบายสตรี *กรุงเทพธุรกิจ*



ประวัติผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ)

การศึกษา

ปริญญาตรี คณะอักษรศาสตร์ เอกภาษาญี่ปุ่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง เหรียญทอง)

ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ Keio University ประเทศญี่ปุ่น

ปริญญาเอก คณะเศรษฐศาสตร์ The University of Tokyo ประเทศญี่ปุ่น

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำ และหัวหน้าสาขาการบริหารองค์การ การประกอบการและทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ตำแหน่งสำคัญในอดีต

- ประธานศูนย์ญี่ปุ่นศึกษา สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา มธ.
- บรรณาธิการวารสารญี่ปุ่นศึกษา
- Visiting Scholar, Faculty of Economics, University of the Philippines
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ Institute of Advance Studies on Asia, The University of Tokyo

ผลงานวิชาการ

ตำรา

- การประกอบการระหว่างประเทศ: ร้านอาหารไทยและอาหารแปรรูปในอาเซียน กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มธ. 2559

หนังสือ

- ถอดบทเรียนจ้างงานและบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นยุคสูงวัยระดับสุดยอด ปทุมธานี: ศูนย์ญี่ปุ่นศึกษา มธ. 2559
- กลุ่มทุนธุรกิจครอบครัวไทยก่อนและหลังวิกฤต ปี 2540 กรุงเทพฯ: แบรนดเจจบุ๊ค 2549
- Managerial Career in Thailand and Japan. Chingmai: Silkworm Books. 2005

วิจัย

กลุ่มทุนไทย ตลาดแรงงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

รางวัล

- ทุนรัฐบาลญี่ปุ่น (Monbukagakusho Nikkensei)
- ทุนแลกเปลี่ยนนักศึกษาจุฬา-เคโอ
- ทุนรัฐบาลญี่ปุ่น (Monbukagakusho Kenkyusei)
- RDW Fellowship Award 2016 จาก International Organization of Labor (ILO) กรุงเจนีวา สมาพันธรัฐสวิส
- รางวัล TTF Awards ด้านสังคมศาสตร์ ปี 2560 จากมูลนิธิโตโยต้าแห่งประเทศไทย
- Women Leadership in Education Award 2018 จาก CMO Asia ประเทศสิงคโปร์
- Best Paper Award ในงานประชุมวิชาการ 2018 Annual London Business Research Conference ประเทศอังกฤษ