

บทที่ 5

การอภิปรายผล

การวิเคราะห์ในระดับปัจเจก

ภูมิหลังส่วนบุคคล

ในการก้าวเข้าสู่การทำงานในองค์กร บุคคลแต่ละคนจะไม่ได้เข้ามาพร้อมกับคุณสมบัติประจำตัวที่เหมือนกัน โดยจะมีความแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ สภาพร่างกาย และจิตใจ ค่านิยม แม้กระทั่งแรงจูงใจ ความคาดหวังและความปรารถนาก็จะแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งความแตกต่างของแต่ละบุคคลนั้นมาจากปัจจัยเชิงโครงสร้าง เช่น ครอบครัว การศึกษา เป็นต้น ปัจจัยเชิงโครงสร้างเหล่านี้ ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกันในแง่ของโอกาสในชีวิตของพวกเขาที่จะได้เข้าไปเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ภายในองค์กร พร้อมกับคุณสมบัติส่วนบุคคลและโลกทัศน์ทางสังคมที่แตกต่างกันซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการทำงานด้วย

การอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็กจากครอบครัว มีผลต่อการมีสุขภาพพลานามัยที่แข็งแรงและสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ การมีทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต มีค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม

การทำหน้าที่ของครอบครัวภายใต้กระบวนการขัดเกลาทางสังคม โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จมีผลต่อการหล่อหลอมคุณสมบัติของบุคคลก่อนเข้าสู่การทำงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการสนับสนุน การจัดเตรียมสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้กับสมาชิก เช่น หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ที่ช่วยสร้างการเรียนรู้ การสั่งสอนและการจูงใจสนับสนุนของพ่อแม่ ภายในครอบครัวส่งผลต่อความคาดหวังและความปรารถนาในการประกอบอาชีพของบุคคลหนึ่ง ๆ ญาติพี่น้องก็มีส่วนในการให้ความรู้และปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับการทำงาน ต้นแบบเกี่ยวกับความสำเร็จของบุคคลที่รายล้อมใกล้ตัวก็มีความสำคัญด้วย นอกจากนี้ครอบครัวยังได้ทำหน้าที่สืบทอดความคิดเกี่ยวกับบทบาทหญิงชายตามบรรทัดฐานของสังคมซึ่งนับเป็นกรอบในการดำเนินชีวิตการประพฤติปฏิบัติตนในอนาคตแก่สมาชิกด้วย

โรงเรียน ทำหน้าที่ในการให้การศึกษาแก่บุคคลโดยกระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ทำให้บุคคลสามารถบูรณาการตัวเองเข้าไปสู่โลกแห่งการทำงาน ใน

กระบวนการของการศึกษา ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการปลูกฝังความคิดและกระตุ้นความสนใจต่อสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งให้ความรู้และให้ข้อมูลอันเกี่ยวข้องกับการทำงานด้วย

การอบรมเลี้ยงดูโดยทั่วไป

โดยทั่วไปพ่อแม่มีเป้าหมายในการเลี้ยงดูบุตร เพื่อให้มีความอยู่รอดโดยมุ่งให้มีสุขภาพกายที่ดีด้วยการให้ได้รับสารอาหารครบถ้วน ให้การรักษาโรค ให้มีความปลอดภัยจากอันตราย พ่อแม่มักให้ความรักความอบอุ่นและปลอบโยน เพื่อให้บุตรให้คลายจากความวิตกกังวลและความกลัว ในการเลี้ยงดูบุตรเพื่อให้มีพัฒนาทางสุขภาพอนามัยขั้นพื้นฐาน พ่อแม่จะสอนให้บุตรสามารถควบคุมเกี่ยวกับระบบขับถ่ายและการรักษาความสะอาด นอกจากนี้พ่อแม่จะมุ่งอบรมเลี้ยงดูบุตร เพื่อให้มีพฤติกรรมทางสังคมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม เช่น กิริยามารยาท ตลอดจนมีทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตในสังคมและได้รับการยอมรับจากสังคม (Whiting and Pope Edwards, 1988, quoted in Gupta, 1995, p.103)

สำหรับผู้บริหารหญิง การอบรมเลี้ยงดูที่บิดามารดาให้กับพวกเธอโดยรวมแล้วไม่แตกต่างไปจากการอบรมเลี้ยงดูบุตรของพ่อแม่ในสังคมโดยทั่วไป กล่าวคือ

1. ในแง่ของการมีสุขภาพทางกายที่ดี สิ่งที่ปรากฏให้เห็นจากการศึกษาครั้งนี้ ก็คือการที่มารดาของผู้บริหารหญิงได้ดูแลเรื่องอาหาร เพื่อให้ลูกได้รับประทานจนอิ่มท้องก่อนออกจากบ้าน เมื่อบุตรกลับมาจากโรงเรียนมารดาก็จะจัดเตรียมขนมไว้ให้รับประทานก่อนที่จะให้ทำการบ้านหรือให้ช่วยทำงานบ้าน เป็นต้น

2. ในแง่ของการเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิต การมุ่งให้เกิดการตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเองเป็นการฝึกฝนเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจและแก้ปัญหา ซึ่งนับเป็นกระบวนการทางความคิดที่แสดงถึงพัฒนาการทางสติปัญญาของเด็ก การที่บิดามารดาสอนให้บุตรช่วยตัวเองในกิจวัตรประจำวันและให้ช่วยทำงาน กล่าวได้ว่าเป็นการมุ่งให้บุตรเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจและแก้ปัญหาลดลงจนการควบคุมตนเองให้มีวินัย ซึ่งนับเป็นทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิต

สิ่งที่ปรากฏให้เห็นจากการศึกษาครั้งนี้ ก็คือ การที่บิดามารดาของผู้บริหารหญิงได้สอนให้รู้จักช่วยตัวเองในการเลือกเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย การให้หิ้วกระเป๋าด้วยตัวเอง การให้รู้จักจัดเรียงรองเท้าให้เป็นระเบียบ การจัดเตียงนอนให้เป็นระเบียบ พวกเธอจึงได้เรียนรู้ที่จะตัดสินใจ

เกี่ยวกับเรื่องของตัวเอง ช่วยเหลือตัวเองได้ พึ่งพาตนเองได้ ไม่เป็นภาระต่อผู้อื่นและมีวินัยในตนเอง

การที่ผู้บริหารหญิงได้รับมอบหมายให้ช่วยงานเลี้ยงหมูเลี้ยงไก่ในครัวเรือน การรดน้ำต้นไม้ การเก็บผลไม้ไปขาย ทำให้เกิดการเรียนรู้เทคนิคเกี่ยวกับวิธีการทำงาน อีกทั้งยังอาจได้ตัดสินใจและแก้ปัญหาขณะที่ทำงานเหล่านั้นด้วย

โดยสิ่งที่พบเกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดูจากบิดามารดาของผู้บริหารหญิง ดังที่กล่าวข้างต้นสอดคล้องกับข้อค้นพบของสุมน อมรวิวัฒน์ และคณะ (2534, น. 239) จากการศึกษาเรื่องการอบรมเลี้ยงดูเด็กตามวิถีชีวิตไทย ที่กล่าวถึงวิธีการเลี้ยงดูเด็กที่ส่งเสริมให้เด็กได้มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาโดยให้อิสระเสรีภาพในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องของตัวเอง เช่น การเลือกเสื้อผ้าใส่เอง เลือกอาหารที่จะรับประทาน การให้เด็กช่วยผู้ใหญ่ทำงาน อีกทั้งการที่ผู้ใหญ่ปล่อยให้เด็กช่วยตัวเองมากที่สุด ตั้งแต่การทำกิจวัตรประจำวันจนถึงการให้ช่วยงานผู้ใหญ่ จะส่งผลดีต่อเด็กในแง่ของการมีทักษะด้านต่าง ๆ และเป็นการให้การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องรอบตัวแก่เด็กด้วย (สุมน อมรวิวัฒน์ และคณะ, 2534, น. 168) ผลการศึกษาในต่างประเทศของ Maccoby (1966, quoted in Ireson, 1978, p. 184) ที่กล่าวถึงการที่แม่อบรมเลี้ยงดูบุตรสาวแบบให้ช่วยเหลือตัวเอง มีผลต่อการประสบความสำเร็จในอาชีพของบุตรสาว จะเห็นได้ว่ากรณีของผู้บริหารหญิงไทยก็ได้รับการเลี้ยงดูโดยมุ่งให้ช่วยตัวเองเช่นกัน

3. ในแง่ของการอบรมเลี้ยงดูอย่างใกล้ชิดด้วยการให้ความรักและความอบอุ่น ทำให้เกิดพัฒนาการทางจิตวิทยาแก่ตัวเด็ก โดยเด็กจะเกิดความรู้สึกผูกพัน เกิดพัฒนาการทางความรู้สึกว่ามั่นคงปลอดภัยซึ่งจะทำให้เด็กเกิดความเจริญงอกงามทางจิตใจ สามารถเผชิญกับประสบการณ์ใหม่ ๆ ในชีวิตด้วยความมั่นใจ (สุมน อมรวิวัฒน์ และคณะ, 2534, น. 270-271) ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ ได้รับการเลี้ยงดูอย่างใกล้ชิดด้วยความรักความอบอุ่นจากบุพการีของตนเองจึงเติบโตขึ้นโดยมีพัฒนาการทางจิตใจที่สมบูรณ์ สำหรับผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งซึ่งบิดามารดารับราชการและต้องโยกย้ายไปประจำต่างจังหวัด แม้ว่าเธอจะได้รับการเลี้ยงดูโดยคุณปู่และคุณย่า แต่เธอก็ได้รับความรักความอบอุ่นจากท่านเหมือนกับว่าเธอเป็นลูกคนหนึ่งของท่าน พัฒนาการทางจิตใจของเธอจึงไม่แตกต่างจากเด็กทั่วไปที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูอย่างใกล้ชิดจากบิดามารดา

4. ค่านิยมทางสังคมและมุมมองเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงจริยธรรมภายในสังคม มีความเกี่ยวข้องกับความเชื่อทางศาสนา หลักความเชื่อทางศาสนาทั้งหลายให้แง่มุมมองความคิดเกี่ยวกับความรัก การเลี้ยงดูเด็ก ความรับผิดชอบของผู้เป็นพ่อแม่ในชีวิตครอบครัว แนวการปฏิบัติ

เกี่ยวกับหลักทางศาสนาที่นอกเหนือไปจากการเข้าร่วมพิธีกรรมต่าง ๆ เช่น การสวดมนต์ การสักการบูชารูปและสัญลักษณ์แล้ว หลักศาสนายังให้แนวทางเกี่ยวกับค่านิยมในการดำเนินชีวิต การมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยเฉพาะภายในครอบครัว และทัศนคติเกี่ยวกับการกระทำต่าง ๆ ต่อผู้อื่น (Brody et al., 1994, quoted in Newman and Newman, 1997, p. 520)

ในแง่ของมีพฤติกรรมทางสังคมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย การที่พ่อแม่มีความเลื่อมใสศรัทธาในพุทธศาสนาและได้ไปทำบุญที่วัดโดยพาเด็กไปด้วย ทำให้เด็กได้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจกรรมทางศาสนา ได้เรียนรู้เรื่องกิริยามารยาทในสังคมไทยและการเคารพผู้ใหญ่ (สุนทรอมรวิวัฒน์ และคณะ, 2534, น. 300) ผลกระทบของความเชื่อในศาสนาที่พ่อแม่มุ่งเลี้ยงดูปลูกฝังแก่เด็กนั้นจะส่งผลต่อพัฒนาการทางจิตใจของเด็ก ทำให้เกิดพัฒนาการในแง่ของการใช้หลักคำสอนทางศาสนา เป็นเครื่องชี้นำต่อพฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ในการสอนเด็ก ๆ เกี่ยวกับเรื่องศีลธรรม หลายครอบครัวพาเด็กไปศาสนสถานตั้งแต่อายุ 4-5 ขวบ (Newman and Newman, 1997, p. 520)

สำหรับผู้บริหารหญิงในบริบทของสังคมไทย การที่บิดามารดานับถือศาสนาพุทธและมักจะพาพวกเขาไปทำบุญที่วัดด้วย พวกเขาจึงได้เรียนรู้เกี่ยวกับกิจกรรมและการปฏิบัติตนตามหลักพุทธศาสนาทั้งในเรื่องศีลธรรมและกิริยามารยาทที่พึงงามของสังคมไทย อีกทั้งหลักธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่พวกเขาได้ซึมซับเอาไว้ตั้งแต่วัยเด็กได้กล่อมเกลาจิตใจพวกเขา พร้อมทั้งเป็นเครื่องชี้นำการปฏิบัติตนในการดำเนินชีวิตเมื่อเติบโตขึ้น อาทิ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในฐานะผู้ให้ มีความพอใจในสิ่งที่ทำ มีความรู้สึกเพียงพอ มีจิตใจอ่อนโยน เยือกเย็น มีความละเอียดที่จะทำผิด และมีความยับยั้งชั่งใจ

ดั่งกรณีของผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่ปุ่ยาชอบเข้าวัด และปลูกฝังให้หลานเป็นคนอยู่ในศีลในธรรม ทำให้เธอมีความสนใจต่อหลักธรรมและศึกษาวิชาธรรมจนสำเร็จ โดยเธอได้เป็นเด็กหนึ่งในเจ็ดคนของทั้งจังหวัดที่สามารถสอบธรรมศึกษาชั้นโทได้ การที่สนใจธรรมจึงทำให้ได้หลักที่ยึดถือมาจนถึงทุกวันนี้ว่าการทำสิ่งใดต้องอยู่บนความถูกต้องของสังคมและตามครรลอง ใช้หลักธรรมในการทำงานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นโดยมุ่งเป็นผู้ให้ ผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งที่ได้ติดตามคุณย่าคุณยายและคุณพ่อเข้าวัดตั้งแต่เด็กจึงทำให้เธอมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นคนอ่อนโยน จิตใจเยือกเย็น มีความพอใจในสิ่งที่กระทำ มีความรู้สึกเพียงพอ ถ้าอยากได้ต้องลงมือทำเอง ไม่ใช่ไปก้าวกระโดดเอาจากสิ่งที่ผู้อื่นกระทำ มีความอดทน ยอมรับต่อข้อจำกัดของผู้อื่น เช่นเดียวกับกรณีของมารดาของผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่เลื่อมใสในพุทธศาสนาและได้พาเธอไปวัดด้วย ชีวิตเธอจึงเข้าถึงวัดตั้งแต่วัยเด็กซึ่งเธอมีความเห็นว่าตนเองได้อยู่ในศีลในธรรมมาโดย

ตลอด และมีผลต่อชีวิตการทำงานในเวลาต่อมา คือ ทำให้เกิดความตระหนักถึงความผิดชอบชั่วดี รู้สึกละอายที่จะทำผิดและมีความยับยั้งชั่งใจ กรณีของผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่ง แม้จะแตกต่างไปจากคนอื่นบ้างที่สนใจเรื่องธรรมด้วยตนเองจากการที่ได้เข้าเรียนเรื่องพุทธศาสนาที่วัดในวันหยุด และบิดามารดาตามใจไม่ได้ห้ามปรามแต่อย่างใดที่ลูกจะเลื่อมใสศรัทธาต่อหลักธรรมตั้งแต่ยังเด็ก สิ่งที่เขาซึมซับจากหลักคำสอนทางศาสนาก็ไม่ได้มีความแตกต่างจากผู้บริหารหญิงท่านอื่น กล่าวคือ หลักศาสนาได้กล่อมเกลาจิตใจของเธอตั้งแต่วัยเด็กโดยทำให้เป็นคนมีจิตใจเยือกเย็น เกิดความคิดว่าอยากเป็นคนดี อยากช่วยสังคมเมื่อโตขึ้น และเมื่อมีปัญหาในการทำงาน เธอจะใช้วิธีค่อย ๆ ตั้งสติ คิดทีละขั้นและวางทางเลือกในการแก้ปัญหา

การที่ครอบครัวเป็นหน่วยพื้นฐานของสังคมที่ทำหน้าที่อบรมเลี้ยงดูบุคคลตั้งแต่ถือกำเนิดจนกระทั่งเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่ดำรงตนได้อย่างเป็นอิสระ ผลของการอบรมเลี้ยงดูในครอบครัวย่อมมีอิทธิพลต่อทัศนคติและบุคลิกภาพของบุคคลได้ โดยเฉพาะความไม่เท่าเทียมกันที่เกิดขึ้นจากการอบรมเลี้ยงดูในครอบครัวที่อยู่บนรากฐานของค่านิยมหรือระบบคุณค่าทางสังคมที่ไม่เท่าเทียมกันที่ให้ต่อบทบาทของเพศหญิงและเพศชาย เมื่อพิจารณาภูมิหลังเกี่ยวกับบิดามารดาของผู้บริหารหญิงที่ปรากฏว่าบิดาประกอบอาชีพรับราชการเป็นส่วนใหญ่และผู้บริหารหญิงได้เติบโตขึ้นมาในครอบครัวที่มีฐานะมั่นคง ซึ่งเป็นไปได้ว่าบิดามารดามีทัศนคติที่เปิดกว้างยอมรับในความมีศักยภาพและความเท่าเทียมกันระหว่างหญิงและชาย บรรยายากศที่ก่อเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ต่อสถานภาพสตรีในครอบครัวจึงดีกว่าครอบครัวที่ยากจน นอกจากนี้การที่ครอบครัวมีอำนาจซื้อที่สูงกว่าอาจมีนัยโดยตรงต่อการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับลูกสาวและลูกชายในการที่จะได้รับโอกาสทางการศึกษาเช่นเดียวกัน ครอบครัวที่มีฐานะดีส่วนมากบิดามารดามักมีการศึกษาสูงและมักมีทัศนคติที่เปิดกว้างและพยายามให้โอกาสแก่บุตรทั้งชายและหญิงเท่าเทียมกันอันส่งผลต่อโลกทัศน์และอาชีพการงานของบุตรการอบรมสั่งสอน การสอดส่องดูแลความประพฤติของบุตร การเปิดโอกาสให้บุตรได้แสดงออกในลักษณะของความมีเหตุมีผล บรรยายากศครอบครัวเช่นนี้ จะช่วยส่งเสริมให้กระบวนการเรียนรู้เชิงสังคมเกี่ยวกับเพศภาวะของบุตรดำเนินไปอย่างสร้างสรรค์ด้วย (ชาย โภธิสิตา, 2535, น. 35)

นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารหญิงเติบโตขึ้นมาภายในครอบครัวที่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ นับว่ามีความสำคัญต่อการมีทรัพยากรในการเข้าสู่ระบบการศึกษา และได้รับการศึกษาในระดับที่สูงกว่าระดับการศึกษาภาคบังคับ เมื่อสำเร็จการศึกษาก็สามารถเข้าทำงานราชการซึ่งเป็นองค์การที่รองรับบุคคลจากวงศ์ตระกูลที่มีชื่อเสียงที่สำเร็จการศึกษา การรับพนักงานเข้าระบบราชการไทยดังเช่นที่ปรากฏในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 (ปี 1990s) ที่ข้อจำกัดสำคัญ คือ การพิจารณา

บุคคลที่เกิดในวงศ์ตระกูลสูง “high-born” (phu di) ที่เป็นผู้สำเร็จการศึกษา หรือเป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับในความมั่งคั่งร่ำรวยจากตระกูลพ่อค้าวานิชที่มีการศึกษาหรือเป็นบุตรของผู้มีอำนาจในท้องถิ่น (Nakarin, 1992, p. 64, quoting Damron, quoted in Phongpaichit and Baker, 2002, p. 251) ข้อมูลในปี 1974 (พ.ศ.2527) ที่สนับสนุนปรากฏให้เห็นว่าประมาณร้อยละ 35 ของข้าราชการระดับสูงทั้งหมดขณะนั้นมีอยู่จำนวน 12,000 คน เป็นลูกหลานของข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ประมาณร้อยละ 41 ของข้าราชการชั้นพิเศษและร้อยละ 33 ของข้าราชการชั้นตรีเป็นลูกของข้าราชการชั้นผู้น้อย (Phongpaichit and Baker, 2002, p. 253)

กระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความสำนึก

ในกระบวนการขัดเกลาทางสังคม เด็กได้เรียนรู้เกี่ยวกับการให้ความหมายต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากการมองเห็น ฟังบุคคลอื่นพูดถึงสิ่งนั้นหรือได้กระทำต่อสิ่งนั้น ๆ ด้วยตนเอง ในที่นี้จะพิจารณาถึงกระบวนการขัดเกลาทางสังคมในสถาบันทางสังคมที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ ครอบครัวและโรงเรียน

ครอบครัว

กระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่เกิดขึ้นภายในครอบครัว พ่อแม่เป็นผู้มีอิทธิพลต่อพัฒนาการของบุตรในฐานะผู้เป็นสื่อกลางระหว่างตัวเด็กกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวอันเกี่ยวกับโลกทางสังคม พ่อแม่จะทำการปลูกฝังค่านิยมความคิดและความเชื่อให้กับบุตร การส่งผ่านค่านิยมและมุมมองทางสังคมจากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกคนหนึ่ง จะเป็นไปตามวิถีการดำเนินชีวิตของผู้ที่เป็นพ่อแม่ โดยที่ค่านิยม ความคิดและความเชื่อที่สำคัญต่อการประสบความสำเร็จซึ่งพ่อแม่ได้ปลูกฝังแก่บุตร ได้แก่ ค่านิยมเกี่ยวกับการศึกษา การสนับสนุนและการจูงใจเกี่ยวกับการศึกษา และความคาดหวังของพ่อแม่ภายใต้กระบวนการขัดเกลาทางสังคมส่งผลต่อความสำเร็จของบุตร นอกจากนี้การที่พ่อแม่ได้กระทำให้เห็นเป็นต้นแบบด้วยก็นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะชี้นำการประพฤติปฏิบัติตนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้วย

- ค่านิยมและความคาดหวังของพ่อแม่

กรณีของค่านิยมเกี่ยวกับการศึกษา พ่อแม่มีส่วนในการปลูกฝังความคิด กล่อมเกลาความสนใจของบุตร ให้การสนับสนุนจูงใจบุตรในเรื่องการศึกษาตลอดจนทางเลือกในการทำกิจกรรมอันเกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยที่ค่านิยมและความเชื่อต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ของพ่อแม่ จะถูกส่งผ่านไปสู่อุบัติการณ์ที่พ่อแม่ทำกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ภายในบ้านและขณะที่พ่อแม่แสดงออกและ

สื่อสารกับบุตร ค่านิยมและความเชื่อต่อการศึกษาก็จะถูกส่งผ่านไปสู่อุบัติการณ์ที่อ่านหนังสือให้บุตรฟัง ซึ่งนอกจากจะส่งความหมายของข้อความออกไปแล้ว ยังอาจมีการสอดแทรกค่านิยมที่มุ่งให้มีความสนใจ ให้มีความฝึกฝนต่อการศึกษาล่าเรียนด้วย (Eccles, 1993, quoted in Jodl, Oksana, Malanchuk, Eccles, and Sameroff, 2001, p. 1248)

ความสนใจของพ่อแม่ที่จะจัดหาหรือมุ่งเน้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำใ้บุตรประสบความสำเร็จในการศึกษานั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ พ่อแม่ของเด็กในสังคมไทยมักจะส่งเสริมและสนับสนุนให้บุตรได้เรียนรู้และมีพัฒนาการทางสติปัญญาในแง่ของการซื้อ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเรียนให้เด็ก การอ่านหนังสือให้ฟัง การสอนอ่าน สอนท่องจำ สอนนับเลข (สุมน อมรวิวัฒน์ และคณะ, 2534, น. 259) ค่านิยมและการจูงใจสนับสนุนของพ่อแม่มีผลต่อแผนการศึกษาและอาชีพของบุตรด้วย (Ireson, 1978, p. 184)

จากการศึกษาในครั้งนี้ แม้ว่าผู้บริหารหญิงจะเติบโตขึ้นมาในบริบทของสังคมไทยเมื่อกว่า 50 ปีมาแล้ว แต่ค่านิยมเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาที่บิดามารดามุ่งปลูกฝังเลี้ยงดูบุตรยังคงมีลักษณะเช่นเดียวกับในอดีต โดยพ่อแม่ของผู้บริหารหญิงทุกคนให้ความสำคัญต่อการศึกษานองบุตร มุ่งปลูกฝังใ้บุตรตั้งใจศึกษาเล่าเรียนเพื่อว่าบุตรจะได้มีงานที่ดีทำในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุธรรม นันทมงคลชัย และคณะ (2547, น. 71) เรื่องการอบรมเลี้ยงดูเด็กของครอบครัวไทย : ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งให้เห็นว่าค่านิยมของพ่อแม่ในสังคมไทยให้ความสำคัญต่อการศึกษานองลูก โดยมุ่งให้ลูกมีการศึกษาสูงเพื่อจะได้มีงานทำที่ดีในอนาคต สามารถรับผิดชอบตนเองได้และประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งสังคมไทยให้ความสำคัญกับการศึกษาของเด็กเพราะเชื่อว่าการศึกษานองทำให้เด็กเติบโตขึ้นด้วยอนาคตที่ดี อีกทั้งบิดามารดาของผู้บริหารหญิงสนับสนุนพวกเขาด้วยการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการศึกษาเล่าเรียนของบุตรในลักษณะเช่นเดียวกัน คือ การสอนและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ส่งผลต่อพัฒนาการทางสติปัญญาของพวกเขา เช่น สอนนับเลข สอนคิดเลข สอนให้อ่านหนังสือ จ้างครูมาสอนพิเศษที่บ้าน การทำโต๊ะเรียนและเก้าอี้ตัวเล็ก ๆ ใ้หนึ่ง เป็นที่น่าสังเกตว่ามารดาของพวกเขาทำหน้าที่ในการสอนอย่างใกล้ชิดเป็นหลัก ขณะที่บิดาให้การจูงใจสนับสนุนอยู่ห่าง ๆ

กรณีของความคาดหวัง หากเด็กได้รับการปลูกฝังให้มีความคาดหวังเกี่ยวกับความสำเร็จ ก็จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในอนาคตของเด็กด้วย เนื่องจากความคาดหวังเกี่ยวกับการที่ตนเองจะประสบความสำเร็จนั้น ส่งผลต่อทางเลือกของบุคคลที่จะกระทำกิจกรรมหนึ่ง ๆ ในอนาคต และระดับของผลสำเร็จของกิจกรรมที่จะตามมาด้วย (Frieze, 1976, quoted in Frieze, Parsons, Johnson, Ruble, and Zellman, 1978, p. 241) ความคาดหวังต่อความสำเร็จ

มีผลต่อพฤติกรรมหลายประการที่มีความเกี่ยวข้องกับการที่จะประสบความสำเร็จ หากบุคคลเลือกทำพฤติกรรมหรือใช้ความพยายามทำพฤติกรรมดังกล่าวผลที่ตามมา ซึ่งก็คือ การประสบความสำเร็จนั่นเอง บุคคลที่มีความคาดหวังต่อความสำเร็จสูงมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน (Battle, 1965; Feather, 1966, quoted in Frieze et al., 1978, p. 242)

การที่พ่อแม่มีความคิดในทางบวกต่อความสามารถของบุตร และมีความต้องการที่จะให้บุตรประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น มุ่งกระตุ้นให้บุตรเกิดความรู้สึกท้าทายต่อความพยายามกระทำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในอนาคตของบุตรด้วย (Maccoby, 1966; Smith, 1969; Winterbottom, 1958, quoted in Frieze et al., 1978, p. 246)

เมื่อพิจารณาความคาดหวังต่อการสำเร็จการศึกษา การที่พ่อแม่มีความคาดหวังต่อความสำเร็จการศึกษาของบุตรมีผลต่อทัศนคติเกี่ยวกับตนเองของบุตร มีผลต่อความคาดหวังในด้านการศึกษา ตลอดจนความสำเร็จทางการศึกษาของตัวบุตรเอง (Halle, Kurtz-Costes, and Mahoney, 1997, quoted in Jodl et al., 2001, p. 1248) พ่อแม่อยู่ในฐานะผู้แปลความหมายเกี่ยวกับความสามารถทางการศึกษาอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมสู่บุตร ผลของความเชื่อของพ่อแม่ต่อความสามารถทางการศึกษาของบุตรจะซึมซับเข้าไปในตัวบุตร กระตุ้นให้บุตรประเมินตนเอง สร้างความคิดว่าตนเองมีความสามารถทางการศึกษา และจะพยายามศึกษาเล่าเรียนให้มีผลการเรียนที่ดี (Phillips, 1987, p. 1318)

ความคาดหวังของพ่อแม่และผู้เลี้ยงดูเด็กในสังคมไทย ที่ปรากฏในผลการศึกษาของ ลัดดา เหมาะสุวรรณ และคณะ (2547, น. 142-143) เรื่องเด็กไทยวันนี้เป็นอยู่อย่างไร มีความคาดหวังให้เด็ก ๆ เป็นคนดี ตั้งใจเรียนหนังสือ เรียนหนังสือให้เก่ง เรียนจบสูงและประกอบอาชีพที่ดี พ่อแม่และผู้เลี้ยงดูเด็กมีวิธีการในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุความคาดหวังดังกล่าวด้วยการพูดคุยและสั่งสอนให้ลูกตั้งใจเรียน เมื่อเด็กเข้าสู่วัยเรียนก็จะส่งเข้าโรงเรียนตามระบบการศึกษาไทย ความคาดหวังของบิดามารดาของผู้บริหารหญิงที่พบในการศึกษานี้มีลักษณะเช่นเดียวกันด้วย

สามารถกล่าวได้ว่าการปลูกฝังค่านิยม การส่งเสริมสนับสนุนและความคาดหวังของพ่อแม่ของผู้บริหารหญิงนั้นไม่แตกต่างจากผลการศึกษาข้างต้น กล่าวคือ การที่ผู้บริหารหญิงมีพ่อแม่ที่ปลูกฝังให้บุตรมีความมุ่งมั่นต่อการศึกษา คาดหวังให้บุตรสำเร็จการศึกษาในระดับสูง และสนับสนุนให้พวกเขาได้เข้าสู่ระบบการศึกษาภาคบังคับ สนับสนุนให้พวกเขาใช้เวลาว่างในการทำกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถนอกเหนือจากการศึกษาภาคบังคับ เช่น การเรียน

พิเศษ ผลที่ตามมา ก็คือ พวกเขาคาดหวังต่อการสำเร็จการศึกษาของตนเอง โดยพวกเขาได้พยายามตั้งใจศึกษาเล่าเรียน วางแผน การอ่านหนังสือ เตรียมตัวสอบอย่างขยันขันแข็งจนกระทั่งสามารถสอบเข้ามหาวิทยาลัยของรัฐได้ จากนั้นก็ตั้งใจศึกษาเล่าเรียนจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี

- การมีต้นแบบของความสำเร็จ

กรณีของการมีต้นแบบของความสำเร็จ การที่เด็กยึดถือเอาบุคคลหนึ่งเป็นต้นแบบของพฤติกรรมตนเองนั้นจัดเป็นรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้ของเด็ก ในการเรียนรู้เด็กจะมีการสังเกตพฤติกรรมตลอดจนซึมซับเอาค่านิยมทางสังคมจากบุคคลที่อยู่รายล้อมพวกเขา และเกิดเป็นประสบการณ์ของตัวเด็กเอง ต้นแบบจะแสดงพฤติกรรมตลอดจนความคิดและความเชื่อ ซึ่งเด็กจะรวบรวมข้อมูลที่ตนเองได้สังเกตเห็นมาเก็บไว้ในความทรงจำ พร้อมทั้งจำแนกประเภทของข้อมูลแล้วนำเอาออกมาใช้ในเวลาที่เหมาะสมโดยการลอกเลียนแบบพฤติกรรมตามที่ต้นแบบได้ปฏิบัติ ต้นแบบ ซึ่งเป็นผู้ที่เด็กมองด้วยความชื่นชม ยอมรับนับถือว่ามีพลังอำนาจ มีเกียรติ จะเป็นต้นแบบที่เด็กยึดถือและลอกเลียนแบบ (Bandura et al., 1963, quoted in Burns, 1993, p. 70)

เด็กจะซึมซับรับเอาพฤติกรรม ความคิดและความเชื่อของบุคคลที่เขายึดถือเป็นต้นแบบมาสร้างเป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง ต้นแบบเหล่านี้นับเป็นต้นแบบที่อยู่ใกล้ตัวเด็ก ซึ่งเด็กมีความใฝ่ฝันว่าจะเติบโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ในลักษณะเช่นเดียวกับต้นแบบ ดังที่เห็นได้จากการศึกษาครั้งนี้ที่พ่อแม่และญาติพี่น้อง ซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับตัวของผู้บริหารหญิงนับเป็นต้นแบบความสำเร็จในอาชีพ ต้นแบบความสำเร็จในการศึกษา ต้นแบบเหล่านี้ พวกเขาได้รับรู้จากการมองเห็นรวมทั้งได้รับการบอกเล่าจากผู้เป็นต้นแบบ เช่น การมีความขยันขันแข็งทำงานจนกระทั่งประสบความสำเร็จ การมีความพากเพียรในการศึกษาเล่าเรียนจนสำเร็จการศึกษา โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mandell (1989, pp. 19-43) ที่ได้ศึกษากลุ่มผู้หญิงที่ทำงานนอกบ้านเต็มเวลาซึ่งแง่มุมด้านภูมิหลังอันเกี่ยวข้องกับตัวผู้หญิงที่มีผลต่อการพัฒนาอาชีพ อันได้แก่ ความเป็นต้นแบบของพ่อแม่ และความปรารถนาของพ่อแม่ที่มุ่งปลูกฝังให้เห็นคุณค่าแห่งการทำตนเองให้ดี การมีความสำเร็จทางการศึกษา ที่ช่วยสร้างแนวทางในการดำเนินชีวิตในวัยผู้ใหญ่ มีแผนในอนาคตสำหรับตนเองอย่างชัดเจนตลอดจนมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต โดยเฉพาะการเลือกประกอบอาชีพผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะไม่ใช่อาชีพดั้งเดิมที่ผู้หญิงเคยมีบทบาทมาก่อน ผู้หญิงเหล่านี้ มีภูมิหลังทางครอบครัว คือ มีแม่ที่ทำงานแบบเต็มเวลา (Almquist, 1974; Vogel, 1970; Langrish, 1984; Tharenou & Conroy, 1994, quoted in

Aycan, 2004, pp. 457-459) หากแม่ไม่ได้ทำงานนอกบ้านแต่ก็มีพ่อที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน และทั้งพ่อและแม่ก็เป็นผู้สนับสนุนการเลือกอาชีพแก่ลูก (Place, 1979; Langrish, 1984; Tharenou and Conroy, 1994, quoted in Aycan, 2004, pp. 457-459)

ต้นแบบความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารหญิง ได้แก่ บิดามารดา พี่ชาย ปรากฏให้เห็นดังกรณีของบิดาของผู้บริหารหญิงหลายท่านที่ได้ถูกกล่าวถึงด้วยความชื่นชม ซึ่งมีทั้งกรณีที่เป็นบิดาประสบความสำเร็จในการรับราชการตำรวจชั้นยศนายพลตำรวจตรี บิดาที่ประสบความสำเร็จในอาชีพตัวแทนขายยาของบริษัทต่างประเทศที่มีชื่อเสียง บิดาที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจโดยเริ่มต้นจากการเป็นลูกมือในโรงไม้จนกระทั่งได้มาเปิดโรงเรือไม้ของตนเอง บิดาประสบความสำเร็จในการรับราชการทหารโดยการเริ่มต้นได้เข้าชั้นยศตั้งแต่ชั้นประทวน มีความพากเพียรในการศึกษาต่อขณะทำงานและสามารถสอบเลื่อนชั้นยศจนกระทั่งได้เป็นนายทหารสัญญาบัตร มารดาที่ประสบความสำเร็จในการหารายได้เสริมให้ครอบครัว โดยมีความพากเพียรในเรียนรู้เกี่ยวกับงานฝีมือการทำอาหารจนเป็นที่ยอมรับในชุมชน พี่ชายที่ประสบความสำเร็จในอาชีพโดยรับราชการเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคม เป็นต้น

ต้นแบบในเรื่องความสำเร็จในการศึกษาของผู้บริหารหญิง ได้แก่ บิดา มารดา ดังกรณีของบิดาที่ประสบความสำเร็จในการศึกษา ซึ่งบอกเล่าถึงความพากเพียรในการศึกษาเล่าเรียนจนสำเร็จปริญญาตรีโดยออกจากบ้านที่ต่างจังหวัดตั้งแต่ยังเด็กเพื่อมาศึกษาเล่าเรียนที่กรุงเทพฯ มารดาที่ประสบความสำเร็จในการศึกษา โดยบอกเล่าถึงความบากบั่นและอดสาหัสในการศึกษาเล่าเรียนจนจบมัธยมศึกษา ต้องเดินทางไปโรงเรียนซึ่งอยู่ไกลจากบ้านมาก พี่ชายที่ประสบความสำเร็จในการศึกษา โดยเรียนหนังสือเก่งในระดับสอบได้ที่หนึ่งของจังหวัด และได้ทุนไปศึกษาต่อในต่างประเทศจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก เป็นต้น

- การมีผู้ชักนำในวัยเรียน

ในชีวิตความเป็นอยู่ของเด็กภายในบ้านและในโรงเรียน เพื่อนเป็นบุคคลที่เด็ก ๆ ใช้เวลาในการมีความสัมพันธ์ด้วยในแต่ละวันค่อนข้างมากทั้งในสองพื้น จึงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อเด็กเป็นอย่างยิ่ง เด็ก ๆ ได้เผชิญกับวัฒนธรรมเฉพาะในหมู่เพื่อนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กระทำนั้นมักจะมีการแบ่งแยกเพศด้วย โดยที่เด็ก ๆ จะซึมซับรับเอาวัฒนธรรมในหมู่เพื่อนเข้าไปแล้วมีแนวโน้มว่าจะพัฒนาเป็นบทบาททางเพศของตนเองในอนาคต

วัฒนธรรมในหมู่เพื่อนจะอยู่ภายใต้กรอบการชี้นำของวัฒนธรรมในสังคม เช่น เด็กชายจะชอบออกไปเล่นผจญภัยภายนอกบ้าน มีความแข็งแกร่ง เด็กหญิงมักเล่นเงียบ ๆ หรือทำกิจกรรมภายในบ้าน (Weitz, 1977, p. 87) ระบบการให้คุณค่าของวัฒนธรรมในหมู่เพื่อน ไม่

ว่าจะอยู่ในศาสนาใด ชนชั้นใด เด็กชายจะนิยมชมชอบการมีบุคลิกภาพนักกีฬา มีความสำเร็จในเรื่องเกี่ยวกับเพศหรือกามารมณ์เป็นสิ่งแรก รongลงมา คือ ความสำเร็จทางการศึกษา ขณะที่เด็กหญิงจะมุ่งเรื่องการมีชื่อเสียง การเป็นที่ชื่นชอบ เป็นที่รู้จักของสังคมมากกว่าเรื่องเป้าหมายทางการศึกษาและแผนอาชีพ (Coleman, 1961; Douvan, 1957, quoted in Weitz, 1977, p. 89) เมื่อเด็กเติบโตขึ้นเป็นวัยรุ่น จะเริ่มไม่สนใจพ่อแม่ในฐานะต้นแบบเบื้องต้น แต่การชี้แนะพฤติกรรมจะอยู่ภายใต้กลุ่มเพื่อนซึ่งมีวัฒนธรรมในหมู่เพื่อนเป็นการเฉพาะ (Bowerman and Kinch, 1959, quoted in Weitz, 1977, p.88) วัฒนธรรมที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมที่ปรากฏในสังคมวัยรุ่น “Adolescent Society” (Coleman, 1961, quoted in Weitz, 1977, p. 89) วัยรุ่นชายจะให้ความสำคัญต่อการมุ่งมั่นที่จะทำงานแทนเรื่องการมุ่งมั่นในบุคลิกภาพเช่นนักกีฬาและมีความสำเร็จในเรื่องเกี่ยวกับเพศหรือกามารมณ์ อันแสดงถึงการมีความคิดที่จะควบคุมและกำหนดชะตาชีวิตว่าอนาคตตนเองต้องการจะเป็นอะไร ขณะที่วัยรุ่นหญิงจะมุ่งเรื่องเป้าหมายชีวิตในการแต่งงาน วัยรุ่นชายไม่ได้มองเรื่องการแต่งงานว่าเป็นเป้าหมายแต่มองว่าจะต้องทำงานหาเลี้ยงครอบครัว ชีวิตการแต่งงานจะเป็นเสมือนพื้นที่ที่ตนเองจะได้แสดงความสำเร็จ ได้แสดงความสร้างสรรค์และความสามารถในการเลื่อนเข้าไปอยู่ในชนชั้นที่ร่ำรวย ได้ขยับสถานภาพทางชนชั้นของตนเองให้สูงขึ้น (Weitz, 1977, p. 89)

สำหรับผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษา เพื่อนมีบทบาทต่อการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมในวัยเด็ก พฤติกรรมของเพื่อนและบุคคลใกล้ชิดมีอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมในฐานะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโลกและตัวตนจากมุมมองของพวกเขาเหล่านั้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงในวัยเด็กแตกต่างจากเด็กในสังคมตะวันตกโดยพวกเขามุ่งมั่นในเรื่องการศึกษาแทนที่จะมุ่งทำตนให้เป็นที่ชื่นชอบในสังคม บุคคลที่นับว่ามีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารหญิงในด้านการศึกษา นอกเหนือจากบิดามารดาซึ่งปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนพวกเขาให้เข้ารับการศึกษาแล้ว บุคคลอื่นที่ทรงอิทธิพลต่อการผลักดันให้ผู้บริหารหญิงได้เข้าสู่ระบบการศึกษาและมุ่งมั่นในเรื่องการศึกษา พิจารณาได้ว่าพวกเขาอยู่ในฐานะผู้ชักนำในวัยเรียน บุคคลเหล่านี้ คือ เพื่อนที่มีอิทธิพลในแง่ชักจูงพฤติกรรมของผู้บริหารหญิงในทิศทางที่เป็นบวกต่อการเรียน

ดังจะเห็นได้จาก ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่ระหว่างศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เธอมีเพื่อนที่ดีซึ่งชักชวนกันมาเรียนหนังสือ เธอจึงมีความขยันหมั่นเพียร สามารถเรียนหนังสือโดยมีผลการเรียนดีอย่างต่อเนื่อง ส่วนผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่ง การที่เธอมีความสนิท

สนมกับเพื่อนบ้าน จึงได้เข้าไปร่วมเรียนพิเศษภาษาอังกฤษหลังเลิกเรียนพร้อมกับเพื่อนบ้านด้วย ทำให้พัฒนาการทางด้านภาษาอังกฤษของเธอก้าวหน้าขึ้นมาโดยลำดับ

นอกจากเพื่อนซึ่งมีความสำคัญแล้ว พี่ชายยังเป็นบุคคลใกล้ชิดที่ทำให้ช่องทางแห่งโอกาสทางการศึกษาเปิดขึ้นแก่ผู้บริหารหญิงอย่างเป็นทางการจึ่งนับเป็นผู้ชักนำในวัยเรียนด้วยเหมือนกัน กรณีของพี่ชายที่เป็นบุคคลใกล้ชิดในฐานะผู้ชักนำในวัยเรียน ปรากฏดังคำบอกเล่าของผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่ระบุว่าพี่ชายได้เข้าไปศึกษาในระดับอุดมศึกษาและเห็นถึงความสำคัญของการศึกษา จึงได้ชักจูงให้บิดามารดาอนุญาตน้องสาวให้เข้าเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นและเป็นผู้พาออกจากบ้านเพื่อไปศึกษาเล่าเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นแม้ว่าจะต้องออกจากบ้านไปพักอาศัยอยู่กับญาติ ๆ ที่ในตัวเมืองตั้งแต่อายุยังน้อย คือ ประมาณ 8-9 ปี ก็ตามรวมทั้งเป็นผู้ให้เงินสนับสนุนในการศึกษาแก่น้องสาวด้วย ในส่วนของผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งการที่พี่ชายได้ปูทางในการเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาที่ในกรุงเทพฯ ทำให้บิดามารดาอนุญาตให้เธอมาสอบเรียนต่อในมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกรุงเทพฯ แทนที่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ในจังหวัดใกล้เคียงกับภูมิลำเนาเดิม

- ทัศนคติที่ขอบแย้งขึ้นขอบความท้าทาย

การที่มีความรู้สึกขอบแย้งขึ้น รู้สึกท้าทายต่อการกระทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ จะทำให้บุคคลคิดหาวิธีการกระทำเพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จ การศึกษาของ Spence and Helmreich (1978, quoted in Buck, 1988, p. 391) ที่ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักศึกษาชายและหญิง เกี่ยวกับสิ่งจูงใจให้กระทำสิ่งหนึ่ง ๆ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ อันประกอบด้วยความรู้สึกสนุกต่อการได้ทำงานหนัก ความรู้สึกท้าทายซึ่งเป็นความขึ้นขอบต่อการได้กระทำในสิ่งที่ท้าทายได้ทำงานที่มีความยาก และความรู้สึกแข่งขันที่เป็นความขอบต่อการแข่งขันกับผู้อื่น โดยพบว่าผู้ชายมีสิ่งจูงใจในด้านความท้าทายและความรู้สึกแข่งขันที่ทำให้ตนเองสามารถกระทำสิ่งหนึ่ง ๆ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จสูงกว่าผู้หญิง ขณะที่ผู้หญิงมีความรู้สึกสนุกต่อการได้ทำงานหนักสูงกว่าผู้ชาย บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักมีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ชอบทำงานภายใต้ความเสี่ยง มีความปรารถนาบนพื้นฐานของความเป็นจริง อดทนต่อการทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ มุ่งศึกษาในระดับที่สูงขึ้น และมักประสบความสำเร็จในทางธุรกิจ (Atkinson, 1964; Weiner, 1972, quoted in Frieze et al., 1978, p. 236)

เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาคั้งนี้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงสี่ท่าน มีสิ่งจูงใจเช่นเดียวกับผู้ชาย คือ ความรู้สึกแข่งขัน โดยผู้บริหารหญิงสองท่านแรกมองการทำงานว่าต้องแข่งขันกับตัวเอง ขณะที่ผู้บริหารหญิงสองท่านหลังเห็นว่าการทำงานต้องแข่งขันกับผู้อื่น

ผู้บริหารหญิงเหล่านี้ในวัยเด็กมีพฤติกรรมการแข่งขันกับผู้อื่น เช่น การสอบชิงทุนไปเรียนต่อที่ต่างประเทศ การสอบแข่งขันคณิตศาสตร์ แม้กระทั่งการเป็นนักกีฬาของโรงเรียน ผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งเมื่ออยู่ในวัยเด็กจะพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ได้เหมือนกับที่ผู้อื่นทำได้ เมื่อโตขึ้นและทำงาน เธอยังคงต้องการแสดงให้ผู้อื่นประจักษ์ว่าเธอสามารถทำได้ทุกอย่าง ซึ่งคือ ความรู้สึกที่ท้อแท้ในการกระทำนั้นเอง การที่ผู้บริหารหญิงชอบแข่งขันชอบท้าทาย กล่าวได้ว่า เป็นลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามแนวคิดของ McClelland (1953) ที่ให้ความหมายว่าเป็นความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามแข่งขันกับมาตรฐานความเป็นเลิศหรือพยายามทำดีกว่าบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้บุคคลต้องการสถานภาพสูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น และมีความต้องการความสำเร็จสูง (McClelland, 1953, pp. 110-117) อันสอดคล้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ปรากฏในทฤษฎี “ต้นไม้จริยธรรม” ของ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2537) ที่ระบุว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นจิตลักษณะหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยที่การมุ่งมั่นบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรค ทำงาน หรือแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเอง

โรงเรียน

สถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญที่จะกล่าวถึงต่อไป ก็คือ โรงเรียน เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ จะเห็นได้ว่าโรงเรียนทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ เข้าไปในความรู้สึกนึกคิดของเด็ก ๆ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ การให้ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพนับว่ามีความเกี่ยวข้องกับพัฒนาการทางด้านอาชีพของเด็ก ๆ นำไปสู่การที่เด็ก ๆ จะเติบโตขึ้นโดยมีคุณลักษณะอันเกี่ยวกับความปรารถนา ความคาดหวังต่ออาชีพ รวมทั้งศักยภาพความรู้ความสามารถที่จะประกอบอาชีพในอนาคต

ภายในกระบวนการของการศึกษา ครูเป็นผู้ทำหน้าที่สอนให้เด็กมีพัฒนาการทางความคิดความสนใจต่อสิ่งต่าง ๆ ในอนาคตรวมทั้งการให้ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพ การชอบหรือไม่ชอบ ครูก็มีอิทธิพลต่อการเข้าสู่อาชีพหนึ่ง ๆ ของเด็กในอนาคตด้วย (Watson, 1980, p. 99) การที่เด็กมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับครูหรือบุคคลที่อยู่ในอาชีพหนึ่ง ๆ จะส่งผลต่ออาชีพในอนาคตของเด็ก โดยบุคคลเหล่านี้จะอยู่ในฐานะต้นแบบของเด็ก (Almquist and Angrist, 1971; Ginzberg, 1966, quoted in Frieze et al., 1978, p. 247) ในการศึกษาครั้งนี้ กล่าวได้ว่าครูได้มีบทบาทต่อพัฒนาการผู้บริหารหญิงในแง่การปลูกฝัง การเป็นต้นแบบที่ดีและการมีทักษะการสอนที่ดี ทักษะ

การสอนที่ดีของครูทำให้เด็กเกิดความขยันขันแข็งต่อการเรียน ทำให้เกิดความรู้สึกชอบ เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการเรียนวิชาหนึ่ง ๆ ซึ่งเป็นรากฐานของการเข้าสู่อาชีพหนึ่ง ๆ เช่น การชอบเรียนคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ซึ่งนับเป็นการสร้างพื้นฐานที่ดีสำหรับการศึกษาต่อในสายวิทยาศาสตร์ และสามารถศึกษาต่อจนจบการศึกษาระดับปริญญาตรี การสอนพิเศษวิชาหลัก ๆ ให้กับลูกศิษย์ ทำให้เด็กมีพัฒนาการทางการเรียน การปลูกฝังโดยสอนให้มีความมุ่งมั่นในการกระทำ สอนให้มองสูงตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อจะได้ประสบความสำเร็จ การให้รางวัลเพื่อไปสอบแข่งขันโดยการจูงใจในเรื่องการแข่งขัน นับเป็นรากฐานสำคัญของการจะประสบความสำเร็จในอาชีพด้วย ความรู้สึกของเด็กที่ชื่นชมครูในฐานะต้นแบบที่เก่ง มีความสามารถ บุคลิกภาพดี ทำให้เด็กเกิดความรู้สึกอยากพัฒนาตนเอง

กระบวนการขัดเกลาทางสังคมเกี่ยวกับบทบาททางเพศ

เด็กได้เรียนรู้เกี่ยวกับการให้ความหมายสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากการมองเห็น ฟังบุคคลอื่นพูด ถึงหรือได้กระทำต่อสิ่งนั้น ๆ ด้วยตนเอง การเรียนรู้เกี่ยวกับคนซึ่งเป็นผู้ชายและผู้หญิงก็เช่นเดียวกัน เด็กจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ชายและผู้หญิงตามบรรทัดฐานโดยทั่วไปในสังคม

พ่อแม่เป็นผู้มีความสำคัญต่อการขัดเกลาบทบาททางเพศกับเด็ก ด้วยการถ่ายทอดความคิด ความเชื่อและเป็นแบบอย่างพฤติกรรมตามบทบาททางเพศที่เหมาะสมกับเด็ก การขัดเกลาบทบาททางเพศโดยพ่อแม่สู่เด็กเกิดขึ้นใน 2 ลักษณะ คือ การที่พ่อแม่แสดงออกหรือปฏิบัติต่อเด็กอย่างแตกต่างกัน และการที่พ่อแม่แสดงให้เด็กได้เห็นถึงภาพหรืออัตลักษณ์ที่แตกต่างกันระหว่างเพศชายและเพศหญิงซึ่งทำให้เด็กเรียนรู้บทบาทและพฤติกรรมที่เหมาะสมของเพศชายและเพศหญิง (Weitz, 1977, p. 61)

บทบาทที่ปรากฏอยู่ในวงจรชีวิตของผู้หญิงทั่วไปในสังคม ได้แก่ บทบาทการทำงาน บทบาทภรรยา บทบาทแม่บ้านและบทบาทแม่ โดยผู้หญิงเมื่อเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ไม่ว่าจะอยู่ในสังคมใดก็ตามเมื่อเธอออกไปทำงาน บทบาทที่สำคัญที่พวกเขาต้องสวมรับเมื่อได้เข้าสู่ตลาดแรงงานก็คือ บทบาทการทำงาน สำหรับผู้หญิงที่แต่งงานแล้วมีอีกหลายบทบาทที่พวกเขาต้องสวมรับ นอกเหนือไปจากบทบาทการทำงาน ได้แก่ บทบาทภรรยาซึ่งมีหน้าที่ดูแลสามีทั้งทางกายภาพและจิตใจ ในส่วนบทบาทแม่บ้าน ผู้หญิงจะถูกสังคมคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่องานบ้านทั้งงานการทำความสะอาด ซักล้าง ทำอาหารและดูแลสามีและลูก ๆ ส่วนบทบาทแม่ จาก

การที่ผู้หญิงมีโครงสร้างทางสรีระในการให้กำเนิดบุตร ผู้หญิงจึงสวมรับบทบาทแม่จากเงื่อนไขชีววิทยาดังกล่าว โดยหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้หญิงหลังจากคลอดบุตรแล้ว คือ การดูแลสุขภาพทางกายและจิตใจของบุตร (Lewis, 1978, pp. 138-140)

ในการศึกษาครั้งนี้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงได้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับบทบาทของเพศชายและเพศหญิงจากการแสดงบทบาทของทั้งพ่อและแม่ของพวกเธอภายในครอบครัว กล่าวคือ สำหรับผู้บริหารหญิงบางคนที่ได้เติบโตขึ้นมาในครอบครัวที่พ่อทำงาน เพื่อหาเลี้ยงครอบครัวเพียงคนเดียว พวกเธอจะสังเกตเห็นว่าพ่อซึ่งมีเพศชายเป็นผู้ที่มีบทบาทการประกอบอาชีพ ส่วนกรณีผู้บริหารหญิงบางคนที่ได้เติบโตขึ้นมาในครอบครัวที่ทั้งพ่อแม่ทำงานเพื่อหาเลี้ยงครอบครัว พวกเธอจะสังเกตเห็นพ่อซึ่งมีเพศชายมีบทบาทการประกอบอาชีพ และแม่ซึ่งมีเพศหญิงก็มีบทบาทการประกอบอาชีพด้วยเช่นกัน

แต่สำหรับแม่ของผู้บริหารหญิง ไม่ว่าจะแม่จะมีบทบาทการประกอบอาชีพหรือไม่ก็ตาม แม่ซึ่งมีเพศหญิงเป็นผู้มีบทบาทในการอบรมเลี้ยงดู ให้ความรักความอบอุ่นแก่สมาชิกในครอบครัวเป็นหลัก โดยสิ่งที่พวกเธอเห็น ก็คือ แม่ได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การจัดเตรียมอาหาร การล้างจาน การทำความสะอาดบ้าน การอบรมเลี้ยงดูลูก ๆ ซึ่งนับเป็นกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบหลักของบทบาทการเป็นแม่และแม่บ้าน ซึ่งรวมถึงบทบาทภรรยาที่มีหน้าที่ดูแลสามี ซึ่งก็คือ พ่อของพวกเธอด้วย ดังนั้น ผู้บริหารหญิงจึงได้ซึมซับชุดของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นบทบาทของเพศหญิงทั้งบทบาทแม่ แม่บ้านและบทบาทภรรยา นอกจากนี้การที่ผู้บริหารหญิงทุกคนได้รับการปลูกฝังให้มุ่งในการศึกษาเล่าเรียนเพื่อจะได้มีงานที่ดีทำในอนาคต แสดงให้เห็นว่าพ่อแม่ได้ปลูกฝังให้พวกเธอมีบทบาทการประกอบอาชีพด้วย

แม้ว่าผู้บริหารหญิงจะได้รับการปลูกฝังจากบิดามารดาว่าเมื่อเติบโตขึ้นจะต้องมีบทบาทในการประกอบอาชีพ ขณะเดียวกันพวกเธอก็ได้รับการสั่งสอน ได้รับการฝึกหัดให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นบทบาทของแม่บ้านด้วย รวมทั้งได้รับมอบหมายให้ช่วยแบ่งเบาภาระในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นบทบาทของแม่บ้านจากมารดาด้วย แสดงให้เห็นว่า สำหรับพื้นที่นอกบ้าน บทบาททางเพศแบบเสมอภาคที่ยอมรับว่าผู้หญิงสามารถออกไปทำงานนอกบ้านได้เช่นเดียวกับผู้ชาย ได้ถูกปลูกฝังให้ซึมซับเข้าไปในความคิดของผู้บริหารหญิง แต่สำหรับพื้นที่ภายในบ้าน บทบาททางเพศแบบดั้งเดิมที่กำหนดให้ชุดของกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้บทบาทแม่บ้านว่าเป็นบทบาทของเพศหญิง ยังคงมีการสืบทอดให้ดำรงอยู่ด้วยการปลูกฝังเข้าไปในความคิดของผู้บริหารหญิงโดยมารดาของพวกเธอด้วย เมื่อพวกเธอเติบโตขึ้น จึงมีอาหุติกเลี้ยงการแบกรับทั้ง

บทบาทการประกอบอาชีพและบทบาทแม่บ้าน ผลที่ตามมา คือ ความขัดแย้งของบทบาทที่อาจจะเกิดขึ้นนั่นเอง

ทุนมนุษย์ แรงจูงใจและความมุ่งมั่น

การลงทุนในทุนมนุษย์อยู่ในรูปของการลงทุนในการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และสุขภาพ การได้รับการศึกษาจะทำให้บุคคลเกิดทักษะในการทำงาน มีความสามารถในการจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการทำงาน การที่แต่ละบุคคลได้รับการศึกษาแตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการทำงานที่ต่างกันด้วย โดยที่คุณภาพของทุนมนุษย์จะเพิ่มขึ้นเมื่อมีความรู้มากขึ้น ความสามารถที่บุคคลหนึ่ง ๆ ได้แสวงหาเพิ่มเติมให้กับตนเองอันจะทำให้บุคคลได้รับเงินเดือน ค่าแรง รางวัลตอบแทนเพิ่มขึ้น นับเป็นทุนมนุษย์รูปแบบหนึ่ง (Schultz, 1990, p.176 and 223)

การที่บุคคลหนึ่ง ๆ มีทุนมนุษย์จะก่อเกิดประโยชน์กับตนเอง โดยบุคคลมีแนวโน้มการลงทุนในทุนมนุษย์ ด้วยเหตุผล อาทิ ความต้องการมีความสุขในการทำงาน ความท้าทายในการทำงานนับเป็นความพึงพอใจอย่างหนึ่งของบุคคล โดยบุคคลจะทำงานที่มีความท้าทายได้ จำเป็นต้องมีความสามารถ การมีทุนมนุษย์ทำให้มีโอกาสในการเติบโตก้าวหน้า ทุนมนุษย์ทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จ โดยจะได้รับการยอมรับในความสำเร็จที่ได้กระทำ จึงรู้สึกว่าคุณค่า และทุนมนุษย์ทำให้ได้รับรางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินและผลประโยชน์ต่าง ๆ จากการทำงาน (โทมัสโฮ ดาเวนพอร์ต, 2543, น. 58-59)

หากพิจารณาตามแนวคิดทุนมนุษย์ จะเห็นได้ว่าระบบการศึกษาได้ทำหน้าที่ถ่ายทอดสมรรถนะโดยทั่วไปในการทำงานให้แก่บุคคลหนึ่ง ๆ เพื่อให้มีความพร้อมในการทำงาน การศึกษาได้ทำให้บุคคลมีความรู้ ความคิด ทักษะที่จำเป็นและคุณสมบัติพื้นฐานในการทำงาน ได้แก่ การมีความรู้ความสามารถในการจัดการ วางแผน จัดสรร เกี่ยวกับทรัพยากรในด้านเวลา เงิน วัสดุ อุปกรณ์ กำลังคน การมีความพร้อมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในบทบาทผู้นำ สมาชิกของทีม ผู้ทำหน้าที่แลกเปลี่ยนทรัพยากรในองค์การ การมีความสามารถในการเข้าถึงและใช้ข้อมูลโดยสามารถประเมินข้อมูล จัดการข้อมูล ตีความ และสื่อสารข้อมูล การมีความเข้าใจต่อการเชื่อมโยงของระบบการทำงาน และสามารถตรวจสอบและควบคุมผลการทำงานออกแบบและพัฒนาระบบงาน การมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการทำงานและการประยุกต์ให้เข้ากับการ

ทำงาน คุณสมบัติเหล่านี้นับเป็นคุณสมบัติของบุคคลอันเป็นความต้องการพื้นฐานขององค์การ เมื่อองค์การจะรับบุคลากรเข้าทำงาน (Nordhaug, 1993, pp. 72-74)

การที่ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ได้ระบุถึงประเด็นที่ทำให้มีความก้าวหน้าในการทำงานว่ามาจากผลงาน กล่าวได้ว่า การที่ผู้บริหารหญิงจะสร้างผลงานให้คุณภาพเป็นที่ยอมรับเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้บังคับบัญชานั้น ประเด็นที่มีโอกาสจะเลยต่อความสนใจ ก็คือ เรื่องความสามารถในการทำงาน โดยหากพิจารณาตามแนวคิดทุนมนุษย์ ความสามารถของผู้บริหารหญิงมาจากการที่พวกเธอมีทุนมนุษย์ในตัวเอง ซึ่งประกอบด้วย

1. การสำเร็จการศึกษาขั้นต้นในระดับปริญญาตรี ซึ่งทำให้ผู้บริหารหญิงมีคุณสมบัติขั้นพื้นฐานในการทำงาน โดยพ่อแม่มีบทบาทสำคัญในการลงทุนทางการศึกษาให้กับพวกเธอ ตั้งแต่การศึกษาภาคบังคับจนกระทั่งถึงระดับอุดมศึกษา ระบบการศึกษาได้ถ่ายทอดสมรรถนะโดยทั่วไปในการทำงาน อันได้แก่ ความรู้ ความคิด ทักษะที่จำเป็นและคุณสมบัติพื้นฐานในการทำงานแก่ผู้บริหารหญิงเพื่อให้ความพร้อมในการทำงาน โดยเมื่อเทียบกับประชากรหญิงทั้งประเทศที่ประมาณ 19.28 ล้านคน จากประชากรทั้งหมด 38.26 ล้านคน ในปี 2523 ปรากฏว่ามีผู้หญิงเพียง 88,854 คนเท่านั้นที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2523, น. 81-82) จะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงมีทุนมนุษย์ในตัวเองก่อนเข้าสู่การทำงานสูงกว่าผู้หญิงทั่วไปในสังคมไทยขณะนั้น

2. การพัฒนาคุณภาพของทุนมนุษย์ในตนเอง โดยเมื่อผู้บริหารหญิงได้เข้าสู่การทำงานในองค์การแล้ว พวกเธอจะค่อย ๆ พัฒนาคุณภาพของทุนมนุษย์ในตนเองจนกระทั่งมีทักษะที่สำคัญต่อการทำงาน และทักษะเหล่านี้ทำให้พวกเธอปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการทำงาน นอกจากการพัฒนาตนเองเพื่อมีทักษะแล้ว ผู้บริหารหญิงยังพัฒนาคุณภาพของทุนมนุษย์ในตนเองโดยมุ่งสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้กับตนเองด้วย

ทักษะที่ผู้บริหารหญิงได้กล่าวถึงทั้งสามกลุ่ม ทักษะกลุ่มแรก ได้แก่ ทักษะเกี่ยวกับการวางแผน การแก้ปัญหา การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะกลุ่มที่สอง ซึ่งคือ ทักษะเกี่ยวกับเรื่องบุคคล และทักษะกลุ่มที่สาม ได้แก่ ทักษะเกี่ยวกับงาน วิธีทำงาน ความเชี่ยวชาญ ทักษะดังกล่าว สามารถพิจารณาได้ว่า คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะด้านเทคนิคตามแนวคิดทักษะในการทำงานบริหารของ Katz (1983, pp. 395-413) โดยครั้งหนึ่งของผู้บริหารหญิงในกลุ่มนี้มีทักษะในการทำงานบริหารครบทั้ง 3 ประการ

แนวทางการพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์ของผู้บริหารหญิง เมื่อได้ทำงานในองค์การแล้ว มีดังนี้

2.1 การได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์การทำงาน ได้เรียนรู้เกี่ยวกับกิจกรรม บทบาทและบริบทต่าง ๆ ในการทำงาน โดยแหล่งที่มาของการเรียนรู้นั้นมาจากการที่ได้มองเห็นจากบุคคลที่เป็นต้นแบบ ได้อ่านจากคู่มือการทำงาน เอกสาร ได้เข้าฝึกอบรม ได้มีการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลต่าง ๆ ในลักษณะของการได้ร่วมกันแก้ปัญหา ได้รับการปรึกษา ได้รับคำแนะนำและได้รับความช่วยเหลือ โดยเฉพาะการปฏิสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ซึ่งมีส่วนสำคัญในการช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงาน

เมื่อใช้แนวคิดระบบพี่เลี้ยงของ Kram (1986, pp. 160-201) ที่จำแนกบุคคลซึ่งให้ความช่วยเหลือตามความสัมพันธ์ในเชิงหน้าที่จะเห็นได้ว่าบุคคลที่ช่วยให้ผู้บริหารหญิงเกิดการเรียนรู้และมีพัฒนาการในการทำงานนั้นสอดคล้องตามแนวคิดข้างต้น บุคคลเหล่านั้นได้ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกหัด เป็นผู้สนับสนุนความก้าวหน้า ให้ความปกป้องคุ้มครอง ให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้นแบบ ตลอดจนให้มีมิตรภาพ

การที่ผู้บริหารหญิงได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน อีกทั้งยังนำไปสู่การได้พบปะรู้จักบุคคลต่าง ๆ ในแวดวงวิชาชีพเดียวกันเพิ่มขึ้น เกิดเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ตามมา บุคคลที่อยู่ในเครือข่ายจะให้ความช่วยเหลือต่อผู้บริหารหญิงในเวลาต่อมา ในรูปข้อมูลข่าวสารที่ช่วยให้พวกเขาได้แสดงบทบาทการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้รับการสนับสนุนจากผู้อื่นจะช่วยให้สามารถบรรลุความสำเร็จในการทำงาน ช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเอง ตลอดจนได้ปรับทุกข์ได้แบ่งปันความรู้สึกและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.2 การได้เข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น คือ ระดับปริญญาโท ปริญญาเอก ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะการสร้างความรู้เฉพาะทางให้กับตนเอง

3. การมีสุขภาพที่แข็งแรง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการมีทุนมนุษย์ในระดับปัจเจก (Nordhaug, 1993, pp. 19-20) การมีสุขภาพแข็งแรงนับเป็นศักยภาพพื้นฐานของผู้บริหารหญิงที่จะทำให้สามารถทำงานได้โดยเฉพาะงานบริหารที่ต้องใช้พลังงานอย่างยิ่งภายใต้ภาวะความกดดันที่สูง

4. การมีแรงจูงใจในการทำงานและความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยนอกเหนือจากการมีทุนมนุษย์ในตัวเองข้างต้นแล้ว แรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงานนับเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการที่บุคคลจะนำทุนมนุษย์ที่ตนเองมีอยู่ออกมาใช้ในการทำงานจริง ๆ (Nordhaug, 1993, pp. 19-20)

เมื่อใช้แนวคิดแรงจูงใจของ Woodcock and Francis (1992) จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจกลุ่มแรกที่ผู้บริหารหญิงได้มุ่งเน้น คือ การได้รับการยอมรับในผลงาน ความภูมิใจที่ผลงานดี ผลงานได้ถูกนำไปใช้กำหนดนโยบายและผลงานเป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งก็คือ การมีสถานภาพแรงจูงใจกลุ่มที่สองที่ผู้บริหารหญิงได้มุ่งเน้น คือ การที่สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ การได้เป็นผู้บุกเบิกให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ซึ่งก็คือ การมีความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในกลุ่มที่สองนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Alban-Metcalf and West (1991, p. 155) ที่ศึกษาชีวิตของผู้จัดการหญิงโดยพบว่าแรงจูงใจประการหนึ่งที่ผู้จัดการหญิงให้ความสำคัญคือ โอกาสในการได้แสดงความสามารถริเริ่มสร้างสรรค์

มีประเด็นที่น่าสังเกตว่าแรงจูงใจด้านอำนาจหรืออิทธิพล ไม่ได้ปรากฏในความคิดของผู้บริหารหญิงกลุ่มนี้เลย เป็นไปได้ว่าพวกเขาไม่ต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความต้องการที่จะครอบงำผู้อื่นสร้างผลกระทบกับบุคคลอื่นไม่ใช่การกระทำที่พวกเขาต้องการ ผู้บริหารหญิงไม่ได้มองว่าอำนาจเป็นเครื่องจูงใจให้มุ่งทุ่มเททำงาน แต่สิ่งจูงใจ คือ ต้องการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการผลักดันผลงานให้เป็นที่ยอมรับจากผู้อื่นมากกว่า การกระทำในเชิงรุกโดยอาศัยอำนาจที่มีเพื่อตนเองจะได้ก้าวหน้าจึงไม่ใช่วิถีทางที่ผู้บริหารหญิงยึดถือ การแสดงบทบาทผู้เล่นเกมส์การเมืองภายในองค์กรไม่ใช่สิ่งที่อยู่ในความนึกคิดของผู้บริหารหญิง

ในส่วนความมุ่งมั่นต่องาน จะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยความทุ่มเทจนกระทั่งงานสำเร็จลุล่วง แม้จะต้องทำงานอย่างยาวนานเกินกว่าเวลาตามปกติ นำงานกลับไปทำต่อที่บ้าน หรือแม้กระทั่งการไปทำงานในวันหยุด การปฏิบัติตนของผู้บริหารหญิงดังกล่าวยืนยันถึงความมุ่งมั่นต่อการทำงานได้เป็นอย่างดี

กล่าวได้ว่าการที่ผู้บริหารหญิงกลุ่มนี้ มีความสามารถในการทำงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสร้างผลงานอย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับแก่ผู้บังคับบัญชา สามารถอธิบายได้ด้วยทุนมนุษย์ในตัวเองซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จการศึกษาขั้นต้นในระดับปริญญาตรี การพัฒนาคุณภาพของทุนมนุษย์ในตนเอง การมีสุขภาพที่แข็งแรง อีกทั้งเมื่อผนวกรวมเข้ากับแรงจูงใจต่อการมีสถานภาพและการมีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนความมุ่งมั่นต่อการทำงานด้วยการทุ่มเทเวลาให้กับงานซึ่งจะช่วยให้พวกเขาสามารถนำเอาทุนมนุษย์ในตัวเองออกมาใช้อย่างเต็มที่ ผลที่ตามมา คือ ความก้าวหน้านั่นเอง ผู้บริหารหญิงกลุ่มนี้แสดงทัศนคติว่าตนเองประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานแล้ว มีความพอใจและภูมิใจ มองเห็นว่าตนเองได้ทำหน้าที่ที่ดีที่สุด ได้ทำงานอย่างทุ่มเทสร้างสรรค์ผลงานจนเป็นที่ปรากฏแก่สายตาผู้บังคับบัญชา ไม่ต้องการดำรงตำแหน่งสูงไปกว่านี้ อันสอดคล้องกับที่ O' Brien (1998) ได้กล่าวไว้ว่าผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมอง

ตนเองว่า สามารถกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างบรรลุเป้าหมายโดยผู้หญิงได้มุ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมายในแง่ของผลที่ได้รับ คำนึงถึงผู้ทำงานในระดับปฏิบัติงาน มีความต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การพร้อมเป้าหมายส่วนบุคคลของตัวผู้หญิงเองโดยต้องการทำอย่างดีที่สุด เพื่อให้เกิดผลดีที่สุด และต้องการมีความสุขที่ได้ทำงาน การได้เข้ากระทำบางสิ่งบางอย่างที่ทรงคุณค่าโดยต้องการให้งานที่ก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกต่อครอบครัว องค์การและต่อชุมชนจึงถือเป็นความสำเร็จ ได้รับการตระหนักว่ามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นในแง่การให้ความช่วยเหลือ อีกทั้งยังคงสามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานและครอบครัวด้วย

คุณสมบัติของบุคคลที่จะเลื่อนตำแหน่ง

เมื่อจะมีการคัดเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง องค์การมักใช้ประเด็นต่าง ๆ ในการพิจารณาคูณสมบัติของบุคคลที่จะเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ การมีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานบริหาร การบรรลุความสำเร็จในการทำงาน การเข้าไปดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งก่อนหรือได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจที่สำคัญ ตลอดจนความพร้อมในการขึ้นดำรงตำแหน่ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การมีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานบริหาร (Dalton, 1968, pp. 332-334) ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงทุกท่านให้ความสำคัญกับทักษะในการทำงานบริหารในด้านความคิด ซึ่งเป็นความสามารถในการคิด การวิเคราะห์ด้วยหลักตรรก การมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ความสามารถในการวิเคราะห์เหตุการณ์ แนวโน้ม คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการมองเห็นโอกาสและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

2. การบรรลุความสำเร็จในการทำงาน โดยมีผลงานเป็นที่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในแง่ของการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ความมีคุณภาพ ความโดดเด่นเหนือผู้อื่น โดยผู้บริหารหญิงได้นำเสนอตนเองให้เป็นที่ปรากฏจากผลงานที่ได้กระทำซึ่งผลงานได้ผลักดันให้ชื่อเสียงของพวกเธอเป็นที่รู้จักในสายตาของผู้บริหาร

ดังกรณีของผู้บริหารหญิงท่านที่กล่าวถึงผลงานของตนเองที่สร้างการมองเห็น สร้างชื่อเสียงให้กับพวกเธอ โดยผู้บริหารหญิงท่านแรกที่ระบุว่า เธออยู่ในฐานะหัวหน้าทีมต้องผลักดันผลงานอย่างเต็มที่ ผลงานจึงโดดเด่นไม่เป็นรองใคร เฉลี่ยแล้วไม่น่าเกินลำดับที่ 3 ของทั้งองค์การ กรณีของผู้บริหารหญิงอีกท่านที่กล่าวถึงการที่ตนเองทำให้ผลงานโดดเด่น เป็นที่ประจักษ์แก่สายตาผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เขาจะมองเห็นตัวเธอ “ถ้าเราเก่งแล้วใครจะมาข้ามเราไป เขาก็จะต้องถูกตั้งคำถาม...” กรณีของผู้บริหารหญิงท่านที่สามที่ผลงานของเธอที่ทำให้ “คงไปเข้าตาท่าน ท่านเลยไว้วางใจให้มาทำงานที่นี่” ผู้บริหารหญิงอีกท่านที่กล่าวถึงผลงานของตนเองว่า

“ผลงานเด่น ๆ ที่สร้างไว้มีมาก...” และสำหรับผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่ง เธอได้สร้างผลงานที่มีคุณภาพไว้มากมายจนกระทั่งชื่อไม่เคยหลุดออกไปนอกบัญชีรายชื่อผู้มีคุณสมบัติจะได้เลื่อนตำแหน่ง “ชื่อที่ไม่เคยตกไปจาก list ผู้มีคุณสมบัติเลื่อนตำแหน่ง” ในส่วนผู้บริหารหญิงท่านสุดท้าย ผลงานวิชาการของเธอสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่กล่าวขานมาก และถูกใช้เป็นต้นแบบผลงานที่ดีเด่นที่ทำให้สามารถ “ก้าวกระโดดจากซี 6 มาเป็นซี 8” รวมทั้งได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรให้คำแนะนำแก่พนักงานรุ่นน้องต่อไป ดังนั้น การนำเสนอตนเองให้เป็นที่ปรากฏในสังคมด้วยการทำงานอย่างประสบความสำเร็จ และผลงานได้ถูกบันทึกไว้ในแฟ้มประวัติการทำงาน (Dalton, 1968, pp. 332-334; Wilson, 2003, p. 21) นับเป็นเงื่อนไขที่บุคคลหนึ่ง ๆ ที่จะก้าวหน้าด้วย

3. การเข้าไปดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งก่อน การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจหนึ่ง ๆ หรือการได้เข้าฝึกอบรมในโปรแกรมที่จัดขึ้นโดยเฉพาะจะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงได้เคยเข้าไปอยู่ในตำแหน่งแห่งที่ที่เหมาะสมในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ “Being at the right place at the right time.” ซึ่งมีผลต่อการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Glaser, 1968, pp. 192-193)

ผู้บริหารหญิงทุกท่านที่เป็นข้าราชการพลเรือนได้ทำงานตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานก่อน จึงจะได้ขึ้นไปดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ระดับ 9 โดยที่การเป็นหัวหน้ากลุ่มงานซึ่งมีลักษณะเป็นงานบริหารมีความสำคัญต่อการขึ้นดำรงตำแหน่งดังกล่าว อีกทั้งยังพบว่าในการไต่บันไดอาชีพของผู้บริหารหญิง พวกเขามีอายุงานประมาณ 30 ปี ก่อนที่จะได้ขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ระดับ 9 นอกจากนี้ กรณีของผู้บริหารหญิงสองท่านที่เป็นข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม พวกเธอได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรสำคัญสำหรับผู้บริหารก่อนที่จะได้ถูกเลื่อนขั้นยศเป็นนายพลหญิง การไต่บันไดอาชีพของผู้บริหารหญิงในการศึกษาครั้งนี้ ปรากฏในภาพที่ 5.1

4. ความพร้อมในการขึ้นดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารหญิงห้าท่านในการศึกษาครั้งนี้ ก่อนที่จะได้เข้าไปดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งพวกเธอจะถูกผู้บังคับบัญชาสอบถามความสมัครใจ การที่พวกเธอตัดสินใจยอมรับตำแหน่งใหม่แสดงถึงการที่ยอมรับต่อภาวะของความเสี่ยงที่จะเข้าไปทำงานใหม่ ๆ ซึ่งตนเองยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน รวมทั้งกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นด้วยสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุธีรา ทอมสัน และ เมธินี พงษ์เวช (2541, น. 1-47) ที่พบปัจจัยประการหนึ่งที่เอื้อต่อสตรีในการก้าวสู่ตำแหน่งนักบริหาร คือ ความกล้าเสี่ยง

ภาพที่ 5.1
ผู้บริหารหญิงกับบันไดอาชีพ

				ตำแหน่ง ปัจจุบัน (1 คน)		
4 ปี	ชี่ 10	ที่ปรึกษาระบบราชการ / ผู้ตรวจราชการ นายพลหญิง		เคย	ตำแหน่ง ปัจจุบัน (5 คน)	
				ดำรง ตำแหน่ง		
7 ปี	ชี่ 9 รองอธิบดี /	ผอ. กอง / ผอ. สำนัก / ผอ. เขตการศึกษา / ผช. ผอ. ร.ร.		เคย	เคย ดำรง ตำแหน่ง	ตำแหน่ง ปัจจุบัน (6 คน)
				ดำรง ตำแหน่ง		
23 ปี	ชี่ 8	หัวหน้ากลุ่มงาน		เคย	เคย ดำรง ตำแหน่ง	เคย ดำรง ตำแหน่ง
				ดำรง ตำแหน่ง		
	ข้าราชการชั้นตรี	/ ชี่ 3 ชี่ 7		เคย ดำรง ตำแหน่ง	เคย ดำรง ตำแหน่ง	เคย ดำรง ตำแหน่ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้งของบทบาทด้วยการสร้างความสมดุล

การที่สังคมมีมุมมองต่อผู้หญิงว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้หญิงที่มีต่อครอบครัวต้องมาเป็นลำดับแรก เมื่อผู้หญิงออกไปทำงานนอกบ้าน สังคมก็ยังคงคาดหวังว่าผู้หญิงจะต้องทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบหลักของบทบาทการเป็นแม่บ้าน อันได้แก่ การจัดเตรียมอาหาร การทำความสะอาดบ้าน การดูแลเด็ก ผู้หญิงอาจประสบกับปัญหาเรื่องเวลาที่ต้องใช้ในการทำหน้าที่ความรับผิดชอบของทั้งบทบาทการประกอบอาชีพและบทบาทการเป็นแม่บ้านให้สำเร็จลุล่วง

การที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่แสดงทัศนคติต่อการออกไปทำงานนอกบ้าน พร้อมกับการมี ภาวะความรับผิดชอบต่องานบ้านและการดูแลว่าไม่เป็นอุปสรรคต่อพวกเขา โดยพวกเขาสามารถ กระทำบทบาททั้งการประกอบอาชีพและบทบาทการเป็นแม่บ้านได้อย่างราบรื่น พร้อมหยิบยก วิธีการในการจัดการกับกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นองค์ประกอบของบทบาทแม่บ้าน แสดงให้เห็นอย่าง ชัดเจนว่าผู้บริหารหญิงพยายามดำเนินการด้วยแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งทางบทบาทตามตัว แบบของ Hall (1972, pp. 471-486) นับเป็นวิธีการเอาชนะความไม่เท่าเทียมระหว่างชายและ หญิงเกี่ยวกับบทบาททางเพศ ขณะที่ผู้บริหารหญิงสองท่านแม้จะแสดงทัศนคติว่าภาวะความ รับผิดชอบต่องานบ้านและการดูแลว่าเป็นอุปสรรคต่อพวกเขา แต่ยังไม่ถึงขั้นที่ความสัมพันธ์ ระหว่างเรื่องงานและครอบครัวเกิดความขัดแย้งกันจนยากต่อการที่จะสร้างความสมดุล แนวทางที่ ผู้บริหารหญิงได้สร้างความสมดุลระหว่างการกระทำบทบาททั้งการประกอบอาชีพ การเป็นแม่และ แม่บ้าน ดังนี้

1. การมุ่งเปลี่ยนแปลงความคาดหวังทางบทบาทของผู้อื่นที่มีต่อบทบาทที่เธอสวม รับผิดชอบ ทั้งบทบาทการทำงานนอกบ้านและบทบาทการทำงานบ้านและการดูแล ดังนี้

1.1 การลดกิจกรรมที่อยู่ภายใต้บทบาทของงานบ้านและการดูแล โดยบทบาท พื้นฐานก็ยังคงมีอยู่ แต่มีการให้ความหมายใหม่แก่บทบาทในส่วนของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ บทบาทนั้น ๆ รวมทั้งมีการตกลงร่วมกับคู่บทบาท อาทิเช่น

งานเกี่ยวกับการจัดเตรียมอาหารแก่สมาชิกในครอบครัว มีเปลี่ยนแปลง ความคาดหวังทางบทบาทของสมาชิกในครอบครัว โดยลดกิจกรรมทำอาหารที่บ้านแล้วซื้อ อาหาร รับประทานนอกบ้าน

1.2 การสนับสนุนจากภายนอกชุดของบทบาท โดยตกลงกับผู้ที่ไม่ใช่คู่บทบาท ให้เข้ามาช่วยในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทด้วยการจ่ายค่าตอบแทนให้ อาทิเช่น

งานเกี่ยวกับการทำความสะอาดบ้านและการซักล้าง ใช้วิธีการจ้างลูกจ้าง งานเกี่ยวกับการดูแลเด็กและผู้สูงอายุ ใช้วิธีการจ้างพี่เลี้ยง

1.3 การสนับสนุนจากภายในชุดของบทบาท โดยตกลงกับคู่บทบาทหรือบุคคล ที่อยู่แวดล้อมให้มาช่วยในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาท โดยการเข้ามาช่วยเหลือนั้นมาจากความ สัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนให้ อาทิเช่น

งานเกี่ยวกับการทำความสะอาดบ้านและการซักล้าง ให้สามีและลูก ๆ ช่วยทำ

งานเกี่ยวกับการดูแลเด็กและผู้สูงอายุ ให้สามี บิดา มารดา และญาติพี่น้องช่วยดูแล หากประชุมเล็กเย็นจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาช่วยไปรับลูกที่โรงเรียน

1.4 การแก้ปัญหาเกี่ยวกับบทบาท โดยทำการปรึกษากับบทบาทในเรื่องการให้ความหมายใหม่แก่บทบาท ผลที่เกิดขึ้นจึงเป็นการตกลงร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังทางบทบาท เช่น

การที่ผู้บริหารหญิงมีการพูดคุยและชี้แจงให้บุตรเข้าใจถึงความจำเป็นที่ตัวบุตรเองต้องมารอมารดาที่ทำงานในช่วงเย็น การที่มารดาต้องไปทำงานในวันหยุด

การที่ผู้บริหารหญิงมีการพูดคุยกับสามีถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานตำแหน่งบริหารที่เธอต้องทำงานหนักและทุ่มเทนอกเวลางาน ความจำเป็นที่ต้องเช่าอพาร์ทเมนท์ข้างที่ทำงานเนื่องจากมีงานในความรับผิดชอบมาก

การที่ผู้บริหารหญิงได้พูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อขอแลกเปลี่ยนการเข้าเวรในเวลากลางคืนมาเป็นการเข้าเวรในเวลากลางวันขณะที่บุตรยังเล็ก

การที่ผู้บริหารหญิงได้ขออนุญาตประธานในที่ประชุม เพื่อขอกลับบ้านตรงตามเวลา

1.5 การผสมผสานบทบาท โดยบทบาทจะตระหนักถึงการให้ความหมายใหม่แก่บทบาทซึ่งมีการแสดงบทบาทหลาย ๆ บทบาทพร้อม ๆ กัน อาทิเช่น

การที่ผู้บริหารหญิงนำงานกลับมาทำที่บ้าน การคิดงานขณะที่เธอเลี้ยงดูบุตรอยู่ที่บ้าน

การที่ผู้บริหารหญิงออกไปทำธุระนอกบ้าน พร้อมทั้งพาบุตรออกไปด้วยกัน

2. การมุ่งเปลี่ยนแปลงความคาดหวังทางบทบาทของตัวเองเกี่ยวกับบทบาทที่เธอสมควรได้อยู่ โดยไม่มีการพูดคุย ตกลงกับคู่บทบาทหรือผู้อื่น ความคาดหวังทางบทบาทของคู่บทบาทหรือผู้อื่นที่มีต่อตัวเธอยังคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

2.1 การพัฒนาทัศนคติใหม่ต่อบทบาท ซึ่งจะช่วยลดความคาดหวังทางบทบาทที่ขัดแย้งกัน อาทิเช่น การที่ผู้บริหารหญิงบอกกับตนเองว่าหากมีเวลาตนเองจะพยายามไปรับไปส่งบุตรเพื่อไปเรียนพิเศษด้วยตนเอง

3. การมุ่งมีพฤติกรรมที่ตอบโต้ความขัดแย้งทางบทบาท เพื่อให้ความคาดหวังทางบทบาทต่อทุกบทบาทสำเร็จลุล่วง โดยการพยายามหาทางป้องกันความขัดแย้งจากการกระทำกิจกรรมทั้งหมดภายใต้บทบาททุกบทบาทที่สมควรได้อยู่ ดังนี้

3.1 การวางแผนจัดตารางเวลา จัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ โดยทำให้สามารถบรรลุความคาดหมายทางบทบาทได้ และทำให้การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น

การที่ผู้บริหารหญิง มีการจัดตารางเวลาการทำงานประจำวันของตนเอง เพื่อให้ทำงานสำเร็จลุล่วง โดยเร็ว หากไม่มีความจำเป็นเร่งด่วนก็ไม่นำงานกลับไปทำต่อที่บ้าน

3.2 การทำงานหนักขึ้น โดยมีการทุ่มเทเวลาและพลังงานให้แก่การกระทำตามความคาดหมายทางบทบาทได้ครบทุกบทบาท อาทิเช่น

การที่ผู้บริหารหญิงพยายามทำงานทั้งงานนอกบ้านและงานบ้าน แม้ว่ารู้สึกเหน็ดเหนื่อยเพียงใดก็จะบอกตนเองว่าชีวิตต้องสู้

สามารถกล่าวได้ว่าในประเด็นบทบาททางเพศ ผู้บริหารหญิงสามารถเอาชนะความไม่เท่าเทียมระหว่างชายและหญิงด้วยการคลี่คลายความขัดแย้งทางบทบาท โดยผู้บริหารหญิงมีแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบทบาทการประกอบอาชีพและบทบาทแม่บ้านทั้งในลักษณะการเปลี่ยนแปลงความคาดหมายทางบทบาทของผู้อื่นที่มีต่อตัวเธอ การเปลี่ยนแปลงความคาดหมายของตัวเองเองต่อบทบาทที่เธอสวมรับอยู่ ตลอดจนการพยายามป้องกันความขัดแย้งทางบทบาทที่อาจเกิดขึ้นแนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าว นับว่าเป็นความพยายามที่จะลดผลกระทบของงานที่มีต่อครอบครัวในลักษณะ “Spillover” หรือพยายามไม่ให้ถึงจุดที่ความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัวอยู่ในลักษณะ “Conflict” โดยหากถึงจุดนี้ก็จะเป็อุปสรรคต่อความก้าวหน้าดังผลการศึกษาของ Lidstone (1997, p. 450) ที่พบว่าความขัดแย้งจากความรับผิดชอบต่องานและครอบครัวเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี การสามารถเผชิญกับความขัดแย้งในบทบาทการทำงานนอกบ้านและบทบาทของงานบ้านและการดูแลยอมสำคัญต่อความสำเร็จในอาชีพ กล่าวได้ว่า แม้ผู้หญิงไทยจะออกไปทำงานนอกบ้านมากขึ้น แต่ยังคงมีบทบาทสูงต่อความรับผิดชอบภายในครอบครัว ผู้หญิงกับครอบครัวจึงยังคงแยกกันไม่ออกมาโดยตลอด เนื่องจากวัฒนธรรมการอบรมเลี้ยงดูบุตรในสังคมไทยยังคงเรียกร้องให้ลูกสาวรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ภายในครอบครัวมากกว่าลูกชาย ดังนั้น การคลี่คลายความขัดแย้งทางบทบาทของผู้บริหารหญิงจึงมีลักษณะ “การสร้างสมดุล” นั่นเอง

แนวทางการเปลี่ยนแปลงความคาดหมายทางบทบาทของผู้อื่น เป็นแนวทางที่ถูกผู้บริหารหญิงใช้มากที่สุด แนวทางนี้สิ่งสำคัญ คือ การได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวโดยเฉพาะจากคู่ครองทั้งทางอารมณ์และการลงมือกระทำการช่วยเหลือ ซึ่งทำให้ผู้หญิงสามารถเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งทางบทบาทในลักษณะของการเกิดความสมดุลของบทบาทได้ นับว่าเป็น

แนวทางนี้สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งทางบทบาทในระยะยาวได้ดีกว่าแนวทางอื่น (Hall, 1972, p. 484) การแก้ปัญหาด้วยแนวทางนี้ รัฐบาลสามารถดำเนินการจัดเตรียมให้ความช่วยเหลือแก่ผู้หญิงในรูปการจัดบริการดูแลเด็กและผู้สูงอายุ การให้เงินเพื่อซื้อหาบริการดูแลเด็กและผู้สูงอายุจากระบบตลาด โดยการดำเนินการของรัฐบาลลักษณะนี้ รัฐบาลจะอยู่ในฐานะผู้สนับสนุนจากภายนอกชุดของบทบาท

นอกเหนือจากความพยายามคลี่คลายความขัดแย้งทางบทบาทแล้ว การจัดลำดับความสำคัญของบทบาทที่ผู้หญิงต้องสวมรับ ณ. ช่วงเวลาหนึ่ง ๆ มีความเกี่ยวข้องกับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานด้วย โดยหากเลือกให้ความสำคัญกับครอบครัวก่อนงาน กล่าวคือ บทบาทภรรยา บทบาทแม่ บทบาทแม่บ้านมาก่อนบทบาทการประกอบอาชีพ จะทำให้เสียโอกาสต่อการที่จะมีความก้าวหน้าได้ โดยงานและครอบครัวเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในลักษณะที่สิ่งหนึ่งที่ได้มานั้นต้องแลกเปลี่ยน หรือต้องชดเชยกับการเกิดผลเสียต่ออีกสิ่งหนึ่ง เรียกความสัมพันธ์ลักษณะนี้ว่า “Compensation”

คู่ครองที่สนับสนุนต่อการทำงาน

ในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ศึกษาี้ จะเห็นได้ว่าสามีของผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับราชการ งานของสามีและครอบครัวมีความสัมพันธ์หรือติดต่อเชื่อมโยงถึงกันน้อย คุณลักษณะอาชีพของสามีเชื่อมโยงกับบ้านได้ต่ำเนื่องจากงานและครอบครัวนั้นอยู่ต่างพื้นที่กัน (Kanter, 1989, p. 86)

เมื่อผู้บริหารหญิงซึ่งอยู่ในฐานะภรรยาได้เลือกมีบทบาทการออกไปทำงานนอกบ้าน การสนับสนุนของสามีที่มีต่อภรรยาจึงมีลักษณะช่วยสนับสนุนงานภรรยาในด้านการให้กำลังใจ อีกทั้งยังสามารถช่วยให้คำแนะนำในการทำงานได้ เนื่องจากทำงานรับราชการเช่นเดียวกันบริบทการทำงานไม่แตกต่างกันมากนักในแง่ของหลักการทำงานและกฎระเบียบต่าง ๆ นอกจากนี้ การที่สามีของพวกเธอมีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ยังช่วยเอื้ออำนวย ส่งเสริมสนับสนุนต่องานของผู้บริหารหญิงด้วย ดังที่ปรากฏอยู่ในเครือข่ายของผู้บริหารหญิงที่ได้กล่าวถึงข้างต้นแล้ว

การที่ชีวิตงานของบุคคลสามารถสร้างผลกระทบต่อชีวิตครอบครัว การไม่มีเวลาเพียงพอต่อครอบครัวสามารถสร้างปัญหาความขัดแย้งระหว่างงานและครอบครัวได้ อาชีพของคู่สมรสจึงเหมือนเป็นข้อจำกัดแห่งการที่จะมีเวลาและกระตุ้นให้ได้เข้าร่วมกิจกรรมกับครอบครัวและส่งผลกระทบต่อโครงสร้างแห่งโอกาสของบุคคลที่แต่งงานแล้ว โดยเฉพาะกับผู้หญิง

(Mortimer, Hall and Hill, 1976, quoted in Kanter, 1989, p. 92) สำหรับผู้บริหารหญิง การที่สามีมีเวลาโดยสามารถช่วยเหลือแบ่งเบาภาระการดูแลบุตรเมื่อพวกเขาต้องออกไปทำงานในวันหยุด ช่วยเหลือในการทำงานบ้าน ช่วยทำอาหาร นับว่าคู่ครองได้กระทำบทบาทที่สนับสนุนต่อการประกอบอาชีพของผู้เป็นภรรยา

การใช้ทรัพยากรและการเข้าร่วมกิจกรรมทางเศรษฐกิจของครอบครัว สามารถทำให้เกิดความตึงเครียดหรือการบูรณาการระหว่างงานและครอบครัวได้ ความมั่นคงทางฐานะเศรษฐกิจของครอบครัว จะเป็นสิ่งแรกที่จะนำมาซึ่งความสุขในชีวิตสมรส (Furstenberg, 1974, quoted in Kanter, 1989, p. 95) ในแง่ของทรัพยากรทางการเงิน การที่ทั้งสามีและภรรยาประกอบอาชีพ ทำให้ครอบครัวไม่ขาดแคลนทรัพยากรทางการเงิน ไม่ประสบกับข้อจำกัดในการเงินที่จะนำมาซึ่งความสุขแก่สมาชิกในครอบครัว ทำให้มีทางเลือกในการจัดการกับภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในครอบครัวด้วยวิธีการซื้อบริการจากภายนอกครอบครัว อีกทั้งยังทำให้มีเวลาแสดงความสนใจต่อสมาชิกในครอบครัว มีโอกาสที่ใช้เวลาว่างเพื่อพักผ่อนด้วย

จึงกล่าวได้ว่า การที่ทั้งผู้บริหารหญิงและสามีประกอบอาชีพรับราชการเช่นเดียวกัน ผู้เป็นคู่ครองของอีกฝ่ายหนึ่งจะดูดีรับเอาภาระงานเพื่อช่วยกระทำบทบาทในลักษณะการช่วยเหลือสนับสนุนต่องานของอีกฝ่ายหนึ่งในลักษณะของการให้กำลังใจ การเป็นสะพานเชื่อมโยงความสัมพันธ์ไปยังผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการทำงานอื่นจะสนับสนุนต่องานและความก้าวหน้า นอกจากนี้คู่ครองยังมีส่วนช่วยเหลือแบ่งเบาภาระการดูแลและงานบ้านด้วย แม้ว่าภาระหน้าที่ของผู้บริหารหญิงจะมีความต้องการใช้เวลาในการทำกิจกรรมใช้ความทุ่มเทตลอดจนต้องทำงานนอกเวลางาน แต่การที่สามีมีส่วนในการช่วยเหลือทั้งทางตรงที่ช่วยรับภาระการดูแลบุตร ช่วยทำอาหาร และช่วยเหลือในทางอ้อมต่อการจัดหาเงินเพื่อซื้อบริการจากภายนอกครอบครัว ความสัมพันธ์เชิงการหน้าที่ภายในครอบครัวของผู้บริหารหญิงจึงดำเนินด้วยความราบรื่น ไม่เกิดปัญหา ทำให้สามารถยึดมั่นต่อการทำงานโดยส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพอันสอดคล้องกับผลการศึกษาของนวลฉวี ประเสริฐสุข (2542, น. 92) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย โดยพบว่าปัจจัยด้านครอบครัวส่งผลทางบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสำเร็จในอาชีพ การสนับสนุนจากครอบครัวส่งผลให้ผู้บริหารสตรีประสบความสำเร็จในอาชีพ ดังนั้น การมีคู่ครองที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน จะช่วยให้ผู้บริหารหญิงเอาชนะความไม่เท่าเทียมระหว่างชายและหญิงได้

การวิเคราะห์ในระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเลือกปฏิบัติ

การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่ง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารหญิงที่ทำงานในองค์การสังกัดทหารเพียงท่านเดียวที่ถูกเลือกปฏิบัติโดยเพศแบบซุกซ่อนไว้ (Covert Sex Discrimination) ในประเภท Containment ที่เกิดขึ้นโดยการธำรงรักษาไว้ซึ่งพื้นที่ของผู้ชายและผู้หญิง (Maintaining Male-Female Turf) (Benokraitis and Feagin, 1995, pp. 38-58) ในกรณีผู้บริหารหญิงท่านนี้ การเลื่อนตำแหน่งนั้นมีการธำรงรักษาไว้ซึ่งงานที่มีการแบ่งแยกโดยเพศ (Sex-segregated Jobs) และรักษาลำดับความสำคัญของตำแหน่งงานเอาไว้ให้แก่เพศใดเพศหนึ่ง งานด้านการเงินที่เธอทำนั้น ผู้หญิงมักไม่สามารถก้าวขึ้นถึงตำแหน่งผู้บริหาร บทบาทของผู้หญิงไม่ได้อยู่ในหน่วยงานหลักของกระทรวงกลาโหม โอกาสที่พวกเธอจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะถูกจำกัดให้เลื่อนไปยังตำแหน่งที่อยู่เฉพาะในหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนเท่านั้น กระบวนการ Containment จึงทำหน้าที่ทั้งการตรึงยึดและสั่งสมผู้หญิงให้อยู่ในตำแหน่งเหล่านี้

การที่ผู้บริหารหญิงที่ทำงานในองค์การสังกัดทหารเพียงท่านเดียวระบุว่าถูกเลือกปฏิบัติในการเลื่อนตำแหน่ง ขณะที่ผู้บริหารหญิงอีก 2 ท่านที่ทำงานในองค์การลักษณะเดียวกันไม่ได้แสดงทัศนคติว่าตนเองถูกเลือกปฏิบัตินั้น เป็นไปได้ว่าลักษณะงานของผู้บริหารหญิงท่านแรกคือ งานด้านการเงิน แม้ว่าจะเป็นงานวิชาชีพ แต่ก็อยู่ในสายงานสนับสนุนของกองทัพ ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารไม่มีความจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางก็ได้ รวมทั้งความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การดั้งเดิมของกองทัพที่แบบการปฏิบัติในการเลื่อนขั้นยศ และเลื่อนตำแหน่งให้ความสำคัญแก่ผู้ชายก่อนผู้หญิง ขณะที่ลักษณะงานของผู้บริหารหญิงอีก 2 ท่าน เป็นงานวิชาชีพที่อยู่ในสายงานหลักของหน่วยงานย่อย ๆ ของกองทัพ ซึ่งคือ งานด้านการแพทย์และพยาบาล แม้ว่าหน่วยงานย่อยเหล่านี้เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจหลักของกองทัพก็ตาม ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารนอกเหนือจากผลงานแล้วจำเป็นต้องมีคุณสมบัติเฉพาะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้วย เพื่อให้การทำงานและการบริหารจัดการภายใต้ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาล หรือผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสามารถขับเคลื่อนดำเนินการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การให้ความสำคัญแก่ผู้ชายก่อนผู้หญิงตามแบบการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การดั้งเดิมของกองทัพจึงถูกลดทอนความสำคัญลงไป อีกทั้งผู้บริหารหญิงทั้งสอง

ท่านประจำการในหน่วยงานย่อยเหล่านี้เมื่อถูกเปรียบเทียบกับผู้ชายแล้ว ไม่มีคู่แข่งที่เป็นผู้ชายคนใดที่จะเทียบเท่าพวกเขาได้ ความโดดเด่นเหนือกว่าผู้ชายของพวกเขาจึงทำให้ได้รับตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานย่อยนั้น ๆ ในที่สุดอันสอดคล้องกับที่ Sidanimus and Pratto (1999, quoted in Mullaly, 2002, p. 116) ที่ได้ศึกษาถึงการเลือกปฏิบัติในตลาดแรงงานโดยพบว่าระดับการเลือกปฏิบัติจะเกิดขึ้นมาก หากงานต้องการผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษน้อย ดังนั้น การที่พวกเขาทำงานในสายงานที่ต้องการผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง พวกเขาจึงไม่ได้เผชิญกับสถานการณ์การเลือกปฏิบัติ

นอกจากนี้ “การได้เคยร่วมงานกันมาก่อนกับผู้ตัดสินใจ” ที่ผู้บริหารหญิงท่านแรกได้ระบุว่าเป็นโอกาสของคน ๆ นั้นที่จะมีความก้าวหน้า สามารถอธิบายได้ว่าการที่ระบบทหรมมีการบังคับบัญชาด้วยกฎเกณฑ์ของระบบอาวุโส สิ่งที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพทหาร ก็คือ การที่บุคคลหนึ่ง ๆ จะต้องมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ต้องมีเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ อีกทั้งจะต้องเป็นบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงคัดเลือกไว้ เพื่อมอบหมายภารกิจสำคัญที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองให้ช่วยดำเนินการ ซึ่งกล่าวได้ว่าบุคคลนั้น ๆ ได้เข้าสู่ระบบที่เรียกว่า “The Informal Tapping System” โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะสนับสนุนให้บุคคลนั้น ๆ มีความก้าวหน้าด้วยการให้ข้อเสนอแนะในเชิงบวกเมื่อมีการประเมินผลงาน อีกทั้งภารกิจที่ได้รับมอบหมายจะต้องเป็นภารกิจที่อยู่ในสายงานหลักของกองทัพและมีอำนาจในการออกคำสั่ง การมีความสัมพันธ์ในลักษณะเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการจะทำให้บุคคลได้รับมอบหมายภารกิจในลักษณะดังกล่าวด้วย (Janowitz, 1968, pp. 211-213)

การตอบสนองต่อการถูกเลือกปฏิบัติข้างต้น ผู้บริหารหญิงได้ยอมรับต่อสถานการณ์ดังกล่าวโดยปลุกเร้าพลังชีวิตให้กับตนเองด้วยการบอกกับตนเองว่าต้องทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด

การล่วงละเมิดทางเพศ

การล่วงละเมิดทางเพศ (Sexual Harassment) นับเป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างโจ่งแจ้งลักษณะหนึ่ง (Benokraitis and Feagin, 1995, p. 73) วิธีการและการปฏิบัติอันเป็นการล่วงละเมิดทางเพศ ได้แก่ การสัมผัส การจับจ้องมอง การพูดตลกขบขันเกี่ยวกับเรือนร่างของผู้หญิง การเรียกร้องให้มีเพศสัมพันธ์อย่างไม่มีคามยินยอมพร้อมใจ การข่มขืน โดยที่แนวทางการตอบสนองต่อการถูกล่วงละเมิดทางเพศ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ โดยพิจารณาถึงการมุ่งเน้นที่ตัวผู้ถูกระทำและตัวผู้กระทำ (Knap et al., 1997, quoted in Bowes-Sperry and Tata, 1999, pp. 271-272) ดังนี้

1. การตอบสนอง ซึ่งมุ่งเน้นที่การกระทำของผู้ถูกระทำ ซึ่งได้แก่ (1) การหลีกเลี่ยง เช่น การพยายามหลีกเลี่ยงจากผู้กระทำ การย้ายหรือเปลี่ยนที่ทำงาน การยินยอม การไม่สนใจ หรือมองข้ามไป การมองว่าเป็นเรื่องตลก (2) การปรับตัวทางสังคมของผู้ถูกระทำ เช่น การขอให้ผู้อื่นไปเป็นเพื่อนเมื่อจะเผชิญกับผู้กระทำ การระบายความในใจกับผู้อื่น การไปขอรับคำปรึกษาจากนักจิตวิทยา

2. การตอบสนอง ซึ่งมุ่งเน้นไปยังตัวผู้กระทำเพื่อจัดการล่วงละเมิดทางเพศ ซึ่งได้แก่ (1) การเผชิญหน้ากับผู้กระทำ เช่น การบอกให้ผู้กระทำหยุดการกระทำ (2) การค้นหาผู้ที่ให้ความช่วยเหลือในการพิทักษ์สิทธิจากการถูกล่วงละเมิดทางเพศ เช่น การรายงานให้ผู้บังคับบัญชาของผู้กระทำทราบ การดำเนินการทางกฎหมาย

จากการศึกษาครั้งนี้ แม้ว่าผู้บริหารหญิงจะไม่ได้มีประสบการณ์การถูกล่วงละเมิดโดยตรง แต่เมื่อพวกเขาได้เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การล่วงละเมิดทางเพศ พวกเขาได้แสดงทัศนคติต่อสถานการณ์การล่วงละเมิดทางเพศในทิศทางที่มุ่งเน้นต่อการกระทำของตัวผู้ถูกระทำ เพื่อแก้ปัญหา คล้ายสถานการณ์ ดังกรณีของผู้บริหารหญิงสองท่านที่ได้รับคำตักเตือนให้มีความระมัดระวังต่อการล่วงละเมิดทางเพศในลักษณะการสัมผัสที่นับเป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างชัดเจน (Blatant Sex Discrimination) แม้ว่าจะยังไม่มีกรล่วงละเมิดทางเพศเกิดขึ้นกับพวกเขาก็ตาม แต่เมื่อผู้บริหารหญิงได้รับรู้ว่าผู้บริหารชายบางท่านมีพฤติกรรมที่เข้าข่ายล่วงละเมิดทางเพศ จะใช้วิธีการหลีกเลี่ยงต่อผู้กระทำดังกล่าว

ขณะที่ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งเคยได้รับทราบเรื่องราวจากผู้หญิงคนหนึ่งในหน่วยงานในลักษณะของการระบายความในใจให้ฟังว่าเคยถูกล่วงละเมิดทางเพศที่นับเป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างชัดเจน (Blatant Sex Discrimination) ประเภทหนึ่ง (Benokraitis and Feagin, 1995, p. 73) ผู้บริหารหญิงเมื่อทราบเรื่องดังกล่าว จึงได้นำเรื่องราวที่ผู้หญิงคนนั้นถูกล่วงละเมิดทางเพศไปบอกกับผู้บังคับบัญชาของผู้ชายที่กระทำการล่วงละเมิดทางเพศเพื่อให้จัดการกับปัญหาดังกล่าว นับว่าเป็นการกระทำตามแนวทางที่สองซึ่งมุ่งเน้นไปยังตัวผู้กระทำเพื่อจัดการล่วงละเมิดทางเพศ

การตอบสนองของผู้บริหารหญิงต่อการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์การล่วงละเมิดทางเพศในลักษณะข้างต้น สอดคล้องกับผลการศึกษานักวิจัยชาวตะวันตกหลายท่านที่พบว่าผู้หญิงส่วนใหญ่มักตอบสนองต่อการที่ตนเองถูกล่วงละเมิดทางเพศ โดยไม่ให้ความสนใจหรือมองข้ามไป รวมทั้งใช้วิธีการหลีกเลี่ยง แม้ว่าการตอบสนองในลักษณะเหล่านี้ มีผลน้อยต่อการยุติสถานการณ์การล่วงละเมิดก็ตาม การตอบสนองด้วยการมุ่งเน้นให้ผู้อื่นมาช่วยเหลือแม้เป็นวิธีการ

ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการล่วงละเมิดทางเพศ แต่มักจะถูกเลือกใช้น้อย (Gutek and Koss, 1993; Loy and Stewart, 1984, quoted in Bowes-Sperry and Tata, 1999, p. 271) อาจเป็นไปได้ว่าผู้ถูกระทำไม่ต้องการให้ผู้อื่นได้รู้เรื่องราวของตนเองว่าได้ถูกล่วงละเมิดทางเพศ หรือผู้ถูกระทำอาจคิดว่าสถานการณ์ที่ได้เผชิญไม่ได้เลวร้ายอะไร ตนเองควรแก้ปัญหาเอง นอกจากนี้ อาจไม่ต้องการมีความเครียดที่จะตามมา ภายหลังจากที่ได้รายงานให้ผู้บังคับบัญชาของผู้กระทำ ทราบ ไม่ต้องการเกิดความยุ่งยากในฐานะเป็นผู้นำในการจัดการล่วงละเมิดทางเพศ (Fitzgerald et al, 1988; Gutek, 1985; Knapp et al., 1997; Petersen and Massengill, 1992; Riger, 1991, quoted in Bowes-Sperry and Tata, 1999, p.271)

กล่าวได้ว่า แม้ผู้บริหารหญิงไม่มีประสบการณ์โดยตรงต่อการล่วงละเมิดทางเพศที่ นับว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างโจ่งแจ้ง แต่ก็ได้มีแนวทางการเอาชนะความไม่เท่าเทียมใน ประเด็นเกี่ยวกับการล่วงละเมิดทางเพศในลักษณะของการเตรียมตัวและระมัดระวังเหตุการณ์ที่ อาจเกิดขึ้นเฉพาะหน้าในระดับปัจเจก

การสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศ

การสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศ นับเป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมี เบื้องหลัง กล่าวคือ เป็นการล่วงละเมิดในลักษณะเป็นมิตร (Friendly Harassment) ซึ่งเป็นการ กระทำในลักษณะของการแสดงความขบขันอย่างวางท่าในฐานะเจ้าถิ่น (Hostile Humor) โดยใช้ เรื่องตลกเรื่องขบขันเกี่ยวกับเพศหรือกามารมณ์ในการพูดคุยกัน โดยสร้างความรู้สึกระอึก กระทบใจหรือไม่สะดวกใจสร้างความรู้สึกลบชวยเงิน ความรู้สึกต่ำต้อยต่อผู้หญิง (Benokraitis and Feagin, 1995, p. 94)

ผลการศึกษาสะท้อนถึงการที่ความเป็นหญิงยังคงอยู่ในภาวะที่เป็นรองจากความเป็น ชาย โดยภายในวงสนทนาที่พนักงานจับกลุ่มพูดคุยกันเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดในการทำงาน มักมีการใช้เรื่องเพศเรื่องกามารมณ์มาสร้างความขบขันความครื้นเครง แสดงถึงบรรยากาศการ ทำงานภายใต้วัฒนธรรมองค์การแห่งความเป็นชายที่มีผู้ชายเป็นเจ้าถิ่น และนับเป็นรูปแบบหนึ่ง ของการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงด้วย แสดงให้เห็นถึงความไม่เท่าเทียมระหว่างเพศที่ปรากฏอยู่ ภายใต้องค์การการทำงาน

พฤติกรรมที่ผู้บริหารหญิงสนองตอบต่อบรรยากาศการทำงาน ภายใต้วัฒนธรรม องค์การแห่งความเป็นชาย ซึ่งมีทั้งการร่วมหัวเราะ การวางเฉย และการโต้แย้ง Benokraitis and Feagin (1995, p. 94) อธิบายว่าเป็นเรื่องปกติที่ผู้คนทั่วไปในสังคมมักจะหัวเราะ หรือแสดง ความรู้สึกขบขันไปกับเรื่องตลกเกี่ยวกับเพศเหล่านั้นด้วย แม้ว่าเนื้อหาของเรื่องตลกจะเป็นการ

ดูถูกต่อผู้หญิงหรือลดคุณค่าในตัวผู้หญิงก็ตาม การที่ผู้หญิงที่ร่วมหัวเราะหรือแสดงความรู้สึกขบขันไปด้วย เพราะต้องการเป็นส่วนหนึ่งของวงสนทนา ซึ่งผู้พูดมักจะเป็นผู้ชายและต้องการเข้าร่วมกลุ่มเป็นพวกเดียวกับผู้ชาย (One of the guys) นั่นเอง ส่วนการที่ผู้หญิงบางคนที่เดินหนีหรือตอบสนองในเชิงการต่อต้านต่อคำพูดตลกขบขันในเรื่องเพศ ไม่ได้เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นตามปกติของผู้คนในสังคม

ส่วนการสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศที่เป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมีเบื้องหลังในลักษณะเป็นมิตร (Friendly Harassment) ผู้บริหารหญิงบางท่านมีประสบการณ์การอยู่ท่ามกลางความไม่เท่าเทียมในประเด็นนี้ แนวทางการเอาชนะความไม่เท่าเทียมส่วนใหญ่ คือ การปรับตัวโดยยินยอมคล้อยตาม เพื่อตนเองจะได้ถูกรวมเข้าไปอยู่ในกลุ่มผู้ชายภายใต้ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ โดยสามารถมีตำแหน่งที่อันเป็นจุดยืนของตนเองที่ได้รับความร่วมมือในการทำงานอันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการทำงานและเกิดความก้าวหน้าในที่สุด

การเลือกปฏิบัติในการปฏิสัมพันธ์โดยทั่วไป

ในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ศึกษา พบว่ามีการเลือกปฏิบัติในการปฏิสัมพันธ์โดยทั่วไป จำแนกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมีเบื้องหลัง (Subtle Sex Discrimination) ในลักษณะ “ความยุ่งยากต่อการยอมรับผู้หญิงในงานที่ไม่ใช่งานดั้งเดิมของผู้หญิง”

การที่ผู้หญิงเกิดความยุ่งยากในการสร้างการยอมรับในการทำงานที่เป็นงานดั้งเดิมของผู้ชาย ดังที่ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งได้เล่าถึงประสบการณ์ที่ผู้ชายแสดงความรู้สึกต่อเธอในลักษณะ “ผู้หญิงได้เข้าไปยืนอยู่ในตำแหน่งแห่งที่ของผู้ชาย” โดยเพื่อนร่วมงานที่เป็นรุ่นน้องผู้ชายอายุน้อยกว่าบอกว่าจะแข่งหน้าเธอให้ได้ เธอจึงตอบว่าให้แข่งหน้าเพื่อนรุ่นเดียวกันให้ได้เสียก่อน ต่อมาเมื่อเธอได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถ รุ่นน้องผู้ชายคนนั้นก็ยอมรับในตัวของเธอในที่สุด กรณีของผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งที่เมื่อเข้าประชุมแล้ว ผู้เข้าประชุมที่เป็นผู้ชายมักจะไม่ยอมรับต่อสิ่งที่ผู้หญิงเสนอ โดยเขาไม่ยอมฟังข้อชี้แจงของเธอว่าหากทำงานเช่นนั้นจะมีปัญหา แต่ถ้าเรื่องลักษณะเดียวกันนี้ ผู้ชายคนอื่นที่อยู่ในห้องประชุมเป็นผู้เสนอก็จะมีมารับฟังกัน แม้ว่าต้องไปทำงานเพิ่มในส่วนต่าง ๆ ก็ตาม เขาก็ยินดีและอาสาเอาไปทำเอง เธอรับรู้ว่ามีก้าวเข้าไปทำงานในฐานะผู้บริหารคนหนึ่งแต่สิ่งที่เธอเสนอไม่ได้รับการยอมรับ ถ้าผู้ชายด้วยกันเสนอ ผลจะออกมาในทางตรงกันข้าม ทำให้เธอรู้สึกว่ “พูดคนละภาษากับเขา ปรากฏการณ์ที่เกิดกับผู้บริหารหญิงทั้งสองท่านนับเป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมีเบื้องหลัง (Subtle Sex

Discrimination) ประเภทหนึ่งที่ Benokraitis and Feagin (1995) เรียกว่า “การเหยียดเพศบนพื้นฐานของเสรีภาพ (Liberated Sexism)”

2. การเลือกปฏิบัติโดยเพศแบบซุกซ่อนไว้ (Covert Sex Discrimination) ในลักษณะ “การกระทำที่บ่อนทำลายอย่างไร้ร่องรอย” และ “การแก้แค้น”

กรณีการกระทำที่บ่อนทำลายอย่างไร้ร่องรอย การเลือกปฏิบัติโดยเพศแบบซุกซ่อนไว้ (Covert Sex Discrimination) ที่พบในการศึกษาครั้งนี้ปรากฏตั้งที่ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งได้เล่าถึงประสบการณ์ที่ผู้ชายแสดงการบ่อนทำลาย โดยการพูดลับหลังว่าผู้หญิงไม่มีความรู้ ไม่มีความถนัดในด้านนั้น ๆ เพียงพอ “ผู้หญิงไม่เข้าท่า ไม่เก่ง...” คำพูดลักษณะนี้ Benokraitis and Feagin (1995) เรียกว่า “Sabotage” ที่มักเกิดขึ้นเมื่อผู้หญิงได้ทำงานที่เป็นงานดั้งเดิมของผู้ชาย

กรณีการแก้แค้น Benokraitis and Feagin (1995) ซึ่งให้เห็นว่าผู้ชายบางคนได้สร้างบรรยากาศการทำงานในฐานะของการเป็นเจ้าบ้านในที่ทำงานแห่งนั้นกับผู้หญิงที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โดยเขาได้ปฏิบัติต่อผู้หญิงในลักษณะของการแก้แค้น “Revenge” นับว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศแบบซุกซ่อนไว้ (Covert Sex Discrimination) โดยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่เล่าว่าคนขับรถชายไม่แสดงความนับถือเธอ ขับรถโดยไม่มีการยกมือเบรกหยุดรถจนเธอเกือบตกเก้าอี้ ขณะที่เจ้านายผู้ชายอีกคนหนึ่งไปด้วยเขาจะขับรถดี ไม่แสดงพฤติกรรมเช่นที่ทำกับเธอยามอยู่ลำพัง ซึ่งเธอมองว่าเหมือนเขาตั้งใจแกล้งลงดีกับเธอ แต่เธอไม่ได้ตอบโต้อะไรเพราะคิดว่า “เขาห้ามเกินกว่าจะไปแลกด้วย”

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเลือกปฏิบัติโดยเพศไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ในการศึกษาครั้งนี้ มีเพียงผู้บริหารหญิงบางท่านที่ถูกเลือกปฏิบัติในแง่ของการสนทนาซึ่งเป็นการล่วงละเมิดในลักษณะเป็นมิตรและนับเป็นการเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมีเบื้องหลัง การที่การเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมีเบื้องหลังนี้มักไม่ปรากฏให้เห็นหรือสังเกตเห็น เนื่องจากผู้คนที่ทั่วไปได้ถูกปลูกฝังภายในใจของพวกเขาว่ามันเป็นพฤติกรรมที่เป็นปกติเป็นธรรมชาติหรือเป็นขนบธรรมเนียมที่ปฏิบัติกัน (Benokraitis and Feagin, 1995, p. 82) โดยผู้บริหารหญิงสามารถเอาชนะความไม่เท่าเทียมระหว่างชายและหญิงเกี่ยวกับประเด็นการสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศด้วยการประพฤติปฏิบัติตนที่มีความยืดหยุ่น มีทั้งการปกป้องตำแหน่งแห่งที่ของตนเองด้วยการพูดโต้แย้งเพื่อไม่ให้ความเป็นหญิงถูก ลดทอนถูกทำให้ด้อยคุณค่ามากเกินไปจนจะยอมรับได้ บทบาทที่แสดงออกมาจึงอยู่ในบทบาทผู้แข็งขันต่อต้าน รวมทั้งการแสดงการโอนอ่อนผ่อนตาม หากยังพอจะยอมรับได้อันเป็นคุณลักษณะความเป็นหญิงจากการประกอบสร้างโดยสังคม และการอยู่เฉย ๆ โดยไม่ได้ทำอะไร แม้ว่าจะเต็มไปด้วยความรู้สึกอึดอัดใจก็ตาม การ

ประพติปฏิบัติสองลักษณะหลังนี้ แม้เป็นการอ้างความไม่เท่าเทียมให้มีอยู่ในองค์การแต่ก็ทำให้พวกเธอไม่ถูกผลักออกไปอยู่ในตำแหน่งชายขอบ ออกไปอยู่นอกกลุ่มของเพื่อนร่วมงานชายที่จำเป็นต้องร่วมงานด้วย พวกเธอจึงเลือกตอบสนองด้วยบทบาทผู้ยินยอมคล้อยตาม ผู้บริหารหญิงบางท่านถูกเลือกปฏิบัติในด้านการไม่ยอมรับต่อผู้หญิงที่เข้าไปยืนอยู่ในตำแหน่งแห่งที่ของผู้ชาย การถูกพูดถึงลับหลัง การแสดงกิริยาที่คล้ายกับการกลั่นแกล้ง การตอบสนองของพวกเธอจะปรากฏในลักษณะมุ่งทำงานมุ่งทำหน้าที่ให้ดีที่สุดแล้วการยอมรับจะเกิดขึ้นเองภายหลัง ยืนยันในความถูกต้อง ตลอดจนไม่ได้แสดงการตอบโต้ การที่ผู้บริหารหญิงบางท่านถูกเลือกปฏิบัติแม้ว่าไม่ส่งผลโดยตรงต่อความก้าวหน้า แต่สร้างความยากลำบากและลดทอนกำลังใจในการทำงานไม่น้อยโดยต้องปลุกขวัญกำลังใจตนเองให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์ความไม่เท่าเทียมต่อไป

ระบบพีเลียง

ระบบพีเลียง นับเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นพนักงานรุ่นน้องกับพนักงานรุ่นพี่ซึ่งมีอาวุโสในการทำงานมากกว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานรุ่นเดียวกันหรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในความสัมพันธ์นี้จะมีการสนับสนุนกันในเชิงการหน้าที่เพื่อการพัฒนาในการทำงาน

เมื่อใช้แนวคิดระบบพีเลียงของ Kram (1986, pp. 160-201) ที่จำแนกบุคคลที่ให้ความช่วยเหลือตามความสัมพันธ์ในเชิงหน้าที่ จะเห็นได้ว่าบุคคลที่ช่วยให้ผู้บริหารหญิงเกิดการเรียนรู้และมีพัฒนาการในการทำงานสอดคล้องตามแนวคิดข้างต้น บุคคลเหล่านั้นทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกหัด ผู้สนับสนุนความก้าวหน้า ปกป้องคุ้มครอง แนะนำปรึกษา เป็นต้นแบบ ตลอดจนให้มีมิตรภาพแก่ผู้บริหารหญิง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใต้ระบบพีเลียง ที่พบในกลุ่มผู้บริหารหญิงในการศึกษาครั้งนี้ นับว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหญิงกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับสูงชายเป็นส่วนใหญ่ ภายใต้ความสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านี้จะมีการสนับสนุนในเชิงการหน้าที่ ซึ่งมีทั้งในด้านอาชีพและด้านจิตใจที่ส่งผลต่อพัฒนาการการทำงานของผู้บริหารหญิง ผู้บริหารหญิงได้เรียนรู้เกี่ยวกับงานและวิธีการทำงานจากบุคคลที่อยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งพวกเขาให้การสนับสนุนในด้านอาชีพ อาทิ การเป็นผู้ฝึกหัด การเป็นผู้สนับสนุน การให้ความปกป้องคุ้มครองมากกว่าการสนับสนุนด้านจิตใจ เช่น

ให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้นแบบ ตลอดจนให้มิตรภาพแก่ผู้บริหารหญิง มีความเป็นไปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงที่ผู้บริหารหญิงได้มีความสัมพันธ์ภายใต้ระบบที่เลี้ยงนั้นเป็นผู้ชายเป็นส่วนใหญ่ การสนับสนุนของพวกเขาต่อผู้บริหารหญิงจึงปรากฏให้เห็นในรูปของการสอนเกี่ยวกับทักษะการทำงาน อาทิ การคิด วิเคราะห์ การวางแผน ทักษะการเขียน พูด ฟัง และนำเสนองานเป็นส่วนใหญ่โดยแสดงถึงการทำหน้าที่สนับสนุนด้านอาชีพ

ขณะที่การสนับสนุนในรูปการให้คำแนะนำปรึกษา ที่ช่วยสร้างการบูรณาการในชีวิตการทำงานให้กับผู้บริหารหญิง การเป็นต้นแบบในการประพฤติตนรวมทั้งความสัมพันธ์ในลักษณะของความมีมิตรภาพต่อกัน ซึ่งนับเป็นการสนับสนุนในด้านจิตใจนั้น จะเกิดขึ้นจากการมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับสูงที่เป็นหญิงที่ความใกล้ชิดสนิทสนมต่อกันจะมีมากกว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงที่เป็นชาย ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษานี้ แม้ไม่ระบุชัดเจนว่าขาดต้นแบบที่เป็นผู้หญิง แต่มีเพียงผู้บริหารหญิงสองท่านเท่านั้นที่ระบุถึงต้นแบบที่เป็นหญิงที่พวกเขาเคยยึดถือการประพฤติปฏิบัติตนตามต้นแบบหญิงเหล่านั้น

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใต้ระบบที่เลี้ยงถือว่ามีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษา โดยที่ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีความสัมพันธ์ด้วยนั้นจะช่วยให้คำแนะนำ ชี้แนะการทำงาน ให้กำลังใจและสนับสนุนทางอารมณ์ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะแก่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงด้วย บุคคลหนึ่ง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง การที่พวกเขาหรือพวกเขามีความสัมพันธ์ในระบบที่เลี้ยงกับผู้บริหารระดับสูงนั้น ย่อมส่งผลต่อความก้าวหน้าทั้งสิ้น (Dreher and Ash, 1990; Ragins, 1998, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282)

เครือข่าย

โครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการ นับเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในลักษณะความร่วมมือที่เกิดขึ้นพัฒนาขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัว โครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการ ประกอบด้วยหน่วยพื้นฐาน คือ บทบาทในระดับบุคคล โดยที่การเชื่อมโยงระหว่างผู้กระทำบทบาทและคู่บทบาท จะก่อให้เกิดเป็นเครือข่ายของบทบาท

อำนาจของการมีความสัมพันธ์ภายใต้โครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการ คือ ความสามารถในการช่วยเหลืออีกบุคคลหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลตามที่ต้องการ กล่าวได้ว่าเวลาที่บุคคล

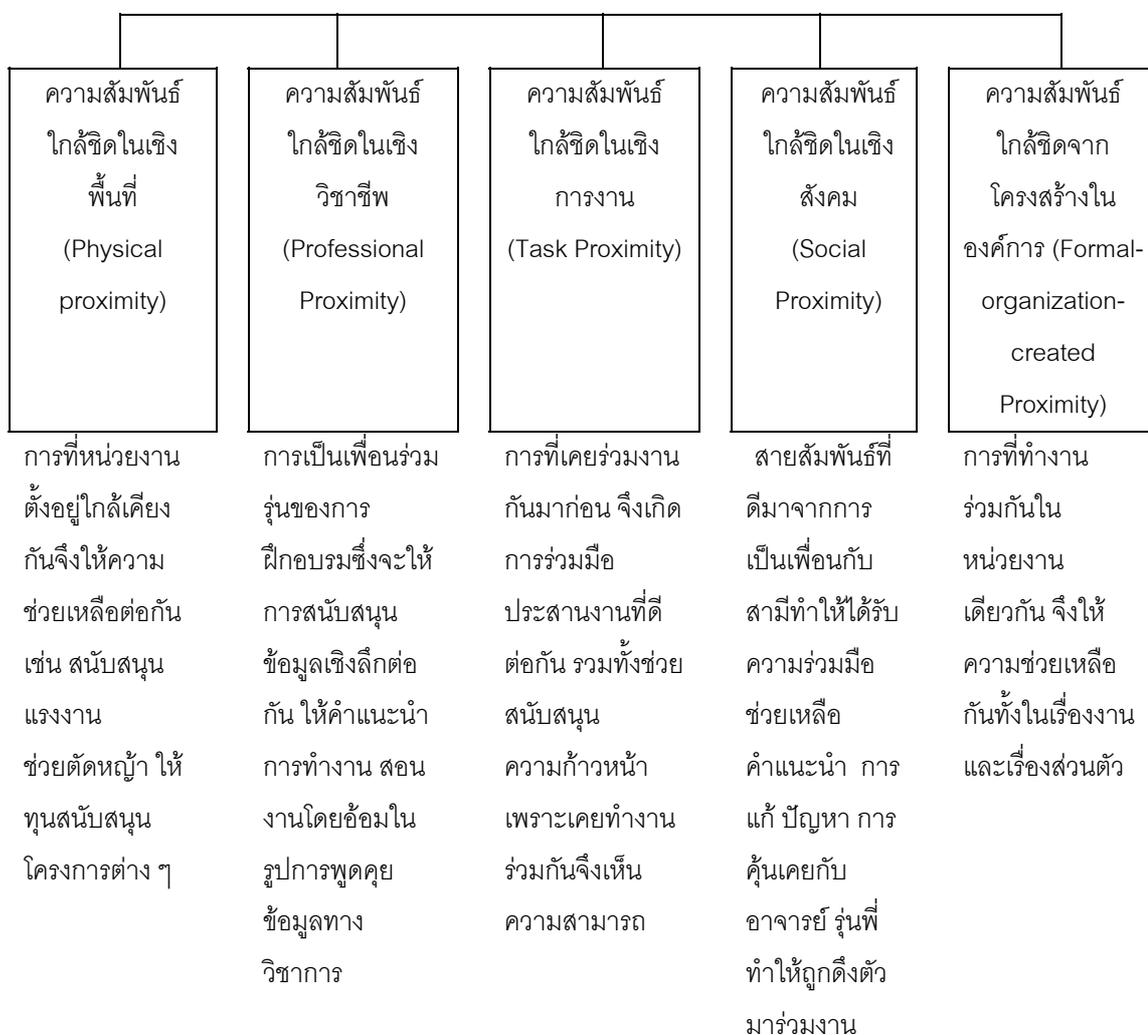
หนึ่งช่วยทำให้อีกบุคคลหนึ่งบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายส่วนบุคคลเป็นเหตุผลหลักที่ก่อให้เกิดเป็นโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการขึ้น (Farris, 1981, pp. 104-111)

เครือข่าย สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการที่มีการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในฐานะผู้กระทำบทบาทและคู่บทบาท โดยที่การสื่อสารภายในเครือข่ายมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความใกล้ชิดกันใน 5 รูปแบบ ได้แก่ (1) ความสัมพันธ์ใกล้ชิดในเชิงพื้นที่ (Physical Proximity) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ในพื้นที่ใกล้กัน (2) ความสัมพันธ์ใกล้ชิดในเชิงวิชาชีพ (Professional Proximity) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีภูมิหลังในสายอาชีพเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน (3) ความสัมพันธ์ใกล้ชิดในเชิงการงาน (Task Proximity) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เคยร่วมงานกันหรือประสานงานกัน (4) ความสัมพันธ์ใกล้ชิดในเชิงสังคม (Social Proximity) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เคยมีมิตรภาพต่อกันทำให้เชื้ออำนาจต่อการติดต่อร่วมมือกัน (5) ความสัมพันธ์ใกล้ชิดจากโครงสร้างอย่างเป็นทางการในองค์การ (Formal-organization-created Proximity) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นสมาชิกในหน่วยงานเดียวกัน (Farris, 1981, pp. 106-107)

จะเห็นได้ว่าในชีวิตการทำงานของผู้บริหารหญิง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหญิงและบุคคลที่อยู่ในเครือข่ายส่วนใหญ่มาจากความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันในเชิงสังคมและเชิงวิชาชีพ การกระทำบทบาทที่สำคัญซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้กระทำบทบาทและคู่บทบาทภายใต้เครือข่ายของผู้บริหารหญิง ได้แก่ บทบาทการค้นหาข้อมูล บทบาทการให้ข้อมูล บทบาทการริเริ่มให้ข้อเสนอแนะและแนวทางการตัดสินใจ (Rosenfeld, 1973, p. 114) และบทบาทผู้สนับสนุนความสำเร็จ ดังภาพที่ 5.2

ภาพที่ 5.2

ที่มาของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในเครือข่ายของผู้บริหารหญิง



เครือข่ายได้ส่งผลในเชิงบวกต่อผู้บริหารหญิงเมื่อเธอเป็นสมาชิกของเครือข่าย โดยที่ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารหญิงกับบุคคลภายใต้เครือข่าย สามารถนำไปสู่การ ขับเคลื่อนโดยผู้กระทำที่อยู่ในเครือข่ายแล้วก่อให้เกิดผลที่ตามมาในทางบวกต่อการทำงาน

หากบุคคลที่ผู้บริหารหญิงมีเครือข่ายด้วยดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงกว่า หรือมีอำนาจ เหนือกว่าผู้บริหารหญิง ผลประโยชน์ที่ผู้บริหารหญิงได้จากการมีความสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านั้น สนับสนุนต่อความก้าวหน้าในการทำงาน อาทิ การชี้คุณสมบัตินั้นเป็นจุดเด่นให้ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจตัดสินใจได้ทราบ การดึงตัวให้มาร่วมงานด้วย เป็นต้น

ขณะที่บุคคลที่ผู้บริหารหญิงมีเครือข่ายด้วยซึ่งมีฐานะที่เท่าเทียมกัน หรือมีอำนาจที่เท่าเทียมกัน ผลประโยชน์ที่ผู้บริหารหญิงได้จากการมีความสัมพันธ์กับบุคคลเหล่านั้น อยู่ในลักษณะของการสนับสนุนให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน เช่น การให้คำแนะนำ การติดต่อประสานงาน การให้ข้อมูล ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือในชีวิตส่วนตัว เป็นต้น

เครือข่ายที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ด้วย มาจากความตั้งใจสร้างเครือข่าย โดยสิ่งที่อยู่เบื้องหลังของความตั้งใจสร้างเครือข่าย สามารถกล่าวได้ว่ามาจากความต้องการได้รับข้อมูล ได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ความต้องการที่จะเกิดการพัฒนาในตนเอง ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานสอดคล้องกับที่ Megginson and Clutterbuck (2005, p. 159) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจ 5 ประการ ที่ทำให้บุคคลสร้างเครือข่าย ได้แก่ 1) ข้อมูลข่าวสารที่บุคคลต้องการทราบ ซึ่งจะทำให้บุคคลแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การสนับสนุนจากผู้อื่น เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุความสำเร็จในการทำงานโดยการได้แสดงบทบาทของตนเอง 3) การได้เชื่อมโยงกับบุคคลต่าง ๆ ที่เป็นผู้มีบทบาทต่อเป้าหมายในเชิงอาชีพในอนาคต 4) การได้พบกับบุคคลที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาในตนเอง 5) ความรู้สึกเป็นกันเองและการได้ปรับทุกข์ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลได้รับรู้ว่าผู้อื่นได้แบ่งปันความรู้สึกเกี่ยวกับเรื่องที่เกิดขึ้นกับตนเอง ซึ่งมีความคล้าย คลึงกันและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ระหว่างกันจึงสามารถเกิดขึ้น

สำหรับลักษณะของเครือข่ายที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ด้วย นับว่าเป็นเครือข่ายทั่วไปที่ไม่ใช่เครือข่ายโดยเฉพาะสำหรับผู้หญิง การมีเครือข่ายจึงยังก้าวไม่ถึงขั้นของการรวมตัวในลักษณะที่จะเกิดพลังต่อรองผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างเช่น การเปลี่ยนแปลงต่อทัศนคติต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของผู้หญิง

นอกเหนือจากเครือข่ายแล้ว กลุ่มพวกเดียวกัน (Clique) สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการด้วย โดยที่การได้เข้าไปอยู่ในกลุ่มพวกเดียวกันอาจมาจากความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน การเป็นเพื่อนร่วมรุ่น เป็นต้น การช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้มีความก้าวหน้าจะเกิดขึ้นภายในกลุ่มพวกเดียวกันเมื่อสมาชิกของกลุ่มมีความก้าวหน้าก็จะดึงสมาชิกคนอื่น ๆ ให้ได้ขึ้นดำรงตำแหน่งที่ใกล้เคียงกันด้วย คนที่อยู่นอกกลุ่มจะมีโอกาสน้อยที่จะมีความก้าวหน้า (Glaser, 1968, p. 193)

การรวมกลุ่มในลักษณะ "Cliques" กับบุคคลที่มีตำแหน่งในระดับเดียวกันและต่างระดับกัน โดยภายในกลุ่มเหล่าสมาชิกจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ประสบความสำเร็จในการ

ทำงาน นับเป็นวิธีการในทางการเมืองที่บางบุคคลได้ใช้เพื่อให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ (Dalton, 1959, quoted in Mansfield, 1973, p. 124)

สำหรับผู้บริหารหญิงบางท่าน การที่เธอไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง นับเป็นการเอื้ออำนวยแก่เธอให้มีความก้าวหน้าเนื่องจากในที่ทำงานของเธอมีกลุ่มพวกเดียวกันหลายกลุ่ม แต่ละกลุ่มก็ต้องการให้สมาชิกของตนเองมีความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นยศ แต่กลุ่มที่มีอำนาจนั้น สมาชิกของกลุ่มยังมีคุณสมบัติไม่ถึงขั้นที่จะได้เลื่อนขั้นยศ และไม่ต้องการให้กลุ่มตนเองเกิดความเสียเปรียบจากการเลื่อนขั้นยศให้กับสมาชิกของกลุ่มอื่น ผู้ที่เหมาะสมต่อการได้รับการเลื่อนขั้นยศจึงเป็นผู้บริหารหญิง ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่าการที่เธอไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เธอจึงเหมาะสมต่อการถ่วงดุลอำนาจระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร

การเมืองในองค์กรและทุนทางสังคม

การทำงานภายในองค์กร เมื่อทรัพยากรหนึ่ง ๆ เป็นสิ่งที่หายากและอำนาจในการควบคุมทรัพยากรตกอยู่ในมือของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะรางวัลตอบแทนจากการทำงานในองค์กรซึ่งผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมและจัดสรรแก่พนักงาน และเมื่อมีการประเมินผลเพื่อจัดสรรรางวัลตอบแทน ศักยภาพของบุคคลในการทำงานมีความสำคัญ แต่สิ่งที่ทำให้บุคคลมีความได้เปรียบมากกว่าผู้อื่นเมื่อมีการประเมินผลการทำงาน ก็คือ การที่บุคคลเป็นที่ชื่นชอบ เป็นที่ประทับใจของผู้บังคับบัญชา (Deluga, 1991, quoted in Rosenfeld, Giacalone and Riordan, 1995, p. 30)

การกระทำที่บุคคลหนึ่ง ๆ พยายามสร้างอิทธิพลทางสังคมกับบุคคลอื่นด้วยการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชอบ เกิดความประทับใจ เรียกว่า "Ingratiation" ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่งในหลักการบริหารเพื่อสร้างความประทับใจ (Jones, 1990, quoted in Rosenfeld et al., 1995, p. 32) และสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการเมืองในองค์กร (Rosenfeld et al., 1995, p.14) โดยบุคคลหนึ่ง ๆ มักพยายามสร้างอิทธิพลทางการเมืองกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าตนเอง เพื่อจะได้ก้าวหน้าในการทำงาน (Kipnis and Schmidt, 1988, quoted in Appelbaum and Hughes, 1998, p. 87)

การกระทำเพื่อเอาใจผู้อื่น (Favor-doing) เป็นรูปแบบหนึ่งของ "Ingratiation" บุคคลที่กระทำเพื่อเอาใจผู้อื่น และมุ่งหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนกลับคืนโดยทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าเป็นหนี้บุญคุณสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการสร้างอำนาจในลักษณะหนึ่ง โดยผลตอบแทนกลับคืนจาก

การกระทำเพื่อเอาใจผู้บังคับบัญชา จะทำให้เกิดผลในทางบวกต่อบุคคลนั้นเมื่อมีการประเมินผลการทำงานหรือการเลื่อนตำแหน่ง (Cialdini, 1993, quoted in Rosenfeld et al., 1995, p. 38) พนักงานจึงมักใช้วิธีการสร้างความรู้สึกประทับใจแก่ผู้บังคับบัญชา โดยจะช่วยให้พนักงานมั่นใจว่าตนเองจะได้รับรางวัลตอบแทนจากการทำงาน นอกจากนี้การทำงานหนึ่ง ๆ ไม่มีการวางเป้าหมายที่ชัดเจนพนักงานจึงรู้สึกไม่มั่นใจในผลการทำงานของตนเองว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ พนักงานจึงใช้วิธีทำให้ผู้บังคับบัญชาความรู้สึกขึ้นชอบเกิดความประทับใจ เพื่อให้ตนเองได้รับการประเมินผลการทำงานในทางบวก (Appelbaum and Hughes, 1998, p. 90)

ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ได้ศึกษาครั้งนี้ มีประสบการณ์กับการเมืองในองค์กรในชีวิตการทำงานของเธอทั้งในรูปของการแย่งชิงผลประโยชน์ อาทิ ตำแหน่งงาน รางวัลตอบแทนจากการทำงาน การมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน การอยู่ในกลุ่มพวกเดียวกัน (Clique) ซึ่งมีทั้งการเมืองที่ก่อเกิดผลในทางลบต่อความก้าวหน้าและการเมืองที่ก่อเกิดผลประโยชน์ด้วย ดังที่จะกล่าวถึงต่อไป

การแย่งชิงผลประโยชน์ อาทิ ตำแหน่งงาน รางวัลตอบแทนจากการทำงาน

การที่ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ได้ศึกษาครั้งนี้ มีเพื่อนร่วมงานที่สร้างอิทธิพลทางการเมืองกับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บังคับบัญชาด้วยการกระทำในลักษณะของการเอาใจ เพื่อมุ่งหวังให้ตนเองได้รับความชื่นชอบเกิดความประทับใจ โดยได้รับผลตอบแทนกลับคืนในทางบวกเมื่อมีการประเมินผลการทำงาน เช่น การอาสาช่วยงานผู้บริหารระดับสูง การไปเที่ยวพักผ่อนสุดสัปดาห์ร่วมกับครอบครัวของผู้บริหารระดับสูง การช่วยให้บุตรของผู้บริหารระดับสูงได้เข้าทำงานในหน่วยงานแห่งหนึ่ง ซึ่งการกระทำในลักษณะดังกล่าวของเพื่อนร่วมงานของผู้บริหารหญิง ส่งผลต่อตำแหน่งหน้าที่การงานของพวกเธอ โดยทำให้พวกเธอต้องถูกโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งอื่น กล่าวได้ว่าการทำงานในองค์กร ผู้บริหารหญิง เผชิญกับพฤติกรรมทางการเมืองระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ซึ่งมีตำแหน่งในระดับเดียวกันในลักษณะการแย่งชิงตำแหน่ง ซึ่งเรียกว่า “Lateral Politics” (Farrell and Petersen, 1982, quoted in Riggio, 1990, p. 325) การเมืองในองค์กรส่งผลในทางลบต่อการทำงานของผู้บริหารหญิงโดยเฉพาะเมื่อเขาอยู่ในฐานะคู่แข่งในการทำงานการเมืองในองค์กรนับเป็นอุปสรรคประการหนึ่งต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้บริหารหญิง

ดังกรณีของผู้บริหารหญิงท่านแรก ที่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการที่การเมืองในองค์กรเกือบทำให้เธอถูกโยกย้ายออกจากตำแหน่งงาน โดยที่เพื่อนร่วมงานของเธอต้องการดำรงตำแหน่งที่เธอครองอยู่ และใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่มีกับผู้บริหารระดับสูงระดับเจ้ากรมฯ ท่าน

หนึ่งในการเสนอให้โยกย้ายเธอออกจากตำแหน่งเดิมแล้วแต่งตั้งเพื่อนร่วมงานของเธอให้ขึ้นดำรงตำแหน่งแทน แต่ผู้บริหารระดับสูงสุดที่มีอำนาจกำกับดูแลหน่วยงานของเธอไม่เห็นด้วย และยังคงให้ความไว้วางใจเธอในการบริหารงานภายใต้ตำแหน่งนั้นต่อไป โดยไม่โยกย้ายเธอจากตำแหน่งนั้นตามคำแนะนำของผู้บริหารระดับสูงท่านนั้น “ที่เตรียมจัดของจัดกระเป๋า รอโยกย้ายจนชินแล้ว แต่ก็ยังไม่ได้อะไรไปไหน ท่านยังไว้วางใจให้ทำงานต่อ...” กรณีของผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งที่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการที่การเมืองในองค์กรทำให้เธอถูกโยกย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีความอาวุโสต่ำกว่าเดิม โดยผู้ที่มีความอาวุโสต่ำกว่าเธอต้องการมาครองตำแหน่งงานที่เธอครองอยู่ บุคคลนั้นใช้ความสัมพันธ์พิเศษที่มีต่อผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงในการเสนอให้แต่งตั้งเขาขึ้นดำรงตำแหน่งแทนเธอ บุคคลนั้นสร้างความสัมพันธ์ที่สนิทสนมกับผู้บริหารระดับสูงในรูปการช่วยทำงาน การร่วมสันทนาการนอกเวลา งาน เป็นต้น “เขาอาสารับผิดชอบกิจกรรมพิเศษที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน เขายังไปเที่ยวพักผ่อนสุดสัปดาห์กับครอบครัวของท่านด้วย...” แม้ว่าเธอจะถูกโยกย้าย แต่ก็บอกตัวเองว่าต้องทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด กรณีของผู้บริหารหญิงท่านที่สามที่การเมืองในองค์กรทำให้เธอไม่ได้ขึ้นเพิ่มเป็นพิเศษในช่วงปลายปี ผู้ที่ได้รับขึ้นเป็นพิเศษแทนเธอ ก็คือ ผู้ที่ได้ช่วยเหลือให้ลูกของผู้บังคับบัญชาได้เข้าทำงานในหน่วยงานของรัฐแห่งหนึ่ง อีกทั้งบุคคลนี้ก็ได้ใช้ความสัมพันธ์พิเศษกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ตนเองได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เธอครองอยู่ก่อนแล้วคือ หัวหน้าฝ่าย ระดับ 6 ประจำจังหวัดหนึ่ง ขณะเดียวกันเธอก็ถูกโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่คือ ตำแหน่งนักวิชาการ ระดับ 6 ประจำอีกจังหวัดหนึ่ง ซึ่งเธอได้บอกตัวเองว่าการที่ถูกโยกย้าย ทำให้ได้ไปอยู่ใกล้บ้านของพ่อแม่ เธอจะได้มีเวลาดูแลท่าน กรณีของผู้บริหารหญิงท่านสุดท้ายการเมืองในองค์กรทำให้คนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจตัดสินใจ แม้ว่าเพิ่งจะกลับจากการไปประจำที่ต่างประเทศนั้นได้รับขั้นเงินเดือน 2 ขั้นในที่สุด

หากพิจารณาเกี่ยวกับการตอบสนองต่อสถานการณ์ทางการเมือง ที่ส่งผลในทางลบต่อการทำงาน จะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงตอบสนองด้วยการยอมรับต่อสถานการณ์เหล่านั้น พร้อมกับทำให้กำลังใจตนเอง ปลุกขวัญกำลังใจเองให้มุ่งทำงานต่อไป การตอบสนองของผู้บริหารหญิงในลักษณะของการยินยอมคล้อยตามต่อธรรมเนียมการปฏิบัติในองค์กร นับเป็นการแก้ปัญหาแบบหนึ่งของบุคคลต่อสถานการณ์ความยุ่งยากที่ตนเองได้เผชิญในชีวิตการทำงานในองค์กร แนวทางแก้ปัญหานี้สอดคล้องกับที่ Hare (1962, p. 22) ได้กล่าวไว้ว่าการยินยอมคล้อยตามต่อธรรมเนียมการปฏิบัติเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการแก้ปัญหาทั้งในระดับกลุ่มและระดับปัจเจก

การมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน

กรณีของผู้บริหารหญิงท่านหนึ่ง การที่เธอเตรียมจัดของ จัดกระเป๋า รอการโยกย้าย แต่ยังไม่ถูกโยกย้ายไปยังตำแหน่งอื่นเป็นเพราะ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่ทำหน้าที่ตัดสินใจแต่งตั้งโยกย้ายยังให้การสนับสนุนให้เธอทำงานในตำแหน่งเดิมต่อไป แม้ว่าเพื่อนร่วมงานจะใช้วิธีการทางการเมืองโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งในการพยายามเข้าไปแทรกแซงคำสั่งแต่งตั้งโยกย้ายก็ตาม ผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานบางคนว่ามีคนคอยเชียร์ คอยชี้แนะ การที่เคยอยู่กับเจ้านายคนนั้น ๆ มาก่อน เมื่อเจ้านายได้ขึ้นดำรงตำแหน่ง “xxx” เขาก็ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นเร็วกว่าเพื่อนร่วมงานรุ่นเดียวกัน ดังนั้น “การเป็นคนรู้จัก มือซ้าย มือขวา คำนึงกับ Committee เขาก็จะเชียร์กัน พี่เองโตขึ้นมาจากความสามารถตนเองล้วน ๆ ...” แม้ว่ากรณีที่สองนี้ ผู้บริหารหญิงจะกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานของเธอก็ตาม แต่ทั้งสองกรณีสะท้อนถึงการที่บุคคลหนึ่ง ๆ มีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนจะก่อเกิดผลในทางบวกต่อความก้าวหน้า นอกจากนี้ผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งยังแสดงทัศนคติที่น่าสนใจต่อการใช้การเมืองกับความก้าวหน้าในการทำงานว่า “เส้น” กับความก้าวหน้า บางทีเป็นการยากจะสังเกตเห็นได้ชัด “การให้ 2 ชั้น อดคิด ความรัก-ชอบส่วนตัว มันเห็นไม่ชัดเจนเท่าไร เพราะที่มองว่ามันถูกเลื่อนหายไปกับเหตุและผลที่ให้กับคนที่เก่งจริง เช่น เก่งจริง 8 คน โควต้าขอมา 2 คน...”

จะเห็นได้ว่าการเลื่อนตำแหน่งในระบบราชการอยู่บนพื้นฐานการเกื้อหนุนของญาติมิตรที่ยังคงอยู่คู่กับระบบราชการไทยและนับว่าเป็นการเมืองในระบบราชการ สอดคล้องกับที่ Phongpaichit and Baker (2002) ได้ชี้ว่าข้าราชการชั้นผู้น้อยที่ต้องการมีความก้าวหน้าจะต้องมีข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ให้การอุปถัมภ์ (Senior Patrons) แล้วพึ่งพาการช่วยเหลืออุดหนุนให้ได้ขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูง ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่จะอยู่ท่ามกลางการห้อมล้อมของข้าราชการชั้นผู้น้อย โดยใช้ความเป็นที่นิยมชมชอบจากผู้คนทั้งหลายและความมีอำนาจสั่งการเหนือผู้อื่นในการผลักดันให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยที่อยู่ในการอุปถัมภ์ของตนเองก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นที่เรียกว่า “พรรคพวก” (phak phuak) (Clientages) ซึ่งปรากฏแพร่หลายในระบบราชการไทย ดังคำพูดเปรียบเปรยต่อการทำงานในระบบราชการไทยที่ว่าบุคคลพึงต้องมีความสามารถพิเศษในการ “รับใช้และสร้างความพอใจ” ด้วยวิธีการหลากหลายตั้งแต่ “รินน้ำชา” (rin namcha) ซึ่งหมายถึงการบริการเสิร์ฟน้ำเอาใจเจ้านายจนกระทั่งถึง “ล่อไข่แดง” (lo khai daeng) อันหมายถึงการแต่งงานกับลูกสาวเจ้านาย นอกจากนี้ การประพฤติปฏิบัติในลักษณะ “พรรคพวก” (phak phuak) และการปฏิบัติที่เรียกว่า “กินเมือง” (kin muang) ยังคงสามารถพบเห็นได้อย่างต่อเนื่องในระบบราชการไทย ดังผลการสำรวจระบบราชการไทยในปี 1977 ที่พบว่าร้อยละ 95 ของตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ

ไทยซึ่งมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้นพึ่งพาความสัมพันธ์ในระบบอุปถัมภ์ (Patron-client Relations) (Phongpaichit and Baker, 2002, p. 254) เช่นเดียวกับการกล่าวขานถึงผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานข้าราชการว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะต้องถูกจัดตั้งโดยผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า ถูกผลักดันโดยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งได้รับการสนับสนุนโดยเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันด้วย (Likhit, 1978, p. 150, quoted in Phongpaichit and Baker, 2002, p. 254)

อย่างไรก็ตาม การใช้การเมืองเพื่อความก้าวหน้า โดยผู้ที่มีมุงเอาใจและสร้างความสัมพันธ์ต่าง ๆ อย่างไม่เป็นทางการกับผู้บังคับบัญชาทำให้ไม่เหนียวที่จะได้ขึ้นดำรงตำแหน่ง แต่ก็ไม่สามารถช่วยได้อย่างต่อเนื่อง ช่วยปูทางไปสู่ความก้าวหน้าในขั้นต้นเท่านั้น โดยไม่สามารถสร้างความก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องหากบุคคลขาดความสามารถที่แท้จริง ความสามารถในการทำงานที่แท้จริงจะทำให้เกิดความก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องมากกว่า หากหน่วยงานให้ความสำคัญกับงานวิชาการที่ต้องใช้ความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งได้ยกตัวอย่างการแต่งตั้งบุคคลหนึ่ง ๆ ให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนัก แต่เมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ ซึ่งมีการรวมสำนักขนาดย่อย ๆ เข้าด้วยกันเขาก็ถูกลดลงมาครองตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นว่า

หากผู้ใหญ่ให้ตำแหน่งแล้วเหมือนกับให้ดาบ หากเขาไม่มีความสามารถในการใช้ดาบจะไปได้ไม่ไกล ขณะที่พี่ได้ก้าวขึ้นเป็นหัวหน้ากลุ่มงานใหม่ที่มีการเพิ่มเข้าไปในโครงสร้างใหม่ครั้งนั้นโดยเทียบเท่ากับตำแหน่งเขา และการที่ได้ทำงานตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานนี้สำคัญต่อการขึ้นดำรงตำแหน่งผอ.สำนักด้วย ส่วนเขาไม่ก้าวหน้าไปกว่านี้แล้ว ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญระดับ 9 ชช. ซึ่งไม่ใช่ตำแหน่งบริหาร...

สิ่งที่กล่าวข้างต้น สอดคล้องกับการกล่าวเสริมของผู้บริหารหญิงอีกสองท่านที่ว่า “การได้มาโดยการเมือง ไม่ยั่งยืน คนเราก็คงนี้ ควรทำประโยชน์ให้มากที่สุด จะดีกว่า...” “ต้องมีความรู้สึกเพียงพอ ถ้าอยากได้ต้องลงมือทำเอง ไม่ใช่ไปก้าวกระโดดเอาจากสิ่งที่คุณอื่นกระทำ...”

การแสดงทัศนคติที่สนับสนุนต่อประเด็นการใช้การเมืองกับความก้าวหน้าในการทำงานยังคงปรากฏอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารหญิงท่านอื่น ๆ อาทิ

“ที่นี้เส้นอย่างเดียวไม่พอ ต้องทั้งเก่ง บวก เฮง งานต้องเด่นจริงคนนั้นจึงได้ขึ้น ผู้ใหญ่ช่วยชงก็มีส่วนเสริม อาจจะช่วยเชียร์ตามจังหวะและโอกาสที่เหมาะสม ทั้งเจ้านายตรงและผู้บริหารระดับสูงท่านอื่นนั้นมีส่วนส่งเสริมลูกน้อง สำหรับพี่ มีผู้ใหญ่ช่วยชี้เรื่องความสามารถให้ผู้บริหารระดับสูงสุดได้จุกคิดไม่ล้มผลงานของเรา...”

“โอกาสมาถึงเราเอง บนความยินดีและเต็มใจทำงาน พี่ว่าตรงนี้มีส่วนสนับสนุน ให้ได้นายพลหญิง เพราะเคยไปช่วยท่านทำงาน เลยได้รู้จักท่านและท่านก็จดจำชื่อ เราได้ ไม่ได้เสนอตัวเลย ท่านเอ่ยปากมา เราก็ช่วยท่าน รวบรวมข้อมูลที่ท่านควรรู้ ทำให้ท่านได้เครดิต ท่านมั่นใจว่าเราทำได้ เลยให้มาช่วยท่าน ก็แนะนำท่านไปว่าให้ ใช้เหตุผล เรื่อง xxx ผู้ใหญ่ที่ประชุม ผู้ใหญ่อีกท่านหนึ่งตอนองค์กรมีการปรับปรุง แก้ไขกฎระเบียบ ท่านไม่มีความรู้เกี่ยวกับร่างกฎระเบียบ ก็เลยช่วยท่าน บอกท่าน ว่าทำไมต้องแก้ตรงนั้น แก้ตรงนี้...”

“พี่มองว่าต้องทั้งเก่ง ทั้งเฮง บวก ผู้ใหญ่ Back up...” “ใคร ๆ ก็พูดกันว่าพี่มีเส้น แต่พี่ว่าพี่มีเจ้านายที่ท่าน Back up เราอยู่ ท่านสนับสนุนเพราะเคยทำงานกับท่าน เคยเป็นลูกน้องท่าน ท่านเห็นผลงาน เห็นทำงานจริง มุ่งมั่น สามารถต่อ ยอดงานที่ท่านมอบหมาย...”

“พี่ทำงานในหน้าที่จนเป็นที่ยอมรับโดยตลอด ผู้ใหญ่คงเห็นว่าทำหน้าที่ได้จึง สนับสนุนขึ้นเป็น ผอ.รพ. ผอ.สมัยที่แล้วก็เสนอตัวให้คำปรึกษา ทำให้มีกำลังใจ ทำงานแล้วมีคนสนับสนุนช่วยเหลือ...”

การอยู่ในกลุ่มพวกเดียวกัน

การมีเครือข่ายจากคนในครอบครัว สามารถสร้างอิทธิพลและก่อเกิดผลในทางบวกต่อ การทำงานได้ การที่ผู้บริหารหญิงสามท่านได้กล่าวถึงสามีของพวกเขาซึ่งมีเพื่อนสนิท และเธอก็ ได้รู้จักกับเพื่อนสนิทของสามีด้วย พวกเขาจึงมีเครือข่ายกับบุคคลเหล่านั้นและได้รับความ ช่วยเหลือต่าง ๆ ในการทำงานปรากฏการณ์ดังกล่าวยืนยันถึงการมี “พวกเดียวกัน” แม้ว่าจะเป็น “พวกเดียวกัน” ของสามี แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ส่งผ่านผลประโยชน์ต่อเนื่องมายังผู้บริหาร หญิงในฐานะภรรยาไปโดยปริยาย

นอกจากนี้ ผู้บริหารหญิงอีกท่านหนึ่งยังกล่าวเสริมอีกว่าการแต่งตั้งบุคคลหนึ่งบุคคล ใดให้ดำรงตำแหน่งนั้น มีสิ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องมาก ทั้งเกณฑ์การประเมินผลโดยปกติ ความพอใจ ส่วนตัว หรือแม้กระทั่งบางที่การเมืองระบบใหญ่ก็เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย “ถ้าเข้ามารุ่นเดียวกับ xxx ก็จะได้ขึ้น...”

อย่างไรก็ตาม นอกจากผลในทางลบแล้วการเมืองในองค์กรสามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้บริหารหญิงได้เช่นกัน โดยกรณีของผู้บริหารหญิงท่านหนึ่ง เมื่อภายใน องค์กรมีกลุ่มพวกเดียวกัน (Clique) หลายกลุ่มที่ต่างมุ่งหวังให้ผลประโยชน์ตกอยู่กับสมาชิกของ กลุ่มตนเอง แต่เมื่อสมาชิกของกลุ่มที่มีอำนาจยังขาดคุณสมบัติที่จะได้รับผลประโยชน์ จึงทำการ

จัดสรรผลประโยชน์แก่บุคคลที่ไม่ได้สังกัดอยู่ในกลุ่มใด ๆ ซึ่งถูกมองว่าจะไม่เป็นคู่แข่งกับสมาชิกของกลุ่มที่มีอำนาจในอนาคต ซึ่งคือ ผู้บริหารหญิงนั่นเอง กรณีนี้การเมืองในองค์กร สามารถพิจารณาได้ว่าช่วยให้ผู้บริหารหญิงได้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน

กล่าวได้ว่า การเมืองในองค์กร นอกจากจะสะท้อนให้เห็นจากปรากฏการณ์การแย่งชิงผลประโยชน์ อาทิ ตำแหน่งงาน รางวัลตอบแทนจากการทำงานที่เกิดขึ้น โดยส่งผลในทางลบต่อความก้าวหน้าของผู้บริหารหญิงถึงสี่เท่าอย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารหญิงอีกหลายท่านแสดงทัศนะเกี่ยวกับรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในชีวิตการทำงานในองค์กร เช่น การกระทำของเพื่อนร่วมงานว่าการเอาใจ การสร้างความพอใจแก่ผู้บังคับบัญชาที่นับเป็นการกระทำที่เข้าข่ายการเล่นเกมส์การเมืองในองค์กร การที่มีบุคคลสนับสนุน การอยู่ในกลุ่มพวกเดียวกัน (Clique) การวิ่งเต้นชี้ให้ผู้บริหารเห็นผลงาน สิ่งเหล่านี้นับเป็นรูปแบบหนึ่งของการเมืองในองค์กรด้วย

ปรากฏการณ์การเมืองในองค์กรลักษณะข้างต้น ที่ผู้บริหารหญิงได้ประสบในชีวิตการทำงาน หากอธิบายด้วยแนวคิดทุนทางสังคม (Social Capital) ของ Bourdieu (1986, pp. 241-249) ที่กล่าวว่าทุนทางสังคมเป็นรูปแบบหนึ่งของทุน (The Forms of Capital) ที่นอกเหนือไปจากทุนในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ทุนเศรษฐกิจ (Economic Capital) ทุนวัฒนธรรม (Cultural Capital) ทุนทางสังคมเป็นทรัพยากรที่มีศักยภาพที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายที่มีการสถาปนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มขึ้นบนความรู้จักคุ้นเคยและความนับถือต่อกัน สมาชิกคนหนึ่งจะให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกคนอื่นด้วยทุนที่ทุกคนได้เป็นเจ้าของร่วมกัน ความสัมพันธ์ลักษณะนี้อาจเกิดขึ้นภายใต้การรวมกลุ่มในทางสังคม เช่น ชื่อสกุลของครอบครัว ชั้นเรียน งานเลี้ยงสังสรรค์ โดยมีการกระทำการธำรงรักษาการเสริมแรงในการแลกเปลี่ยนต่าง ๆ ภายในความสัมพันธ์ระหว่างเหล่าสมาชิก

โดยที่ขนาดความยิ่งใหญ่มากน้อยของทุนทางสังคมของผู้กระทำคนหนึ่ง ๆ ขึ้นกับขนาดของเครือข่ายความสัมพันธ์ที่เขาสามารถโยกย้ายทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทุนที่อยู่เบื้องหลังของบุคคลต่าง ๆ ที่เขาติดต่อสัมพันธ์ด้วยในเครือข่าวนั้น ผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับจากสมาชิกคนอื่นในกลุ่มจะขึ้นกับความเหนียวแน่นของความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วย (Bourdieu, 1986, p. 249)

ผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ได้รับจากความสัมพันธ์ ได้แก่ ผลประโยชน์ทางวัตถุที่จับต้องได้ (Material Profits) และผลประโยชน์ในเชิงสัญลักษณ์ที่อาจจับต้องไม่ได้ (Symbolic Profits) เช่น การได้เข้าไปมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่มีเกียรติ แต่ทุนทางสังคมเป็นผลผลิตของการประกอบสร้างซึ่งความพยายามอย่างมีที่สิ้นสุดในการสานความสัมพันธ์ ซึ่งต้องมีวิธีการที่จำเป็น

ต่อการผลิตและสืบส่อดซึ่งทุนทางสังคมนั้น ๆ ความสัมพันธ์เหล่านั้นจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่จับต้องได้ที่เป็นผลประโยชน์ทางวัตถุ และที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งคือ ผลประโยชน์ในเชิงสัญลักษณ์ นอกจากนี้ Sandefur and Laumann (2000, pp. 73-80) ชี้ให้เห็นว่าผลประโยชน์ที่มาจากทุนทางสังคมทำให้ผู้กระทำคนหนึ่ง ๆ สามารถเพิ่มศักยภาพในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุตามเป้าหมายอันมีนัยในทิศทางเดียวกันกับทุนทางสังคมที่ Bourdieu (1986) ได้กล่าวถึงว่าทำให้เกิดผลประโยชน์กับบุคคลนั้น ๆ ผลประโยชน์จากการมีทุนทางสังคม สามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ผลประโยชน์ในแง่ของข้อมูลข่าวสาร (Information) จากการมีทุนทางสังคม โดยที่ผลประโยชน์อยู่ในรูปของการที่ได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การที่ได้รับข้อมูลในเวลาขณะนั้น การได้รับข้อมูลที่มาจากการไว้นใจเชื่อใจต่อกัน โดยที่ผลประโยชน์ในแง่ของข้อมูลข่าวสารอันมีความเกี่ยวข้องกับกาที่บุคคลได้แข่งขันกันเพื่อโยกย้ายตำแหน่ง ผลการศึกษาของ Burt (1995, quoted in Sandefur and Laumann, 2000, pp. 73-74) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของข้อจำกัดด้านเครือข่ายที่มีต่อโอกาสที่ผู้จัดการระดับกลางในองค์การธุรกิจที่จะถูกเลื่อนตำแหน่งพบว่าผู้จัดการที่มีข้อจำกัดด้านเครือข่ายน้อยจะมีประสบการณ์ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าผู้จัดการคนอื่น ๆ ที่มีข้อจำกัดมากในด้านเครือข่าย การมีเครือข่ายที่หลากหลายจะทำให้ได้เข้าถึงข้อมูลในเวลาขณะนั้นได้เข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน และได้เข้าถึงข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อนและมีความต่อเนื่องที่ผู้จัดการเผชิญในการทำงาน ข้อมูลที่ผู้จัดการได้เข้าถึงเหล่านี้จะทำให้ผู้จัดการที่มีข้อจำกัดด้านเครือข่ายน้อยสามารถทำงานดีกว่าผู้จัดการที่มีข้อจำกัดมากในด้านเครือข่าย แม้ผู้จัดการเหล่านั้นมีทักษะในการทำงานและประสบการณ์การทำงานที่เท่า ๆ กันก็ตามและศักยภาพการทำงานที่ดีกว่านี้เอง ทำให้ผู้จัดการที่มีข้อจำกัดน้อยในด้านเครือข่ายมีความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งที่เร็วกว่า

2. ผลประโยชน์ในแง่ของการมีอำนาจและการควบคุม (Influence and Control) จากการมีทุนทางสังคม โดยที่ผลประโยชน์อยู่ในรูปของความสามารถในการมีอำนาจเหนือผู้อื่นและความสามารถในการมีอิสระจากอำนาจของผู้อื่นหรือไม่ต้องอยู่ใต้อำนาจของผู้อื่น โดย Lin (1990; 1995, quoted in Sandefur and Laumann, 2000, p. 77) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าสำหรับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในองค์การเอกชน การที่พวกเขาที่มีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นกับพนักงานที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชาชั้นต่าง ๆ จะทำให้พวกเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลประโยชน์ในแง่ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทางสังคม (Social Solidarity) ที่เกิดขึ้นท่ามกลางการไว้เนื้อเชื่อใจและความยึดมั่นผูกพันต่อกันและกัน ซึ่งถือว่าเป็นทุนทางสังคม โดยที่ผลประโยชน์ได้ถูกยกระดับมาสู่การมุ่งเน้นต่อทั้งชุมชน

การปรากฏขึ้นของเครือข่ายความสัมพันธ์ มักไม่ได้มาจากการประกอบสร้างของสังคม เช่น ครอบครัว เครือญาติ ที่เป็นความสัมพันธ์ในเชิงสังคม แต่เครือข่ายความสัมพันธ์นั้นเป็นผลผลิตของกลยุทธ์ที่บุคคลได้ลงทุนไปทั้งในระดับปัจเจกและกลุ่ม ทั้งที่ตระหนักและไม่ตระหนักถึงเป้าหมายของการก่อสร้าง การผลิตซ้ำซึ่งความสัมพันธ์ทางสังคมที่ก่อเกิดประโยชน์ทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาวที่มีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์จากเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงานมาเป็นความสัมพันธ์ที่สนิทแน่นยิ่งขึ้น มีก้าวหน้ายิ่งขึ้น เต็มไปด้วยความรู้สึกชอบพอ ความนับถือและมิตรภาพ มีความเหนียวแน่นจนก่อเกิดความสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์ที่เสมือนเป็นญาติพี่น้อง เป็นฮีโร่ภายใน ความรู้สึกนึกคิด อีกทั้งมีการสืบทอดความสัมพันธ์ด้วยการแลกเปลี่ยนต่าง ๆ เช่น ของขวัญ คำพูด อันสนับสนุนต่อการเกิดความรู้ และความไว้เนื้อเชื่อใจต่อกัน (Bourdieu, 1986, pp. 250-251)

Durbin (2004, pp. 240-241) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลที่มีอิทธิพลว่าจะต้องทำการติดต่อและสร้างเครือข่าย โดยสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและความเชื่อมั่นต่อบุคคลที่มีอิทธิพล เครือข่ายที่สร้างขึ้นต้องรวมถึงเครือข่ายกับบุคคลภายนอกองค์กรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร การพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจ จะทำให้เกิดผลตอบแทนในทิศทางบวกต่ออาชีพของบุคคล วิธีการที่เป็นไปได้ในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลที่มีอิทธิพล ได้แก่ การเสนอให้คำแนะนำในเรื่องสินเชื่อส่วนบุคคล การให้ข้อมูลที่อยู่ในความสนใจของบุคคลที่มีอิทธิพล การทำงานในงานที่โดดเด่นในรูปการเป็นสมาชิกของทีมหรือคณะกรรมการซึ่งในทีมหรือคณะกรรมการเหล่านี้ มีสมาชิกที่เป็นผู้บริหารระดับสูงอยู่ด้วย การปรึกษาแผนเกี่ยวกับอาชีพกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญ การสร้างมิตรภาพกับบุคคลที่มีอิทธิพลที่เป็นสมาชิกของคลับ ชมรมต่าง ๆ เป็นต้น

Bourdieu (1986, p. 251) ชี้ว่าผู้อยู่ในกลุ่ม Token หากมีการสร้างทุนทางสังคมด้วยการพยายามเข้าสังคม ทำการแลกเปลี่ยนความนิยมชมชอบ ความนับถือต่อกันอย่างต่อเนื่องกับบุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างกันโดยลงทุนด้วยการใช้ทรัพยากรทั้งเวลา พลังงาน เงิน และทักษะความรู้ นับเป็นการบูรณาการทุนทั้งหลายเข้าด้วยกันจะเป็นประโยชน์กับตนเองโดยทุนทางสังคมที่เกิดจากความสัมพันธ์กับผู้อื่นจะยิ่งทวีคูณหากเป็นทุนทางสังคมที่ก่อเกิดผลประโยชน์ในเชิงสัญลักษณ์ เช่น การได้เข้าไปมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด หรือเป็น “พวกเดียวกัน” กับผู้มีชื่อเสียง ผู้มีอำนาจ โดยเฉพาะหากได้เข้าไปรวมกลุ่มกับผู้อยู่ในตำแหน่งสูง

จะยิ่งก่อเกิดอำนาจด้วย หากผู้หญิงมีอำนาจ มีอิทธิพลก็จะทำให้ความเป็นหญิงของพวกเขาถูกบดบังไป สถานภาพการเป็นหญิงที่ทำงานในองค์กรจะหายไปโดยไม่มีผู้ใดมองเห็นว่าเธอเป็นผู้หญิง (Izraeli and Adler, 1991, pp. 9-15) ดังนั้น เป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารก็เพื่อให้เกิดอำนาจ ได้รับการเสนอแนะให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ

ดังนั้น เหตุผลของการที่บุคคลจะเสาะแสวงหาการมีทุนทางสังคม ก็เพื่อจะเอาชนะข้อจำกัดของตำแหน่งแห่งที่ตนของตนเองและเวลา โดยไม่ต้องการเป็นบุคคลที่เสียเปรียบหรือมีข้อจำกัด ต้องการถูกมองเห็นปรากฏแก่สายตาผู้อื่นอย่างสมบูรณ์ ต้องการมีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมด ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ต้องการเป็นผู้มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง ทุนทางสังคมจะทำให้สามารถสร้างความแตกต่างจากผู้อื่นที่มีตำแหน่งแห่งที่ที่เสียเปรียบ ด้วยโอกาส เกิดเป็นความโดดเด่นถูกมองเห็นจะทำให้เกิดอำนาจจากการได้เข้าไปอยู่ในเครือข่ายของ “กลุ่มที่ตนเองเข้าไปสังกัด” ดังคำยืนยันของผู้บริหารหญิงถึงว่าครึ่งหนึ่งของการศึกษาครั้งนี้ในทิศทางเดียวกันว่าการมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน การอยู่ในกลุ่มพวกเดียวกัน การมีเครือข่ายกับผู้บริหารระดับสูงจะทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน การมุ่งธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์มีความสำคัญด้วย ดังที่ผู้บริหารหญิงท่านหนึ่งที่สอนให้ผู้ได้บังคับบัญชามุ่งเน้นการ “รดน้ำ พรวนดิน เพื่อปลูกดอกไม้” ที่เสมือนกับการพัฒนาสายสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ดอกผลของความสัมพันธได้ถูกใช้ประโยชน์เมื่อถึงเวลา

อย่างไรก็ตาม การใช้ทุนทางสังคมเพื่อก่อเกิดความก้าวหน้าในการทำงาน กล่าวได้ว่าเป็นการกระทำในทางการเมืองลักษณะหนึ่ง โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการกระทำที่สร้างสรรค์นั้น ไม่สามารถสร้างความก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องถ้าบุคคลนั้น ๆ ขาดความสามารถที่แท้จริง หากบุคคลหนึ่งต้องการมีความก้าวหน้าในการทำงาน บุคคลนั้นสามารถใช้การเมืองในเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างความก้าวหน้าได้ แต่สิ่งสำคัญ คือ ต้องสามารถสร้างทุนทางสังคมที่มีลักษณะของเส้นสายความสัมพันธ์ ที่เรียกว่า “เส้น (ผู้ใหญ่ Back up)” และจะต้องสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในงานจนกระทั่งมี “ความเก่ง” จึงจะก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ในการทำงาน จังหวะและโอกาสมีความสำคัญต่อการที่บุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานด้วย การที่สิ่งหนึ่ง ๆ โดยทั่วไปมักก่อเกิดอุปสรรคต่อความก้าวหน้า แต่ในบางจังหวะและโอกาสสิ่งนั้น ๆ อาจสร้างความก้าวหน้าได้ ดังกรณีของการเมืองในองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของผู้บริหารหญิงหลายท่านขณะที่ผู้บริหาร

หญิงท่านหนึ่ง “การเมืองของผู้อื่น” ได้สร้างความก้าวหน้ากับเธอ ภายใต้โครงสร้างอำนาจและการเมืองในองค์กรที่อาจเป็นอุปสรรคต่อผู้หญิง ผู้หญิงสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ด้วยการมุ่งมั่นทำงานให้ผลงานโดดเด่น ยินยอมคล้อยตาม เรียนรู้เกมส์การเมืองในองค์กร ปรับปรุงตนเองเพื่อทำงานในตำแหน่งผู้บริหารอันเป็นตำแหน่งแห่งที่ดั้งเดิมของผู้ชายในสายการบังคับบัญชาขององค์กร รวมทั้งมุ่งสร้างทุนทางสังคมที่จะนำมาซึ่งผลในทางบวกต่อความก้าวหน้าในการทำงานด้วย

การวิเคราะห์ในระดับองค์กร

นโยบายและกฎระเบียบ

การที่กฎระเบียบและการดำเนินการในระดับองค์กรเกี่ยวกับการจ้างงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรในระบบราชการไทยมุ่งให้ความสำคัญยุติธรรมแก่ข้าราชการทุกคน อีกทั้งสำนักงาน ก.พ. ยังได้พยายามผลักดันให้เกิดความเท่าเทียมในระบบราชการ โดยออกหนังสือเวียนเรื่องแนวทางการส่งเสริมและสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงชายในการบริหาร งานบุคคลในราชการพลเรือน อันแสดงให้เห็นถึงเจตนาในเชิงโครงสร้างที่ไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้หญิง

โครงสร้างองค์กรที่ขยายตัว

การเปลี่ยนแปลงขนาดขององค์กร เช่น การขยายโครงสร้างขององค์กรทำให้เกิดอัตรากำลังในตำแหน่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และจะทำให้บุคคลมีโอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยที่ Watson (1980) ได้กล่าวถึงบริบทในเชิงโครงสร้างในการทำงานว่าภายใต้โครงสร้างของอาชีพ หากมีตำแหน่งงานว่างนับเป็นโครงสร้างแห่งโอกาสที่บุคคลจะได้เข้าไปทำงาน อีกทั้ง Ruderman (1992, pp. 33-38) ได้เสนอหลักทั่วไป 5 ประการที่ตอบคำถามว่าทำไมบุคคลหนึ่ง ๆ จึงได้รับการเลื่อนตำแหน่งว่าประกอบด้วย (1) องค์กรประกอบของบุคคลและบริบทรอบข้างบุคคล เช่น มีตำแหน่งว่างเมื่อมีการปรับโครงสร้าง มีการเกษียณอายุของพนักงาน (2) การมีเส้นทางการเลื่อนตำแหน่ง เช่น งานที่รับผิดชอบมีการขยายตัว (3) บุคคลเป็นที่รู้จักว่ามีความสำคัญ

(4) มุมมองหรือการมุ่งเน้นขององค์กรต่อคุณลักษณะที่จะนำมาใช้ประเมิน (5) การมีโปรแกรมแนะนำความก้าวหน้าในอาชีพ

ดังนั้น การที่โครงสร้างองค์การมีการขยายตัวทำให้เกิดอัตรากำลัง เกิดกลุ่มงานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องมีผู้เข้าไปปฏิบัติหน้าที่ภายใต้โครงสร้างใหม่นั้น ๆ การที่โครงสร้างองค์การมีการขยายตัว นับเป็นเงื่อนไขระดับขององค์การประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

ในกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ได้ศึกษานี้ ปรากฏว่ามีผู้บริหารหญิง 4 ท่านที่โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานได้เกิดขึ้นกับพวกเธอเมื่อหน่วยงานมีการขยายโครงสร้าง โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ จึงเกิดตำแหน่งงานระดับบริหารเพิ่มขึ้น ประกอบกับการที่พวกเธอมีประสบการณ์การทำงานในสายงานเหล่านั้นมาก่อน พวกเธอจึงเข้าข่ายที่จะถูกคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งบริหาร อีกทั้งการที่คู่แข่งที่มีคุณวุฒิ คุณสมบัติครบถ้วนมีน้อย ยิ่งเป็นการเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าด้วย

ดังในกรณีของผู้บริหารหญิงท่านแรกที่ระบุว่าหน่วยงานที่เธอทำงานมีการจัดตั้งสำนักใหม่ โดยนำหน่วยงานย่อย ๆ มารวมกันก็เป็นโอกาสความก้าวหน้า แม้ว่าจะใช้เวลาในการอนุมัติโครงสร้างจาก สำนักงาน ก.พ. นานหลายปี โดยเธอได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักในที่สุด กรณีของผู้บริหารหญิงอีกท่านที่กล่าวถึงการที่ตนเองไม่มีปัญหาการเลื่อนตำแหน่ง เพราะหน่วยงานขยายตัว กองต่าง ๆ ในผังองค์กรยังขาดคนดำรงตำแหน่ง คนที่เข้าข่ายมีคุณวุฒิ คุณสมบัติครบถ้วนยังมีน้อย เธอจึงถูกทาบทามจากผู้บังคับบัญชาให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง กรณีของผู้บริหารหญิงท่านที่สามนั้น การที่ได้เคยบุกเบิกงานในหน่วยงานที่มีการขยายโครงสร้างมาก่อน เมื่อมีโครงสร้างใหม่มารองรับการขยายตัวของงาน จึงมีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์กับตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานและได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้ากลุ่มงานในที่สุด กรณีของผู้บริหารหญิงท่านสุดท้ายเมื่อมีการยุบกองที่เธอทำงานรวมเข้ากับอีกกองหนึ่งเป็นสำนักใหม่และหัวหน้าของเธอได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนักใหม่นั้น โดยทำงานประมาณปีกว่าก็ขอเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด ตำแหน่งดังกล่าวจึงว่าง นับเป็นโอกาสที่ดีของเธอที่จะได้เข้าแข่งขันและผ่านการคัดเลือกกลับครองจนได้ขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก

โครงสร้างแห่งโอกาสและอำนาจ

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษานี้ เรื่องราวชีวิตการทำงานที่บอกเล่านั้น สะท้อนถึงการที่ “โครงสร้างแห่งโอกาส” ยังคงเอื้ออำนวยต่อความก้าวหน้า โดยได้ยึดมั่นต่อการทำงานในองค์กร ให้ความสนใจต่อการทำงานเสมือนหนึ่งว่าเป็นศูนย์กลางแห่งชีวิต โดยไม่คิดที่จะหลบหนีสาน ออกจากงานหรือแม้กระทั่งเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด การทำงานใช้วิธีการรวมกลุ่ม การประชุม ชอบการแข่งขัน มุ่งเน้นในความก้าวหน้าและการจะได้เรียนรู้เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังปรากฏว่าผู้บริหารหญิงอยู่ภายใต้ “โครงสร้างแห่งอำนาจ” ที่ไม่เป็นอุปสรรคด้วย โดยพวกเขาไม่ได้รับการปฏิบัติอันแสดงถึงการไม่ได้เป็นที่ขึ้นชอบเกินกว่าที่เป็นจริง แม้มีการแสดงออกว่าไม่ยอมรับต่อผู้หญิงบ้างก็ตามแต่พวกเขายังคงมีขวัญกำลังใจ ทำงานด้วยวิธีการถกปัญหาร่วมกัน ในที่ประชุม มอบหมายการควบคุมและอนุญาตผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีอิสระในดุลพินิจภายใต้ขอบเขต อีกทั้งมุ่งให้ตนเองก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กับสร้างโอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ดังนั้นเงื่อนไขเชิงโครงสร้างจึงไม่เป็นอุปสรรคต่อชีวิตการทำงานในองค์กร

แม้ว่าผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษานี้ไม่ปรากฏว่าทำงานภายใต้โครงสร้างแห่งโอกาสและอำนาจที่เสียเปรียบ แต่การปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อสอดคล้องกับการเป็นผู้บริหารหญิงที่เป็นอาชีพดั้งเดิมของผู้ชายที่นับเป็นพฤติกรรมการตอบสนองต่อสถานการณ์การทำงานของผู้บริหารหญิง ปรากฏให้เห็นในการศึกษานี้ด้วย ดังกลยุทธ์ในการทำงานที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงตนเองเมื่อเทียบกับการยึดติดกับบทบาทของผู้หญิงตามทฤษฎี Tokenism ที่ Kanter (1977) ได้เสนอไว้กว่า 30 ปี มาแล้ว กล่าวคือ การที่ผู้ชาย ซึ่งอยู่ในกลุ่ม Skewed ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะ Dominants มักกำหนดบทบาทที่ไม่เป็นทางการ (Informal Role Entrapments) ให้กับผู้หญิงที่อยู่ในกลุ่ม Tokens โดยบทบาทดังกล่าวนี้จะสอดคล้องกับลักษณะที่เป็นแบบตายตัว (Stereotype) ของกลุ่ม Tokens ที่มีอยู่ในสังคมเพื่อที่จะรักษารูปแบบการปฏิสังสรรค์ระหว่างตนกับคนประเภทเดียวกับผู้ที่มีฐานะ Tokens ที่คุ้นเคยกันเอาไว้ อาทิ แม่ (Mother) ผู้หญิงที่นำพาไปสู่การยอมรับ หรือผู้หญิงที่มีความหมายในเชิงเป็นวัตถุทางเพศ (Seductress) สัตว์เลี้ยง (Pet) ซึ่งผู้ชายจะมองเธอน่ารักน่าเอ็นดู และผู้หญิงแกร่ง (Iron Maiden)

ในที่นี้ ผู้บริหารหญิงซึ่งเป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนค่อนข้างน้อยกว่าผู้บริหารชาย การศึกษานี้ หากพิจารณาตามทฤษฎี Tokenism ของ Kanter (1977) จะเห็นได้ว่าผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นข้าราชการหญิงไทย ได้มีการปรับเปลี่ยนตนเองที่แสดงถึงการก้าวข้ามต่อการยึดติดกับรูปแบบของบทบาททั้ง 4 ประเภทดังกล่าวมาเป็นการทำงานด้วยการแข่งขัน พัฒนาวิธีการ

ทำงานแบบผู้นำชายที่ทำงานบนหลักเหตุผล และผสมผสานกับวิธีการทำงานแบบผู้นำหญิงที่เต็มไปด้วยบทบาทของแม่ (Mother) และผู้หญิงแกร่ง (Iron Maiden) ที่ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารงานที่นับเป็นกลยุทธ์ของตนเองจนกระทั่งบรรลุความสำเร็จในการเข้าไปดำรงตำแหน่งบริหาร

สิ่งที่น่าสนใจ คือ ผู้บริหารหญิงไม่ได้นำเอาบทบาทผู้หญิงที่นำพาไปสู่การยอมรับ หรือผู้หญิงที่มีความหมายในเชิงเป็นวัตถุทางเพศ (Seductress) และบทบาทสัตว์เลื้อยที่มีความน่ารัก น่าเอ็นดูในตัวเอง (Pet) มาใช้เป็นกลยุทธ์ในการทำงานแต่อย่างใด อีกทั้งยังมีการใช้ทุนทางสังคมในการก้าวข้ามพรมแดนเชิงสัญลักษณ์ของอาชีพผู้บริหารที่เป็นอาชีพดั้งเดิมของผู้ชาย ดังที่ถูกล่ามเชือกกันว่า “การเป็นผู้จัดการต้องนึกถึงผู้ชาย”

ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ศึกษานี้เกือบทุกท่านกล่าวถึงความสามารถ และทักษะในการทำงานบริหารที่เป็นการสะท้อนถึงบทบาทของผู้หญิงในการทำงานตามที่ Kanter ได้จัดกลุ่มไว้อีกสองประเภท โดยพบว่า ผู้บริหารหญิงแสดงพฤติกรรมที่สามารถจัดอยู่ภายใต้บทบาทที่เรียกว่า “Iron Maiden” กล่าวคือ มีบุคลิกภาพที่แข็งคล้ายผู้ชาย การทำงาน “ลุย” แบบผู้ชาย พร้อม ๆ กับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความอ่อนโยน นุ่มนวล ดูแลช่วยเหลือ มีความละเอียดอ่อน อ่อนไหวต่อความรู้สึกของผู้อื่นและมีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งจัดอยู่ภายใต้บทบาทที่เรียกว่า “Mother” รายละเอียดปรากฏดังภาคผนวก ง

การดำเนินการขององค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนต่อความเท่าเทียม

การบริหารงานราชการพลเรือน

การที่สังคมในปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็นสังคมที่มีความรู้เป็นพื้นฐาน ซึ่งการสร้าง ความก้าวหน้าขององค์กรจะต้องมีการผสมผสานกันทั้งเทคโนโลยี ความสามารถทางสมองของบุคลากรและองค์ความรู้ แนวโน้มการบริหารบุคคลในทุกองค์กร จึงมุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ให้เพิ่มมูลค่าได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงว่าทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเป็นหญิงหรือชาย หากองค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มที่ คือ องค์กรที่เปิดโอกาสให้ทั้งหญิงและชายได้มีโอกาสแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ จะเป็นองค์กรที่สามารถใช้ทรัพยากรในการผลิตได้อย่างคุ้มค่า อันนำมาซึ่งผลิตรวมขององค์กรในที่สุด

ในส่วนที่จะกล่าวถึงต่อไป เป็นการวิเคราะห์ถึงการดำเนินการในระดับองค์กรอันเกี่ยวข้องกับประเด็นความเท่าเทียมที่ได้ถูกนำมาพิจารณาและกำหนดในนโยบายการบริหารงาน

ราชการพลเรือน กล่าวคือ ในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ก็มีความต่อเนื่องในหลักการที่ใช้คนเป็นเป้าหมายหลัก และปรับการพัฒนาทั้งหมดให้สอดคล้องกับการพัฒนาคน โดยในส่วนของภาคราชการ มีแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ประกอบด้วย 5 แผนหลัก อันได้แก่ แผนการปรับบทบาท ภารกิจ โดยใช้หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณให้การใช้งบประมาณสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย แผนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมเพื่อให้ภาคราชการมีบุคลากรที่ทั้งเก่งและดี โดยเฉพาะในแผนการปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคล ซึ่งเน้นการปรับกลไกต่าง ๆ ให้ตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม มีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ส่วนราชการจะต้องมีการกำหนดทั้งดัชนีหลักในการวัดผลงาน (Key Performance Indicator) และตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor)

ในการจ้างงาน ได้มีการประกาศรับสมัครสอบแข่งขันอย่างเป็นทางการโดยสำนักงาน ก.พ. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบ ตลอดจนเงื่อนไขของการสมัครสอบอย่างชัดเจน บุคคลที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงานจะต้องผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกซึ่งมีทั้งการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความ สามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งและภาคความเหมาะสมกับกับตำแหน่ง

การเลื่อนขั้นเงินเดือนในระบบราชการไทย กล่าวได้ว่ามีการดำเนินการอย่างเป็นทางการ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งคำนึงถึงผลสำเร็จของการทำงานเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับการเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่งที่มีการดำเนินการอย่างเป็นทางการด้วย ดังจะเห็นได้จากหนังสือ สำนักงาน กพ. ที่ นร 1006/ว10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 เรื่อง การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์และตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ 8 ลงมา ที่แสดงให้เห็นว่าในการประเมินบุคคลนั้นเริ่มจากการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินผล จากนั้นจึงทำการประเมินผลงานแล้วจึงแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ในขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินผลเพื่อเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่งนั้น หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการคัดเลือกที่ได้รับการแต่งตั้งโดย อกพ.กรม เป็นผู้ดำเนินการในขั้นตอนนี้ โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ทำการสำรวจข้อมูลผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะเข้ารับการประเมินผลงาน จากนั้นหน่วยงานการเจ้าหน้าที่แจ้งแก่ผู้บังคับบัญชาระดับกอง หรือเทียบเท่าให้ประเมินคุณลักษณะของบุคคลตามองค์ประกอบที่ อกพ. กรมกำหนด ขณะเดียวกันผู้มีคุณสมบัติ

จัดส่งเอกสารประกอบการคัดเลือกแก่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ จากนั้นหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ทำการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดเสนอต่อคณะกรรมการคัดเลือกเพื่อคณะกรรมการคัดเลือกได้ดำเนินการคัดเลือกต่อไป ทั้งนี้คณะกรรมการคัดเลือก จะต้องรายงานผลการพิจารณาคัดเลือกพร้อมเหตุผลต่อผู้มีอำนาจ เพื่อให้ความเห็นชอบ แล้วจึงแจ้งผู้ได้รับการคัดเลือกทราบเพื่อจัดส่งผลงานต่อคณะกรรมการประเมินผลงานต่อไป สำหรับในขั้นตอนการประเมินผลงาน คณะกรรมการประเมินผลงานที่ได้รับการแต่งตั้งโดย อภ.กรม เป็นผู้ดำเนินการในขั้นตอนนี้ โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการประเมินผลงานจัดส่งผลงานของตนเองที่ประกอบด้วยผลงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางาน ขณะเดียวกันคณะกรรมการประเมินผลงานทำการกำหนดเงื่อนไข ขอบเขต มาตรฐานของผลงานตลอดจนเกณฑ์การตัดสินคุณภาพของผลงาน แล้วจึงดำเนินการประเมินคุณภาพของผลงานรวมทั้งทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเพื่อประกอบการพิจารณา จากนั้นจึงรายงานผลการประเมินผลงานต่อผู้มีอำนาจเพื่อทำการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อไป ในขั้นตอนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งจะต้องเป็นผู้ผ่านการประเมิน มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง มีระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งตามคุณสมบัติของบุคคลและระดับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

การพัฒนาบุคลากรในระบบราชการไทย สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรกลางทำหน้าที่ในการกำกับดูแล กำหนดเป้าหมาย แนวทาง ระบบและกลไกต่าง ๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการ โดยกำหนดให้ส่วนราชการแต่ละแห่งพิจารณาดำเนินการพัฒนาตามความเหมาะสมและความจำเป็นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

หนังสือเลขที่ นร 0706.2/ว4 ลงวันที่ 25 เมษายน 2537 เรื่องการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องยืนยันได้เป็นอย่างดีว่าสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรมและสัมมนาแก่ข้าราชการแต่ละกลุ่ม ได้แก่ การพัฒนาข้าราชการซึ่งได้รับการบรรจุเข้ารับราชการใหม่และข้าราชการระดับปฏิบัติ การพัฒนาข้าราชการซึ่งทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้น นักบริหารระดับกลาง และนักบริหารระดับสูง ตลอดจนการพัฒนาข้าราชการซึ่งไม่ได้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชา เช่น ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในกลุ่มผู้มีประสบการณ์ กลุ่มตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะและกลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ

การส่งเสริมและสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงชายในการบริหารงานบุคคลใน ราชการพลเรือน

ในส่วนของที่จะกล่าวถึงต่อไป เป็นการวิเคราะห์ถึงการดำเนินการในระดับองค์การที่นับว่าเป็นพัฒนาการของการสร้างความเท่าเทียมในองค์การระบบราชการ กล่าวคือ

การที่กระแสของสังคมโลกที่ให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพ สิทธิมนุษยชนเป็นตัวกำหนดกติกาโลก อาทิเช่น กฎบัตรต่าง ๆ กฎหมายหรือข้อตกลงระหว่างประเทศ ระหว่างองค์การระหว่างประเทศ เป็นต้น การปฏิบัติตามกติกาสากลนำมาซึ่งการยอมรับของสังคมโลก ผลทำที่ดีที่สุด คือ ความมั่นคงของประเทศ ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงมากมายที่ตอบรับต่อกระแสโลกตั้งแต่การมีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับปี 2540 โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีการบรรจุสาระสำคัญหลายประการที่เน้นถึงความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย

รัฐบาลไทยได้ลงนามรับรองข้อตกลงระหว่างประเทศ โดยรับเอาปฏิญญาปักกิ่งและแนวปฏิบัติการเพื่อความก้าวหน้าของสตรี เมื่อปี 2538 นับว่าก่อเกิดผลที่ตามมา คือ การที่รัฐบาลไทยต้องดำเนินการกำหนดนโยบายอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในการนำลงสู่ปฏิบัติ โดยสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน กสส. มีบทบาทสำคัญในคณะกรรมการระดับชาติที่จะแสวงหามาตรการ เพื่อส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างเพศในการทำงาน

ในการนี้สำนักงาน ก.พ. จึงได้ดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามรัฐธรรมนูญและแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐดังกล่าว อีกทั้งจะต้องกำหนดนโยบายอย่างเป็นทางการโดยได้จัดทำแนวทางการส่งเสริมและสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงและชายในการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน ดังที่ปรากฏในหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว7 ลงวันที่ 18 กันยายน 2543 โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการบริหารงานบุคคลยึดหลักคุณธรรม คำนึงถึงความเหมาะสมด้านความรู้ความสามารถของข้าราชการ ความเหมาะสมของคุณสมบัติของแต่ละบุคคลเป็นพื้นฐานเบื้องต้น สภาพกำลังคนของส่วนราชการ ศักยภาพของข้าราชการและธรรมชาติของงานที่ข้าราชการจะต้องปฏิบัติ หนังสือเวียนฉบับนี้มุ่งให้ทุกส่วนราชการคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสในกรณีเมื่อทั้งข้าราชการชายและข้าราชการหญิงมีความสามารถและผลการปฏิบัติงานในระดับที่เท่ากัน

ในแนวทางการส่งเสริม และสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงและชายในการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนตามหนังสือเวียนดังกล่าว มีการกำหนดประเด็นสาระสำคัญที่ว่าด้วยแนวทางการเลื่อนตำแหน่งทำให้ข้าราชการหญิงและข้าราชการชาย มีโอกาสได้รับการ

พิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน และคณะกรรมการที่ทำหน้าที่พิจารณากลับกรองและคัดเลือกข้าราชการเพื่อเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ควรกำหนดสัดส่วนองค์ประกอบที่เหมาะสมเพื่อให้การพิจารณามีความเป็นธรรมและโปร่งใส อีกทั้งยังมีประเด็นสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการซึ่งมุ่งเน้นหลักความเสมอภาคในโอกาสระหว่างข้าราชการหญิงและชาย ตั้งแต่การกำหนดโควตาการลาศึกษาต่อต่างประเทศที่เท่าเทียมกัน การเตรียมความพร้อมในการสมัครรับทุน การพิจารณาตัดสินเลือกผู้รับทุน การฝึกอบรมดูงาน สัมมนาประชุม (สำนักงาน ก.พ., 2546)

ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ของข้าราชการ

ในการขจัดสถานการณ์ความไม่เป็นธรรมแก่ข้าราชการ โดยเฉพาะประเด็นการล่วงละเมิดทางเพศในที่ทำงานนั้นได้มีความพยายามโดยสำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางที่ดำเนินการเกี่ยวกับการวางกฎระเบียบให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในระบบราชการ โดยที่ได้ดำเนินการจัดวางระบบ เพื่อเสริมสร้างความเป็นธรรมในการปฏิบัติราชการ และป้องกันการถูกกลั่นแกล้งในการบริหารงานบุคคล โดยจัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ของข้าราชการ เพื่อการดำเนินการแก้ไขปัญหาการร้องทุกข์ของข้าราชการจากกรณีถูกกลั่นแกล้ง ประวิงเรื่องเพื่อเรียกประโยชน์ในทางมิชอบ และปัญหาข้าราชการถูกข้าราชการด้วยกันที่มีอำนาจเหนือกว่ากระทำล่วงเกินทางเพศ

ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ของข้าราชการ ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2548 โดยดำเนินการตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ผดุงการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม เพื่อแก้ไขความขัดแย้งผลประโยชน์ และรักษาความสมดุลระหว่างประโยชน์สาธารณะกับสิทธิประโยชน์ของข้าราชการในกรณีปกป้องการใช้อำนาจโดยมิชอบของผู้บริหารส่วนราชการ ดูแล ฝ้าระวังพฤติกรรมที่มีชอบอันเกิดจากการกลั่นแกล้ง ล่วงเกิน และหรือคุกคามทางเพศ สำนักงาน ก.พ. ได้นิยามศัพท์ของการกลั่นแกล้งและการคุกคามทางเพศไว้ ดังนี้

การกลั่นแกล้ง หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการใช้อำนาจหน้าที่ที่กลั่นแกล้งข้าราชการในการบริหารงาน และบริหารงานบุคคล โดยการไม่ดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องหรือโดยมิได้ยึดถือระบบคุณธรรมเป็นหลัก หรือโดยการหน่วงเหนี่ยวหรือประวิงการดำเนินการดังกล่าวให้ช้ากว่าที่ควรจะเป็น

การคุกคามทางเพศ / การเลือกปฏิบัติทางเพศ มีรูปแบบการกระทำที่เข้าข่ายได้รับการพิจารณาว่าเป็นการละเมิดคุกคามทางเพศ ดังนี้

1. การล่วงเกินบุคคลทางวาจา ได้แก่
 - 1.1 การตำหนิติเตียนข้าราชการในที่สาธารณะ
 - 1.2 การใช้คำพูดไม่เหมาะสมหรือตะโกนว่ากล่าวข้าราชการเพื่อให้ได้ผลในการปฏิบัติงาน
 - 1.3 การวิจารณ์การปฏิบัติงานเรื่องอื่น ๆ ของข้าราชการอย่างสม่ำเสมอโดยไม่จำเป็น
 - 1.4 การล้อเลียนข้าราชการทั้งรายบุคคลและกลุ่มในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่มีสาระ
 - 1.5 การเผยแพร่ข่าวลือของข้าราชการด้านลบทั้งเรื่องการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว
2. การล่วงเกินโดยการคุกคามทางเพศ
 - 2.1 การวิจารณ์ข้าราชการด้วยคำพูดลามก อนาจาร หยาดคาย การใช้ความก้าวร้าว รวมถึงการข่มขู่ทั้งร่างกายและวาจาอย่างเปิดเผยในลักษณะคุกคามทางเพศ
 - 2.2 การลดคุณค่าของข้าราชการอันเนื่องจากรูปลักษณ์หรืออุปนิสัยของข้าราชการ
 - 2.3 การกีดกันและขับไล่ข้าราชการออกจากกลุ่มและปฏิบัติที่ จะมอบหมายงานหากไม่ดำเนินการในทางผู้สาว
 - 2.4 การบังคับในทางผู้สาว โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่าในการให้คุณให้โทษกับข้าราชการ
 - 2.5 การคุกคามทางเพศเป็นพฤติกรรมฝ่ายเดียว ในลักษณะการสัมผัสร่างกาย โดยมิได้รับความยินยอมพร้อมใจ การจ้องหรือการชำเลืองมอง การเล่าเรื่องขำขันที่ไม่เหมาะสม แสดงรูปภาพที่ไม่เหมาะสม รบเร้าให้ออกไปเที่ยวหรือมีเพศสัมพันธ์ การตั้งคำถามที่ไม่เหมาะสมเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว ประพฤติตนสนิทสนมเกินความจำเป็น การสบบประมาททางเพศโดยการส่ง e-mail หรือ SMS หรือ Internet ฯลฯ ทั้งนี้ไม่รวมถึงการมีความสัมพันธ์ทางเพศ หรือการแสดงออกถึงความรักที่เกิดจากความยินยอมพร้อมใจ
 - 2.6 การมีพฤติกรรมรบเร้าขอหรือการกระทำอื่น ๆ โดยวาจา หรือกระทำทางกายเกี่ยวกับพฤติกรรมทางเพศซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน หรือการข่มขู่ และสร้างภาพกดดันในการทำงาน

ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ของข้าราชการ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลข้อมูลการร้องทุกข์ของข้าราชการแต่ละราย โดยหากการร้องทุกข์เป็นกรณีและผู้ร้องทุกข์ไม่ใส่ชื่อและส่วนราชการที่

สังกัด ถือว่าเป็นการร้องทุกข์ที่มีความยากลำบากในการตรวจสอบข้อเท็จจริง ตลอดจนตรวจสอบว่าเป็นการกล่าวให้ร้ายกันหรือไม่ ศูนย์จึงไม่สามารถดำเนินการต่อได้ หากการร้องทุกข์เป็นกรณีที่มีการระบุชื่อของผู้ร้องทุกข์ แต่ไม่ได้ใส่ส่วนราชการที่สังกัดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ก็เป็นการยากที่จะตรวจสอบข้อเท็จจริงเช่นเดียวกันกับกรณีแรก เพราะแม้ข้อความในจดหมายร้องทุกข์จะระบุถึงสถานที่หรือบริบทที่เกี่ยวข้องไว้ก็ตาม หากเป็นการร้องทุกข์กรณีที่ไม่ระบุชื่อ ร้องทุกข์นั้นมีการระบุชื่อ สังกัด และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาครบถ้วนก็จะเป็นข้อมูลให้กับทางสำนักงาน ก.พ. ที่จะตรวจสอบหาข้อเท็จจริง การดำเนินงานของศูนย์ฯ ปรากฏดังแผนภาพที่ 5.3

การร้องทุกข์ในลักษณะดังกล่าวเหล่านั้น สำนักงาน ก.พ. มีความเห็นว่าหากผู้ร้องทุกข์บอกเล่าเรื่องราวที่เป็นความจริงก็ต้องทำการแก้ปัญหาให้กับข้าราชการเหล่านั้น แนวทางการแก้ปัญหาของสำนักงาน ก.พ. ที่ผ่านมาจึงเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะรายเท่านั้น

สำนักงาน ก.พ. จึงได้มองเห็นถึงการแก้ปัญหาให้กับทั้งระบบราชการ หากปัญหานั้นมีจริง หรือมีมูลที่เกิดขึ้นจริงในส่วนราชการ จะเป็นสัญญาณบ่งบอกว่าหน่วยราชการเหล่านั้นมีปัญหา โดยที่แนวทางในการปฏิบัติที่สำนักงาน ก.พ. ได้มีการประชุมหารือกัน ก็คือ ขั้นแรกจะทำการส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังหัวหน้าส่วนราชการที่มีปัญหาเหล่านั้น โดยสำนักงาน ก.พ. จะดูผลการติดตามปัญหาและ การแก้ปัญหา หากปัญหายังไม่สามารถคลี่คลายได้ ขั้นต่อไป ก็คือ การเชิญหัวหน้าหน่วยงานราชการตั้งแต่ระดับอธิบดี ปลัดกระทรวง มาร่วมพิจารณาหาแนวทางการแก้ปัญหาและหาแนวทางในการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อไป

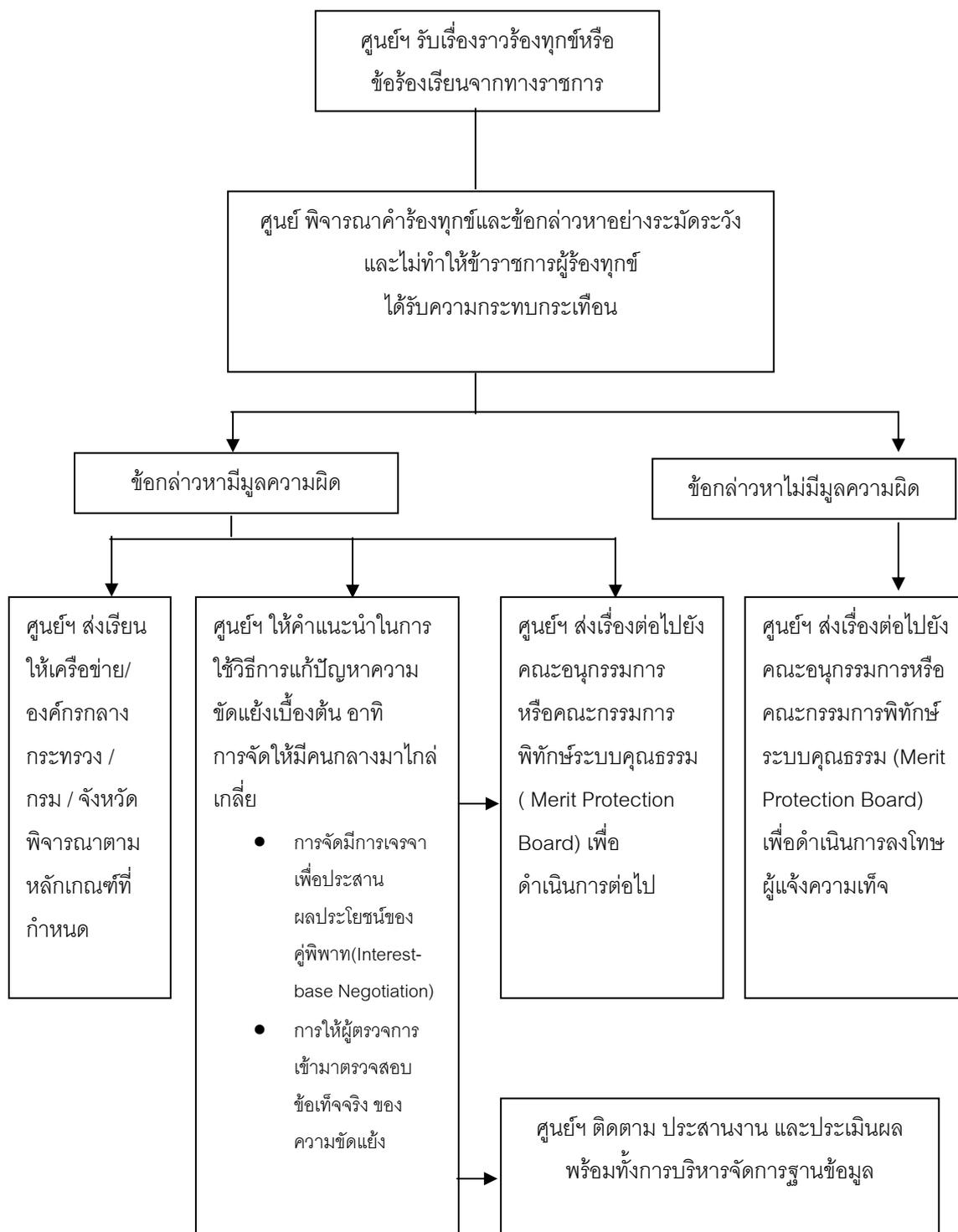
ปัจจุบันยอดรวมข้อมูลการร้องทุกข์ของข้าราชการ ที่ทางศูนย์ฯ ได้รวบรวมไว้จากจดหมายไปรษณีย์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ตั้งแต่วันที่ 26 กรกฎาคม 2548 (ตั้งต่อก่อนเปิดศูนย์) จนกระทั่งถึงวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2549 รวมทั้งสิ้น 159 ราย แบ่งออกเป็นกรณีการกลั่นแกล้ง 91 ราย กรณีคุกคามทางเพศ 12 ราย กรณีอื่น ๆ 56 ราย วิธีการปฏิบัติ เมื่อสำนักงาน ก.พ. ได้รับจดหมายการร้องทุกข์จากข้าราชการแล้ว จะมีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการร้องทุกข์กรณีที่สาม คือ กรณีที่จดหมายร้องทุกข์นั้นมีการระบุชื่อ สังกัดและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาครบถ้วนแล้วนำรายละเอียดเข้าไปหารือในที่ประชุม อกพ. แต่ทั้งนี้ก็มีข้อจำกัดว่าการประชุมพิจารณาแต่ละครั้งทำได้เพียงครั้งละประมาณ 3 เรื่อง โดย อกพ. ได้ประชุมมาแล้ว 3 ครั้ง นับตั้งแต่ พฤศจิกายน - ธันวาคม 2548 และ มกราคม - มิถุนายน 2549 ได้ประชุมมาแล้ว 6 ครั้ง

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการแก้ปัญหาโดยนำเรื่องราวการร้องทุกข์แต่ละรายเข้าที่ประชุม นั้น มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและจำนวนของเรื่องราวที่เข้ามา อกพ. จึงมีความเห็นว่า ควรมีการวางรูปแบบการทำงานให้กับข้าราชการโดยออกกฎหมายมารองรับ ก็จะเป็นการป้องกันปัญหาไว้ตั้งแต่

ก่อนที่จะเกิดขึ้น โดย อภพ. มีความเห็นว่า ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มีมาตราที่กำหนดโทษกับข้าราชการไว้อย่างไม่ชัดเจน โดยเฉพาะในเรื่องการล่วงละเมิดทางเพศ กล่าวคือ ในมาตรา 98 ระบุว่าข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาซึ่งชื่อเสียงตน และรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย โดยไม่กระทำการใด ๆ อันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว การกระทำความผิดทางอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหรือรับโทษหนักกว่าจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ หรือกระทำการอื่นใดอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง อภพ. จึงได้ทำการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ดังกล่าวในร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ... ให้มีบทลงโทษที่ชัดเจน โดยกำหนดให้มีการแยกการกระทำความผิดฐานล่วงละเมิดทางเพศไว้ในมาตรา 88 ดังนี้ “ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องไม่กระทำการใด ๆ ในลักษณะที่เป็น การล่วงละเมิดทางเพศ การกระทำตามวรรคหนึ่งกรณีใด ๆ จะเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ.”

ภาพที่ 5.3

ขั้นตอนการดำเนินงานของศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ของข้าราชการ



กล่าวได้ว่า กฎระเบียบและการดำเนินการในระดับองค์การเกี่ยวกับการจ้างงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนระดับและเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรในระบบราชการไทยมุ่งให้ความยุติธรรมแก่ข้าราชการทุกคนโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะ ในประเด็นการจ้างงานและการพัฒนาบุคลากรในระบบราชการไทย มีการกำหนดรายละเอียดและวิธีดำเนินการโดยองค์กรกลาง ซึ่งคือ สำนักงาน ก.พ. สำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับเลื่อนตำแหน่ง มีการดำเนินการอย่างเป็นทางการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง คือ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ และมีคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งโดย อภพ.กรม เป็นผู้ดำเนินการพิจารณา กลั่นกรองรวมทั้งมีการกำหนดขั้นตอนดำเนินการตลอดจนกฎเกณฑ์ที่ใช้ อีกทั้งสำนักงาน ก.พ. ยังได้พยายามผลักดันให้เกิดความเท่าเทียมในระบบราชการ โดยออกหนังสือเวียนเรื่องแนวทางการส่งเสริมและสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงชายในการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนอีกด้วย นอกจากนี้ความพยายามของสำนักงาน ก.พ. ในการปรับปรุงแก้ไขร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ... ข้างต้น โดยทำการแยกแยะการกระทำการในลักษณะที่เป็น การล่วงละเมิดทางเพศออกมาได้อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดบทลงโทษแก่ผู้กระทำผิดแสดงถึงการที่ องค์การได้ดำเนินการสร้างความเท่าเทียมระหว่างชายและหญิง ด้วยการปรับเปลี่ยนในเชิงโครงสร้างในด้านกฎหมาย อันจะช่วยลดปัญหาการเลือกปฏิบัติต่อข้าราชการหญิง จึงนับว่า องค์การที่พวกเขาทำงานมีการพัฒนาในเชิงโครงสร้าง เพื่อสร้างความเสมอภาคแก่ข้าราชการทุกคนโดยเท่าเทียมกัน

วัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาครั้งนี้ สามารถพิจารณาได้ว่าการปรากฏขึ้นของวัฒนธรรมองค์การใน องค์การที่ข้าราชการหญิงไทยทำงาน เช่น การทำงานอย่างทุ่มเทด้วยชั่วโมงทำงานที่ยาวนาน การใช้เรื่องเพศในการสนทนาตลกขบขันเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดในการทำงาน การเข้าสังคมอย่างไม่เป็นทางการ ในรูปของการร่วมงานสังสรรค์นอกเวลางาน การเล่นกีฬา อันแสดงถึง “วัฒนธรรมองค์การแห่งความเป็นเพศ” ที่เรียกว่า “Genderd Organizational Culture” (Rutherford, 2001, pp. 373-374) การให้รางวัลตอบแทนบนพื้นฐานความสนิทสนมความชอบส่วนตัวระหว่างผู้ตัดสินใจกับพนักงานนับเป็นรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ “ที่มีการเมื่อง” ที่ผู้บริหารหญิงไทยได้เผชิญในการทำงานด้วย