

บทที่ 6

สรุปและเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง โอกาสการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารสตรีบนบริบทระดับปัจเจก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ “Biographical Methods” ที่ใช้เรื่องราวชีวิตเพื่อศึกษาประสบการณ์ในเชิงการให้ความหมายเกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติ อุปสรรคที่ผู้หญิงได้เผชิญและเอาชนะจนได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารอันเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยสร้างโอกาสแก่ผู้หญิงรุ่นต่อ ๆ มาได้เกิดทางเลือกในชีวิตการทำงาน เกิดความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ รวมทั้งเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อสร้างความเท่าเทียมระหว่างชายและหญิงในการทำงาน การศึกษานี้มุ่งความสนใจไปที่ผู้บริหารข้าราชการหญิงซึ่งมีความก้าวหน้าในการทำงานจนได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาเงื่อนไขในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารหญิง 2) เพื่อแสวงหาแนวทางในการกำหนดนโยบายที่จะทำให้เกิดความเท่าเทียมระหว่างชายและหญิงในการทำงาน

การศึกษาคั้งนี้ เป็นการแสวงหาองค์ความรู้เกี่ยวกับการที่ผู้หญิงได้ก้าวสู่การเป็นผู้บริหารวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วยแนวทฤษฎี Symbolic Interactionism แนวทฤษฎีพฤติกรรมขององค์การและการเลือกปฏิบัติในการมองปรากฏการณ์และค้นหาแบบแผนการปฏิบัติของผู้หญิงในการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารหญิง มุ่งสะท้อนมุมมองของผู้บริหารหญิงด้วยกรอบการวิเคราะห์ 3 ระดับ ระดับบุคคลเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับภูมิหลังของผู้บริหารหญิง แรงจูงใจ การมองตนเองเกี่ยวกับทักษะการทำงานบริหาร ข้อบกพร่องในตนเอง งานบ้านและการดูแลกับการทำงานนอกบ้านตลอดจนอุปสรรคในระดับบุคคล ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการถูกเลือกปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการที่ผู้บริหารหญิงใช้ในการเอาชนะความไม่เท่าเทียม ระดับองค์การเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายและกฎระเบียบตลอดจนวัฒนธรรมขององค์การ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธี 1) การศึกษาจากเอกสาร 2) การสัมภาษณ์เรื่องราวชีวิต โดยที่ผู้ให้ข้อมูลเป็นข้าราชการหญิงที่ดำรงตำแหน่งระดับ 9 ขึ้นไปและนายพลหญิง จำนวนรวมทั้งสิ้น 12 คน จากสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์และกระทรวงกลาโหม โดยใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง

ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษาบนหลักจริยธรรมที่สำคัญของนักวิจัย คือ ความสมัครใจเข้าร่วมศึกษา ความเป็นอิสระในการยุติการเข้าร่วมการศึกษา การตอบหรือไม่ตอบ การไม่บิดเบือนผลการศึกษา การรักษาความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล การสอบถามความถูกต้องของข้อมูล เป็นต้น

สรุปผลการศึกษา

สรุปผลการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ คือ (1) เงื่อนไขในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารหญิง ประกอบด้วยหัวข้อย่อย 2 หัวข้อ คือ เงื่อนไขก่อนเข้าสู่การทำงาน และเงื่อนไขเมื่อเข้าทำงานแล้ว (2) การบูรณาการเงื่อนไขในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ประกอบด้วยหัวข้อย่อย 2 หัวข้อคือ การบูรณาการเงื่อนไขเชิงบริบทและการบูรณาการเงื่อนไขเชิงพัฒนาการทางอาชีพ

เงื่อนไขในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารหญิง

จากผลการศึกษา สามารถจำแนกเงื่อนไขในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารของกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ได้ทำการศึกษาจากประเด็นย่อยต่าง ๆ ทั้งในระดับปัจเจก ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระดับองค์การ เงื่อนไขที่สำคัญ พิจารณาได้เป็น 2 ช่วง คือ (1) ก่อนเข้าสู่การทำงาน และ (2) เมื่อได้เข้าทำงานแล้ว เงื่อนไขทั้งสามระดับในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารของกลุ่มผู้บริหารหญิงที่ได้ทำการศึกษา มีดังนี้

เงื่อนไขก่อนเข้าสู่การทำงาน

ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ได้ศึกษา มีแนวโน้มว่ามีเงื่อนไขก่อนเข้าสู่การทำงาน ดังนี้

เงื่อนไขระดับปัจเจก

1. เติบโตขึ้นมาอย่างมีความอบอุ่นภายในครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่มั่นคง และได้รับการปลูกฝังให้มีคุณลักษณะของความเป็นหญิงตามวัฒนธรรมไทย ได้รับการขัดเกลาบทบาททางเพศแบบดั้งเดิมในด้านงานบ้านและการดูแลพร้อมกับปลูกฝังให้ประกอบอาชีพเมื่อโตขึ้น

2. มีโอกาสในการค้นหาและพัฒนาตนเองในด้านความเป็นตัวของตัวเองโดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น สิ่งที่สะท้อนให้เห็นได้ ก็คือ การที่สามารถเลือกทำกิจกรรมในยามว่างตามที่ตนเองสนใจ เช่น การอ่านหนังสือ การเรียนพิเศษ การเล่นกีฬา การเล่นดนตรีและการแสดง

3. ได้รับการจูงใจและสนับสนุนให้มุ่งเรื่องการศึกษาและความสำเร็จจากบิดามารดา โดยที่มารดาทำหน้าที่หลักในการสอน ขณะที่บิดาให้การจูงใจสนับสนุนอยู่ห่าง ๆ

4. มีต้นแบบทั้งที่เป็นชายและหญิงที่มุ่งเน้นในเรื่องความสำเร็จในอาชีพ ความสำเร็จในการศึกษา ต้นแบบส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญและอยู่ใกล้ชิด เช่น บิดามารดา พี่ชาย

5. มีผู้ชักนำในวัยเรียนที่มีบทบาทสำคัญต่อการปูทางเข้าสู่การศึกษาภาคบังคับจนกระทั่งถึงระดับอุดมศึกษา เช่น พี่ชาย ครูและเพื่อน

6. มีโอกาสได้รับการศึกษา และศึกษาจนสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีก่อนเข้าสู่การทำงาน นับว่าเป็นระดับการศึกษาที่สูงเมื่อเทียบกับประชากรส่วนใหญ่ของทั้งประเทศในช่วงเวลาประมาณกว่า 30 ปีที่ผ่านมาอันส่งผลต่อการมีทุนมนุษย์ในตนเอง

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ยังมีเงื่อนไขบางประการที่ส่งผลในทางบวกต่อความก้าวหน้าในการทำงานด้วย เงื่อนไขประการแรกที่พึงควรพิจารณา ได้แก่ ทักษะคติที่ขอบแข่งขัน มีความท้าทาย การที่มีความรู้สึกขอบแข่งขัน รู้สึกท้าทายต่อการกระทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ จะทำให้ตนเองคิดหาวิธีการที่จะกระทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เงื่อนไขประการที่สอง คือ ความยึดถือต่อหลักธรรมทางศาสนา การที่มีความยึดถือต่อหลักธรรมคำสอนตามพุทธศาสนามีส่วนช่วยต่อการดำรงตนอย่างมีสติ มีความเยือกเย็น ตั้งมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน

เงื่อนไขเมื่อเข้าทำงานแล้ว

ผู้บริหารหญิงในกลุ่มที่ได้ศึกษา มีแนวโน้มว่ามีเงื่อนไข ดังนี้

เงื่อนไขระดับปัจเจก

1. มีการพัฒนาคุณภาพของทุนมนุษย์ในตนเอง โดยเมื่อได้เข้าสู่การทำงานในองค์กรแล้วจะพัฒนาคุณภาพของทุนมนุษย์ในตนเองจนกระทั่งมีทักษะในการทำงานบริหารที่สำคัญ คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านเทคนิค การพัฒนาคุณภาพของทุนมนุษย์ในระดับปัจเจกปรากฏในรูปของการได้เข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น คือ ระดับปริญญาโทซึ่งเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้กับตนเอง ตลอดจนการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในการทำงานจากเอกสาร คู่มือและการฝึกอบรม นอกจากนี้ ทุนมนุษย์ในตนเองยังครอบคลุมถึงการมีสุขภาพพลานามัยที่แข็งแรงพร้อมที่จะทุ่มเททำงานอย่างหนักได้

2. มีแรงจูงใจที่สำคัญ ก็คือ การมีสถานภาพที่ได้รับการยอมรับ และได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วย

ความทุ่มเทจนกระทั่งงานสำเร็จลุล่วง แรงจูงใจและความมุ่งมั่นจะทำให้สามารถนำเอาทุนมนุษย์ที่มีในตนเองออกมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่

3. มองเห็นข้อบกพร่องในตนเอง อาทิ การแสดงออกทางอารมณ์ เช่น ความโกรธ ความอ่อนไหว การสื่อสาร เช่น พูดไม่เก่ง พูดเร็ว แม้ว่าข้อบกพร่องจะเป็นอุปสรรคอยู่บ้าง แต่ก็ได้พยายามลดข้อบกพร่องเหล่านี้ ด้วยการพยายามควบคุมอารมณ์ตนเอง และการเตรียมตัวล่วงหน้า

4. บรรลุความสำเร็จในการทำงาน โดยมีผลงานเป็นที่ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในแง่ของการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ความมีคุณภาพ ความโดดเด่นเหนือผู้อื่น นับว่าผลงานได้ผลักดันให้ชื่อเสียงปรากฏแก่สายตาของผู้บริหารระดับสูง

5. การได้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งก่อน โดยตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานนั้นมีความสำคัญต่อการที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

6. ยอมรับต่อภาวะความเสี่ยง โดยยอมที่จะเสี่ยงเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ มีประสบการณ์การทำงานที่กว้างขวางยิ่งขึ้น เช่น โยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งเข้าไปทำงานในสาขาที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน

7. มีการสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานนอกบ้านกับการทำงานบ้านและการดูแล จากการศึกษาที่เติบโตขึ้นมาพร้อมกับการมีความรับผิดชอบต่องานบ้านและการดูแล ดังนั้น เมื่อเข้าสู่การทำงาน จึงมีการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้สามารถรับผิดชอบต่องานบ้านและการดูแลพร้อม ๆ กับการออกไปทำงานนอกบ้านได้อย่างราบรื่น นับเป็นความพยายามสร้างความสมดุลระหว่างงานของทั้งสองพื้นที่ อีกทั้งมีคู่ครองที่ให้ความช่วยเหลือแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบต่องานบ้านและการดูแลด้วย

เงื่อนไขระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1. มีการเรียนรู้เกี่ยวกับงานและวิธีการทำงานจากการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลต่าง ๆ ในลักษณะของการได้ร่วมกันแก้ปัญหา ได้รับการปรึกษา ได้รับคำแนะนำและได้รับความช่วยเหลือ โดยเฉพาะการปฏิสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยง ซึ่งมีส่วนสำคัญในการช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาตนเองจนกระทั่งมีทักษะในการทำงานบริหารโดยเฉพาะทักษะในด้านความคิด เช่น การวางแผน การแก้ปัญหาตลอดจนมีความริเริ่มสร้างสรรค์นับว่ามีความสำคัญต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังพัฒนาทักษะด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยง นับเป็นการพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์ด้วย

2. มีความสัมพันธ์ภายใต้เครือข่ายซึ่งเป็นความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการที่ส่งผลในทางบวกต่อการทำงาน เครือข่ายช่วยสนับสนุนด้านข้อมูล คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ แนวทางการตัดสินใจ ช่วยเหลือในการติดต่อประสานงาน ช่วยเหลือในชีวิตส่วนตัว ตลอดจนสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงาน การมีความสัมพันธ์ภายใต้เครือข่ายนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์ด้วย

3. การไม่ถูกเลือกปฏิบัติในด้านการได้รับมอบหมายงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง จึงไม่มีสิ่งกีดขวางต่อความก้าวหน้า รวมทั้งได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อาทิ ฝึกอบรม สัมมนา ไปดูงาน ตลอดจนการศึกษาต่อโดยไม่ถูกเลือกปฏิบัติด้วย จึงทำให้มีพัฒนาการในตนเองอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นทุนมนุษย์ในตนเอง ซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

4. การไม่ถูกเลือกปฏิบัติในด้านการล่วงละเมิดทางเพศจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน แต่การปรับแปลงแบบแผนพฤติกรรมของตนเอง เพื่อความปลอดภัยในชีวิตการทำงานก็ปรากฏให้เห็นบ้างสำหรับผู้บริหารหญิงบางท่าน อาทิ การระมัดระวังตัวเองเมื่อทำงานร่วมกับผู้ชาย

5. การถูกเลือกปฏิบัติจากเพื่อนร่วมงานในด้านการสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศ ตลอดจนการปฏิสัมพันธ์ทั่วไปในองค์การที่แสดงถึงการไม่ยอมรับต่อผู้หญิง นับเป็นการคุกคามต่อความเท่าเทียมในการทำงาน โดยในเรื่องการสนทนาเรื่องตลกขบขันเกี่ยวกับเพศได้มีการกระทำที่ตอบสนองตามแต่สถานการณ์ขณะนั้น อาทิ การยิ้มและหัวเราะบ้างแต่เป็นไปด้วยความกลมกลืนกับบรรยากาศของวงสนทนา การนิ่งเฉยโดยไม่รับรู้ต่อเรื่องที่สนทนา ตลอดจนการโต้แย้งกลับไปหากมีการพูดในลักษณะดูถูกผู้หญิง สำหรับการปฏิสัมพันธ์ทั่วไปในองค์การที่มีลักษณะไม่ยอมรับผู้หญิง การตอบสนองจะมีลักษณะมุ่งทำงานมุ่งทำหน้าที่ให้ดีที่สุดแล้วการยอมรับจะเกิดขึ้นเองภายหลัง ยืนยันในความถูกต้อง ตลอดจนไม่ได้แสดงการตอบโต้

เงื่อนไขระดับองค์การ

1. โครงสร้างองค์การที่ไม่เลือกปฏิบัติ การที่ระบบราชการมีกฎเกณฑ์ที่ไม่เลือกปฏิบัติแก่ข้าราชการในด้านการจ้างงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาบุคลากรโดยมีการกำหนดรายละเอียดขั้นตอน วิธีดำเนินการที่ชัดเจน ตลอดจนมีนโยบายการส่งเสริมและสร้างความเสมอภาคระหว่างและชายในการบริหารบุคคลในราชการพลเรือนจึงไม่กีดขวางความก้าวหน้า

2. โครงสร้างองค์การที่ขยายตัวนับเป็นโอกาสแก่ความก้าวหน้าในการทำงาน อีกทั้งโครงสร้างแห่งโอกาสและอำนาจไม่เป็นอุปสรรคด้วยแต่ก็มีการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อทำงานในตำแหน่งผู้บริหารซึ่งเป็นตำแหน่งแห่งที่ดั้งเดิมของผู้ชายในสายการบังคับบัญชาโดยทำงานด้วยการมุ่งทำงานให้ผลงานโดดเด่น แข่งขัน พัฒนาวิธีการทำงานแบบผู้ชายที่ทำงานบนหลักเหตุผลผสมผสานกับวิธีการทำงานแบบผู้หญิงที่เต็มไปด้วยบทบาทแม่และผู้หญิงแกร่งที่ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารงานของตนเองจนกระทั่งบรรลุความสำเร็จในการเข้าไปดำรงตำแหน่งบริหาร

3. วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งให้งานสำเร็จด้วยการทุ่มเททำงานหนัก การที่วัฒนธรรมองค์การมุ่งที่ผลสำเร็จของงานด้วยการทุ่มเทให้กับการทำงานนอกเวลา งาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่ต่องานบ้านและการดูแลจึงต้องเผชิญกับอุปสรรคต่อการทำงานในแง่ของการทับซ้อนกันระหว่างเวลาในการทำงานนอกบ้านกับเวลาในการทำงานบ้านและการดูแลอย่างมีอาจหลีกเลี่ยง แต่ก็ได้มีการประพฤติปฏิบัติตนอันเป็นการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรมตนเองให้เกิดความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ

4. วัฒนธรรมองค์การที่ไม่เป็นมิตรต่อผู้หญิง การที่วัฒนธรรมองค์การให้คุณค่ากับการใช้เรื่องเกี่ยวกับเพศและกามารมณ์ในการสนทนาเชิงตลกขบขัน เพื่อช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในบรรยากาศการทำงาน นับเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เลือกปฏิบัติต่อผู้หญิง โดยได้มีการปฏิบัติตนภายใต้วัฒนธรรมองค์การดังกล่าว อาทิ การแสดงความกลมกลืนไปกับวงสนทนาด้วยการยิ้ม และหัวเราะที่แสดงถึงการร่วมสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ การแสดงการไม่รับรู้ด้วยการนิ่งเฉยอันแสดงถึงการยอมจำนนต่อวัฒนธรรมองค์การ การแสดงออกทั้งสองลักษณะนี้ นับเป็นการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ สำหรับการแสดงออกด้วยการพูดโต้แย้งกลับไปนับว่าเป็นการตอบสนองต่อวัฒนธรรมองค์การในลักษณะต่อต้านวัฒนธรรมองค์การ สำหรับการไม่ยอมรับต่อผู้หญิง การตอบสนองจะมีลักษณะมุ่งทำงานมุ่งทำหน้าที่ให้ดีที่สุดแล้วการยอมรับจะเกิดขึ้นเองภายหลัง ยืนยันในความถูกต้อง ตลอดจนไม่ได้แสดงการตอบโต้ นอกจากนี้บรรยากาศการพูดคุยในการเข้าสังคมอย่างไม่เป็นทางการที่กีดกันต่อผู้หญิง ไม่ให้ผู้หญิงร่วมวงสนทนาอย่างมีได้จใจนับเป็น “วัฒนธรรมองค์การแห่งความเป็นเพศ” ที่ไม่เป็นมิตรต่อผู้หญิงด้วย โดยผู้บริหารหญิงได้ปรับตัวเพื่อสร้างจุดร่วม จุดเชื่อมต่อกับบุคคลต่าง ๆ เพื่อไม่ให้ตนเอง “ตกขบวน” จากการถูกรวมเข้าไปอยู่ในกลุ่มและด้วยความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลเหล่านั้นจะส่งผลต่อความร่วมมือในการทำงานด้วย

5. วัฒนธรรมองค์การที่มีการเมื่อนับเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลในทางลบ โดยได้มีการปฏิบัติตนที่เป็น การปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรมตนเองให้เกิดความสอดคล้องกับ

วัฒนธรรมองค์กร ด้วยการยอมรับและปลูกเร้าพลังชีวิตให้ตนเองมีขวัญกำลังใจเพื่อทำหน้าที่ให้ดีที่สุดต่อไป ภายใต้การเมืองในองค์กรที่อาจเป็นอุปสรรค ผู้บริหารหญิงสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ด้วยการมุ่งมั่นทำงานให้ผลงานโดดเด่น ยินยอมคล้อยตาม เรียนรู้เกมส์การเมืองในองค์กร รวมทั้งมุ่งสร้างทุนทางสังคมที่จะช่วยคลี่คลายต่ออุปสรรคอันเกิดจากการเมืองในองค์กร

การบูรณาการเงื่อนไขในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

การบูรณาการเงื่อนไขเชิงบริบท

การพิจารณาการบูรณาการเงื่อนไขเชิงบริบทที่มีความเกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของผู้บริหารหญิง จำแนกเป็น 2 ช่วง คือ ก่อนเข้าสู่การทำงานและเมื่อเข้าทำงานแล้ว ในการพิจารณาจะเป็นการมองเงื่อนไขเชิงโครงสร้างในฐานะภาพนิ่งว่าโครงสร้างในแต่ละระดับได้ส่งอิทธิพลต่อตัวบุคคลอย่างไร

ในช่วงก่อนที่จะเข้าสู่การทำงานเป็นการมองว่าการที่ผู้บริหารหญิงได้อยู่ภายใต้โครงสร้างของสังคม บริบทสังคมจะถูกนำมาพิจารณาเชื่อมโยงกับตัวผู้บริหารหญิง จากนั้นบริบทที่จะกล่าวถึงต่อไป คือ บริบทระดับปัจเจก ซึ่งเป็นการพิจารณาย้อนกลับไปยังรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาของตัวผู้บริหารหญิงก่อนเข้าไปทำงานในองค์กร

ช่วงที่ได้เข้าสู่การทำงานแล้ว เมื่อผู้บริหารหญิงได้เข้าทำงานจะเห็นได้ว่าในองค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยโครงสร้าง บุคลากรและการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน บุคลากรจะอยู่ภายใต้โครงสร้างที่ถูกกำหนดขึ้นอันเกี่ยวกับระบบและหลักเกณฑ์ในการทำงาน พวกเขาจะมีเป้าหมายในการเข้ามาทำงาน อาจเป็นความมั่นคงในงาน ผลตอบแทน ความก้าวหน้า เป็นต้น ขณะเดียวกันองค์กรก็มีเป้าหมายในการดำเนินงาน อาทิ สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ ยอดขาย กำไร เป็นต้น ในการทำงานจะมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน ดังนั้น ในส่วนต่อไปบริบทระดับปัจเจกจะถูกนำมาพิจารณาอีกครั้งพร้อม ๆ กับบริบทระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบริบทระดับองค์กร นอกจากนี้ การที่ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างก็อยู่ภายใต้โครงสร้างของสังคม บริบทสังคมจึงถูกนำมาพิจารณาเชื่อมโยงเข้ากับบริบทระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบริบทระดับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้บริหารหญิงด้วย ประกอบกับการที่องค์กรได้ดำเนินการอยู่ภายใต้โครงสร้างสังคม บริบทระดับองค์กรจึงมีการพิจารณาอย่างเชื่อมโยงเข้ากับบริบทระดับสังคมด้วย

- ช่วงก่อนเข้าสู่การทำงาน

ผู้บริหารหญิงกับบริบทระดับสังคม ผู้บริหารหญิงมีความเกี่ยวข้องกับบริบทในระดับสังคมในแง่ของการที่สังคมได้มีส่วนในการหล่อหลอมให้เติบโตขึ้นมาพร้อมกับมีชุดของแนวปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยมของสังคมไทยเข้าไปอยู่ในความรู้สึกนึกคิดผ่านทางการขัดเกลาทางสังคมจากบิดามารดา ① โดยสังคมไทย เมื่อประมาณ 40-50 ปี ที่ผ่านมามีกรอบคลุมไปด้วยอุดมการณ์ชายเป็นใหญ่ที่บทบาททางเพศของผู้หญิงไทยยังคงมีลักษณะของบทบาททางเพศแบบดั้งเดิม ผู้หญิงมีตำแหน่งแห่งที่ทางสังคมที่เป็นรองจากผู้ชาย ผู้หญิงเป็นผู้โอนอ่อนผ่อนตาม เป็นผู้ถูกกระทำที่ไม่ต่อสู้ขัดขืน ส่วนในแง่ของการยอมรับว่าผู้หญิงสามารถออกไปทำงานนอกบ้านได้ เช่นเดียวกับผู้ชาย จะเห็นได้ว่าบทบาททางเพศของผู้หญิงที่พวกเขาได้รับการปลูกฝัง นับว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากบทบาททางเพศแบบดั้งเดิมที่เห็นว่าผู้หญิงเหมาะที่จะอยู่แต่เพียงภายในบ้านมาเป็นการยอมรับว่าผู้หญิงสามารถออกไปงานนอกบ้านได้ ดังที่บิดามารดาของพวกเขาได้มุ่งเน้นปลูกฝังพวกเขาในด้านการศึกษา เพื่อมีอาชีพที่ดีในอนาคต ผู้บริหารหญิง จึงเติบโตขึ้นมาพร้อมกับมีทัศนคติที่มองว่าบทบาทและพฤติกรรมเช่นใดจึงเหมาะสมกับความเป็นหญิงไทย บทบาทสำคัญของชีวิตถูกผู้หญิงที่ถูกปลูกฝังให้ยอมรับนั้น ก็คือ บทบาทการประกอบอาชีพ และเมื่อแต่งงาน ก็จะมีบทบาทที่เพิ่มขึ้น คือ บทบาทภรรยา บทบาทแม่บ้านและบทบาทแม่ บทบาทเหล่านี้หากผู้หญิงไม่สามารถจัดการให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์อาจนำมาซึ่งปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับเรื่องเวลาที่ความต้องการใช้เวลาสำหรับบทบาทหนึ่ง ๆ ได้รับความกดดันต่อการทำงานที่จะเข้าร่วมในการกระทำของอีกบทบาทหนึ่ง อีกทั้งความขัดแย้งเกี่ยวกับความตึงเครียดที่ปรากฏออกมาในรูปของความเหนื่อยล้า ความหงุดหงิดที่เกิดขึ้นจากบทบาทหนึ่งแล้วไปรบกวนต่ออีกบทบาทหนึ่งก็จะสามารถเกิดขึ้นได้

ผู้บริหารหญิงกับบริบทระดับปัจเจก การที่พวกเขาได้รับการเลี้ยงดูกลม่อมาจากบิดามารดาภายในครอบครัวที่อบอุ่นฐานะมั่นคงจนกระทั่งเติบโตขึ้นมาด้วยคุณลักษณะในระดับปัจเจก อันได้แก่ การมีโอกาสค้นหาพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง มีทัศนคติชอบแข่งขัน ทำท่าย รวมทั้งยึดถือหลักธรรมทางศาสนา ได้รับการสนใจด้านการศึกษาและความสำเร็จ การมีต้นแบบความสำเร็จในอาชีพและการศึกษา มีผู้ชักนำในวัยเรียน รวมทั้งการได้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเงื่อนไขระดับปัจเจกที่ทำให้มีความพร้อมต่อการเข้าทำงาน ②

- ช่วงเข้าทำงานแล้ว

ผู้บริหารหญิงกับบริบทระดับปัจเจก เมื่อผู้บริหารหญิงได้ทำงานจะมีการเรียนรู้และมีพัฒนาการในการทำงาน บริบทระดับปัจเจกที่สามารถพิจารณาได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับ ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของผู้บริหารหญิง ได้แก่ การพัฒนาทุนมนุษย์ในตนเอง ทำงาน ด้วยแรงจูงใจและมีความมุ่งมั่น เรียนรู้ข้อบกพร่องของตนเอง บรรลุผลสำเร็จในการทำงาน การได้ เข้าไปทำงานในบางตำแหน่งที่มีความสำคัญ การยอมรับต่อความเสี่ยงที่จะไปทำงานที่ไม่เคยมี ประสบการณ์รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานนอกบ้านกับภาระต่องานบ้านและ การดูแล ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับบทบาทให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่ง เหล่านี้นับเป็นเงื่อนไขระดับปัจเจกที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน ③

ผู้บริหารหญิงกับบริบทระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งบุคคลต่างๆ ที่ ทำงานในองค์กรกับบริบทระดับองค์การและสังคม การที่ผู้บริหารหญิงมีการปฏิสัมพันธ์กับ บุคคลต่าง ๆ ในการทำงาน เงื่อนไขระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ส่งผลต่อความก้าวหน้า ได้แก่ การมีความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยงซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่พัฒนาการในการ ทำงานและความก้าวหน้า การมีเครือข่ายจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนต่อการทำงานตลอดจน ความก้าวหน้า ④

สำหรับบุคคลต่าง ๆ ที่ผู้บริหารหญิงมีความสัมพันธ์ด้วยเหล่านั้น เมื่อพวกเขา เข้ามาทำงานในองค์กรต้องปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบขององค์กรเช่นเดียวกันด้วย ⑤ โดยที่บุคคลเหล่านั้น มีทั้งผู้ชายและผู้หญิงที่เข้ามาทำงานในองค์กรพร้อมกับมีแบบปฏิบัติของ ตนเองตลอดจนมีความเชื่อ มีค่านิยมต่อสิ่งต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการขัดเกลาทางสังคม ⑥ การประพฤติปฏิบัติตนโดยทั่วไปภายในองค์กรของบุคคลต่าง ๆ ย่อมได้รับอิทธิพลจากชุดของ แบบปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยมของสังคมที่อยู่เบื้องหลังของพวกเขาเหล่านั้น ผลที่ปรากฏออกมา ก็ คือ พฤติกรรมการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงภายในองค์กรเมื่อบุคคลนั้น ๆ เป็นผู้ชาย สำหรับ ผู้บริหารหญิงในการศึกษาครั้งนี้ แม้ส่วนใหญ่จะไม่ถูกเลือกปฏิบัติในด้านการมอบหมายงาน การ เลื่อนเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากรและการลวงละเมิดทางเพศ แต่พวก เธอเผชิญกับสถานการณ์ที่เพื่อนร่วมงานชายมีการนำเรื่องเพศเรื่องกามารมณ์มาพูดคุยในวง สนทนา ตลอดจนการปฏิสัมพันธ์ในลักษณะที่ไม่ยอมรับต่อผู้หญิง มีการบ่อนทำลายลับหลังและ การแก้แค้น อันสร้างความรู้สึกรังเกียจแค้นเคืองใจและลดทอนกำลังใจในการทำงานแก่พวกเขา พฤติกรรมดังกล่าวนับเป็นการเลือกปฏิบัติลักษณะหนึ่งๆ ที่เรียกว่า “การเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างมี

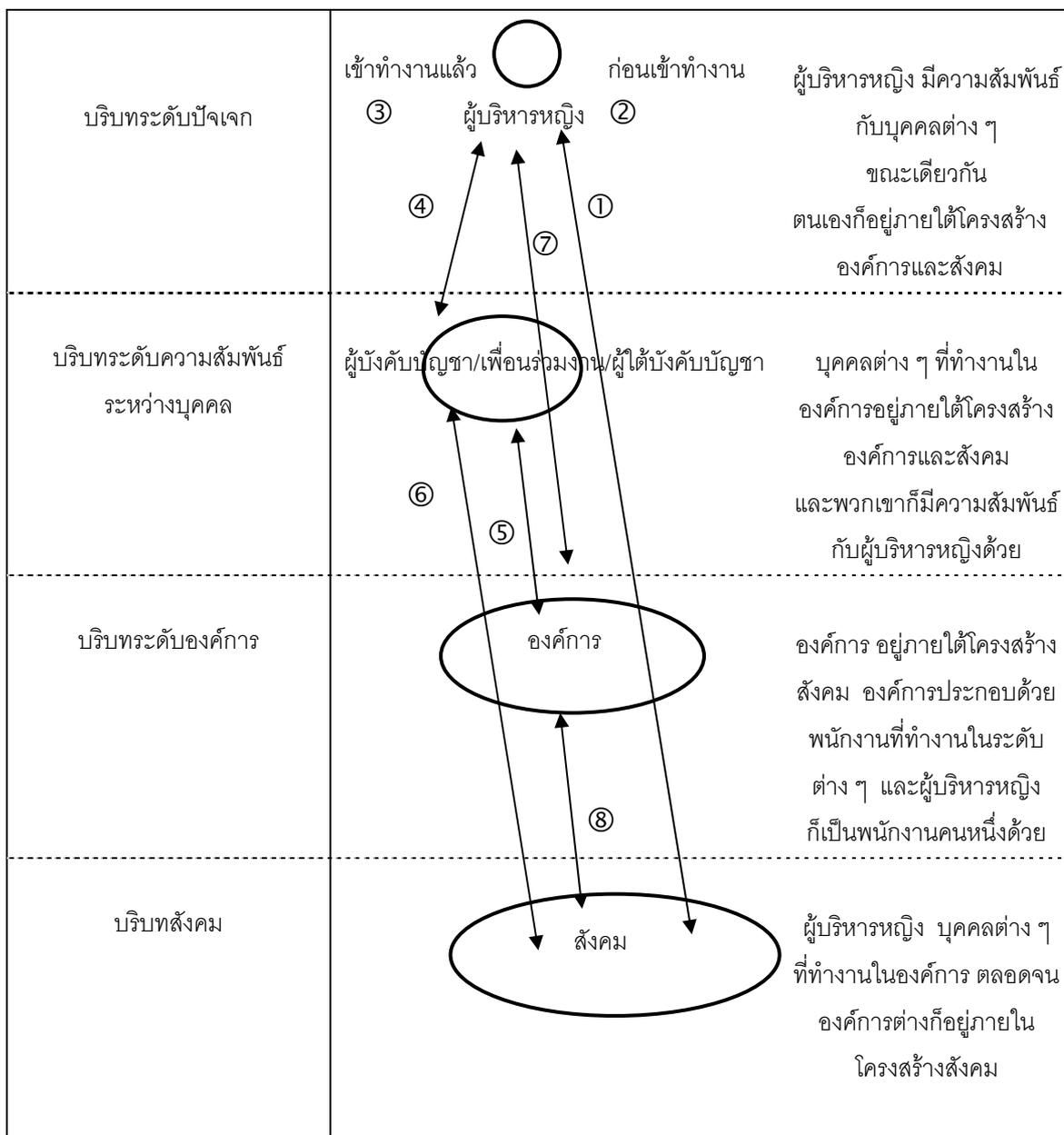
เบื้องหลัง” และ“การเลือกปฏิบัติโดยเพศอย่างซุกซอน” ④ กล่าวได้ว่าเป็นเงื่อนไขที่ส่งผลในทางลบต่อผู้บริหารหญิง

ผู้บริหารหญิงกับบริบทระดับองค์กร ผู้บริหารหญิงมีความเกี่ยวข้องกับบริบทในระดับองค์กรในรูปของการทำงาน โดยได้ปฏิบัติตนภายใต้โครงสร้างองค์กรด้วยการทำงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ โดยมีอำนาจหน้าที่ภายใต้สายการบังคับบัญชาที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์กร รวมทั้งได้ปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบขององค์กรด้วย เงื่อนไขระดับองค์กรที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ได้แก่ นโยบายและกฎระเบียบที่มีความเท่าเทียม การที่โครงสร้างองค์กรมีการขยายตัว อีกทั้งโครงสร้างแห่งโอกาสและอำนาจที่ไม่เป็นอุปสรรค นอกจากนี้ ยังปรากฏว่ามีเงื่อนไขระดับองค์กรอีก 3 ประการที่นับว่าเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งให้งานสำเร็จด้วยการทุ่มเท วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นมิตรต่อผู้หญิงในด้านการสนทนาตลกขบขันที่ใช้เรื่องเพศ การกีดกันผู้หญิงออกจากวงสนทนาอย่างมิได้ตั้งใจ และวัฒนธรรมองค์กรที่มีการเมืองซึ่งก่อให้เกิดความชะงักต่อความก้าวหน้า ทั้งนี้ การที่ผู้บริหารได้มีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ โดยเครือข่ายและทุนทางสังคมทำให้การชะงักงันถูกคลี่คลายโดยปริยาย จึงยังผลให้เกิดความก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่องต่อไป ⑦ แม้ผู้บริหารหญิงจะเผชิญกับบริบทระดับองค์กรที่เป็นอุปสรรค แต่ได้มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรด้วยการยินยอมคล้อยตาม สร้างความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว ตลอดจนปลูกขวัญกำลังใจ มุ่งทำงานให้ดีที่สุดต่อไป

บริบทระดับองค์กรที่เชื่อมโยงกับบริบทระดับสังคม สังคมได้ส่งผ่านความคิด ความเชื่อ ค่านิยมทางสังคมเข้าไปในองค์กรโดยผ่านทางวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมแห่งความเป็นชายได้หล่อหลอมก่อให้เกิดเป็นรูปร่างในบริบทระดับองค์กรในเชิงการหน้าที่ระหว่างชายและหญิง ⑧ อาทิ การมองถึงข้อจำกัดต่ออาชีพของผู้หญิงอย่างแตกต่างไปจากผู้ชาย เช่น ความรับผิดชอบต่องานบ้าน การดูแลเด็ก ๆ การคาดหวังต่อคุณสมบัติที่จำเป็นของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งบริหารที่ต้องมุ่งมั่นในเรื่องงานและถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ โดยบุคคลต้องสามารถทุ่มเทอย่างเต็มที่ ต้องทำงานภายใต้บรรยากาศแห่งการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นด้วย การที่ผู้หญิงต้องใช้เวลาในภาระหน้าที่ในเรื่องการดูแลและงานบ้าน ทำให้ผู้หญิงได้รับการคาดหวังว่าจะมุ่งมั่นในเรื่องงานที่แตกต่างจากผู้ชาย รวมถึงรูปแบบการสื่อสารด้วยความเป็นชายที่ยังคงเป็นแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปภายในองค์กร สิ่งทีกล่าวมานับเป็นผลที่เกิดจากการที่องค์กรอยู่ภายใต้บริบทของสังคม โดยสังคมได้ส่งผ่านแนวปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยมของสังคมเข้ามาสู่องค์กรผ่านทางวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง การบูรณาการเงื่อนไขเชิงบริบท ปรากฏดังภาพที่ 6.1

ภาพที่ 6.1

ผู้บริหารหญิงกับการบูรณาการเงื่อนไขเชิงบริบท

การบูรณาการเงื่อนไขเชิงพัฒนาการทางอาชีพ

การศึกษาครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของผู้บริหารหญิงที่เป็นการพิจารณาด้วยการบูรณาการเงื่อนไขเชิงพัฒนาการทางอาชีพในชีวิตการทำงานของผู้บริหารหญิง แบ่งได้เป็น 5 ชั้น แต่ละชั้นประกอบด้วยพัฒนาการหลัก ๆ 3 ด้าน สำหรับ

พัฒนาการด้านแรก คือ การเรียนรู้ พัฒนาการด้านที่สอง คือ การต่อรอง ซึ่งเป็นการกระทำที่แสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ รวมถึงการปรับตัวภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ ด้วย และพัฒนาการด้านที่สาม คือ การเปลี่ยนผ่านไปสู่อีกขั้นหนึ่ง แต่ละชั้นของพัฒนาการทางอาชีพ จะมีการพิจารณาด้วยการบูรณาการเงื่อนไขในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- Stage I วัยเด็กจนถึงก่อนศึกษาระดับอุดมศึกษา

เป็นช่วงที่ผู้บริหารหญิงเกิดและเติบโตขึ้นจนกระทั่งเข้าศึกษาในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ช่วงนี้มีระยะเวลาตั้งแต่เกิดจนกระทั่งถึงอายุประมาณ 17-18 ปี

(1) การเรียนรู้ การได้รับการศึกษานับเป็นกระบวนการของการเรียนรู้ลักษณะหนึ่งที่มีความสำคัญต่อพัฒนาการของบุคคล ผู้บริหารหญิงได้รับการปลูกฝังให้มุ่งเข้าศึกษาในภาคบังคับผ่านทางกระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในรูปของการตั้งใจและสนับสนุนจากบิดามารดาในเรื่องการศึกษาและการมุ่งความสำเร็จ อีกทั้งยังมีต้นแบบของความสำเร็จทั้งเรื่องการศึกษาและอาชีพให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม ในพัฒนาการการเรียนรู้นั้นได้มีการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเองจากการทดสอบและทดลองด้วยตนเอง มีโอกาสค้นหาและพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง มีทักษะต่อการแข่งขันท้าทายและยึดถือหลักกรรมทางศาสนาผ่านทางการเรียนรู้จากครอบครัว โรงเรียนตลอดจนบุคคลที่อยู่แวดล้อมรวมทั้งมีผู้ชักนำในวัยเรียน และได้เข้ารับการศึกษจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายทำให้พวกเธอมีพัฒนาการทางความสนใจและความสามารถ การได้เข้าร่วมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมต่าง ๆ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ในวัยเด็กที่สำคัญต่อการเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่สมบูรณ์ด้วย

(2) การต่อรอง ในขั้นนี้การตอบสนองของพวกเธอมีลักษณะของการทำตามคำสั่งสอนของบิดามารดาเป็นส่วนใหญ่ โดยมุ่งทำหน้าที่ศึกษาเล่าเรียนพวกเธอเชื่อว่าหากสามารถสอบเข้าศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ตามที่บิดามารดาคาดหวัง ถือว่าบรรลุความสำเร็จในการทำหน้าที่ของบุตรที่ดี

(3) การเปลี่ยนผ่าน การเรียนรู้และการกระทำต่าง ๆ ภายในช่วงชีวิตขั้นนี้นับว่าเป็นรากฐานอันมั่นคงต่อการที่จะพัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองจนก้าวสู่ขั้นต่อไป คือ เข้าศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา

- Stage II เข้าศึกษาระดับอุดมศึกษา

ในขั้นนี้ มีระยะเวลาประมาณ 4-5 ปี ผู้บริหารหญิงมีอายุประมาณ 17-25 ปี

(1) การเรียนรู้ โดยได้เรียนรู้วิชาการต่าง ๆ ในสาขาที่ตนเองได้เลือกเรียนตามความถนัด

(2) การต่อรอง การตอบสนองของพวกเขาเธอปรากฏในรูปแบบของความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจศึกษาเล่าเรียนจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

(3) การเปลี่ยนผ่าน การศึกษาทำให้มีความรอบรู้ มีความคิด มีคุณสมบัติของบุคคลตามความต้องการพื้นฐานขององค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่านตนเองเข้าสู่องค์การแห่งการทำงาน

- Stage III เริ่มทำงาน

ผู้บริหารหญิงมีการเรียนรู้ มีการทดสอบทดลองเกี่ยวกับชีวิตการทำงานจนกระทั่งเกิดความชัดเจนในแง่ของความสำเร็จในชีวิตการทำงาน เมื่อได้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมแล้วก็จะใช้ความสามารถในการดำรงรักษาพื้นที่แห่งการทำงานของตนให้เกิดความมั่นคงถาวร เกิดความก้าวหน้าในการทำงานโดยลำดับ ขั้นนี้ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงประมาณ 8-10 ปี ทำงานอยู่ในระดับประมาณ ซี 3 ถึง ซี 6

(1) การเรียนรู้ เมื่อได้เข้าสู่การทำงานในองค์การแล้ว จะพัฒนาคุณภาพของทุนมนุษย์ในตนเองจนกระทั่งมีทักษะในการทำงานบริหารที่สำคัญ คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะด้านเทคนิค การที่ตระหนักถึงการที่ตนเองยังขาดทักษะและประสบการณ์การทำงาน การพัฒนาคุณภาพของทุนมนุษย์จะช่วยให้เกิดความก้าวหน้า โดยได้เข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น คือ ระดับปริญญาโทที่เสริมสร้างความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญเฉพาะทางให้กับตนเอง ยังปรากฏว่าผู้บริหารหญิงมุ่งเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้กับตนเองด้วยการเข้ารับการศึกษาอบรม ตลอดจนเรียนรู้เกี่ยวกับงานผ่านทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา รุ่นพี่ ผู้บริหารในองค์การภายใต้ระบบพี่เลี้ยงและจากบุคคลภายนอกองค์การที่อยู่ในเครือข่ายการติดต่อสัมพันธ์ด้วย มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่ได้เคยกระทำ สำนวนตัวเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง มีความมุ่งมั่นทำงานโดยมีแรงจูงใจด้านการมีสถานภาพที่ได้รับการยอมรับ และได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการทำงานอย่างบรรลุความสำเร็จด้วยผลงานที่ปรากฏให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ผลงานมีคุณภาพและมีความโดดเด่น

ผู้บริหารหญิงมีการเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและนโยบายต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งเรียนรู้ที่จะปฏิบัติตนภายใต้วัฒนธรรมขององค์การ อาทิ วัฒนธรรมขององค์การที่มุ่งให้งาน

สำเร็จด้วยการทุ่มเททำงาน วัฒนธรรมองค์การที่ใช้เรื่องเพศและกามารมณ์ในการพุดคุย วัฒนธรรมองค์การที่มีการเมือง

(2) การต้อรอง ในขั้นนี้สำหรับเรื่องเกี่ยวกับการทำงาน จะมุ่งทำงานเพื่อให้ตนเองมีสถานภาพที่ได้รับการยอมรับและได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารหญิงสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างบรรลุความสำเร็จ การกระทำการแสดงออกกับบุคคลต่าง ๆ อยู่ในลักษณะการทำตามที่ได้รับคำสั่งจากบุคคลที่มีความสัมพันธ์ด้วยเหล่านั้นทั้งจากระบบพี่เลี้ยงและเครือข่าย มีการแสดงบทบาทหลายบทบาทกับบุคคลต่าง ๆ เช่น บทบาทผู้ตาม บทบาทผู้ค้นหาข้อมูล

สำหรับงานและครอบครัว การที่ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่มีความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพต่อผู้พันฝ้าอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ชีวิตส่วนตัวทางครอบครัวของพวกเธอนับว่าสนับสนุนต่อการทำงาน โดยไม่ได้อยู่ในสถานการณ์จนถึงจุดที่ต้องเลือกระหว่างอาชีพหรือครอบครัว ผู้บริหารหญิงที่สมรสแล้วและมีบุตร งานและครอบครัวเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในลักษณะที่เรียกว่า “Compensation” ที่สิ่งหนึ่งที่ได้มานั้นต้องแลกเปลี่ยนกับการเกิดผลเสียต่ออีกสิ่งหนึ่ง เช่น บางขณะที่มีการทุ่มเททำงานจนเกินเวลาเลิกงานหรือนอกเวลางานทำให้ไม่มีเวลาดูแลบุตรดูแลครอบครัว แต่ได้มีการปรับเปลืองตนเองโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของบุตรและบุคคลในครอบครัวที่มีต่อบทบาทของเธอ เช่น หาผู้สนับสนุนจากภายนอกชุดของบทบาทโดยการจ้าง ตกลงกับคู่บทบาทให้ช่วยทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทโดยการขอให้สมาชิกในครอบครัวช่วย ผู้บริหารหญิงบางท่านมีความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัวในลักษณะ “Spillover” โดยที่การต่อสู้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ การนำงานกลับมาทำที่บ้าน ซึ่งทำให้ไปทับซ้อนกับเวลาที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่บ้าน แต่ความสัมพันธ์ของงานและครอบครัวนั้น ยังไม่ถึงขั้นที่งานและครอบครัวเป็นสิ่งที่ขัดแย้งต่อกัน “Conflict” คือ ยากที่จะทำให้เกิดความสมดุลระหว่างกันได้ พวกเธอยังคงสามารถสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานนอกบ้านกับการมีภาระหน้าที่ต่อครอบครัว แม้ว่าในบางจังหวะของชีวิตความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัวในลักษณะ “Compensation” ส่งผลกระทบต่องานในทางลบอย่างชัดเจน เช่น การเสียโอกาสที่จะได้รับแต่งตั้งให้ขึ้นเป็นผู้บริหาร เนื่องจากเลือกที่จะโยกย้ายติดตามสามีไปทำงานที่ต่างประเทศ การเสียโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้น 2 ชั้นในปีที่ลาคลอด ยังมีความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัวอีกลักษณะหนึ่งที่ปรากฏกับผู้บริหารหญิงที่สมรสแล้วและมีบุตร คือ “Instrumentality” ที่งานและครอบครัวเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในแง่ของการสร้างรายได้ให้กับครอบครัว สำหรับผู้บริหารหญิงที่สมรสแล้วและไม่มีการรวมทั้งผู้บริหาร

หญิงที่เป็นโสด งานและครอบครัวมีความเป็นอิสระจากกันไม่ส่งผลกระทบต่อกัน
“Independence”

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในแง่การมอบหมายงาน การเลื่อนระดับ เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากรและการล่งละเมิดทางเพศนั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติ ขณะที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีการเลือกปฏิบัติในแง่ของการสนทนาในเชิงตลกขบขันที่มีการใช้เรื่องเพศเรื่องกามารมณ์มาพูดคุยสนทนากัน การแสดงออกส่วนใหญ่ของผู้บริหารหญิงอยู่ในรูปการนิ่งเฉย การแสดงความรู้สึกขบขันไปด้วย การพูดโต้แย้งอันแสดงถึงการปรับตัวด้วยการสร้างความกลมกลืนกับสถานการณ์ สำหรับการปฏิสัมพันธ์โดยทั่วไปที่แสดงถึงการไม่ยอมรับต่อผู้หญิง การบ่อนทำลายลบล้างและการแก้แค้น การตอบสนองของพวกเขาก็จะปรากฏในลักษณะมุ่งทำงานมุ่งทำหน้าที่ให้ดีที่สุดแล้วการยอมรับจะเกิดขึ้นเองภายหลัง ยืนยันในความถูกต้อง ตลอดจนไม่ได้แสดงการตอบโต้

การที่ได้ทำงานในองค์กรในระบบราชการที่มีการกำหนดกฎเกณฑ์และนโยบายที่ชัดเจนทั้งในเรื่องการจ้างงาน การเลื่อนระดับ เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาบุคลากร กล่าวได้ว่าเป็นการทำงานในโครงสร้างองค์กรที่ไม่เลือกปฏิบัติ

ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งให้งานสำเร็จด้วยการทุ่มเททำงานหนัก ผู้บริหารหญิงได้ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังว่าบุคคลจะต้องสามารถให้เวลากับการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง สำหรับวัฒนธรรมองค์กรในแง่ภาษาและการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่เป็นมิตรกับผู้หญิง ปรากฏว่าในวงสนทนามีการใช้เรื่องเพศและกามารมณ์ในการพูดคุยตลกขบขัน การตอบสนองของผู้บริหารหญิงมีทั้งการปฏิบัติที่เป็นการสืบทอด ยอมจำนน และได้แย้งขัดขึ้นต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยขึ้นกับความเหมาะสมตามกับสถานการณ์ นอกจากนี้ผู้บริหารหญิงบางท่านยังเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการที่เพื่อนร่วมงานใช้การเมืองเพื่อความก้าวหน้า นับเป็นการทำงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่มีการเมืองซึ่งส่งผลในทางลบต่อความก้าวหน้าในการทำงาน แต่ในบางจังหวะและโอกาสวัฒนธรรมองค์กรที่มีการเมืองสามารถส่งผลทางบวกได้ ดังที่ปรากฏในรูปของการจัดแบ่งผลประโยชน์ให้กับผู้ที่ไม่สามารถมาลดทอนอำนาจต่อกลุ่มชั่วคราวเดิม

(3) การเปลี่ยนผ่าน กล่าวได้ว่าในขั้นนี้ ผู้บริหารหญิงได้มีการเรียนรู้ มีพัฒนาการทำงานและปฏิบัติตนอย่างสอดคล้องและกลมกลืนกับวัฒนธรรมองค์กรจนเกิดความก้าวหน้าในการทำงานโดยลำดับ อีกทั้งมีความสามารถในการสร้างความสมดุลระหว่างเรื่อง

งานและครอบครัวด้วย โดยสามารถเปลี่ยนผ่านก้าวเข้าไปสู่ขั้นต่อไป คือ ขั้นการสั่งสมประสบการณ์การทำงาน

- Stage IV สั่งสมประสบการณ์

ขั้นนี้ ผู้บริหารหญิงใช้เวลาประมาณ 11-30 ปี นับจากเริ่มทำงาน โดยจะทำงานอยู่ในระดับประมาณ ซี 7 ถึง ซี 9 ชช. เป็นขั้นที่กล่าวได้ว่าการสั่งสมประสบการณ์การทำงานมากยิ่งขึ้น สามารถยึดมั่นกับพื้นที่แห่งการทำงานโดยรักษาไว้ซึ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะพร้อม ๆ กับความสามารถในการบริหารจัดการ รวมทั้งปรับเปลี่ยนตนเองอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์การทำงานและชีวิตส่วนบุคคล

(1) การเรียนรู้ ผู้บริหารหญิงมีการเรียนรู้ จนมีสมรรถนะความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นอันเกิดผลดีต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารในการเลื่อนตำแหน่ง ทักษะการทำงานด้านความคิด วิเคราะห์ การมองภาพ การคาดการณ์นั้นกรอบความคิดจะได้รับการพัฒนาจนมีความลุ่มลึกและมีความสร้างสรรค์ยิ่งขึ้น ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยเฉพาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะช่วยผลักดันผลงานให้กับทีมงานมีความสำคัญ การเรียนรู้ผ่านทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใต้เครือข่ายกับบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์กร จะมีความสำคัญมากกว่าระบบที่เลี้ยงอันนำมาซึ่งทุนทางสังคมที่เอื้ออำนวยต่อความก้าวหน้าในการทำงานนั่นเอง ในขั้นนี้ การเรียนรู้ที่จะแสดงบทบาทการบริหารงานที่ใช้ทั้งความโดดเด่นของ “บทบาทแม่” คือ ความอ่อนโยน นุ่มนวล ดูแลช่วยเหลือ มีความละเอียดอ่อน อ่อนไหวต่อความรู้สึกของผู้อื่น และมีมนุษยสัมพันธ์ดี มาใช้ผสมผสานกลมกลืนกับบทบาทผู้หญิงแกร่งที่เรียกว่า “Iron Maiden” ซึ่งมีบุคลิกภาพแข็งคล้ายผู้ชาย ทำงาน “ลุย” แบบผู้ชาย นับเป็นการปรับตัวให้เกิดผลในเชิงบวกต่อความก้าวหน้า

(2) การต่อรองในขั้นนี้ ผู้บริหารหญิงทำงานด้วยแรงจูงใจด้านสถานภาพที่ได้รับการยอมรับและได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ ได้สั่งสมความสำเร็จในผลงานที่ได้กระทำต่าง ๆ การกระทำที่แสดงออกอยู่ในรูปของการทบทวนอย่างลึกซึ้งต่อความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมพร้อมกับมุ่งพัฒนาผู้อื่นภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยเฉพาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมุ่งสร้างการรวมกลุ่ม โดยทำให้สั่งสมผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมและได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ได้รับมอบหมายภารกิจสำคัญ โดยเฉพาะการได้ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานซึ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าในอนาคต

เมื่อมีโอกาสที่จะได้รับการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งเข้าไปทำงานในสาขาที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ ผู้บริหารหญิงตอบสนองต่อโอกาสที่เปิดขึ้นกับตัวเองโดยยินดีที่จะ

ยอมรับต่อภาวะความเสี่ยงเพื่อมีประสบการณ์การทำงานกว้างขวางยิ่งขึ้นนับเป็นโอกาสที่จะเกิดความก้าวหน้าในอาชีพด้วย ในช่วงนี้ จะเห็นได้ว่าการเติบโตของพัฒนาการทางอาชีพอยู่ในอัตราต่ำกว่าขั้นการเริ่มทำงาน โดยมีความเป็นไปได้ว่าเมื่อทำงานในระดับที่สูงขึ้นมักมีการแข่งขันกันสูง อีกทั้งคู่แข่งในการทำงานยังมีการใช้ “การเมืองว่าด้วยเรื่องการบริหารงาน” แทนที่จะใช้การทำงานการบริหารงานโดยความสามารถอย่างแท้จริง ดังนั้น ความก้าวหน้าจึงชะงักงันลงบ้าง อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ เครือข่าย ตลอดจนทุนทางสังคมสามารถชดเชยและช่วยพยุงฐานะที่เสียเปรียบต่อคู่แข่ง จึงยังคงทำให้การพัฒนาทางอาชีพดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เกิดความก้าวหน้า ทำให้สามารถเปลี่ยนผ่านและก้าวเข้าสู่ขั้นต่อไป

สำหรับงานและครอบครัว ในบางช่วงชีวิตการทำงานของผู้บริหารหญิง ความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องงานและครอบครัวมีลักษณะผสมผสานกันในหลายลักษณะ เช่น มีทั้งความสัมพันธ์ในลักษณะ “Spillover” ที่งานและครอบครัวส่งผลกระทบต่อกัน ความสัมพันธ์ในลักษณะ “Compensation” โดยงานและครอบครัวเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในลักษณะที่สิ่งหนึ่งที่ได้มาต้องแลกเปลี่ยนกับการเกิดผลเสียต่ออีกสิ่งหนึ่ง ความสัมพันธ์ในลักษณะ “Independence” โดยที่งานและครอบครัวมีความเป็นอิสระจากกัน ความสัมพันธ์ในลักษณะ “Instrumentality” ที่งานและครอบครัวเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในแง่ของการสร้างรายได้ให้กับครอบครัว อย่างไรก็ตามไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ในลักษณะ “Conflict” ซึ่งงานและครอบครัวเป็นสิ่งที่ขัดแย้งต่อกันยากที่จะทำให้เกิดความสมดุลระหว่างกันได้ ผู้บริหารหญิงเมื่ออยู่ในขั้นนี้ยังคงสามารถสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานนอกบ้านกับการมีภาระหน้าที่ต่อครอบครัวได้เช่นเดียวกับขั้นเริ่มทำงาน

ในส่วนของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในแง่การมอบหมายงาน การเลื่อนระดับ เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากรและการล่วงละเมิดทางเพศนั้นไม่มีการเลือกปฏิบัติ เช่นเดียวกับที่อยู่ในขั้นเริ่มทำงาน ขณะที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีการเลือกปฏิบัติในแง่ของการสนทนาในเชิงตลกขบขันที่มีการใช้เรื่องเพศเรื่องกามารมณ์มาพูดคุยสนทนากัน ยังคงปรากฏอย่างต่อเนื่องจากขั้นที่ผ่านมา การแสดงออกส่วนใหญ่ของผู้บริหารหญิงยังคงมีลักษณะเช่นเดิม คือ การนิ่งเฉย การแสดงความรู้สึกขบขันไปด้วย พูดได้แหย่ โดยพยายามสร้างความกลมกลืนกับสถานการณ์ขณะนั้น การที่การปฏิสัมพันธ์โดยทั่วไปมีการแสดงออกว่าไม่ยอมรับต่อผู้หญิง มีการบ่อนทำลายลัทธิหลังและการแก้แค้น การตอบสนองของพวกเขามีลักษณะเช่นเดียวกับขั้นที่ 3 คือ มุ่งทำงานมุ่งทำหน้าที่ให้ดีที่สุดแล้วการยอมรับจะเกิดขึ้นเอง ยืนยันในความถูกต้อง ตลอดจนไม่ตอบโต้แต่อย่างใด

การที่ได้ทำงานในโครงสร้างองค์การของระบบราชการไม่เลือกปฏิบัติ โดยมี การกำหนดกฎเกณฑ์และนโยบายที่ชัดเจนทั้งในเรื่องการจ้างงาน การเลื่อนระดับ เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งในขั้นนี้สำนักงาน ก.พ. ได้ออกหนังสือเวียนเกี่ยวกับ นโยบายการส่งเสริม และสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงและชายในการบริหารงานบุคคลใน ราชการพลเรือน นับว่าเป็นผลที่ตามมาจากการที่รัฐบาลไทยได้รับเอาปฏิญญาปักกิ่งและแนว ปฏิบัติการเพื่อความก้าวหน้าของสตรี เมื่อปี 2538 มากำหนดเป็นนโยบายอย่างเป็นทางการ โดย ที่สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน กสส. มีบทบาทสำคัญในคณะกรรมการระดับชาติที่จะแสวงหา มาตรการ เพื่อส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างเพศในการทำงาน สำหรับภาคราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้นำลงสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำเป็นแนวทางตามหนังสือเวียนดังกล่าว จึงนับว่าองค์การที่ พวกเธอทำงานมีการพัฒนาในเชิงโครงสร้างเพื่อสร้างความเสมอภาคแก่ข้าราชการทุกคนโดยเท่า เทียมกัน

ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งให้งานสำเร็จด้วยการทุ่มเททำงานหนัก วัฒนธรรมองค์การที่ไม่เป็นมิตรกับผู้หญิงที่ใช้เรื่องเพศและกามารมณ์ในการพูดคุยตลกขบขัน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การที่มีการเมือง ผู้บริหารหญิงได้ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ ดังกล่าวเพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงานโดยไม่แสดงการท้าทายแต่อย่างใด แม้อาจรู้สึกอึดอัด ใจเจ็บปวดบ้างที่ต้องพยายามเข้าไปร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มพวกผู้ชายก็ตาม อีกทั้งทุนทาง สังคมที่ได้สร้างขึ้นตลอดช่วงชีวิตของการทำงานจะช่วยคลี่คลายต่ออุปสรรคจากการเล่นเกมส์ การเมืองของเพื่อนร่วมงานและจะนำมาซึ่งผลในทางบวกต่อความก้าวหน้าด้วย

(3) การเปลี่ยนผ่าน กล่าวได้ว่าในขั้นนี้ ประตุแห่งความสำเร็จจะเปิดขึ้นเมื่อ บุคคลหนึ่ง ๆ สามารถแสดงความเหนือกว่าโดยได้ยืนอยู่ในลำดับนำหน้าผู้อื่น ดังนั้น ผู้บริหาร หญิงจึงต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งที่จะยืนอยู่ในลำดับดังกล่าว พวกเขาต้องพัฒนาตนเอง อย่างมาก สมรรถนะความสามารถจะเป็นกุญแจหลักที่จะทำให้พวกเขาเข้าถึงและได้รับการ ยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การสร้างการรวมกลุ่มเพื่อเป็น พลังในการผลักดันผลงานนับว่าสำคัญ ดังนั้น ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงถูกให้ ความสำคัญมากสำหรับในขั้นนี้ การเรียนรู้ที่จะเข้าร่วมกับเครือข่ายใหม่ ๆ จะช่วยสนับสนุนให้ เกิดความก้าวหน้า อีกทั้งจะต้องปฏิบัติตนอย่างสอดคล้องและกลมกลืนกับวัฒนธรรมองค์การ และยังคงสร้างความสมดุลระหว่างเรื่องงานและครอบครัวเช่นเดียวกับขั้นที่ผ่านมาด้วย พวกเขา จึงสามารถเปลี่ยนผ่านก้าวเข้าไปสู่ขั้นต่อไป คือ ขั้นการดำรงตำแหน่งบริหาร

- Stage V ขึ้นดำรงตำแหน่งบริหาร

เป็นขั้นที่ผู้บริหารหญิงมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 30 ปี มีอายุประมาณ 50 ปีขึ้นไปจนกระทั่งเกษียณอายุ ผู้บริหารหญิงสามารถรักษาพื้นที่ในโลกแห่งการทำงานอย่างต่อเนื่องตลอดเส้นทางการทำงานจนประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน โดยได้ดำรงตำแหน่งบริหารขององค์กร

(1) การเรียนรู้ ผู้บริหารหญิงที่ก้าวขึ้นมาจนกระทั่งถึงขั้นนี้ นับว่าประสบความสำเร็จในอาชีพพร้อมทั้งอาชีพไม่ได้ทำลายชีวิตครอบครัวหรือชีวิตส่วนตัว พวกเธอจึงมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของชีวิตการทำงาน การรู้สึกที่ตนเองประสบความสำเร็จในชีวิตแล้วพร้อมกับมีความสุขกับชีวิตครอบครัว โดยผลงานที่ได้สร้างชื่อเสียงสั่งสมไว้ทำให้ได้ยืนหยัดอยู่ในแถวหน้าขององค์กร

(2) การต่อรอง ผู้บริหารหญิงจะมุ่งที่การกระทำเพื่อความเติบโตและพัฒนาการขององค์กร ประสบการณ์ในชีวิตการทำงานและทุนมนุษย์ในตนเองจะถูกถ่ายทอดออกมาอย่างเป็นรูปธรรม ในลักษณะของคู่มือการทำงานอันทรงคุณค่าอย่างยิ่งต่อการใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติแก่บุคลากรรุ่นต่อ ๆ มาขององค์กร การให้คำแนะนำปรึกษา การให้ข้อเสนอแนะจะช่วยสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จและก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี

(3) การเปลี่ยนผ่าน ผู้บริหารหญิงจะมุ่งทำงานอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งเกษียณอายุ โดยไม่มีความคิดที่จะเข้าโครงการเกษียณราชการก่อนอายุ อีกทั้งยังวางอนาคตหลังจากเกษียณอายุราชการแล้วว่าจะเข้ามาช่วยทำงานภายในองค์กรเดิมที่ทำงานหรือทำงานเพื่อสังคม เช่น สอนภาษาอังกฤษแก่เด็ก ๆ การทำงานช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

ในการบูรณาการเงื่อนไขเชิงพัฒนาการทางอาชีพดังที่ได้กล่าวถึงทั้ง 5 ขั้น สามารถกล่าวได้ว่า แม้การเลี้ยงดูลูกอ่อนเริ่มต้นในวัยเด็กทั้งในเรื่องของการทำงานในบ้านและนอกบ้านจะเป็นสิ่งชี้แนะเบื้องต้นให้ผู้บริหารหญิงปฏิบัติตามแนวทางเหล่านั้น แต่เมื่อเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ แนวทางการปฏิบัติจะขึ้นกับเงื่อนไขเชิงโครงสร้างและโอกาสที่พวกเขาได้เผชิญ ตลอดจนขึ้นกับการต่อรองกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขณะนั้น

การที่ชีวิตในวัยเด็กของผู้บริหารหญิง ได้มีการสร้างกรอบเบื้องต้นของการมุ่งเน้นในเชิงพฤติกรรมสำหรับวัยผู้ใหญ่แต่ก็ไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมในวัยผู้ใหญ่ของผู้บริหารหญิงได้ทั้งหมด

กล่าวคือ แม้ว่าการที่พ่อแม่ได้มุ่งสอนให้ลูกเกิดพฤติกรรมหนึ่ง ๆ ไม่ได้หมายความว่า การที่เด็ก ๆ จะทำตาม การมุ่งเน้นของวัยเด็กเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้อความต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาและการโต้ตอบด้วยมุมมองของตัวเอง เหตุการณ์ที่ผ่านเข้ามาในวัยต่าง ๆ ตั้งแต่ วัยเด็กสู่วัยผู้ใหญ่ ด้วยการดิ้นรนต่อสู้เพื่อสร้างอัตลักษณ์ของตนเอง ทำให้เกิดการประเมินใหม่ต่อ ข้อความการบอกกล่าวสั่งสอนของบิดามารดาและประสบการณ์ที่สั่งสมมา โดยมีแนวโน้มที่จะก่อ การทำให้ความหมายใหม่อันนำไปสู่พัฒนาการของการตอบสนองด้วย ประกอบกับกระบวนการ ชัดเกลาในวัยเด็กจากแม่สู่ลูกสาวทั้งในเรื่องของการทำงานในบ้านและนอกบ้านที่มีลักษณะ “Feminine” คือ มุ่งเน้นการทำงานในบ้าน คือ การเป็นผู้ดูแลและเป็นแม่ พร้อม ๆ กับกระบวนการ ชัดเกลาในลักษณะ “Masculine” ที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน และการศึกษา รวมถึง การที่พวกเธอได้สั่งสมประสบการณ์มากขึ้นจากการได้รับข้อความการบอกเล่าต่าง ๆ และ ประสบการณ์จากสังคมรอบตัวตามวัยที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อีกทั้งต้นแบบอื่น ๆ ที่อยู่รายล้อมซึ่ง สามารถสังเกตเห็น แต่เมื่อเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ แนวทางการปฏิบัติจะขึ้นกับเงื่อนไขเชิงโครงสร้างและ โอกาสที่พวกเธอได้เผชิญ ตลอดจนขึ้นกับการต่อรองกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขณะนั้นด้วย ทำให้ ผู้บริหารหญิงได้เลือกการกระทำที่จะนำพาตนเองไปสู่ความสำเร็จ

ผู้บริหารหญิงเหล่านี้ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีกับทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการทำงานจะมุ่งให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง มี แรงจูงใจที่สำคัญ คือ การได้รับการยอมรับในด้านสถานภาพ โดยได้พัฒนาทักษะในการทำงาน บริหารจนสามารถทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ มีการปรับตัวในลักษณะให้ตนเองมีความก้าวหน้า โดยได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเรื่อย ๆ มีการชิมชาบค่านิยมต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้ตนเองประพฤติ ปฏิบัติตนอย่างสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยเฉพาะเรื่องการทำงานหนักเพื่อ ความสำเร็จ ภาษาและการสื่อสารที่ใช้ภายในองค์กรแม้ว่ามีลักษณะถ้อยคำที่แสดงถึง “ความ เป็นเจ้าถิ่นของพวกผู้ชาย” แต่ได้มีการปรับตัวให้กลมกลืนกับบรรยากาศการทำงานเช่นนั้น การมุ่ง แก่ปัญหาความขัดแย้งทางบทบาท ชีวิตครอบครัวจึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานจึงสามารถ ทำงานอย่างบรรลุผลสำเร็จจนกระทั่งได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ผู้บริหารหญิงได้เลือกดำเนินชีวิตวัยผู้ใหญ่ด้วยแบบแผนชีวิตที่เรียกว่า “Nontraditional Path” นับว่าเป็นแบบแผนชีวิตที่บุคคลมีความยึดมั่นที่จะทำงานนอกบ้านและ ทำงานแบบถาวร แม้ความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัว มีลักษณะที่ผสมผสานกันทั้ง ลักษณะ “Spillover” ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่ทั้งสองส่วนได้ส่งผลกระทบต่อกัน และลักษณะ “Compensation” ที่สิ่งหนึ่งที่ได้มานั้นต้องแลกเปลี่ยนกับการเกิดผลเสียต่ออีกสิ่งหนึ่ง แต่ด้วยการ

ปรับเปลี่ยนตนเองที่มุ่งแก้ปัญหาความขัดแย้งทางบทบาทอย่างหลากหลาย จึงทำให้ผู้บริหารหญิงสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานนอกบ้านกับภาระงานบ้านและการดูแลสถานการณ์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัววลักษณะ “Conflict” ซึ่งงานและครอบครัวเป็นสิ่งที่ขัดแย้งต่อกันยากที่จะทำให้เกิดความสมดุลระหว่างกันได้จึงไม่เกิดขึ้นกับพวกเขา

การที่ผู้บริหารหญิงมีประสบการณ์จากสิ่งขวากันต่อความเท่าเทียมในการทำงาน อาทิ วัฒนธรรมองค์การที่ให้คุณค่ากับการใช้ทั้งเรื่องเพศ เรื่องการมารณในการพูดคุยผ่อนคลายความตึงเครียดในการทำงาน การกีดกันผู้หญิงจากวงสนทนาอย่างมิได้ตั้งใจ การถูกเลือกปฏิบัติในรูปการสนทนาดังกล่าวจากเพื่อนร่วมงานนับว่าส่งผลกระทบต่อการทำงานก้าวหน้าขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โดยส่งผลเพียงแต่การสร้างความรู้สึกรัดเคืองใจอึดอัดใจ ผู้บริหารหญิงจึงยังคงทำงานอย่างเต็มตัวและต่อเนื่อง สามารถก้าวขึ้นไปตามบันไดอาชีพในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ในพัฒนาการของชีวิตของบุคคลหนึ่ง ๆ การเปลี่ยนแปลงของบุคคลเป็นสิ่งปกติ การมุ่งเน้น การกระทำและความสามารถในการตัดสินใจในการกระทำวัยผู้ใหญ่ ไม่ได้มาจากการก่อร่างของช่วงวัยเด็กเพียงอย่างเดียว แต่จะมาจากความสามารถส่วนบุคคลที่ได้มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงวัยที่ผ่านมาและการก้าวเข้าสู่ขั้นใหม่ในชีวิต รวมถึงการเผชิญกับทางเลือกเมื่อพบกับเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ที่จะสร้างการสั่งสมประสบการณ์ให้กับบุคคล การก้าวข้ามและการแก้ปัญหาจะเป็นไปตามวัยที่เพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงประสบการณ์ในวัยเด็ก แนวการปฏิบัติของผู้หญิงตามความคาดหวังของสังคม ต้องวิเคราะห์ถึงศักยภาพของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งแห่งที่ของตนเองภายใต้ระบบสังคมที่เป็นพลวัตร การมีระบบความสัมพันธ์ภายในองค์การ รวมทั้งภายใต้กระบวนการที่บุคคลได้พัฒนาการสนองตอบต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย

เมื่อพิจารณาถึงประเภทขององค์การ องค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงใกล้เคียงกับผู้ชาย องค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย และองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชาย พบว่าเงื่อนไขเชิงพัฒนาการทางอาชีพของผู้บริหารหญิงที่ทำงานในองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงมากกว่าผู้ชายเมื่อเทียบกับองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชาย ปรากฏว่าการเปลี่ยนผ่านจาก Stage IV การสั่งสมประสบการณ์เข้าสู่ Stage V การขึ้นดำรงตำแหน่งบริหารใช้เวลาที่สั้นกว่า กล่าวคือ ในองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ผู้บริหารหญิงมีอายุงานประมาณ 27 ปี จึงได้ขึ้นดำรงตำแหน่งบริหาร ขณะที่ในองค์การที่สัดส่วนของผู้หญิงใกล้เคียงกับผู้ชาย ผู้บริหารหญิงมีอายุงานประมาณ 30 ปีจึงได้ขึ้นดำรงตำแหน่งบริหาร ส่วนผู้บริหารหญิงที่ทำงานในองค์การ

ที่สัดส่วนของผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชายมีอายุงานประมาณ 32 ปีจึงได้ขึ้นดำรงตำแหน่งบริหาร
การบูรณาการเงื่อนไขเชิงพัฒนาการทางอาชีพ ปรากฏดังภาพที่ 6.2

ข้อเสนอแนะ

ในการที่จะทำให้ผู้หญิงสามารถเข้าไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารสตรี การแสวงหาองค์ความรู้เกี่ยวกับเงื่อนไขในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารหญิงนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดยข้อเสนอแนะในการสร้างโอกาสต่อความก้าวหน้าในการทำงานจากเงื่อนไขที่พบในกลุ่มของผู้บริหารหญิงที่ได้ทำการศึกษา แม้จะเป็นกลุ่มผู้หญิงที่ทำงานในระบบราชการที่มีกฎระเบียบ และนโยบายที่ให้ความยุติธรรมแก่ข้าราชการทุกคน แต่สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อสร้างความเท่าเทียมให้แก่ผู้หญิงที่ทำงานในองค์กรประเภทอื่น ๆ ได้ เนื่องจากองค์การโดยทั่วไปมีโครงสร้างองค์กรมีการควบคุมการบังคับบัญชาตลอดจนกระบวนการในการทำงานที่ประยุกต์มาจากระบบราชการ ข้อเสนอแนะที่จะกล่าวถึง คือ การดำเนินการเชิงสถาบันเพื่อเพิ่มโอกาสต่อการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ดังนี้

การเพิ่มโอกาสต่อความก้าวหน้า

การเพิ่มโอกาสต่อความก้าวหน้าโดยทั่วไป

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการเชิงสถาบันสำหรับสถาบันต่าง ๆ อาทิ ครอบครัวยุทธ สถาบันการศึกษา องค์กรการทำงานและรัฐบาลในการเพิ่มโอกาสต่อความก้าวหน้าในการทำงานโดยทั่วไป มีดังนี้

ครอบครัวยุทธ

ในฐานะสถาบันทางสังคมสถาบันแรกที่ทำหน้าที่เลี้ยงดูกล่อมเกลามาชิกก่อนป้อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน บิดามารดาและผู้เลี้ยงดูควรมุ่งเน้นเลี้ยงดูเด็กให้มีพัฒนาการทางกายและจิตใจที่สมบูรณ์เพื่อเติบโตเป็นกำลังแรงงานที่สำคัญของประเทศ ปลูกฝังและสอนให้เด็กเป็นคนดี ประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมตามระบบคุณค่าที่ดั่งงามของสังคม สอนให้มีความเป็นตัวของตัวเองพึ่งพาตนเอง มุ่งต่อการศึกษาเล่าเรียนและยึดมั่นว่าการกระทำต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดจะต้องทำให้สำเร็จ อีกทั้งสอนให้รู้จักคิดค้นหาวิธีการที่จะกระทำสิ่งหนึ่ง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จด้วย

บิดามารดาพึงควรจริงจังและสนับสนุนให้บุตรเข้ารับการศึกษาถึงระดับอุดมศึกษาเพื่อมีความรู้ มีคุณสมบัติขั้นพื้นฐานและพร้อมที่จะทำงาน รวมทั้งบุคคลที่อยู่แวดล้อมกับตัวเด็กพึงตระหนักถึงการสร้างโอกาสที่ดีแก่เด็กในการเข้ารับการศึกษา

บิดามารดาพึงควรปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และสนับสนุนให้เรียนรู้ในหลักธรรมคำสอนของศาสนาอันจะช่วยให้งานตนอย่างมีสติ นอกจากนี้ในเรื่องของแรงจูงใจ พึงควรปลูกฝังแก่

บุคคลหนึ่ง ๆ ตั้งแต่วัยเด็ก โดยเฉพาะแรงจูงใจในการพัฒนาสภาพให้ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นจากผลของการกระทำที่ต่างต่าง ๆ เช่น การประสบความสำเร็จในการศึกษาและอาชีพ

บิดา มารดา ผู้เลี้ยงดูที่ใกล้ชิดกับเด็กควรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแสดงการกระทำที่ดีเพื่อเป็นต้นแบบให้เด็กได้เกิดการลอกเลียนแบบในสิ่งที่ดีที่ถูกต้องโดยเฉพาะในเรื่องการศึกษาและอาชีพ

สถาบันการศึกษา

ครูควรทำหน้าที่ปลูกฝังและสอนให้เด็กมุ่งศึกษาเล่าเรียน มีความเป็นตัวของตัวเอง โดยครูควรมีจิตวิญญาณของความเป็นครูที่ทุ่มเทให้ศิษย์นอกเหนือจากการสอนในชั่วโมงเรียนตามปกติ

สถาบันการศึกษาควรจัดระบบการให้คำแนะนำปรึกษาแนะแนวที่มีคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางการศึกษาต่อและเลือกอาชีพซึ่งมีความสำคัญต่อการก้าวไปในทิศทางหนึ่ง ๆ ของชีวิตในวัยศึกษาและเชื่อมโยงไปถึงชีวิตการทำงานด้วย

สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมให้นักเรียนมีการแข่งขันในการกระทำที่ดีที่สนับสนุนต่อพัฒนาการทางกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม เช่น การศึกษา ดนตรี กีฬา ทั้งนี้การแข่งขันต้องไม่สร้างความตึงเครียด ความแตกแยก ความเห็นแก่ตัว รวมทั้งปลูกฝังในเรื่องทีมและสปิริตในการเคารพกติกาด้วย

องค์กร

องค์กรพึงควรกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนความเท่าเทียมที่ให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกันแก่ทั้งผู้ชายและผู้หญิงที่จะมีความก้าวหน้าในงาน ดังนี้

1. นโยบายการจ้างงานที่เท่าเทียม
2. การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง มอบหมายงาน พึงควรดำเนินการบนหลักคุณธรรม เพื่อให้พนักงานที่กระทำดีมีความสามารถได้เข้าไปปฏิบัติหน้าที่สำคัญ พนักงานที่ทำงานดี จะมีขวัญกำลังใจที่ตนเองมีความก้าวหน้า
3. สำหรับการพัฒนาบุคลากร ควรเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียม และมุ่งเน้นโปรแกรมการฝึกอบรมทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะด้านความคิด ด้านเทคนิค และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้มีความสามารถในการวางแผนแก้ปัญหา มีความริเริ่มสร้างสรรค์
4. การจัดโปรแกรมระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นทางการ ควรจัดให้แก่พนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ เพื่อฝึกฝนและสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพและจัดให้ด้วยความเท่าเทียมกันทุกคน

ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานและเข้าข่ายจะได้เลื่อนตำแหน่ง การเตรียมความพร้อมก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งด้วยโปรแกรมระบบพี่เลี้ยงเฉพาะก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน

5. องค์การพึงควรกระตุ้นการทำงาน โดยให้ได้แสดงศักยภาพของตนเอง ได้นำเอาทุนมนุษย์ออกมาใช้งานอย่างเต็มที่ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการจัดสรรผลตอบแทนอย่างเป็นธรรมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานให้เพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุความสำเร็จอย่างเป็นธรรมด้วย

6. องค์การควรมีระบบให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อแนะแนวทางการพัฒนาตนเองแก่พนักงาน แนะนำทางการศึกษาต่อ แนะนำการพัฒนาอาชีพ ตลอดจนการรับเรื่องร้องทุกข์

7. หากมีการขยายโครงสร้าง องค์การพึงควรยึดนโยบายการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุในอัตราใหม่บนหลักของความเท่าเทียม

รัฐบาล

รัฐบาลมุ่งจัดระบบสาธารณสุขแก่ประชาชนอย่างถ้วนหน้าและทั่วถึง มีการให้ความรู้ด้านสุขอนามัยแก่สตรีที่ทำให้สามารถดูแลรักษาสุขภาพตนเองและครอบครัวได้ โดยกระทรวงสาธารณสุขทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบาย

การจัดการศึกษาภาคบังคับจนถึงระดับอุดมศึกษา โดยหน่วยงานหลัก คือ กระทรวง ศึกษาธิการทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้กำลังแรงงานของชาติมีศักยภาพทั้งร่างกายและสมรรถนะความสามารถ รวมทั้งมุ่งเน้นนโยบายการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้กำลังแรงงานของชาติได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงานบนหลักของการเพิ่มโอกาสให้เด็กผู้หญิงได้รับการศึกษา การเข้าถึงระบบการศึกษาและทางเลือกในการศึกษาของเด็ก การลดอัตราการออกจากระบบการศึกษาก่อนสำเร็จการศึกษา การจัดระบบการศึกษาเพื่อให้มีอำนาจตัดสินใจด้วยตัวเอง (Self-determination) ซึ่งมีความสำคัญต่อการสลายพันธนาการเพื่อให้หลุดพ้นจากความด้อยโอกาส

บุคคล

นอกเหนือจากการดำเนินการเชิงสถาบันแล้ว ในระดับของปัจเจกบุคคล การที่บุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความก้าวหน้าในการทำงาน จะต้องมีการสั่งสมสมรรถนะในการทำงานในด้านต่าง ๆ การมีสมรรถนะอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดความก้าวหน้า อาทิ การทำงานเป็นทีม การแสวงหาความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ การพัฒนาความสัมพันธ์ในรูปแบบเครือข่าย

สำหรับผู้หญิงโดยทั่วไปในสังคม การมีความบกพร่องในตนเอง อาทิ ความอ่อนแอ ความไม่มั่นคงทางอารมณ์ อาจถูกนำมาใช้เป็นข้ออ้างว่าพวกเขาไม่เหมาะสมที่จะเข้าไปทำงานใน

ตำแหน่งหนึ่ง ๆ เช่น ตำแหน่งผู้บริหาร (Nieva and Gutek, 1981, p.116) การขาดความรู้ในบางเรื่องก็สามารถเป็นอุปสรรคได้ เช่น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร (Bell and Nkomo, 2001; Bierema, 1999; Morrison, 1992; Ragins, 1998, quoted in Indvik, 2004, pp. 275-282) การมองที่ข้อบกพร่องของตัวบุคคลเหล่านี้ ทำให้ผู้หญิงถูกมองว่าขาดความเหมาะสมในการทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร หากสามารถลดข้อบกพร่องในระดับปัจเจกได้ จะเป็นการช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าไปดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

หากพิจารณาเงื่อนไขในระดับปัจเจกอันเป็นที่มาของความไม่เท่าเทียมกันในการประเมินความเหมาะสมต่อการเข้าไปดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ การสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมด้วยการหาวิธีการในการแก้ไขต่อความบกพร่องของตัวปัจเจกโดยการจัดโปรแกรมการพัฒนาตนเอง และฝึกอบรมแก่ผู้หญิง รวมถึงการสอนให้ผู้หญิงได้รู้จักปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในระดับปัจเจกแก่ผู้หญิง เพื่อเพิ่มโอกาสต่อความก้าวหน้าในการทำงาน บุคคลพึงควรมีกลยุทธ์การเสริมสร้างความสามารถในการทำงานของตนเอง อันประกอบด้วยกลยุทธ์ภายในตัวเองและกลยุทธ์ระหว่างบุคคล ดังนี้

- กลยุทธ์ภายในตัวเอง เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการที่บุคคลมุ่งเสริมสร้างองค์ประกอบภายในตนเองให้เข้มแข็ง อาทิ

1. การเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของตนเอง มุ่งการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องโดยบุคคลต้องติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการแขนงต่าง ๆ รวมถึงการส่งผ่านความรู้ความสามารถในการทำงานจากบริบทการทำงานหนึ่งไปสู่อีกบริบทหนึ่งด้วยการประยุกต์ และปรับเปลี่ยนสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกันออกไปได้ องค์ประกอบของการมีสมรรถนะทางวิชาชีพที่สำคัญ ได้แก่ 1) การมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความรู้ทางเทคนิค ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการการทำงานและบริบทการทำงาน โดยสามารถนำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การมีความสามารถในการทำงานหลากหลายประเภทอย่างมีประสิทธิภาพโดยทำให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ 3) การมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์การทำงาน รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัว 4) การมีค่านิยมส่วนตัวและค่านิยมในการทำงานที่เหมาะสมตลอดจนจริยธรรมในวิชาชีพ สามารถใช้วิจรรณญาณภายใต้สถานการณ์การทำงาน

2. การเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยบุคคลจะต้องรักษาความเชี่ยวชาญในทางเทคนิคของตนเองไว้และพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น เพื่อว่าตนเองจะได้มีความสำคัญต่อองค์กร

3. การสร้างผลงานที่เป็นเลิศและการแสดงความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยบุคคลต้องมุ่งทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีเกินกว่าผลงานโดยเฉลี่ยของพนักงานทั่วไป นอกจากนี้การทำงานเกินกว่าเวลาเลิกงานตามปกติและการรับอาสาในความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้นนับเป็นการแสดงความมุ่งมั่นต่อการทำงานของพนักงาน

4. การพัฒนาการศึกษาและการฝึกอบรม บุคคลจะต้องมุ่งสร้างประวัติด้านตัวในด้านการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมจะทำให้มีความรู้ในการวางแผนเพื่อพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมทักษะการบริหาร การฝึกอบรมทักษะการสื่อสารด้วยความมั่นใจ การฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์เพื่อเกิดความมั่นใจและได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น การฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ในการวางแผนอาชีพของตนเองก็มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานด้วย การเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวมจะช่วยให้คุณปรับตัวได้ดียิ่งขึ้น

5. การสร้างภาพลักษณ์ในตัวเอง การสร้างภาพลักษณ์มีความสำคัญเนื่องจากทำให้บุคคลมีความโดดเด่นในตนเองท่ามกลางพนักงานด้วยกัน การแสดงให้เห็นว่าตนเองเป็นพนักงานที่ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและองค์กรนับเป็นภาพลักษณ์เชิงบวกของพนักงานในรูปแบบหนึ่ง

- กลยุทธ์ระหว่างบุคคล สำหรับแนวทางดำเนินการในระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น กลยุทธ์ระหว่างบุคคลที่พึงควรมุ่งเน้น ได้แก่

1. มุ่งเรียนรู้ที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายใต้ระบบที่เลี้ยงและเครือข่ายด้วยการสร้างมิตรภาพกับบุคคลเหล่านั้น การที่บุคคลรู้ในสิ่งหนึ่ง ๆ ไม่เป็นการเพียงพอ การมีความสัมพันธ์กับบุคคลอย่างถูกต้องทางจะช่วยให้ความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับระบบการทำงานสามารถถูกนำไปสู่การปฏิบัติ การมีเครือข่าย การได้เข้าถึงความรู้ของผู้อื่นและการได้เข้าถึงทรัพยากร การที่บุคคลมีเครือข่ายทำให้มีโอกาสได้ทราบเกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เครือข่ายยังทำหน้าที่เสมือนกับระบบในการสร้างการเรียนรู้ โดยบุคคลสามารถเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจากกลุ่มที่ตนเองเข้าร่วมเป็นสมาชิก

ความสัมพันธ์กับบุคคลจะเกิดขึ้นโดยผ่านทาง การต่อรอง การแลกเปลี่ยนและความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ การขับเคลื่อนอำนาจของผู้กระทำจะทำให้เกิดบางสิ่งบางอย่างซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ อาทิ ผู้ให้การสนับสนุนที่มีอิทธิพลต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงและผู้ให้การสนับสนุนนี้ ไม่เพียงแต่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร แต่ยังมี ความจำเป็นต่อการเติบโตในอาชีพของบุคคลด้วย บุคคลจะต้องรู้ว่าเวลาใดที่ต้องขอความ

ช่วยเหลือ ขอความร่วมมือและจากใคร รวมทั้งตระหนักถึงการทำงานที่จะต้องอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่นภายในองค์การ มิตรภาพส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ บุคคลจำเป็นต้องมีแบบแผนความสัมพันธ์กับบุคคลหนึ่ง ๆ ที่ถูกต้องในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เมื่อได้ถูกเลื่อนตำแหน่งก็จะต้องรักษามิตรภาพเดิมกับบุคคลต่าง ๆ ไว้ พร้อมกับสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลใหม่ ๆ ภายในสายการบังคับบัญชาที่ได้ติดต่อด้วย การสร้างมิตรภาพส่วนบุคคลจึงมีความจำเป็น บุคคลจะต้องเข้าไปร่วมแบ่งปันค่านิยม ธรรมเนียม การปฏิบัติที่บุคคลต่าง ๆ ยึดถือ เพื่อเข้าถึงตัวเขาและได้รับข้อมูลข่าวสารจากเขา ได้รับความร่วมมือจากเขาอันเอื้อประโยชน์ต่อการทำงานในตำแหน่งใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มุ่งการเรียนรู้เกี่ยวกับอำนาจว่าสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างไรภายในองค์การ ใครเป็นผู้ขับ เคลื่อนความเป็นไปของสิ่งต่าง ๆ บุคคลต้องตระหนักด้วยตนเองว่า ใครเป็นผู้มีอำนาจ มีบารมี มีอิทธิพล หรือเป็นผู้ชี้นำทิศทาง โดยบุคคล 1) จะต้องตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ย่อย ๆ ระหว่างบุคคลต่าง ๆ มีความอ่อนไหวต่อความรู้สึกของบุคคลและตระหนักถึงความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจและอิทธิพลมักมีการเปลี่ยนแปลงโดยตลอด 2) จะต้องรู้ว่าใครจะต้องติดต่อสัมพันธ์ด้วย ใครเป็นผู้อยู่เบื้องหลังการขับเคลื่อนของสิ่งต่าง ๆ ความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเหล่านั้นก็มีการเปลี่ยนแปลงตลอดด้วย ไม่มีการดำรงอยู่ของความสัมพันธ์ในเชิงอำนาจที่ทำให้เกิดความร่วมมือต่อกันอย่างยั่งยืนตลอดไป 3) การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัตทั้งในเนื้อหาของความสัมพันธ์และในบริบทของตำแหน่งแห่งที่ของบุคคล ซึ่งมีทั้งอำนาจในแนวตั้งในสายการบังคับบัญชา และอำนาจจากความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน บุคคลจึงต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับผู้มีอำนาจ ปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของอำนาจ การประเมินในสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกคนที่ทำงานการบริหาร จะต้องตระหนักถึงทั้งการที่ต้องแสดงอำนาจเหนือผู้อื่น แสดงการควบคุม แสดงการขอความช่วยเหลือและพึ่งพาผู้อื่น ในการแสดงอำนาจบุคคลต้องสามารถสร้างอิทธิพลต่อเจ้านายด้วยการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และต้องปกป้องลูกน้องจากการถูกจู่โจมคุกคาม บุคคลจะเป็นผู้ทำให้งานหนึ่งงานใดดำเนินได้ด้วยการสั่งหรือบอกให้ผู้อื่นกระทำ การใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมีคุณธรรมและจริยธรรมจะแสดงถึงจุดแข็งในตนเองและจิตวิญญาณที่กล้าหาญด้วย

3. มุ่งเรียนรู้ความยืดหยุ่นในบทบาทและการใช้อำนาจ มีบทบาทหลายอย่างให้บุคคลได้สวมรับภายในโลกแห่งการทำงานที่เป็นพลวัตนี้ อาทิเช่น ผู้แข่งขันต่อต้าน ผู้ยินยอมคล้อยตาม ผู้ให้ข้อมูล ผู้ค้นหาข้อมูล ผู้นำ ผู้ตาม เป็นต้น บุคคลมีอาจยึดติดกับบทบาทใด

บทบาทหนึ่งตลอดไป บุคคลจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งขณะนั้น เพื่อเกิดผลที่ตามมาในเชิงบวกต่อการทำงาน โดยต้องแสดงบทบาทอย่างยืดหยุ่น บุคคลจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทที่ตนเองมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น พร้อมแสดงออก สร้างการมองเห็นและการมีอิทธิพลในเชิงความคิดโดยเฉพาะในการทำงานที่มีการแข่งขัน เมื่ออยู่ท่ามกลางทีมงานที่มุ่งให้งานบรรลุผลสำเร็จ จำเป็นต้องแสดงบทบาทที่ตนเองเป็นศูนย์กลางพร้อม ๆ กับการแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำที่ตื่นานับถือ มีความไวเนื้อเชื่อใจได้ การที่ต้องมีความยืดหยุ่นนั้นถือว่ามีความสำคัญ บุคคลจะต้องรู้ว่าเมื่อใดจะต้องใช้อำนาจที่มี และเมื่อใดต้องไม่ใช้มัน ต้องรู้ว่าเมื่อใดจะแสดงตนว่าเป็นผู้ต้องพึ่งพาผู้อื่น เมื่อใดที่มีความเป็นอิสระในตนเอง การใช้อำนาจจึงต้องมีความยืดหยุ่น เช่นเดียวกับการแสดงบทบาทด้วย นอกจากการเรียนรู้ว่าใครเป็นผู้ขับเคลื่อนอำนาจภายในองค์กรแล้ว ต้องเรียนรู้วิธีการที่ตนเองจะต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนอำนาจด้วย ความยืดหยุ่นที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองสำหรับชีวิตในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น

4. การเรียนรู้ที่จะปรับตัว ทบทวนตนเองทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อให้การดำเนินชีวิตการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้ บุคคลพึงตระหนักว่าความสำเร็จส่วนใหญ่มักจะถูกสร้างขึ้นโดยชุดของปรากฏการณ์ที่บรรลุผลในระยะสั้น น้อยนักที่จะเป็นชัยชนะอย่างสมบูรณ์ในระยะยาว บุคคลจะต้องปรารถนาที่จะต่อรองกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการประสบความสำเร็จในครั้งต่อ ๆ ไปด้วยการทบทวนการตัดสินใจที่ผ่านมาว่าได้ทำอย่างดีพอหรือไม่ และใช้เป็นแนวทางสำหรับอนาคต การเฝ้ามองและศึกษาผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร ซึ่งประสบความสำเร็จในเป้าหมายต่าง ๆ ว่ามีการแสดงบทบาทอย่างไร มีการใช้อำนาจอย่างไร ผู้บริหารระดับสูงเหล่านั้นแสดงภาวะการพึ่งพาผู้อื่นเมื่อใดและแสดงภาวะที่ตนเองมีความเป็นอิสระในการใช้อำนาจเมื่อใด จะช่วยให้บุคคลเกิดแนวทางในการปรับตัวเพื่อความสำเร็จในชีวิตการทำงาน

การเพิ่มโอกาสต่อความก้าวหน้าสำหรับประเด็นความเท่าเทียมและบทบาททางเพศ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการเชิงสถาบันสำหรับสถาบันต่าง ๆ อาทิ ครอบครัวยุทธ สถาบันการศึกษา องค์กรการทำงานและรัฐบาลในการเพิ่มโอกาสต่อความก้าวหน้าในการทำงานอันเกี่ยวข้องกับประเด็นบทบาททางเพศและความเท่าเทียมนั้น เมื่อพิจารณาถึงการที่สังคมได้สร้างความหมายของพฤติกรรมและทัศนคติเกี่ยวกับบทบาททางเพศที่เหมาะสมแก่เพศหนึ่งเพศใดไว้ด้วยการกำหนดบทบาททางเพศของผู้ชายและผู้หญิง รวมทั้งแง่มุมของชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อาทิ บทบาทการเป็นภรรยา การเป็นแม่บ้านแก่ผู้หญิง บทบาทการเป็นสามี การทำงานหาเลี้ยงครอบครัวแก่ผู้ชาย การสร้างความหมายเกี่ยวกับบทบาททางเพศโดย

สังคมนั้น ได้ชี้นำพฤติกรรมของผู้คนในสังคมอันเกี่ยวข้องกับการทำงานตลอดจนชีวิตในทางสังคมของพวกเขา

การที่ผู้หญิงเลือกการมีบทบาททางเพศตามแนวคิดดั้งเดิมของสังคมที่มีต่อผู้หญิงด้วยการเป็นแม่บ้าน แม้ว่าจะได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำ แต่ก็ถือว่าได้ทำตามมุมมองของสังคมที่มีต่อกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นของผู้หญิงเหมาะสมกับผู้หญิง สำหรับผู้หญิงที่เลือกที่จะมีบทบาททางเพศที่ไม่เป็นไปตามแนวคิดดั้งเดิมของสังคมที่มีต่อผู้หญิงด้วยการออกไปทำงานนอกบ้าน แทนที่จะเป็นแม่บ้านเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เมื่อพวกเขาออกไปทำงานนอกบ้านก็ต้องพกพาเอาความรับผิดชอบต่องานบ้านและการดูแลที่สังคมกำหนดให้เป็นกิจกรรมของผู้หญิงออกไปด้วย

บทบาททางเพศของผู้หญิงที่ได้แพร่กระจายจากสังคมครอบครัวไปสู่ภายในองค์กรด้วย โดยผู้หญิงถูกมองว่าควรเข้าไปทำงานในหน้าที่ที่คล้ายคลึงกับที่พวกเขาทำในสังคมนั้นก็คือ การทำกิจกรรมในโลกแห่งการทำงานของพวกเขาควรเป็นไปตามบทบาททางเพศในสังคม ซึ่งเรียกว่า ความสอดคล้องเข้ากันได้กับบทบาททางเพศ (Sex-Role Congruence) โดยหากมีพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากบทบาททางเพศที่สังคมได้คาดหวังไว้มีแนวโน้มว่าจะได้รับการปฏิบัติ ความคาดหวังของสังคมต่อบทบาททางเพศของผู้หญิง ว่าเป็นผู้เหมาะสมกับการดูแล การส่งเสริม สนับสนุนและเป็นผู้ตาม ผู้หญิงจึงไม่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ พวกเขาจึงถูกมองว่าควรทำหน้าที่สนับสนุนผู้ชายให้ก้าวขึ้นเป็นผู้บริหาร

ดังนั้น เงื่อนไขอันเป็นข้อจำกัดของผู้หญิงที่มาจากบทบาททางเพศดั้งเดิมที่สังคมได้กำหนดต่อผู้หญิง ทำให้การเข้ามาทำงานและการได้รับการยอมรับในงานที่ตั้งเดิมเป็นของผู้ชายคือ งานบริหารนั้น เป็นสิ่งที่ยากลำบากสำหรับผู้หญิง การที่ผู้หญิงทำทลายต่อบทบาททางเพศ เมื่อเธอก้าวเข้าสู่องค์กรการทำงานจึงถูกคุกคามจากผู้ชาย หรือถูกล่วงละเมิด สิ่งทีพึงควรพิจารณา ก็คือ ความแตกต่างทางสังคมระหว่างเพศชายและหญิง โดยเฉพาะบทบาททางเพศและการมอบหมายความรับผิดชอบในการทำงานและในครอบครัวอันมีความเชื่อมโยงกับเพศ

จึงควรทำการแก้ไขเปลี่ยนแปลงบทบาททางเพศในระดับสังคม ทำให้ผู้หญิงเกิดความ เป็นอิสระจากพฤติกรรมที่ได้ถูกกำหนดขึ้นล่วงหน้าโดยสังคมว่าต้องมีพฤติกรรมตามบทบาททางเพศของพวกเขา โดยเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการที่ผู้หญิงควรมีบทบาทเพียงในบ้านไปสู่บทบาทนอกบ้าน ซึ่งก็คือ การทำงานนอกบ้าน นอกจากนี้ความคาดหวังของสังคมต่อบุคคลที่จะมาทำงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องอยู่บนบรรทัดฐานของคุณสมบัติที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ซึ่งจะทำให้บทบาททางเพศของบุคคลและบรรทัดฐานของงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ที่เคยมีความขัดแย้งกันนั้นไม่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งดังกล่าวโดยเฉพาะต่อผู้หญิง ดังนี้

1. ให้ความหมายต่อบทบาททางเพศใหม่ และมอบหมายความรับผิดชอบใหม่แก่ทั้งผู้ชายและผู้หญิง โดยเมื่อผู้หญิงได้เข้าไปมีหน้าที่รับผิดชอบและได้รับผลตอบแทนภายใต้โลกแห่งการทำงาน ผู้ชายจะต้องแบ่งปันหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการทำงานบ้านและการดูแลจากผู้หญิง

2. ให้ความหมายใหม่ต่อบทบาททางเพศในแง่ของลำดับชั้นของชีวิตของผู้ชาย และผู้หญิง อันเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันระหว่างการทำงานนอกบ้าน การแต่งงาน การทำงานบ้านและการดูแล

3. กำหนดบรรทัดฐานของงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ว่าผู้ที่เข้ามาทำงานจะต้องมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่องานตำแหน่งนั้น ๆ แทนการใช้บทบาททางเพศของผู้นั้นมาพิจารณาว่าเหมาะสมกับการทำงานหรือไม่

การดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนแปลงบทบาททางเพศในระดับสังคม พึงควรดำเนินการโดยสถาบันต่าง ๆ ตั้งแต่ครอบครัว สถาบันการศึกษา องค์กรการทำงานและรัฐบาล ดังนี้

ครอบครัว

สำหรับเรื่องการให้ความหมายใหม่ต่อบทบาททางเพศจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงการให้ความหมายต่อพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และทัศนคติที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบเชิงการหน้าที่ทั้งในบ้านและโลกแห่งการทำงาน อีกทั้งสถาบันครอบครัวพึงควรประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการทำหน้าที่บูรณาการความคิดเกี่ยวกับความเท่าเทียมของบทบาททุกบทบาทภายในช่วงชีวิตของทั้งผู้ชายและผู้หญิงด้วยการสอน การถ่ายทอดแก่เยาวชนตามหน้าที่หลักของแต่ละสถาบัน โดยจะต้องมุ่งสนใจแก่ผู้หญิงตั้งแต่วัยเด็กให้เชื่อในเรื่องความเท่าเทียม นอกจากนี้จะต้องมีการบูรณาการเพื่อให้ทั้งคู่สมรสเป็นหุ้นส่วนที่เท่าเทียมกัน ทำให้การใช้เวลาในทั้งพื้นที่การทำงานและครอบครัว ตลอดจนการแบ่งรับภาระหน้าที่เกี่ยวกับงานบ้านและการดูแลอย่างเท่าเทียมกันและเป็นไปด้วยความพึงพอใจสูงสุดของคู่สมรสทั้งสองฝ่าย โดยจะทำให้เกิดความสมดุลในแบบแผนการดำเนินชีวิตระหว่างที่ทำงานและบ้าน ลดความขัดแย้งระหว่างพื้นที่การทำงานและครอบครัว/คู่สมรส เป็นต้น

สถาบันการศึกษา

พึงควรมุ่งปลูกฝังเรื่องความเท่าเทียมระหว่างชายและหญิงแก่เยาวชนโดยประสานความร่วมมือกับครอบครัว สถาบันการศึกษาทำหน้าที่จัดหลักสูตรการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้เรื่องความเท่าเทียมตามช่วงวัย เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับการที่ผู้ชายและผู้หญิงต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อครอบครัวอย่างเท่าเทียมกัน ผู้หญิงและผู้ชายควรได้รับการกระทำการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันในงานและความรับผิดชอบต่อครอบครัว

ขณะที่ครอบครัวทำหน้าที่ปลูกฝังเกี่ยวกับแนวการประพฤติปฏิบัติที่เท่าเทียมในชีวิตประจำวัน เช่น ทั้งผู้ชายและผู้หญิงได้แบ่งปันความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกันเมื่ออยู่บ้าน เป็นต้น

องค์กร

การดำเนินการเชิงสถาบันในส่วนขององค์กรการทำงานนั้น องค์กรพึงควรดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างอันมุ่งเน้นที่การสร้างแบบแผนการปฏิบัติที่คำนึงถึงความเท่าเทียม การให้ความหมายใหม่ต่อบทบาททางเพศด้วยการวางกฎระเบียบ วางแนวทางปฏิบัติให้สามารถเกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมในการนำลงสู่การปฏิบัติ และการบังคับใช้โดยมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงการให้ความหมายต่อพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และทัศนคติที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบเชิงการหน้าที่ในโลกแห่งการทำงานและในบ้านด้วย

การดำเนินการในเชิงโครงสร้างที่มีความเป็นกลางทางเพศจะทำให้พนักงานมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกันที่จะก้าวหน้าในการทำงาน กล่าวคือ

(1) การสนับสนุนและช่วยเหลือเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการสังคม ในรูปของบริการ และผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยที่นโยบายและโปรแกรมเกี่ยวกับครอบครัวหลัก ๆ ที่มีความสำคัญต่อพนักงาน สามารถจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ การจัดบริการดูแลเด็ก การลาคลอดและดูแลบุตร การโยกย้ายงานตามคู่ครอง การให้ทางเลือกเกี่ยวกับตารางการทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงาน Part-time นอกจากนี้ควรให้การสนับสนุนทางจิตใจแก่พนักงานด้วยการให้คำปรึกษา การให้กำลังใจจะช่วยลดความตึงเครียดทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งระหว่างเรื่องงานและครอบครัว การจัดโปรแกรมต่าง ๆ จะต้องพิจารณาถึงความต้องการที่อยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างหลากหลายของพนักงาน เช่น ความต้องการของพนักงานที่เป็นโสด พนักงานที่สมรสแล้วแต่ไม่มีบุตร พนักงานที่สมรสแล้วและมีบุตร และพนักงานที่อยู่ในฐานะพ่อแม่ที่เป็นหัวหน้าครอบครัวเพียงคนเดียว นอกจากนี้วัยของบุตรที่แตกต่างกันจะต้องการเวลาที่พนักงานให้ต่อครอบครัวที่แตกต่างด้วย เช่น บุตรแรกเกิดนั้นต้องการเวลาจากผู้ปกครองในการดูแลมากกว่าบุตรวัยอื่น ๆ บุตรที่เข้าเรียนแล้วต้องการเวลาจากผู้ปกครองหลังจากพวกเขาเลิกเรียน เป็นต้น

(2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยสอดคล้องต่อนโยบาย และโปรแกรมที่จะสร้างการบูรณาการระหว่างการทำงานและครอบครัว หากผู้บริหารยังคงให้ความสำคัญกับการทุ่มเททำงานของพนักงานว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ พนักงานอาจไม่ยอมเข้าร่วมโปรแกรมเพราะไม่ต้องการได้รับการประเมินผลในทางลบจากการถูกมองว่าตนเองไม่ได้ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ดังนั้น การดำเนินการจะต้องดำเนินอย่างควบคู่ไปกับ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ โดยให้ความหมายใหม่กับพฤติกรรมที่เหมาะสมของพนักงาน การให้คุณค่าใหม่ต่อธรรมเนียมการปฏิบัติภายในองค์การดั้งเดิมที่ว่าพนักงานที่ดีจะต้องทุ่มเทให้กับการทำงานมาเป็นการมุ่งทำงานให้มีประสิทธิภาพในเวลางาน อีกทั้งแนวคิดการสร้างการบูรณาการระหว่างการทำงานและครอบครัวต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงด้วย

(3) การสร้างความตระหนักต่อประเด็นการล่วงละเมิดทางเพศว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญที่จะต้องร่วมมือกันทั้งองค์การและพนักงาน องค์การต้องออกกฎระเบียบและบทลงโทษที่จะลดปัญหาการล่วงละเมิดทางเพศ มีการดำเนินการให้คำปรึกษาเพื่อพิทักษ์สิทธิแก่ผู้ถูกล่วงละเมิดทางเพศ พนักงานทุกระดับจะต้องร่วมมือกันในการต่อต้านต่อผู้กระทำพฤติกรรมล่วงละเมิดทางเพศ ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีกับพนักงานด้วย โดยเฉพาะผู้บริหารชายที่เป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการแสดงบทบาทภายใต้ระบบพี่เลี้ยง

ดังนั้น ในการวางนโยบายและโปรแกรมขององค์การ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการบนหลักการ ดังนี้

1. ดำเนินการอย่างควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ โดยให้ความหมายใหม่กับพฤติกรรมที่เหมาะสมของพนักงาน การให้คุณค่าใหม่ต่อธรรมเนียมการปฏิบัติภายในองค์การ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นให้พนักงานปฏิบัติต่อผู้หญิงอย่างเท่าเทียมกับผู้ชาย ให้ความสำคัญมิตรและให้เกียรติต่อผู้หญิง วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เวลาทำงานปกติ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการจัดการเมืองในองค์การ ตลอดจนการจัดโปรแกรมฝึกอบรมแก่ผู้ชายเพื่อสร้างความตระหนักต่อการช่วยแบ่งเบาภาระงานบ้านและการดูแล การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรต่อผู้หญิง ทั้งนี้แนวคิดการสร้างการบูรณาการระหว่างการทำงานและครอบครัวต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การและจะต้องปฏิบัติเป็นตัวอย่างด้วย

2. สร้างความมั่นใจแก่ผู้ที่จะเข้าร่วมโปรแกรมว่าจะไม่เกิดผลกระทบในเชิงลบที่ตามมาจากการเข้าร่วมโปรแกรม โปรแกรมที่กำหนดออกมา พนักงานอาจเลือกเข้าหรือไม่เข้าโปรแกรมเหล่านั้นเนื่องจากมีความเป็นไปได้ว่าพนักงานจะรู้สึกว่าการเข้าโปรแกรมจะทำให้เกิดผลกระทบในทางลบต่ออาชีพของตนเอง จึงจำเป็นจะต้องทำการปรับเปลี่ยนในเชิงโครงสร้างที่เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล โดยเฉพาะเงื่อนไขในการประเมินผลการทำงาน ซึ่งจะต้องสร้างความมั่นใจแก่ผู้ที่จะเข้าร่วมโปรแกรมว่าจะไม่เกิดผลกระทบในเชิงลบที่ตามมาจากการเข้าร่วมโปรแกรม

3. ดำเนินการบนพื้นฐานความต้องการของพนักงาน การดำเนินการจะต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการของพนักงานทุกกลุ่ม จะต้องจัดโปรแกรมให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานที่หลากหลายพร้อมคำนึงถึงวัยของบุตรของพนักงานด้วย โดยการวางนโยบายและโปรแกรมจะต้องริเริ่มจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และเมื่อนโยบายและโปรแกรมได้ถูกนำมาปฏิบัติจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับในสายการบังคับบัญชา

รัฐบาล

รัฐบาลจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างเกี่ยวกับตลาดแรงงาน เพื่อให้จะทำให้ผู้หญิงได้เข้าร่วมเป็นกำลังที่สำคัญอย่างเท่าเทียมกับผู้ชายในตลาดแรงงาน โดยมุ่งสร้างแบบแผนการปฏิบัติที่คำนึงถึงความเท่าเทียมและการให้ความหมายใหม่ต่อบทบาททางเพศ เช่น

(1) นโยบายสวัสดิการสังคม เช่น นโยบายการลาคลอดและดูแลบุตร นโยบายการให้ผู้ชายลาหยุดเพื่อช่วยดูแลบุตร ชั่วโง่งการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดบริการสถานดูแลเด็กก่อนวัยเรียน 24 ชม. โดยจะต้องให้บริการอย่างเพียงพอทั่วถึงและบริการจะต้องมีคุณภาพ เงินสนับสนุนที่เพียงพอแก่ผู้หญิงที่เป็นหัวหน้าครอบครัวเพียงคนเดียว เป็นต้น

(2) รัฐบาล พึงควรมุ่งปลูกฝังเรื่องความเท่าเทียมระหว่างชายและหญิงแก่เยาวชนผ่านทางสถาบันการศึกษา ด้วยการกำหนดประเด็นเกี่ยวกับความเท่าเทียม การให้ความหมายใหม่ต่อบทบาททางเพศแก่ทั้งเด็กชายและเด็กหญิงลงในหลักสูตรการศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการควรเป็นหน่วยงานหลักที่กำหนดหลักการและวิธีดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมเพื่อนำลงสู่การปฏิบัติต่อไป

การกำหนดนโยบายของรัฐบาล พึงควรดำเนินการอยู่บนหลักการสำคัญ ดังนี้

1. หลักความเท่าเทียมแห่งโอกาส (Equality of Opportunity) มีเป้าหมายเพื่อขจัดอุปสรรคที่มาจาก การเลือกปฏิบัติในการจ้างงาน พัฒนาการเข้าถึงงาน การเข้าถึงการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างเท่าเทียมกัน

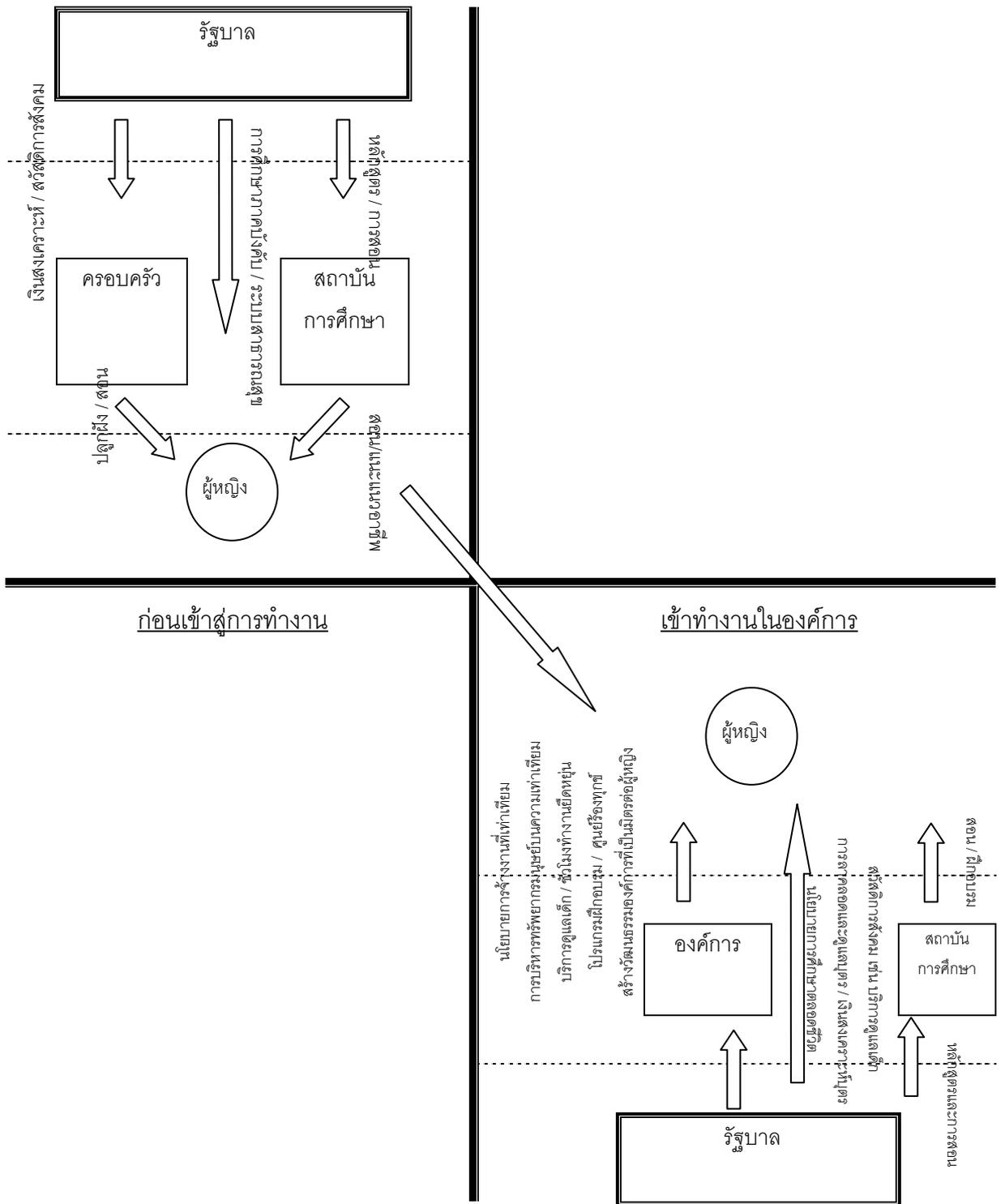
2. ในการกำหนดนโยบายต้องคำนึงว่าผู้หญิงควรจะได้รับสถานะดีเท่า ๆ กับผู้ชาย พร้อมกับมุ่งให้ผู้หญิงได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกับผู้ชาย ประเด็น “ความเท่าเทียม” จึงควรปลูกฝังตั้งแต่ในโรงเรียนพร้อม ๆ กับในครอบครัว การวางนโยบายจะต้องมุ่งลดวิถีจักรของการแบกรับภาระในชีวิตประจำวันของผู้หญิงตั้งแต่การออกจากบ้านไปทำงานจนกระทั่งกลับบ้าน

3. ในการกำหนดนโยบายพึงควรคำนึงถึงการบังคับใช้กับองค์การการทำงานเพื่อให้ปฏิบัติตามด้วยเมื่อได้นำนโยบายลงสู่การปฏิบัติแล้ว นอกจากนี้จะต้องมีการติดตามผล ตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติจริงหรือไม่ หากตัวนโยบายมีลักษณะของการมุ่งให้ดำเนินการสร้างความเท่าเทียม

ด้วยความสมัครใจ ไม่เป็นการบังคับหรือการกำหนดบทลงโทษอาจเป็นการยากที่จะบังคับให้เกิดการปฏิบัติตาม โดยที่การสรุปเกี่ยวกับการดำเนินการเชิงสถาบันปรากฏดัง ผนวก จ ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันของสถาบันและการดำเนินการปรากฏดังภาพที่ 6.3 ดังนี้

ภาพที่ 6.3

สถาบันและการดำเนินการเชิงนโยบายที่สนับสนุนต่อโอกาส
การก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร



ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การที่ผลการศึกษาค้างนี้ มีประเด็นหลายประเด็นอันเป็นเงื่อนไขต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงที่เปิดโอกาสแก่การนำไปศึกษาเพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างลุ่มลึกต่อไป อาทิ เครือข่ายกับความก้าวหน้าของผู้หญิง โดยเฉพาะวิธีการสร้างเครือข่ายและการธำรงรักษาความสัมพันธ์ในเครือข่าย วัฒนธรรมองค์การกับความก้าวหน้าของผู้หญิงและวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อความเท่าเทียมระหว่างชายและหญิง นโยบายสังคมบนพื้นฐานความต้องการของผู้หญิง นอกจากนี้ การที่การศึกษาค้างนี้ ได้ศึกษากับกลุ่มผู้หญิงที่ทำงานในระบบราชการซึ่งมีกฎระเบียบและนโยบายที่ให้ความยุติธรรมแก่บุคลากรชัดเจน การดำเนินการศึกษาวิจัยกับผู้บริหารหญิงที่ทำงานในองค์กรเอกชน จึงนับเป็นการขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับความเท่าเทียมในชีวิตการทำงานของผู้หญิงให้กว้างขวางยิ่งขึ้นต่อไป