

องค์ประกอบส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานสตรี ในหน่วยงานด้านการต่างประเทศ

รับบทความ: 9 พฤศจิกายน 2566

แก้ไขบทความเสร็จ: 21 พฤษภาคม 2567

ตอบรับบทความ: 27 พฤษภาคม 2567

ชยาพล สุนทรวิวัฒนา¹ และอรัญญ์ ภูบุญลาภ ภูนาชีลาน²

บทคัดย่อ

ประเทศตะวันตกมีการศึกษาบทบาทของแรงงานสตรีและองค์ประกอบสำคัญที่สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อสนับสนุนความเสมอภาคของสตรี ซึ่งแม้จะมีการรณรงค์ด้านความเสมอภาคในประเทศไทย แต่จากสถิติกำลังคนของข้าราชการพลเรือนสามัญพบว่าสตรีก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงน้อยมากเนื่องด้วยวัฒนธรรมเอเชียมีผลต่อความก้าวหน้าดังกล่าว งานวิจัยนี้เล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อให้เห็นรายละเอียดและเกิดการประยุกต์เชิงนโยบาย โดยมุ่งเน้นศึกษาเชิงคุณภาพในความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีภายใต้บริบทไทย โดยเก็บข้อมูลประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานสตรีที่ได้รับความก้าวหน้าในอาชีพทั้งสิ้น 12 ราย และผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติแตกต่าง 3 ราย ของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) สำนักงานข้าราชการแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจนเกิดความอิ่มตัวของข้อมูล และวิเคราะห์ร่วมกับเอกสารและการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ โดยผลการวิจัยเสนอแนวทางในการพัฒนาสตรีภาครัฐ ให้มีความก้าวหน้าและมีอัตลักษณ์ผู้นำ อันประกอบด้วย 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การสนับสนุนขององค์กร 2) การสนับสนุนของตนเองและครอบครัว โดยองค์ประกอบทั้งสองต้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศ ทั้งนี้ ผลการวิจัยนำเสนอกรอบแนวคิด และอธิบายบทบาทแวดล้อมที่อาจนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในกลุ่มหลากหลายทางเพศในอนาคต

คำสำคัญ: การสนับสนุนในที่ทำงาน, ความก้าวหน้าในอาชีพของสตรี, ความเท่าเทียมทางเพศ, แรงงานสตรี

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม 73000

อีเมล chayapon.soon@hotmail.com

² หน่วยงานผู้แต่ง: สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงฮัสตานา ประเทศคาซัคสถาน อีเมล orathaigunaseelan@gmail.com

Enablers to Career Advancement of Female Foreign-Service Officials

Received: November 9, 2023

Revised: May 21, 2024

Accepted: May 27, 2024

Chayapon Soontornwiwattana¹

and Orathai Phubunlap Gunaseelan²

Abstract

Western countries have extensively studied the role of women in the workforce and the supportive key elements in career advancement and equality. However, despite ongoing gender equality campaigns in Thailand, statistics from the civil service workforce reveal a disparity, with fewer women ascending to upper positions, attributed to Asian cultural influences. This research underscored the significance of conducting qualitative research for informing future policy applications. This study collected data on the experiences of 12 women workers who received career advancement and 3 women workers with different qualifications in government agencies, such as the Ministry of Commerce, Ministry of Foreign Affairs, Office of the Civil Service Commission, National Intelligence Agency, The Board of Investment of Thailand, and Tourism Authority of Thailand. Data were collected through in-depth interviews until data saturation and analyzed with documents and observations during interviews, using thematic analysis. The results revealed with two themes: 1) Organizational support, and 2) self and family support. Both supporting elements must align with a vision of gender equality. The research results offer a framework that may lead to applications in diverse gender groups.

Keywords: Gender equity, Female Career Advancement, Working Women, Workplace Support

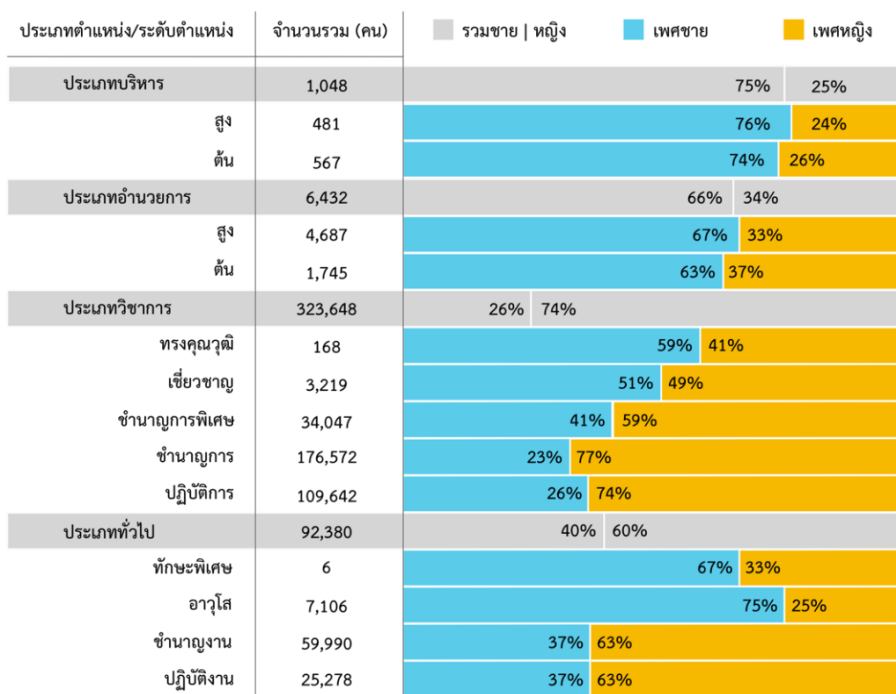
¹ **Affiliation:** Lifelong Education Department, Faculty of Education, Silpakorn University, Nakhon Pathom 73000 E-mail: chayapon.soon@hotmail.com

² **Affiliation:** Royal Thai Embassy, Astana, Kazakhstan E-mail: orathaigunaseelan@gmail.com

บทนำ (Introduction)

บทบาทของสตรีด้านการทำงานในองค์กรเป็นที่น่าจับตามองตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา เนื่องด้วยสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่ต้องการแรงงานที่มีความสามารถ (Yingnakorn, 2019) กอปรกับการส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศ ส่งผลให้สัดส่วนแรงงานสตรีเพิ่มจำนวนมากขึ้นทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน (Thanapat, 2015) อย่างไรก็ตาม บทบาทของสตรีเป็นที่น่าสนใจในประเทศแถบเอเชียอย่างมาก เนื่องด้วยสภาพสังคมและวัฒนธรรมเอเชียที่จำกัดบทบาทของสตรีและคาดหวังการเป็นผู้ดูแลงานบ้านและสมาชิกครอบครัวทั้งหมด สตรีในเอเชียจึงต้องแบกรับภาระดังกล่าว ทั้งงานในครอบครัวและงานเลี้ยงชีพ (Jernsittiparsert, 2016) นอกจากนี้ สตรีในเอเชียถูกมองว่าเป็นเพศที่อ่อนแอทางกายภาพและจิตใจและมีค่านิยมในการประกอบอาชีพ (Kamjam & Chaiwong, 2020) การขึ้นตำแหน่งเพื่อความก้าวหน้าจึงมีแนวโน้มยากขึ้น ดังเห็นได้ชัดจากสัดส่วนที่ลดลงของสตรีในระดับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในกลุ่มข้าราชการพลเรือนสามัญ (Office of Civil Service Commission, 2022) ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 สัดส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญ ปีงบประมาณ 2565 จำแนกตามตำแหน่ง



ที่มา: Office of Civil Service Commission, 2022

อย่างไรก็ดี งานวิจัยที่ผ่านมายังคงมีข้อโต้แย้งในประเด็นว่า สตรีมีข้อด้อยในการทำงานเมื่อเทียบกับบุรุษหรือไม่ ในทางกลับกันงานวิจัยด้านการบริหารที่ผ่านมาพบว่าสตรีที่เป็นนักบริหารกลับมี

ข้อเด่นในด้านความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งนำมาสู่ทักษะการสื่อสารด้วยความเข้าใจ (Empathic communication) ด้วย (Kamjam & Chaiwong, 2020) และพบว่าสตรีก้าวหน้าในอาชีพไม่ต่างจากบุรุษและมีบทบาทในองค์กรมากขึ้น (Office of Civil Service Commission, 2022) จึงเป็นที่มาของการศึกษาว่า สิ่งใดที่ทำให้สตรีเกิดความก้าวหน้าทางอาชีพได้ โดยจำเป็นต้องศึกษาจากความก้าวหน้าของสตรีที่ประสบความสำเร็จในกลุ่มข้าราชการที่มีแนวโน้มความเป็นอนุรักษ์นิยม เพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และเพื่อเป็นข้อเสนอแนะทางการสนับสนุนสตรีหน่วยงานราชการอื่น

งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การพัฒนาอาชีพของสตรีเกิดขึ้นจากการสนับสนุนขององค์กรที่เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญให้สตรีเกิดการพัฒนาตนเอง และองค์กรเปิดโอกาสให้เรียนรู้เท่าเทียมกับบุรุษ รวมถึงให้มีโอกาสขึ้นตำแหน่งตามความสามารถตามลำดับ อย่างไรก็ตามงานวิจัยส่วนหนึ่งพบว่า สิ่งที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสตรี ไม่ได้มีเพียงระบบขององค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงชีวิตส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานด้วย โดยงานวิจัยของตะวันตกแยกองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ (Organizational structure) และชีวิตส่วนตัว (Private life) ซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าของสตรี กล่าวได้ว่าสภาพสังคมและวัฒนธรรมมีผลต่อบุคคลมีส่วนสนับสนุนสตรีเพศด้วย (Andric, 2015; Huang, 2006) และเนื่องด้วยบริบทของเอเชียคาดหวังต่อสตรีเพศ เช่น การคาดหวังให้สตรีดูแลสมาชิกครอบครัววัยเด็กและวัยชรา การผลัดภาระงานบ้านแก่สตรีหลังการมีครอบครัวใหม่ หรือหน้าที่ให้กำเนิดทายาทใหม่แก่วงศ์ตระกูล (Thanapat, 2015) ซึ่งหากความคาดหวังดังกล่าวทวีขึ้น จะยิ่งเบียดบังเวลาในการพัฒนาตนเอง และล้มเลิกความตั้งใจสู่ความก้าวหน้าในอาชีพในที่สุด (Na Chiangmai, 2019) ซึ่งกระทบสมดุลภาระงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life balance) เช่นกัน (Henderson et al., 2012) ดังนั้นงานวิจัยที่มุ่งเน้นการแก้ไขระบบองค์การจึงไม่เพียงพอต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสตรี (Kamjam & Chaiwong, 2020) โดย Kamjam and Chaiwong (2020) พบอัตลักษณ์ของผู้นำสตรี 4 ด้าน ได้แก่ 1) อัตลักษณ์ที่เน้นไปด้านหลักการ/แนวทางการปฏิบัติ 2) อัตลักษณ์ที่เน้นไปด้านความสัมพันธ์ 3) อัตลักษณ์ที่เน้นด้านปัญญา/ความสามารถ 4) อัตลักษณ์ที่เน้นด้านความกล้าหาญ แต่อัตลักษณ์ดังกล่าวยังขาดแนวทางการพัฒนา งานวิจัยนี้จึงเสนอองค์ประกอบที่สนับสนุนการพัฒนาอาชีพสตรีเพื่อนำเสนอนโยบายในการพัฒนาแต่ละด้าน เพื่อสร้างอัตลักษณ์อันนำไปสู่ความก้าวหน้าของอาชีพสตรี เพิ่มสัดส่วนและโอกาสของผู้ปฏิบัติงานสตรีในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

นอกจากนี้ การศึกษาที่ผ่านมากล่าวถึงนโยบายความเท่าเทียมของแรงงานสตรีในองค์กร ซึ่งมีผลมาจากนโยบายการจ้างงานของภาครัฐและกฎหมายแรงงานเป็นสำคัญ (Yingnakorn, 2019) กล่าวได้ว่า องค์กรภาครัฐเปรียบเสมือนต้นแบบ และผู้ริเริ่มในการพัฒนาและส่งเสริมนโยบายการจ้างงาน งานวิจัยด้านความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีนี้ จึงจำเป็นต้องศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีในกลุ่มข้าราชการพลเรือนเพื่อเป็นแนวทางแก่หน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนสำหรับการพัฒนาอาชีพสตรีในฐานะแรงงานสำคัญของระบบเศรษฐกิจ และเพื่อตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

(Sustainable development goals, SDGs) ในเป้าหมายที่ 5 ที่ว่าด้วยความเสมอภาคระหว่างเพศ และเพิ่มบทบาทของสตรีทุกคน

วัตถุประสงค์งานวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาและอธิบายองค์ประกอบที่สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานสตรีในสายงานด้านการต่างประเทศภายใต้บริบทไทย
2. เพื่อระบุบทบาทผู้ที่มีส่วนสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานสตรีภายใต้บริบทไทย

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การศึกษาด้านความก้าวหน้าในอาชีพในอดีตมองผ่านมุมมองของบุรุษเพศ ที่ต้องการทำงานในบรรยากาศที่ท้าทายและกำลังใจเพื่อความก้าวหน้า รวมถึงความต้องการเป็นที่ยอมรับ (Mavin, 2001) และผู้หญิงในอดีตจะถูกจำกัดด้านบทบาทและโอกาสทางอาชีพ ความแตกต่างในความก้าวหน้าทางอาชีพของผู้หญิงแบ่งออกเป็นสองประเด็น ได้แก่ อุปสรรคและงานหนักในอาชีพที่ทำให้ผู้หญิงเลือกเส้นทางอื่นทันที และการแบ่งแยกหรือมีอคติในองค์กรที่ทำให้สตรีไม่สามารถก้าวหน้า จึงต้องเลือกเส้นทางอื่นในชีวิตในเวลาต่อมา ซึ่งทางเลือกที่สองมีแนวโน้มเกิดขึ้นมากกว่า (Mavin, 2001) ทั้งนี้ในแง่การทำงานและคุณสมบัติของอาชีพ ผู้หญิงมักได้รับการพิจารณาคุณสมบัติเทียบกับบุรุษตราบเท่าที่มีสถานภาพโสดและไม่มีบุตร (Thanapat, 2015) อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างจะเกิดขึ้นเมื่อผู้หญิงแต่งงานและมีครอบครัวใหม่ เนื่องจากผู้หญิงจะถูกพิจารณาทันทีว่าไม่สามารถทำงานได้เต็มที่จากภาระครอบครัวที่เพิ่มขึ้น (Thanapat, 2015) โดยเฉพาะวัฒนธรรมเอเชียที่คาดหวังให้สตรีรับภาระการดูแลสมาชิกครอบครัวเก่าและครอบครัวใหม่พร้อมกัน จึงก่อเกิดแนวคิดที่สนับสนุนสตรีในการสร้างความสมดุลเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ (Kaewkong, 2012)

แม้องค์กรจะมีการสนับสนุนด้านตำแหน่งและลักษณะงาน แต่วัฒนธรรมทางอาชีพในประเทศไทยส่งผลต่อความเท่าเทียมทางเพศได้เช่นกัน จากการสำรวจพบว่าอาชีพในภาครัฐที่มีแนวโน้มส่งเสริมความก้าวหน้าของสตรีในประเทศไทย ได้แก่ การบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (Office of Civil Service Commission, 2022) เนื่องจากความเชื่อว่าสตรีสามารถทำงานบริการได้ดีกว่า (Kaewkong, 2012) ซึ่งเห็นได้ทั่วไปในประกาศรับสมัครงานเฉพาะสตรีเท่านั้น และข้อจำกัดในการจ้างงานตามกฎหมายแรงงานที่ส่งผลให้สตรีไม่เป็นที่ต้องการ (Yingnakorn, 2019) เมื่อมีสัดส่วนสตรีที่น้อยกว่าจึงมีความไม่เท่าเทียมในบางอาชีพได้เช่นกัน หน่วยงานภาครัฐที่มีการโยกย้ายประจำการต่างประเทศโดยมากจัดอยู่ในการบริการและภาษาจึงพบว่า สัดส่วนเพศหญิงมีมากและพบความเท่าเทียมทางเพศ อย่างไรก็ตาม ยังมีความกังวลในความเท่าเทียมทางเพศของอาชีพอื่นที่มีสัดส่วนสตรีน้อยกว่าในเชิงกระบวนการ เช่น การพิจารณาความก้าวหน้า การคัดเลือกดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นปัญหาคัลลึงกับงานวิจัยในสตรีประเทศเอเชีย (Lathabhavan & Balasubramanian,

2017) ซึ่งในประเทศไทยพบว่าสัดส่วนผู้ปฏิบัติงานสตรีในหน่วยงานภาครัฐในกลุ่มข้าราชการพลเรือน (Office of Civil Service Commission, 2022) ซึ่งแสดงความน่ากังวลในด้านความก้าวหน้าของอาชีพภายใต้ความเท่าเทียมทางเพศ

Henderson et al. (2012) เสนอแนวคิดที่ว่าความก้าวหน้าของสตรีจะเกิดจากองค์ประกอบสนับสนุน 5 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนโดยตำแหน่งงาน ลักษณะและแบบแผนงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความสมดุลของครอบครัวและการทำงาน และความเท่าเทียมทางเพศ ดังนี้

1. การสนับสนุนโดยตำแหน่งงาน แรงงานสตรีที่มีอายุงานโดยเฉลี่ย 13 ปี จะเห็นความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงอย่างชัดเจน ดังนั้นระยะเวลาจึงเป็นปัจจัยความสำเร็จตามแนวคิดของ Henderson et al. (2012) อย่างไรก็ดี ยังไม่พบการศึกษาในประเทศไทยว่า สิ่งใดที่ทำให้ผู้หญิงดำรงตำแหน่งยาวนาน และเกิดความก้าวหน้าควบคู่ไปด้วยกัน

2. ลักษณะและแบบแผน กล่าวถึง การพัฒนาทักษะอาชีพผ่านการทำงานและความทะเยอทะยานในอาชีพ โดย Henderson et al. (2012) ศึกษาวิจัยเชิงปริมาณและพบว่าความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงสอดคล้องกับความพึงพอใจที่ก่อเกิดความทะเยอทะยาน

3. ความพึงพอใจในอาชีพ หมายความว่า การทำตามเป้าหมายของผู้หญิง ความท้าทายในอาชีพ โอกาสพัฒนาทักษะ อย่างไรก็ดี ความพึงพอใจในอาชีพของสตรีในบริบทไทยมีความแตกต่างกัน เนื่องจากความคาดหวังของสังคมที่แตกต่าง และความพึงพอใจของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน การศึกษาเชิงลึกในด้านดังกล่าวจึงมีความจำเป็น

4. ความสมดุลของครอบครัวและภาระงาน เกี่ยวข้องกับสภาพครอบครัวของผู้หญิง การศึกษาของ Henderson et al. (2012) ในบริบทของสหรัฐอเมริกาพบว่าจำนวนกว่าครึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามกล่าวว่าภาระครอบครัวเป็นสิ่งที่ต้องแบ่งภาระกัน

5. ความเท่าเทียมทางเพศ เป็นประเด็นที่ถกเถียงกันอย่างมากในศตวรรษที่ 21 Henderson et al. (2012) ระบุว่าผู้หญิงกว่าครึ่งยังคงพบกับเพดาน (glass ceiling) ในเส้นทางอาชีพ และครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามพบการคุกคามทางเพศร่วมด้วย อย่างไรก็ดี ในบริบทของประเทศไทยพบว่าความน่ากังวลในการคาดหวังให้ผู้หญิงดูแลสมาชิกครอบครัวและทำงานบ้าน ทำให้ผู้หญิงมีภาระมากและอาจหมดโอกาสในการพัฒนาตนเองสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพ

การศึกษาของ Gunaseelan et al. (2022) พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attributes) และการสนับสนุนขององค์กร (Organization support) เป็นปัจจัยสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพสตรีของพนักงานภาครัฐไทยที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ ในขณะที่การสนับสนุนของครอบครัว (Family support) กลับไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องด้วยงานวิจัยของ Gunaseelan et al. (2022) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่คำนึงถึงบริบทการทำงานในองค์กรเป็นหลัก แต่ไม่รวมถึงบริบทภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสังคมและวัฒนธรรม จึงทำให้ขัดแย้งกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่กล่าวว่า

ครอบครัวมีผลอย่างมากต่อความก้าวหน้าในอาชีพของสตรี (Jernsittiparsert, 2016; Kaewkong, 2012; Kamjam & Chaiwong, 2020; Na Chiangmai, 2019) โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้บริบทของเอเชีย จึงเป็นที่มาของการวิจัยเชิงคุณภาพต่อไปนี้ โดยงานวิจัยนี้จะอธิบายองค์ประกอบทั้งหมดในเชิงลึกที่สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีโดยคำนึงถึงบริบทของสังคมและเก็บข้อมูลจากพนักงานสตรีที่มีครอบครัวและบุตร และระบุบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาอาชีพของสตรี เพื่อยกระดับสู่การพัฒนา นโยบายให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

นอกจากนี้งานวิจัยของ Gunaseelan et al. (2022) ในพนักงานสตรีภาครัฐของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการต่างประเทศพบว่า ปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพของสตรี ได้แก่ คุณลักษณะของตนเองและการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งทำให้เห็นชัดเจนว่าการสนับสนุนจากองค์กรเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ แต่เกิดจากพนักงานสตรีเองเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Gunaseelan et al. (2022) พบว่าครอบครัวไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องด้วยการเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครอบครัวซึ่งไม่มีบุตร และขาดการวิเคราะห์ในมุมมองของครอบครัว ซึ่งเป็นข้อจำกัดของงานวิจัยที่ไม่ลงลึกถึงบริบทสังคมและวัฒนธรรม ข้อจำกัดดังกล่าวทำให้เกิดข้อคำถามเนื่องด้วยขัดแย้งกับงานวิจัยที่ผ่านมาภายใต้บริบทไทยที่กล่าวว่าครอบครัวมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงาน นอกจากนี้แม้งานวิจัยของ Gunaseelan et al. (2022) จะมีการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง แต่ยังไม่ครอบคลุมความต้องการรวมถึงยังไม่พบแนวปฏิบัติในการสนับสนุนความก้าวหน้าของอาชีพของสตรีซึ่งมีความสำคัญเช่นกัน

จากผลวิจัยของ Gunaseelan et al. (2022) ที่ยังขาดความสมบูรณ์ งานวิจัยนี้จึงศึกษาเชิงลึกด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ครอบคลุมประเด็นด้านสังคมและวัฒนธรรมดังกล่าว โดยเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในการทำงานซึ่งจะอยู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการต่างประเทศ และเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ครอบคลุมพนักงานสตรีที่มีครอบครัวและมีบุตร เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสนับสนุนด้านครอบครัว สังคมและวัฒนธรรม นำไปสู่การพัฒนาอัตลักษณ์ของผู้บริหาร 4 ด้าน ที่เสนอโดย Kamjam and Chaiwong (2020) ได้แก่ อัตลักษณ์ที่เน้นด้านหลักการและการปฏิบัติ อัตลักษณ์ที่เน้นด้านความสัมพันธ์ อัตลักษณ์ที่เน้นด้านปัญญาและความสามารถ และอัตลักษณ์ที่เน้นด้านความกล้าหาญ เพื่อพัฒนาสู่กรอบแนวคิดความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีไทย รวมถึงนำเสนอแนวทางในการพัฒนาพนักงานสตรีภาครัฐ ซึ่งเป็นแรงงานสำคัญในการบริหารและพัฒนาประเทศ

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ศึกษาภายใต้ปรากฏการณ์วิทยาและเก็บข้อมูลประสบการณ์ความสำเร็จในอดีต จึงดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไร้โครงสร้าง (Unstructured interview) โดยใช้คำถามปลายเปิด (Creswell, 2007) ประมาณ 1 ชั่วโมง เพื่อสำรวจความก้าวหน้า

ในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานสตรี ร่วมกับการสังเกตระหว่างสัมภาษณ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเอกพันธ์ (Homogeneous sampling) ตามหลักแนวคิดของ Guest et al. (2006) ที่กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลตั้งแต่ 6 คนขึ้นไปสำหรับความเที่ยงตรง โดยคัดเลือกจากหน่วยงานภาครัฐที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าในอาชีพแบบไม่จำกัดเพศ เพื่อพิจารณาองค์ประกอบสนับสนุนที่ตรงกันของผู้ปฏิบัติงานสตรีในหน่วยงานภาครัฐ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจะคัดเลือกจากผู้ปฏิบัติงานสตรีที่อยู่ในหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการต่างประเทศ ที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี จากหน่วยงานที่แตกต่างกัน ได้แก่ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) สำนักงานข้าราชการแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติ โดย FM01 – FM012 เป็นผู้ที่มีครอบครัวและบุตร หรือเป็นพนักงานสตรีรับภาระต้องดูแลครอบครัวได้ด้วยตัวคนเดียว ทั้งนี้ งานวิจัยนี้วัดความสำเร็จในอาชีพจากเอกสารของสำนักงานกพ. และงานวิจัยของ Gunaseelan et al. (2022) ว่าแนวทางความก้าวหน้ามี 2 แนวทาง ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร และการเป็นผู้เชี่ยวชาญ จึงเก็บข้อมูลความสำเร็จจากกลุ่มดังกล่าวทั้งสิ้น 12 ราย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานสตรีจำนวน 12 ราย

ลำดับรหัส	ระดับชั้น	อายุงาน (ปี)	การประจำการต่างประเทศ	สถานภาพสมรส
FM01	ผู้บริหาร	31	เคย	ใช่
FM02	ผู้บริหาร	29	เคย	ไม่ใช่
FM03	ผู้บริหาร	26	เคย	ไม่ใช่
FM04	ผู้บริหาร	23	เคย	ใช่
FM05	ผู้บริหาร	21	เคย	ใช่
FM06	ผู้บริหาร	20	เคย	ใช่
FM07	ผู้บริหาร	18	เคย	ไม่ใช่
FM08	ผู้บริหาร	18	เคย	ใช่
FM09	ผู้บริหาร	17	เคย	ใช่
FM10	ผู้เชี่ยวชาญ	20	เคย	ใช่
FM11	ผู้เชี่ยวชาญ	19	เคย	ไม่ใช่
FM12	ผู้เชี่ยวชาญ	19	เคย	ไม่ใช่

หลังการเก็บข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยทำการขจัดความอคติด้วยวิธีวิเคราะห์ความแตกต่าง (Negative case analysis) ของข้อมูลโดยทำการสัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสตรีที่มีคุณสมบัติแตกต่างกันออกไป (Lane, 2021) จำนวน 3 ราย ได้แก่ FM13 เป็นผู้ที่เคยประจำการต่างประเทศแต่

ไม่มีภาระครอบครัว ในขณะที่ FM14 มีสถานภาพสมรสและไม่เคยประจำการต่างประเทศและไม่ใช้ผู้บริหาร และ FM15 มีสถานภาพโสดและไม่เคยประจำการต่างประเทศและไม่ใช้ผู้บริหาร ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานสตรีจำนวน 3 รายที่มีคุณสมบัติต่างกัน

ลำดับ	ระดับชั้น	อายุงาน (ปี)	การประจำการต่างประเทศ	สถานภาพสมรส
FM13	ผู้เชี่ยวชาญ	7	เคย	ไม่ใช่
FM14	ผู้เชี่ยวชาญ	5	ไม่เคย	ใช่
FM15	ผู้เชี่ยวชาญ	4	ไม่เคย	ไม่ใช่

งานวิจัยดำเนินการสัมภาษณ์จนเกิดความอิ่มตัวของข้อมูล (Data saturation) และใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อความเที่ยงตรง จากการสัมภาษณ์ ร่วมกับข้อมูลเอกสารที่เป็นผลวิจัยที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับสตรี สังคมและวัฒนธรรม ข้อกำหนดคุณสมบัติของความก้าวหน้าในอาชีพ บันทึกผลความสำเร็จของผู้สัมภาษณ์ (Bowen, 2009) และการสังเกตระหว่างการสัมภาษณ์ที่แสดงออกถึงความกังวลใจและความกระตือรือร้นระหว่างการเล่าเรื่องความสำเร็จในการทำงานเพื่อตั้งคำถามต่อเนื้อและเจาะลึกถึงความสำคัญและความต้องการการสนับสนุนจากองค์กรประกอบรอบข้าง ทั้งนี้ งานวิจัยนี้จะไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลผู้ให้ข้อมูลเพื่อรักษาความเป็นส่วนตัวทางอาชีพและครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานสตรี โดยจะระบุข้อมูลที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของวิจัยเท่านั้น ได้แก่ ระดับอาชีพ ประสบการณ์ทำงาน และสถานภาพสมรส และไม่ระบุจำนวนบุตร กลุ่มผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แก่นสาระหลังการเก็บข้อมูล (Thematic analysis) (Braun & Clarke, 2012) ทบทวนซ้ำเพื่อจัดรูปแบบและความหมาย และตรวจสอบจากหลากหลายแหล่งที่มาของข้อมูล หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์เพื่อการนำเสนอภายใต้วัตถุประสงค์ของวิจัย โดยยกคำพูดของผู้ให้ข้อมูลเพื่อประกอบการอธิบายในประเด็นดังกล่าวให้เกิดความชัดเจนของปรากฏการณ์

ผลการศึกษา (Findings)

การวิจัยความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงภายใต้บริบทไทย พบว่าสตรีที่ประสบความสำเร็จและก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและสูงในสายงานด้านการต่างประเทศได้รับการสนับสนุนจาก 2 มิติองค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนขององค์กร (Organization support) และการสนับสนุนจากตนเองและครอบครัว (Self and family support) หากปราศจากการสนับสนุนทั้งสองส่วนพร้อมกัน ความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงในองค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้ เนื่องด้วยภาระและความคาดหวังในการดูแลครอบครัว อย่างไรก็ตาม การศึกษาพบความน่าสนใจว่า วิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศ (Vision of gender equality) เป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นในทั้งสองมิติองค์ประกอบจากทั้งผู้นำองค์กรและผู้นำครอบครัว

การสนับสนุนขององค์กร (Organization support)

ความก้าวหน้าทางอาชีพของสตรีในองค์กรแบ่งการสนับสนุนออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1. โอกาสในการพัฒนาอาชีพ (Career development opportunities) 2. การพัฒนาทักษะ (Training and development) โดยเกิดขึ้นภายใต้วิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Henderson et al. (2012) และเพิ่มเติมเชิงลึกจากผลวิจัยของ Gunaseelan et al. (2022) โดยผลวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องรับรู้ในโอกาสและได้รับการพัฒนาทักษะอย่างเท่าเทียมด้วยความเข้าใจ และจัดสรรให้เหมาะกับเพศและสภาพความจำเป็น

1. โอกาสในการพัฒนาอาชีพ (Career development opportunities)

ผู้ปฏิบัติงานสตรีที่ประสบความสำเร็จและมีการโยกย้ายประจำการต่างประเทศทั้งหมดกล่าวว่า “การสนับสนุนของหัวหน้า” มีส่วนอย่างมากในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน และการเปิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดกล่าวว่า “หัวหน้างานเปิดโอกาสให้เข้าร่วมฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง โดยไม่มอบหมายภาระงานที่มากเกินไปในช่วงระยะเวลาดังกล่าว” ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง FM01 และ FM06 เสริมในประเด็นดังกล่าวด้วยความโล่งใจว่า “ความก้าวหน้าในอาชีพที่ผ่านมา เกิดจากการให้โอกาสของหัวหน้างานในการสรรสร้างและนำเสนอผลงาน หากหัวหน้างานไม่เปิดโอกาสหรือให้ภาระงานจำนวนมาก ก็ไม่สามารถแบ่งเวลาเพื่อพัฒนาตนเองได้เลย” ผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บริหารระดับสูง FM01 ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 30 ปี และ FM02 ให้รายละเอียดเชิงลึกว่า “เมื่อเราได้รับโอกาสในการก้าวหน้าในการทำงาน เราจึงส่งต่อให้ลูกน้องเราต่อไปด้วยเช่นกัน โดยมีการสอนงาน ให้เรียนรู้จากการลงมือทำ โดยไม่เลือกกว่าเป็นเพศหญิงหรือชาย” ซึ่งตรงกับผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง FM03 ที่กล่าวว่า “เราต้องแบ่งเบาภาระไม่ให้ล้นเกินไปที่ใครคนใดคนหนึ่ง เพื่อให้เขามีโอกาสในการพัฒนาตนเองด้วย และมอบหมายงานที่สามารถพัฒนาทักษะได้ เพื่อให้เกิดความชำนาญ เป็นการวางแผนให้การเติบโตสำหรับผู้ให้บังคับบัญชา” จากข้อมูลสะท้อนให้การเปิดโอกาสของหัวหน้าและการก่อร่างวัฒนธรรมการทำงานของสตรีในหน่วยงานภาครัฐเช่นกัน

นอกจากนี้ การรับรู้ในโอกาส ขณะที่ดำรงตำแหน่งมีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งความสำเร็จของสตรีในสายงานด้านการต่างประเทศมี 2 แนวทางหลัก คือ การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเป็นผู้บริหารหรือการออกประจำการต่างประเทศ ซึ่งนับเป็นความสำเร็จของอาชีพ จากข้อมูลสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงานระดับผู้อำนวยการ FM03 กล่าวว่า “เราไม่ได้คาดหวังเรื่องตำแหน่งบริหาร เพราะสามารถย้ายไปประจำการต่างประเทศได้ เมื่อได้ย้ายไปประจำการต่างประเทศจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา ได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้คนใหม่ๆ ทำให้สนุกกับงาน ซึ่งมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ” ผู้ปฏิบัติงาน FM10 FM11 และ FM12 ระบุเพิ่มเติมด้วยน้ำเสียงเบาสบายว่า “ไม่มีความคาดหวังหรือตั้งเป้าหมาย

ในการขึ้นตำแหน่งบริหาร เนื่องจากมีการโยกย้ายประจำการภายในหน่วยงาน ซึ่งนับว่าเป็นรางวัลอยู่แล้ว การขึ้นตำแหน่งจึงไม่ใช่เป้าหมายเดียวในการทำงาน”

อย่างไรก็ดี ผู้ปฏิบัติงานสตรีที่มีบุตรในระดับบริหาร FM08 กล่าวว่า “สำหรับตนเองเคยออกประจำการในต่างประเทศแล้วสองครั้ง รู้สึกว่าเพียงพอแล้ว ตอนนี้มีลูก 2 คนจึงไม่อยากย้าย และเป้าหมายใหม่คือครอบครัว จึงอยากเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ออกประจำการต่างประเทศ และหันมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร” จากการสัมภาษณ์ FM13 พบว่าได้รับโอกาสจากหัวหน้างานและกล่าวว่า “อายุงานมีส่วนพิจารณา แต่ยังน้อยกว่าการสนับสนุนจากหัวหน้า” ในขณะที่ FM15 ต้องการการสนับสนุนจากหัวหน้าเพิ่มมากขึ้นกว่านี้ และตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพพบว่าโอกาสในการพัฒนาอาชีพเริ่มต้นจากนโยบายขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า ร่วมกับการรับรู้ในโอกาส ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญต่อความก้าวหน้าของสตรี

2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development)

การสนับสนุนขององค์กรเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาทักษะเป็นส่วนหนึ่งซึ่งส่งผลให้แรงงานสตรีในสายงานด้านการต่างประเทศเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานระดับผู้อำนวยการและเอกสารข้อมูลด้านการฝึกอบรมพบว่า องค์กรมีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะผ่านการทำงาน (On-the-job training) โดยผู้ปฏิบัติสตรีทั้งหมดกล่าวตรงกันว่า “การฝึกฝนผ่านการทำงานทำให้เราปรับตัวได้ดีขึ้น สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้คนรอบข้างผ่านการทำงานได้ด้วย เมื่อเรามีปฏิสัมพันธ์ที่ดี การทำงานก็จะราบรื่น ผลการทำงานก็จะดีขึ้น” นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร FM01 กล่าวเสริมอย่างหนักแน่นว่า “ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และกระตุ้นความต้องการในการพัฒนาตนเองด้วย” กล่าวได้ว่าองค์กรสนับสนุนให้มีการเรียนรู้งานเพื่อให้พนักงานสร้างความสัมพันธ์ปรับตัว และกระตุ้นการพัฒนาตนเอง

จากการรวบรวมข้อมูลเอกสารขององค์กรพบว่า มีหลักสูตรมากมายที่สนับสนุนการทำงานให้ตรงกับทักษะในงาน (Competency) และทักษะเพื่อการเติบโตในอาชีพ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ข้อมูลในประเด็นดังกล่าวว่า “หน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมอยู่บ่อยครั้ง และคอร์สฝึกอบรมมีมากจนไม่สามารถเข้าร่วมได้หมด” ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์กรมีการเปิดโอกาสให้แก่พนักงานในพัฒนาทักษะบริหารดำรงตำแหน่ง นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานสตรีในตำแหน่งบริหารระดับสูง โดยเฉพาะ FM05 และ FM06 เน้นย้ำในประเด็นสำคัญว่า “ตนเองขึ้นตำแหน่งมาด้วยการพัฒนาตนเอง และเข้าฝึกอบรมเรื่อยมา นอกจากทักษะที่เพิ่มขึ้นแล้ว การเข้าฝึกอบรมยังช่วยให้เราได้เจอผู้คนหลากหลายสายงานด้วย” ผู้ปฏิบัติงานสตรีระดับผู้อำนวยการ FM09 ที่มีประสบการณ์ประจำการในต่างประเทศกล่าวสรุปว่า “ระบบเรียนรู้ผ่านการทดลองทำงาน (On-the-job training) มีส่วนสำคัญในการปรับตัวอย่างมาก ส่วนคอร์สฝึกอบรมทำให้เราก้าวไปข้างหน้า” จากการข้อมูลดังกล่าวสะท้อนอย่างชัดเจนในการสนับสนุนขององค์กรด้านการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Gunaseelan et al.

(2022) ทั้งนี้ ผลวิจัยพบว่าหน่วยงานภาครัฐมีแนวคิดเปิดกว้างด้วยวิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศ เพื่อให้สตรีมีโอกาสในการพัฒนาและก้าวสู่ตำแหน่งมากขึ้นในปัจจุบัน

การสนับสนุนของตนเองและครอบครัว (Self and family support)

การสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานสตรีในด้านตนเองและครอบครัวแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 2 ด้าน ได้แก่ สุขภาวะของครอบครัว (Family well-being) และการสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวก (Creating positive environment) เมื่อพนักงานมีแรงสนับสนุนตนเองและจากครอบครัวจะสามารถทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีและแสวงหาความก้าวหน้าได้อย่างไม่เป็นกังวล ผลวิจัยนี้แสดงให้เห็นความสำคัญของครอบครัวและวัฒนธรรมไทยที่มีผลต่อการทำงานเชิงลึก ซึ่งวัดได้ยากจากงานวิจัยของ Gunaseelan et al. (2022) และไม่สามารถตัดออกจากองค์ประกอบของการสนับสนุนความก้าวหน้าได้

1. สุขภาวะของครอบครัว (Family well-being)

สุขภาวะของครอบครัวทั้งทางกายและใจในองค์ประกอบนี้มุ่งเน้นด้านกำลังใจและสมดุลเวลาของครอบครัว รวมถึงความมั่นคงทางการเงิน ที่นำมาซึ่งสุขภาวะด้านความเครียดจากค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดกล่าวตรงกันในประเด็นสมดุลของกำลังใจในสุขภาวะต่อครอบครัวว่ามาจากครอบครัวเดิมและครอบครัวใหม่หลังแต่งงาน ผู้ปฏิบัติงานสตรี FM04 ที่มีสามีคอยช่วยเหลือกล่าวว่าด้วยความอุ่นใจว่า “ครอบครัวเปรียบเสมือนพลังใจ การมีผู้คอยสนับสนุน ทำให้เราเรียนรู้การบริหารงานจากในครอบครัวเพื่อปรับใช้ในงาน และเทคนิคการสร้างสัมพันธ์ไปพร้อมกัน” เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานสตรี FM08 ระดับบริหารที่กล่าวว่า “เราอยู่กับลูก เราได้พลังใจและเหมือนเราได้เรียนรู้เรื่องการบริหารคนไปด้วย” ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานสตรี FM07 สถานภาพโสดกล่าวว่าสมาชิกครอบครัวเดิมเป็นกำลังใจหลัก

สุขภาวะของครอบครัวสัมพันธ์กับการบริหารเวลาส่วนตนด้วยเช่นกัน ผู้ปฏิบัติงานสตรีมีความเป็นกังวลอย่างมากในการแบ่งเวลาให้ครอบครัวทั้งครอบครัวเดิมและครอบครัวใหม่ ผู้ปฏิบัติงานกล่าวว่าตรงกันว่า “หากสามารถแบ่งเวลาเพื่อเลี้ยงดูครอบครัว พ่อแม่สูงอายุ หรือลูกในวัยเด็ก ได้สมดุลก็จะสามารถทำงานได้เป็นอย่างดีและมีเวลาพัฒนาตนเองด้วย” ครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นอีกปัจจัยหลักในการพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีบุตรวัยเรียน FM09 กล่าวว่า “ไม่อยากจะย่ำประจำการอีก เนื่องจากต้องการใช้เวลาดูแลลูกให้เต็มที่ ไม่อยากเป็นกังวลในการปฏิบัติงาน” และพบว่าผู้ปฏิบัติงานสตรี FM01 ที่มีประสบการณ์ออกประจำการต่างประเทศแล้วสองครั้งมีความพอใจในรางวัลการทำงานที่ได้รับจะตัดสินใจแบ่งเวลาให้แก่ครอบครัวมากขึ้น จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบอีกว่า ความมั่นคงทางการเงินจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานคลายความกังวลได้ โดยอาจว่าจ้างผู้อื่นในการรับภาระ ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดกล่าวเพิ่มเติมในด้านการบริหารเวลาว่า “หากต้องการใช้เวลาดูแลสมาชิกครอบครัวที่อยู่ในวัยเด็กและวัยชราแต่ไม่มีเวลา จะจัดหาผู้แบ่งเบาภาระส่วนนั้น

โดยอาจจ้างผู้อื่น หรือให้वानสามีหรือญาติสนิทที่สามารถดูแลสมาชิกในครอบครัวได้” เมื่อสัมภาษณ์ ผู้ปฏิบัติงานสตรี FM15 ที่ยังพัฒนาตนเองและมีอายุน้อยกว่า พบว่า สตรีถูกคาดหวังให้ รับภาระดูแลสมาชิกในครอบครัวจึงต้องใช้ความพยายามอย่างมาก ในขณะที่ ผู้ปฏิบัติงานสตรี FM14 ที่มีบุตรกล่าวว่า ความก้าวหน้าทุกอย่างอาจจะต้องช้าลงเนื่องด้วยภาระในการดูแลครอบครัวและ บุตรหลังแต่งงาน และครอบครัวต้องมาก่อน

กล่าวโดยสรุปคือ ผู้ประกอบการสตรีให้ความสำคัญกับครอบครัวเป็นลำดับต้น และมีแนวโน้ม เลือกสุขภาวะของครอบครัวมากกว่าความก้าวหน้าใน เนื่องด้วยมองว่าสุขภาวะของครอบครัวนำไปสู่ กำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้ ความมั่นคงทางการเงินเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อเกิดความมั่นคงทางจิตใจเช่นกัน

2. การสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวก (Creating positive environment)

นอกเหนือจากการสนับสนุนภายนอกและการสนับสนุนของครอบครัว งานวิจัยพบว่า ตัว ผู้ปฏิบัติงานสตรีเองมีส่วนในการผลักดันความก้าวหน้าในอาชีพด้วยตนเองเช่นกัน โดยทักษะ ความสัมพันธ์ (Human relations skills) ของตัวผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความสุขภายใต้ สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น ทักษะระหว่างบุคคล การรับฟังผู้อื่นอย่างเข้าใจ ทักษะคิดเชิงบวก การ เปิดรับโอกาส และการยืดหยุ่นปรับตัว ผู้ปฏิบัติงานระดับบริหาร FM01 และ FM02 กล่าวด้วยน้ำเสียง และท่าทางเน้นย้ำว่า “การฝึกอบรมในองค์กรนั้น นอกจากจะฝึกทักษะแล้วยังเกี่ยวข้องการมี ปฏิสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย ซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตน เมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดีก็จะ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีได้ด้วย” ซึ่งตรงกับผู้ให้ข้อมูล FM01–FM12 ทั้งหมด โดยผู้ปฏิบัติงานสตรี ระดับกลาง FM08 กล่าวเสริมในด้านคุณลักษณะว่า “ทัศนคติเชิงบวก และการเปิดรับโอกาส เป็น พื้นฐานให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ทำให้เรียนรู้จากผู้อื่นได้ และมีความสุขในการทำงานมากกว่าด้วย”

ทักษะการปรับตัวและยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) มีส่วนให้เกิดการเรียนรู้สู่ความสุข เช่นกัน ผู้ปฏิบัติงานสตรี FM02 ระดับผู้บริหาร ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวและยืดหยุ่นในการทำงาน ว่า “การปรับตัวต้องเกิดขึ้นตลอดเวลา ประกอบกับการเรียนรู้คน เอาใจเขามาใส่ใจเรา ยืดหยุ่นเพื่อให้ ได้ผลลัพธ์ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการเมื่อได้ประโยชน์ทุกฝ่าย สภาพแวดล้อมในการทำงานก็จะดีขึ้น” จากการสัมภาษณ์พบว่าความสัมพันธ์ที่ดีส่วนช่วยให้เปิดรับโอกาสได้มากกว่า โดยผู้ปฏิบัติงานสตรี ระดับผู้บริหารทั้งหมดมีแนวโน้มให้โอกาสแก่ผู้ที่มีความสัมพันธ์ดี เนื่องด้วยเชื่อว่าสามารถทำงานและ ประสานงานได้อย่างราบรื่น และเมื่อสังเกตจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่ามีความสะดวกใจ ในการพูดถึงสภาพแวดล้อมเชิงบวกและการให้โอกาสมากกว่าด้วย

กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานสตรีมีส่วนสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวกได้ด้วยทักษะ ความสัมพันธ์ และทักษะการปรับตัวและยืดหยุ่นในการทำงานที่จะสร้างความสุขและความก้าวหน้าใน อาชีพ รวมถึงการได้รับโอกาสจากทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ดีเช่นกัน ทั้งนี้ การสนับสนุนตนเองและ

ครอบครัวยู่ภายใต้วิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศของผู้นำ เช่นเดียวกับการสนับสนุนขององค์กร

วิสัยทัศน์เรื่องเท่าเทียมทางเพศ (Vision of gender equality)

ผลวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศของผู้นำมีความสำคัญในการผลักดันและส่งเสริมความก้าวหน้า โดยหัวหน้างานและนโยบายขององค์กรจะมีบทบาทสำคัญในบริบทขององค์กร ในขณะที่ผู้นำครอบครัวจะมีบทบาทในบริบทของ จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกในผู้ปฏิบัติงานสตรีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง FM01 FM04 FM05 FM06 FM08 FM09 ที่สมรสและมีครอบครัวใหม่ พบว่าผู้บริหารเหล่านี้เคยได้รับการสนับสนุนมาก่อน จึงดำเนินการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป เนื่องด้วยเข้าใจในสถานภาพของผู้หญิงที่ถูกคาดหวังในการรับภาระครอบครัว ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานสตรี FM04 ที่มีอายุงานกว่า 20 ปี ให้ข้อมูลเชิงลึกด้วยความรู้สึกลึกซึ้งว่า “ในอดีตมีการพิจารณาว่าผู้ชายจะโยกย้ายประจำการได้สะดวกกว่า จึงมีผลต่อการพิจารณา แต่ปัจจุบันองค์กรปรับตัวให้ผู้หญิงย้ายประจำการต่างประเทศได้เช่นกัน จึงไม่มีการแบ่งแยกว่าชายหรือหญิงในการย้ายประจำการหรือเลื่อนตำแหน่ง”

จากการเก็บข้อมูลจากเอกสารรายงานโครงสร้างองค์กร ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า หน่วยงานในสายงานด้านการต่างประเทศมีสัดส่วนเพศหญิงดำรงตำแหน่งบริหารระดับกลางและระดับสูงจำนวนมาก อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานเพศหญิงมีสัดส่วนมากกว่าเพศชาย ส่งผลให้โครงสร้างเอื้ออำนวยต่อการเติบโตในอาชีพของเพศหญิง โดยผู้ปฏิบัติงานสตรีทั้งหมดระบุด้วยสีหน้าไร้อารมณ์ว่า “ในหน่วยงานมีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ดังนั้นโอกาสจึงเป็นของผู้หญิงเช่นกัน และปัจจุบันมีผู้บริหารหญิงจำนวนมาก องค์กรจึงมีความเข้าใจในความต้องการของผู้หญิง รวมถึงความเท่าเทียมทางเพศมากขึ้นด้วย” กล่าวได้ว่าสัดส่วนความหลากหลายของผู้บริหารมีผลต่อวิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศขององค์กรเช่นกัน

อย่างไรก็ดี วิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศกลับเป็นความกังวลมากกว่าในบริบทส่วนตัวและครอบครัว เนื่องความคาดหวังจากสังคมและครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานสตรีว่าผู้หญิงต้องมีหน้าที่เลี้ยงดูลูกและสามี ทำให้เกิดภาระทางใจจากความคาดหวังดังกล่าว เป็นที่มาของคำถามของผู้ปฏิบัติงานสตรีทั้งหมดว่า “ผู้หญิงต้องรับหน้าที่ดูแลครอบครัวแต่เพียงฝ่ายเดียวหรือไม่” และผลวิจัยพบว่า ครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานสตรีที่ก้าวหน้าในอาชีพจะมีวิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศโดยไม่แบ่งหน้าที่ตามเพศ และให้ความสำคัญกับการแบ่งเบาภาระสตรีที่ทำงานนอกบ้าน ผู้ปฏิบัติงานสตรี FM05 เล่าประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานอย่างเสียดยว่า “เคยเห็นเพื่อนที่ปฏิเสธความก้าวหน้าเนื่องจากภาระครอบครัว ที่ให้ผู้หญิงแบกรับภาระดูสมาชิก ซึ่งเป็นเรื่องน่าเสียดยอย่างมาก” ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานสตรี FM06 กล่าวด้วยความโล่งใจว่า “โชคดีที่สามีเข้าใจ จึงจ้างงานแม่บ้านเพื่อแบ่งเบา

ภาระแทน ในช่วงเลื่อนตำแหน่งงาน” ซึ่งกล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศเป็นแกนหลักของการสนับสนุนความก้าวหน้า ทั้งในบริบทองค์การ บริบทครอบครัว และบริบทส่วนตัว

การอภิปรายและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

การวิจัยความก้าวหน้าของสตรีนี้ พบว่าผู้ปฏิบัติงานสตรีจะมีความก้าวหน้าในอาชีพเมื่อได้รับการสนับสนุนทั้งจากองค์การ (Organization support) และการสนับสนุนของตนเองและครอบครัว (Self and family support) โดยมีวิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศของผู้นำเป็นหลักสำคัญ ทั้งนี้ องค์การสามารถสนับสนุนความก้าวหน้าสตรีด้วยการเปิดโอกาสและการฝึกอบรมและพัฒนา ในขณะที่ การสนับสนุนของตนเองและครอบครัวจะเกิดขึ้นจากสุขภาวะของครอบครัวและการสร้างสภาวะแวดล้อมเชิงบวก

เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดการพัฒนาอาชีพของสตรีที่นำเสนอโดย Henderson et al. (2012) พบว่ามีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ การสนับสนุนในตำแหน่งงาน รวมไปถึงการพัฒนาทักษะซึ่งจัดอยู่ในหมวดหมู่ของการสนับสนุนองค์การ และตรงกับงานวิจัยของ Gunaseelan et al. (2022) ที่กล่าวว่าการสนับสนุนขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้พบข้อมูลเชิงลึกที่แตกต่างในด้าน วิสัยทัศน์ของความเท่าเทียมทางเพศและการสนับสนุนของตนเองและครอบครัว อันนำมาซึ่งแนวคิด และแนวทางในการปฏิบัติดังตารางที่ 3 นอกจากนี้ จากตารางการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีได้แสดงบทบาทสำคัญของทั้งหัวหน้าและองค์การ สังคมครอบครัว และตัวผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3 การสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของสตรี

การสนับสนุนขององค์การ	โอกาสในพัฒนาอาชีพ	- การสนับสนุนและให้โอกาสจากหัวหน้างาน - เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพขององค์การ - การรับรู้โอกาสในความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน
	การฝึกอบรมและพัฒนา	- การฝึกงานผ่านการทำงาน (on-the-job training) - หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการเติบโตในอาชีพ - แผนที่สมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง
	วิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศ	- นโยบายส่งเสริมความเท่าเทียม - สัดส่วนความหลากหลายของผู้บริหาร
การสนับสนุนจากครอบครัวและตนเอง		- การแบ่งภาระอย่างเท่าเทียม - การจ้างบุคคลภายนอกเพื่อแบ่งเบาภาระ
	สุขภาวะของครอบครัว	- กำลังใจจากสมาชิกครอบครัว - การบริหารเวลาที่สมดุลสำหรับครอบครัว - ความมั่นคงทางสถานะการเงิน
	การสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวก	- ทักษะความสัมพันธ์ - การปรับตัวและยืดหยุ่นในการทำงาน

บทบาทของหัวหน้างานและองค์กร

ผู้ปฏิบัติงานสตรีจะเกิดความก้าวหน้าเมื่อได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Henderson et al. (2012) และ Gunaseelan et al. (2022) โดยพบว่าการสนับสนุนเกิดขึ้นได้จากความเข้าใจและเปิดโอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานสตรี และพบว่าการมีส่วนร่วมของผู้หญิงเพิ่มขึ้นในตำแหน่งบริหารจะมีส่วนช่วยในการผลักดันความเท่าเทียมของสตรีในองค์กร

งานวิจัยเรื่องเพดานความก้าวหน้าในอาชีพของ Lathabhavan and Balasubramanian (2017) กล่าวว่านโยบายบริษัทและความเชื่อว่าผู้ชายทำงานเก่งกว่าผู้หญิงภายใต้ค่านิยมชายเป็นใหญ่ มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งของสตรีในเอเชียโดยใช้เครือข่ายค่านิยมเพศชายเบียดบังโอกาส ซึ่งการศึกษาดังกล่าวครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างในประเทศจอร์แดน อิรัก เลบานอน บาห์เรน โอมาน รวมถึงประเทศไทย นอกจากนี้ ในด้านการรังเกียจและความไม่เท่าเทียมในที่ทำงาน Bell et al. (2002) พบว่า ผู้บริหารหญิงมีแนวโน้มช่วยเหลือและมีความเห็นอกเห็นใจมากกว่า มีความเข้าใจเนื่องด้วยความเป็นผู้หญิงเหมือนกันและได้รับประสบการณ์เดียวกัน เมื่อผู้ปฏิบัติงานสตรีได้บังคับบัญชาเกิดปัญหาขึ้น จะมีแนวโน้มการช่วยเหลือและเห็นอกเห็นใจ แบ่งเบาภาระงานบางช่วงเวลาของผู้ปฏิบัติงานสตรี กล่าวได้ว่าสัดส่วนผู้บริหารหญิงที่มากขึ้นจะทำให้บทบาทของหัวหน้าที่เข้าใจสตรีเข้มข้นมากขึ้น เกิดการปรับตัวสู่ความเท่าเทียมของสตรีในองค์กร ทั้งนโยบายและแนวปฏิบัติ

บทบาทของสังคมครอบครัว

แรงงานสตรีไทยยังต้องเผชิญต่อความคาดหวังต่อสตรีในการรับภาระดูแลครอบครัวเก่าและครอบครัวใหม่ซึ่งจัดสร้างก้าวหน้าทางอาชีพเช่นเดียวกับสตรีในประเทศแถบเอเชีย (Lathabhavan & Balasubramanian, 2017) โดยถูกคาดหวังว่า ต้องแบ่งเวลาเพื่อดูแลบุพการีวัยชราซึ่งเป็นสมาชิกครอบครัวเก่า รวมถึงสมาชิกทั้งหมดของครอบครัวใหม่หลังแต่งงาน ผลวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานสตรีมีความกังวลอย่างมากในด้านการดูแลสมาชิกวัยเด็กและวัยชราอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งนับเป็นอิทธิพลด้านครอบครัวและสังคมอย่างชัดเจน อิทธิพลดังกล่าวสอดคล้องกับความคาดหวังที่มีต่อสตรีชาวเอเชีย ภายใต้วัฒนธรรมชายเป็นใหญ่ (Lathabhavan & Balasubramanian, 2017) หรือแนวคิดผู้ชายเป็นช้างเท้าหน้า ผู้หญิงเป็นช้างเท้าหลัง ซึ่งค่านิยมดังกล่าวต้องอาศัยความเข้าใจและวิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศในครอบครัว โดยผู้นำครอบครัวต้องเข้าใจถึงภาระงานและความก้าวหน้าของสตรี และแบ่งภาระงานครอบครัวอย่างเหมาะสมโดยไม่คาดหวังว่าสตรีต้องแบกภาระหนึ่งใดของครอบครัว ภายใต้ค่านิยมชายเป็นใหญ่ ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานสตรีสามารถแบ่งเบาภาระด้านครอบครัวโดยการจ้างผู้ช่วย หรือให้वानสามีหรือญาติสนิทชิดใกล้เพื่อแบ่งเบาภาระงาน

บทบาทของตัวผู้ปฏิบัติงาน

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทผู้ปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะตนเองเช่นกัน ผู้ปฏิบัติงานสตรีที่ประสบความสำเร็จจะพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ (Human

relations skills) โดยสร้างความสุขและความพึงพอใจผ่านการมีปฏิสัมพันธ์แวดล้อม นับเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีด้วยตนเอง ทั้งนี้ทักษะการปรับตัวและยืดหยุ่นในการทำงานยังส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและรับมือกับภาระงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hartati (2020) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์ก่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน กล่าวได้ว่าทักษะความยืดหยุ่นเป็นเอกลักษณ์ของแรงงานสตรีไทยที่สามารถสวมบทบาททั้งผู้ปฏิบัติงานที่เก่งงานและป็นนักสร้างสมดุลชีวิตที่โดดเด่น ซึ่งจากการวิเคราะห์บทบาทของหัวหน้างานและองค์กร บทบาทของสังคมครอบครัว และบทบาทของผู้ปฏิบัติงานพบว่ามีส่วนกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนดังรายละเอียดตารางที่ 3 โดยสามารถแสดงกรอบแนวคิดดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดความก้าวหน้าในอาชีพของสตรี



เมื่อวิเคราะห์ต่อไปในด้านอัตลักษณ์ 4 ด้านที่เสนอโดย Kamjam and Chaiwong (2020) พบว่าการพัฒนาโอกาสและอาชีพของผู้ปฏิบัติงานสตรี เป็นการพัฒนาสู่อัตลักษณ์ที่ 4 ที่เน้นไปทางด้านความกล้าหาญ เมื่อผู้ปฏิบัติงานรับรู้โอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนาไปสู่การพัฒนาอัตลักษณ์ที่ 1 ที่เน้นด้านหลักการและแนวปฏิบัติ และ อัตลักษณ์ที่ 3 ที่เน้นด้านปัญญาและความสามารถในการสนับสนุนด้านสุขภาวะของครอบครัวและการสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกนำไปสู่การพัฒนาอัตลักษณ์ที่ 2 ที่เน้นด้านความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของผู้ผู้นำสตรี

การบูรณาการกรอบแนวคิดความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีในกลุ่มหลากหลายทางเพศ

งานวิจัยที่ผ่านมาของ Johnson and Otto (2019) พบว่า แนวคิดความเท่าเทียมทางเพศของสตรีและกลุ่มหลากหลายทางเพศ หรือ LGBTQ+ มีประเด็นร่วม เนื่องด้วยเป็นกลุ่มที่ประสบกับการถูกกดทับในสังคมจากกลุ่มที่มีอำนาจเหนือกว่าหรือจากคนกลุ่มน้อยที่มีสิทธิพิเศษเหนือกว่า งานวิจัยของ Krisri and Patnamee (2019) เรื่องบรรยากาศในองค์กรและความพึงพอใจในงาน พบองค์ประกอบสนับสนุนที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในภาพที่ 2 ได้แก่ วิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศ โอกาสในการพัฒนาอาชีพจากหัวหน้างานและองค์กร สุขภาวะเชิงบวกจากครอบครัว และสภาพแวดล้อมเชิงบวก ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของกลุ่มหลากหลายทางเพศ งานวิจัยในประเทศไทยในปัจจุบันพบว่าองค์กรส่วนมากเข้าใจอัตลักษณ์ทางเพศและเปิดกว้างด้านโอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศของครอบครัวและสุขภาวะของครอบครัวมีความแตกต่างกันออกไป เนื่องด้วยสัมพันธ์กับค่านิยมและความเชื่อทางศาสนา ซึ่งหากครอบครัวหรือบุคคลในชีวิตส่วนตัวไม่ยอมรับ จะทำให้ขาดคู่คิดหรือที่ปรึกษาเพื่อปรับทุกข์ในเรื่องการทำงาน (Krisri & Patmanee, 2019) วิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมของครอบครัวจึงเป็นสิ่งที่น่ากังวล เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานสตรี และมีแนวคิดที่ทับซ้อนกัน (Johnson & Otto, 2019) จึงเป็นที่น่าสนใจว่ากรอบแนวคิดความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีอาจประยุกต์ใช้กับกลุ่มคนหลากหลายทางเพศได้เช่นกัน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Recommendation)

จากกรอบแนวคิดความก้าวหน้าในอาชีพของสตรี องค์การภาครัฐมีส่วนสนับสนุนนโยบายทั้ง 2 ส่วน ได้แก่

1. นโยบายสำหรับหัวหน้าในด้านการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าจำเป็นต้องมีการวางแผนเส้นทางอาชีพ โดยมีแผนในการฝึกอบรมและตำแหน่งความก้าวหน้า รวมถึงเกณฑ์ในการคัดเลือกอย่างชัดเจน โดยไม่กำหนดด้านเพศหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว ทั้งนี้ องค์กรจำเป็นต้องปลูกฝังวิสัยทัศน์ความเท่าเทียมทางเพศแก่ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้าเพื่อผลักดันผู้ปฏิบัติงานทุกเพศอย่างเท่า

เทียม และอาจกำหนดนโยบายการเพิ่มสัดส่วนเพื่อสร้างความสมดุลและความเท่าเทียมทางเพศ ร่วมด้วย

2. นโยบายสำหรับครอบครัวของพนักงาน แม้ว่าองค์กรจะไม่สามารถสนับสนุนทางตรงได้ แต่องค์การภาครัฐสามารถสนับสนุนทางอ้อมด้วยนโยบายด้านการแบ่งเวลาเพื่อครอบครัวของพนักงาน สนับสนุนให้ครอบครัวของพนักงานเข้าใจเรื่องวิสัยทัศน์ความเท่าเทียมทางเพศ รวมถึงสนับสนุนให้พนักงานสามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้างได้อย่างสมควร เนื่องด้วยความสัมพันธ์ที่ดีจะนำไปสู่แรงจูงใจและกำลังใจในการทำงาน

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

องค์การภาครัฐไทยส่วนหนึ่งมีการสนับสนุนสตรีในความก้าวหน้าทางอาชีพ อย่างไรก็ตาม พบว่าอาชีพในบางประเภทไม่เป็นที่นิยมในผู้ปฏิบัติงานสตรี ทำให้มีสัดส่วนของผู้บริหารสตรีน้อย จึงมีความเป็นไปได้ว่า วิสัยทัศน์เรื่องความเท่าเทียมทางเพศและนโยบายสนับสนุนสตรีอาจมีน้อยกว่าเช่นกัน เช่น กลุ่มอาชีพตำรวจ อัยการ และตุลาการ นอกจากนี้กรอบแนวคิดความก้าวหน้าในอาชีพของสตรีมีแนวโน้มใกล้เคียงกับกลุ่มคนหลากหลายทางเพศ จึงมีความน่าสนใจในการศึกษาต่อไปว่า องค์ประกอบในกรอบแนวคิดสามารถประยุกต์ใช้ได้มากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้ งานวิจัยนี้มิได้รวมความแตกต่างด้านศาสนาที่มีต่อมุมมองสตรี ดังนั้น งานวิจัยเชิงลึกในมุมมองศาสนาจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อไปเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความคาดหวังต่อผู้หญิงในครอบครัวมุสลิมที่มีความเชื่อแตกต่าง ซึ่งการศึกษาเชิงลึกในมิติของศาสนาต่อความเท่าเทียมทางเพศเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ จะทำให้กรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติมีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

เอกสารอ้างอิง (References)

- Andric, M. M. (2015). Women's career advancement in organisations: Integrative framework for research. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 5(2), 102–107. <https://doi.org/10.5937/jemc1502102M>
- Bell, M. P., McLaughlin, M. E., & Sequeira, J. M. (2002). Discrimination, harassment, and glass ceiling: Women executives as change agents. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 65–76. <https://doi.org/10.1023/A:1014730102063>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher, *APA handbook of research methods in psychology*. American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Creswell, J. W. (2007). *Five qualitative approaches to inquiry*. Thousands Oaks: Sage.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Method*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Gunaseelan, O. P., Virakul, B., Piriyaikul, M., & Russ-Eft, D. F. (2022). Factors influencing career advancement of Thai female foreign service officials: The mediating effect of readiness and the moderating role of gender-role attitudes. *International Journal of Public Administration*, 47(3), 141–158.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2094411>
- Hartati, T. (2020). The role of human relations in increasing employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute Journal*, 3(1), 127-133.
<https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.726>
- Henderson, K. A., Harrolle, M., Rich, S., & Moretz, J. (2012). Women faculty, higher education, and the recreation/leisure field. *Schole: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 26(2), 14-27.
<https://doi.org/10.1080/1937156X.2011.11949677>
- Huang, Q. (2006). *The nature of women's career development: Determinants and consequences of career patterns* [Doctoral thesis, Stockholm University]. Stockholm University Library.
- Jemsittiparsert, K. (2016). Culture of "Elephant Front Legs-Hind Legs": A debate on the actuality of sexual politics in Thai society. *The Social Sciences*, 11(1), 20-28.
- Johnson C. P. G., & Otto, K. (2019). Better together: A model for women and LGBTQ equality in the workplace. *Frontiers in Psychology*, 10(1), 1–17.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00272>
- Kaewkong, C. (2012, December 6-7). *Gender division of housework and care: A case Study of Gender Equity of Kasetsart University Undergraduate Students*. The 9th KU KPS National Conference. https://esd.kps.ku.ac.th/kuk-conference/img/gallery/article_9/pdf/o_human48.pdf

- Kamjam, W., & Chaiwong, P. (2020). Inside-out approach to the senior management role of female leaders in Thai organizations: Perception of self-identity and the associated factors of the female top leaders. *Human Resource and Organization Development Journal*, 12(1), 30-58.
- Krisri, T, & Patmanee, P. (2019). Organizational Climate and Job Satisfaction of Office Workers with Various Gender Identities in Bangkok Metropolitan Region. *Journal of Business Administration and Social Sciences Ramkhamhaeng University*, 2(3), 73–87.
- Lane, J. (2021). If Adorno met intersectionality Theory: Reconceiving the method of negative case analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 20(1), 1–9. <https://doi.org/10.1177/16094069211045473>
- Lathabhavan, R., & Balasubramanian, S. A. (2017). Glass ceiling and women employees in Asian organizations: a tri-decadal review, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(3), 232-246. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2017-0023>
- Mavin, S. (2001). Women’s career in theory and practice: time for change? *Women in Management Review*, 16(4), 183-192. <https://doi.org/10.1108/09649420110392163>
- Na Chiangmai, M. (2019). *Gender equity in heteronormative society* [Doctoral thesis, Srinakarinwirot University]. Srinakarinwirot University Institutional Repository.
- Office of Civil Service Commission. (2022). *Thai government manpower 2022*. https://www2.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-manpower_2565.pdf
- Thanapat, P. (2015). *Impediments to women’s career advancement to top management positions in Thai public sector organization* [Master’s thesis, Thammasat University]. Thammasat University, http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5702036277_3358_2090.pdf
- Yingnakorn, N. (2019). Legal issues concerning the enforcement of the Labor Protection Act BE 2541: Study on the use of female workers in Amphoe Mueang Nakhon Si Thammarat Nakhon Sri Thammarat. *Narkbhutparitat Journal*, 11(2), 156-167.