



แปลและเรียบเรียง
โดย

* ผศ.พรธณธาย แสงวิเชียร

ผู้หญิงนักบริหาร : ต้นทุนที่สูงกว่า?



ต้

ทุนของการว่าจ้างผู้หญิงเพื่องานบริหารจะสูงกว่าต้นทุนในการว่าจ้างผู้ชาย ประมาทและก่อให้เกิดความเกลียดชัง การคาดหวังที่ต่ำ การไม่ไว้วางใจ และการเมินประโยชน์ดูจะเป็นที่ระคายหู อาจเป็นเพราะเคยต่อความเสมอภาค สำหรับโอกาสการคำพูดดังกล่าวเป็นความจริง แต่ในสาระแท้จริง จ้างงานของผู้หญิงแล้วเป็นสิ่งที่คนไม่อยากจะพูดถึงมากกว่า เนื่องจากอุปสรรค ความไม่ก้าวหน้าจากการศึกษาของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งแสดงให้เห็นถึงอัตราการเข้าออกของผู้หญิงในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้ชายถึง 2½ เท่า และผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภครายใหญ่แห่งหนึ่งก็รายงานว่าการว่าจ้างผู้หญิงที่ลาคลอดแล้วกลับเข้าทำงานช้าหรือไม่กลับมาอีกเลย และอย่างที่เรทราบกันอยู่แล้วว่าธรรมชาติของผู้หญิงเองก็มีความโน้มที่จะสร้างข้อขัดข้องหรืออุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาอาชีพงานของตนเอง แต่เรื่องนี้ก็เป็นเรื่องที่อ่อนไหวเกินกว่าที่จะโทษว่าเป็นเรื่องของเพศ และไม่กล้าที่จะเผชิญหน้าว่าสิ่งที่กล่าวนี้เป็นความจริง นับเป็นเรื่องโชคร้ายที่เรื่องนี้ทำให้เกิดการเข้าใจผิดโดย

ประมาทและก่อให้เกิดความเกลียดชัง การคาดหวังที่ต่ำ การไม่ไว้วางใจ และการเมินประโยชน์ดูจะเป็นที่ระคายหู อาจเป็นเพราะเคยต่อความเสมอภาค สำหรับโอกาสการคำพูดดังกล่าวเป็นความจริง แต่ในสาระแท้จริง จ้างงานของผู้หญิงแล้วเป็นสิ่งที่คนไม่อยากจะพูดถึงมากกว่า เนื่องจากอุปสรรค ความไม่ก้าวหน้าจากการศึกษาของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งแสดงให้เห็นถึงอัตราการเข้าออกของผู้หญิงในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้ชายถึง 2½ เท่า และผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภครายใหญ่แห่งหนึ่งก็รายงานว่าการว่าจ้างผู้หญิงที่ลาคลอดแล้วกลับเข้าทำงานช้าหรือไม่กลับมาอีกเลย และอย่างที่เรทราบกันอยู่แล้วว่าธรรมชาติของผู้หญิงเองก็มีความโน้มที่จะสร้างข้อขัดข้องหรืออุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาอาชีพงานของตนเอง แต่เรื่องนี้ก็เป็นเรื่องที่อ่อนไหวเกินกว่าที่จะโทษว่าเป็นเรื่องของเพศ และไม่กล้าที่จะเผชิญหน้าว่าสิ่งที่กล่าวนี้เป็นความจริง นับเป็นเรื่องโชคร้ายที่เรื่องนี้ทำให้เกิดการเข้าใจผิดโดย

จากการศึกษาในแง่มุมต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าการจ้างงานผู้หญิงในระดับบริหารนั้นมีต้นทุนที่สูงกว่า แต่ความจริงที่น่าตกใจก็คือต้นทุนที่ว่าสูงกว่านี้ไม่ใช่เพราะความสามารถที่แตกต่างกันเนื่องมาจากความเป็น "ผู้หญิง" แต่ต้นทุนดังกล่าวเกิดจากความเข้าใจหรือมุมมองที่ต่างกัน ทศณคดีและพฤติกรรมต่อบุคคล นโยบายและการปฏิบัติ สำหรับ

ในองค์กรที่มีผู้ชายเป็นผู้นำ ณ จุดนี้เป็นสิ่งสำคัญมากที่นายจ้างจะต้องสรุปให้ถูกว่าจากกรณีต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ไม่ได้ชี้ให้เห็นว่าการว่าจ้างผู้หญิงนักบริหารแพงกว่าผู้ชาย แต่เป็นเรื่องที่เราควรจะต้องพยายามลดต้นทุน ควรจะหยุดยั้งการสูญเสียที่เกิดจากการลงทุนในการสร้างผู้หญิงเก่ง และสูญเสียเธอไป แต่กลับมารับผิดชอบให้มากขึ้น หากบริษัทต้องจ้างเธอเหล่านั้นและหากบริษัทต้องจ้างผู้หญิงที่ดีที่สุด ผลาผลที่สุด ในบรรดาแรงงานที่เข้ามาในบริษัทอีกด้วย

สำหรับความแตกต่างในเรื่องเพศที่มีต่อธุรกิจแยกได้เป็น 2 ประเด็น : ส่วนหนึ่งเกี่ยวข้องกับกรรมกร ส่วนที่สองเกี่ยวข้องกับประเพณีและความคาดหวังของเพศ การมีกรรมกรเป็นเรื่องของชีววิทยามากกว่าด้านวัฒนธรรม เราไม่สามารถจะเปลี่ยนแปลงได้ แต่ก็สามารถจะลดผลกระทบต่องานและขจัดผลลบต่อการพัฒนาพนักงานได้ หากเราต้องการ

* คนเบติคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. : M.B.A. (Finance) Western Michigan University, U.S.A.

เอาชนะต้นทุนที่แตกต่างกันระหว่างพนักงาน เริ่มเสาะแสวงหาความรู้ หาโอกาสในอาชีพ ชายและหญิงเราจะสามารถทำได้ ในประเด็น และสร้างบันไดไปสู่ความก้าวหน้า ในขณะที่ที่สองเป็นเรื่องทางสังคม บทบาทตามประเพณี ผู้หญิงต้องพร้อมเสมอที่จะเปลี่ยนงาน ลด มาแต่โบราณคือ ผู้ชายมักจะเป็นเพศแข็งแกร่ง ชั่วโง่งการทำงาน หรือออกจากงาน เพื่อไปสู่ แข่งขัน พึ่งตนเองและชอบเสี่ยง ผู้หญิงมักเป็น สิ่งที่ดีกว่าทางด้านคุณค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่ ผู้ที่คอยสนับสนุน นำทางถนอม หยั่งรู้ อ่อนไหว เป็นความสำคัญที่แท้จริงของชีวิต เช่น ทางด้าน ง่าย และมีมนุษยสัมพันธ์ แต่ปัจจุบันทั้งชาย สังคม เป็นต้น

และหญิงเริ่มขยายและผสมผสานบทบาทของ ด้วยความเชื่อทางประเพณี และความ ตนเองมากขึ้น ซึ่งในอีกหลายสิบปีข้างหน้า เข้าใจผิดเกี่ยวกับต้นทุนการจ้างนักบริหารหญิง สังคมของเด็กชาย เด็กหญิงประสบการณและ จึงทำให้เกิดกำแพงขวางกั้นผู้หญิงในระดับผู้นำ ความคาดหวัง สำหรับคนรุ่นหนุ่มรุ่นสาวจะมี เป็นเหตุผลที่ยกนักบริหารให้เชื่อว่าผู้หญิง ความใกล้ชิดกันมากขึ้น ความแตกต่างกัน ไม่เหมาะที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง

ในพฤติกรรมของที่ทำงาาก็จะคงจะหมดไป การ ผู้หญิงค้นพบว่าวัฒนธรรมแบบ “male จ้างแรงงานหญิงก็จะไม่ยุ่งยากและแพงอีกต่อไป corporate culture” มองว่าผู้หญิงที่ต้องการ

ด้วยสังคมในปัจจุบันผู้ชายยังมองผู้หญิง ความยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่าง ว่าเป็นผู้ให้กำเนิดบุตร ดูแลปกครองบุตรและ ครอบครัวและหน้าที่การงาน (career and ควรจะเป็นแม่บ้านดูแลครอบครัวเป็นงานหลัก family women) นั้นทำงานให้องค์กรไม่เต็มที่ ไม่เพียงแต่มองว่าผู้หญิงควรเป็นแม่บ้านเท่านั้น และไม่เป็นที่ยอมรับขององค์กร ผู้หญิงที่ เขายังมองอีกด้วยว่างานนอกบ้านเป็นเรื่องของ ปฏิบัติหน้าที่อย่างอาจหาญและแข่งขันกับ ผู้ชาย ด้วยทัศนคติเช่นนี้จึงทำให้ผู้หญิงต้อง ผู้ชาย (career-primary women) นั้นมีความ ยืดเวลาการลาคลอด หรือสำหรับผู้มีอันจะกิน กร้าวแข็ง และไม่มีความเป็นผู้หญิง แต่ใน อาจจะออกจากงานไปหลาย ๆ ปี แต่ถ้าผู้ชาย ความเป็นจริงแล้วธุรกิจต้องการว่าจ้างผู้หญิง จะหยุดงานเพื่อช่วยเหลือบุตรบางทีจะถูกมอง ทุกคนที่ฉลาดให้มากที่สุดเท่าที่จะหาได้ และ หนักที่ว่า ขาดความรับผิดชอบในอาชีพ ถึงแม้ ผู้หญิงทั้งสองประเภทนี้ก็นับว่ามีความสำคัญ ในบางบริษัทในสหรัฐ เปิดโอกาสนี้ให้ก็ตาม และมีคุณค่าต่อบริษัท

ในทางตรงกันข้าม การเคลื่อนไหวของ ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา จำนวนบัณฑิต ผู้หญิงในด้านการงานจะถูกมองว่าเป็นการ หญิงที่จบปริญญาจากสถาบันชั้นนำก็มีอัตรา เรียกร่องเสรีภาพ ซึ่งดูจากฐานทางด้าน เพิ่มสูงกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัณฑิต ครอบครัวจะพบว่าเธอก็ได้เสรีภาพอย่างเต็มที่ ทั้งหมด และผู้หญิงเหล่านี้ก็เป็นตัวแทนจาก แล้ว และต้องมีความรับผิดชอบหลาย ๆ เรื่อง 10% หัวกะติของชั้นเรียน ในสมัยก่อน MBA พร้อม ๆ กัน บทบาทตามประเพณีของผู้หญิง จะเป็นผู้ชายทั้งหมด แต่ในปัจจุบันนี้แม้แต่ที่ Harvard Business School เอง ก็มีผู้หญิงถึง ก็ให้สิทธิเสรีภาพที่ไม่ต้องหาเงินมาสนับสนุน 25% บริษัทที่เคยเลือกแต่ผู้บริหารชาย ก็จะ ครอบครัว เธอได้รับการปลุกฝังมาแต่เด็กว่า ต้องใช้ความพยายามที่จะเฟ้นหาผู้บริหารชาย สามี่จะต้องดูแลรับผิดชอบภรรยา ขณะที่ผู้ชาย





มากขึ้น ในขณะที่คู่แข่งมีโอกาสเลือกผู้ที่จบปริญญาทั้งหญิงและชาย

ภายใต้สภาวะการณ์เช่นนี้ จึงไม่น่าสงสัยที่ระดับชั้นของผู้บริหารจะเพิ่มจำนวน นักบริหารหญิงมากขึ้น แต่ยังมีคำถามที่น่าสนใจว่า ผู้หญิงเหล่านี้จะประสบความสำเร็จหรือไม่ เธอจะอยู่ในวงการนานแค่ไหน และเธอจะบินไปได้สูงถึงแค่ไหน เธอจะสามารถปฏิบัติตามสัญญาได้อย่างสมบูรณ์เพียงใดให้คู่กับการลงทุนของบริษัทในการฝึกอบรมและพัฒนา

ความลับในการที่จะจัดการกับผู้หญิงทำงาน (career-primary women) คือต้องตระหนัก (recognize) เธอให้เร็วและยอมรับ เธอ กำจัดอุปสรรค (จอมปลอม) ที่จะขวางกั้น เธอไม่ให้ก้าวไปสู่ระดับสูง ผู้หญิงเหล่านี้จะ

เป็นนักบริหารที่ฉลาดที่สุดเท่าที่คุณจะเคยพบมา และเธอเหล่านี้จะมีอะไรอีกหลาย ๆ อย่างที่สำคัญต่อคุณค่าของบริษัทที่ผู้ชายและผู้หญิงอื่น ๆ ยังขาดอยู่

ผู้ชายที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร มักจะมีอายุมากกว่า 55 ปี และมีภรรยาที่ค่อนข้างจะรักษาประเพณีนิยม เขาจึงมักจะพบว่าผู้หญิงทำงาน “ดูแข็งแรงแบบผู้ชาย” (masculine) เกินกว่าจะยอมรับให้เป็นเพื่อนร่วมกลุ่มได้ ผู้ชายเหล่านี้เข้าใจผิดถนัด ไม่เพียงเฉพาะเธอเหล่านั้นเหมือนผู้ชายเท่านั้น แต่เธอจะเหมือนผู้ชายที่ดีที่สุดในองค์กรด้วย

ดังนั้น การที่จะทำให้ผู้หญิงทำงานก้าวไปสู่ระดับสูงสุดได้ต้องมีสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ

1. แยกแยะเธอให้เร็วขึ้น

2. ให้โอกาสแก่เธอเช่นเดียวกับที่ให้แก่ผู้ชายฉลาด ๆ เพื่อที่จะเติบโต พัฒนา และจัดสรรกำไรให้กับบริษัท

3. ยอมรับเธอว่าเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าในทีมบริหาร ให้เธอมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกประเภทที่ต้องการติดต่อสื่อสารและรับฟังเธอ

4. ตระหนักว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจก่อความยุ่งยากและสร้างความกดดันให้แก่พวกเธอมากกว่าผู้ชาย เพราะเธอมักจะเป็นคนกลุ่มน้อย หรือเป็นผู้หญิงเพียงคนเดียว ผู้ชายมักจะมองผู้หญิงเก่งและมีความทะเยอทะยาน ในความรู้สึกที่ผสมผสานกันระหว่างความชื่นชม ชื่นเคือง กระตือรือร้น ภูมิใจ เป็นปรีดิ์ขี้ ผู้หญิงมักจะไม่ค่อยมั่นใจว่าควรแต่งตัวและประพฤติอย่างไร ควรกล้าพูด กล้าแสดงออก หรือทนเก็บกดไว้และในขณะเดียวกันเมื่อเธอมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น ก็จะต้องออกสังคม เดินทาง และพบบุคคลที่เป็นผู้ชายมากขึ้นเธอจะมีความกดดันมากขึ้น เพราะเธอยังคงเป็น “ผู้หญิง” อยู่นั่นเอง

มีบ่อยครั้งที่นักบริหารหญิงมักจะถูกอุปโลกจากชายให้เป็นเลขานุการ บ่อยครั้งที่เธอไม่ได้เชิญให้ร่วมในสังคมที่มีชายล้วนซึ่งเป็นทั้ง ๆ ก่อให้เกิดการเจรจาทางธุรกิจ ผู้ชายมักจะรู้สึกว่า สามารถปล่อยตัวได้ตามสบาย เมื่ออยู่ในหมู่ชาย ผลที่ตามมาคือ มีนักบริหารหญิงเป็นจำนวนมากที่พลาดโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นในช่วงอาหารกลางวัน ในสนามกอล์ฟ หรือแม้แต่ในห้องแต่งตัว เป็นต้น

ผู้หญิงประเภทที่ทำงานและมีครอบครัว หรือ career and family women เป็นผู้ที่ยพยายามเอาจริงเอาจังกับการทำงานและคล่องแคล่วในการอบรมเลี้ยงดูบุตร ซึ่งนับเป็น

“เนื่องจากอุปสรรค ความไม่ก้าวหน้าและการเข้า-ออกของ
ผู้หญิง มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นการที่บริษัทจะลงทุนใน
การสรรหา ฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อผลิตผู้บริหารระดับสูง
ที่เป็นผู้หญิงจึงมีน้อยกว่าผู้ชายและ เมื่อพัฒนาในระดับสูง ๆ ขึ้น
ก็มีโอกาสที่จะสูญเสียมากขึ้น”

ทรัพยากรที่พิเศษพวกเขากลาย ๆ คนเป็นคนที่ฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์ เต็มใจที่จะ
แลกระหว่างความก้าวหน้าในอาชีพกับอิสระ
จากความกดดันในการทำงานในช่วงเวลาอัน
ยาวนานหรือในช่วงสุดสัปดาห์ แต่บริษัทต่าง ๆ
ก็มักจะคาดหวังให้ลูกจ้างทุกคนเสียสละทุกอย่าง
เพื่อบริษัท นายจ้างหลายคนอาจกล่าวว่า
“ถ้าคุณมีทั้งความฉลาดและความกระตือรือร้น”
เราจะเลื่อนตำแหน่งคุณขึ้นไป แต่ถ้าคุณไม่มี
แรงจูงใจ ต้องการลดความกดดัน ต้องการมี
ความยืดหยุ่นมาก ๆ ก็ขอให้ลาออกไปเสีย
เพื่อเปิดโอกาสให้คนรุ่นหลังที่จะก้าวขึ้นมา
แทน การกระทำเช่นนี้จะทำให้บริษัทเสีย
ผลประโยชน์อย่างมาก ประการแรกคือ บริษัท
ลืมนึกถึงสิ่งที่ได้ลงทุนเพื่อพัฒนาบุคคลเหล่านี้
จนมีความรู้และประสบการณ์ถึงขั้นนี้ ประการ
ที่สอง บริษัทลืมนึกถึงจะตระหนักว่าผู้หญิงเหล่านี้
สามารถทำอะไรให้สำหรับการบริหารระดับ
กลาง (middle management) บางครั้งผู้หญิง
ฉลาดและเก่ง ทำงานแบบทุ่มเทให้กับงานแต่

ขอยู่เป็นผู้บริหารระดับกลางเท่านั้น อย่าง
น้อย ๆ ก็ขอให้ลูกของเธอดูแลก่อน
ผู้หญิงที่มีความสามารถในประเภทนี้
สามารถที่จะเล่นเกมสำคัญในบริษัทได้
สามารถทำให้บริษัทได้เปรียบคู่แข่งและเลื่อน
ลำดับเป็นบริษัทชั้นนำได้ สิ่งที่ทำานจะต้อง
ลงทุนสำหรับผู้หญิงประเภทนี้ มี 3 ประการ คือ
1. ต้องวางแผนเกี่ยวกับการจัดการ
กรณีการมีครรภ์
2. ให้ความยืดหยุ่นเพื่อเปิดโอกาสให้
เกิดผลิตผลสูงสุด
3. ท่านต้องมีบทบาทอย่างชัดเจนใน
การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนครอบครัว
ของเธอในเรื่อง การจัดการให้เกิดการดูแล
เด็กอย่างมีคุณภาพ และอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้หญิง
ทุกคนมีกำลังความสามารถที่จ่ายได้ด้วย
แนวทางในการจัดการกรณีการมีครรภ์
คือ ความพยายามตระหนักถึงคุณค่าของ
ผู้หญิงที่ปฏิบัติงานดีและพยายามรักษาสถานะไว้
และให้เธอได้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ บริษัท

ต้องแสดงให้เห็นว่าองค์การต้องการและ
จำเป็นที่จะได้เธอกลับมาทำงาน และหาวิธีการ
ที่จะช่วยจัดการด้านการเลี้ยงดูบุตรในช่วง
ทำงานของเธอเป็นต้น
ผู้หญิงประเภทนี้ต้องการความยืดหยุ่น
การสนับสนุนจากองค์กรและครอบครัวเพื่อให้
เธอสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
จากบทความนี้จะเห็นได้ว่า ผู้หญิง
นักบริหารเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญ
ต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงประเภท career-
primary women หรือ career and family
women สามารถเป็นนักบริหารระดับสูงหรือ
อย่างน้อย ๆ ก็ระดับกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ
หากแต่สังคม ทีมผู้บริหารชาย องค์กร ตลอดจน
ครอบครัว จะต้องมีความเข้าใจ ให้โอกาส
ให้การยอมรับ มีความจริงใจในการให้ความ
ร่วมมือกันจัดปัญหา และอุปสรรค อันเกิด
จากความเป็น “เพศหญิง” และเราคงจะไม่
กล่าวอีกว่า “ผู้หญิงนักบริหารมีต้นทุนสูงกว่า”

แปลและเรียบเรียงจาก

Schwartz, Felice N. "Management Women and the New Facts of Life." Harvard Business Review.

January-February 1989.