กรอบยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศในองค์กร: การปรับตัวของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อบริบทสังคมสูงวัยของไทย

Strategic Human Resource Framework for Promoting Gender Equality in Organizations: Adapting HR Systems to the Context of Thailand's Aging Society

ฤดีชนก รุ่งเรืองไมตรี (Ruedeechanok Rungruangmaitree)[1]

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งเสนอกรอบยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนความเสมอภาคทางเพศขององค์กรไทยท่ามกลางบริบทสังคมสูงวัยที่ทวีความเข้มข้นขึ้น ประเทศไทยกำลังเผชิญการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างประชากรที่ทำให้ภาระงานดูแลที่ไม่ได้รับค่าจ้างเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่ช่องว่างการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงาน ค่าตอบแทน และโอกาสในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำระหว่างเพศยังคงดำรงอยู่ อย่างไรก็ตามองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการมิติเพศและวัยเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบในบริบทสังคมไทยยังมีจำกัด บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความท้าทายเชิงโครงสร้างดังกล่าว และเสนอกรอบยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการมิติเพศและวัย (Gender-Age Inclusive HR 4-Pillar Model) สำหรับองค์กรไทยโดยใช้การสังเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์และข้อถอดบทเรียนเชิงนโยบายจากทั้งในและต่างประเทศ ร่วมกับกรอบแนวคิดเชิงวิพากษ์ของมิเชล ฟูโกต์ (Michel Foucault) ที่มองระบบ HR ในฐานะกลไกเชิงอำนาจที่ผลิตและจัดระเบียบอัตลักษณ์ทางเพศ และวัยในองค์กร บทความสังเคราะห์รากเหง้าของปัญหาผ่านแนวคิดภาระสองเท่า (double burden) ภาระสามเท่า (triple burden) และบทลงโทษของความเป็นแม่ (motherhood penalty) แล้วเสนอกรอบ 4 เสาหลัก ได้แก่ (1) นโยบายและสวัสดิการที่เป็นมิตรต่อครอบครัวและยืดหยุ่น (2) การออกแบบกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ปลอดอคติและโปร่งใส (3) กลไกเร่งการก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำของสตรีผ่านการวางเส้นทางอาชีพเชิงกลยุทธ์ และ (4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความปลอดภัยทางจิตใจและภาวะผู้นำเชิงแบบอย่าง กรอบแนวคิดนี้มีส่วนขยายองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้วยการตีความภาระงานดูแลที่ไม่ได้รับค่าจ้างเป็นความเสี่ยงเชิงระบบขององค์กร แทนที่จะเป็นปัญหาส่วนบุคคลของแรงงานสตรี พร้อมเสนอชุดตัวชี้วัดและเงื่อนไขความสำเร็จเชิงระบบเพื่อแปลงเจตนารมณ์สู่ผลลัพธ์ที่วัดได้

คำสำคัญ: กรอบยุทธศาสตร์ ทรัพยากรมนุษย์ ความเสมอภาคทางเพศ สังคมสูงวัยของไทย

Abstract

This scholarly article proposes a strategic human resource framework to advance gender equality in Thai organizations amid the intensifying transition to an aging society. Thailand is experiencing a significant demographic transformation that is increasing unpaid care responsibilities, while persistent gender gaps in labor force participation, remuneration, and access to leadership positions persist. However, integrated human resource management scholarship that systematically

[1] สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย International Business Major, Business School, The University of the Thai Chamber of Commerce) E-mail: Ruedeechanok.r@gmail.com

*Corresponding author: Ruedeechanok.r@gmail.com

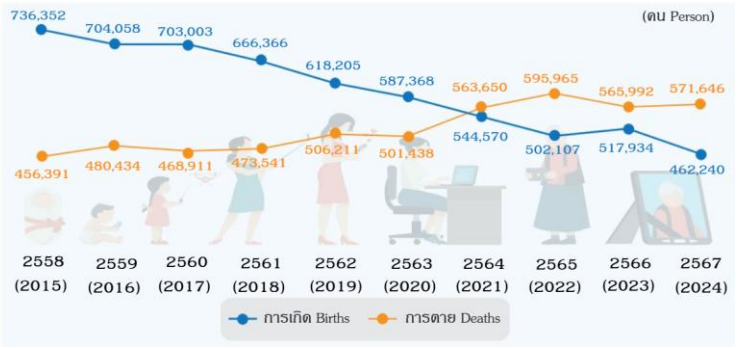
Received: 14 November 2025 / Revised: 25 February 2026 / Accepted: 2 March 2026

incorporates both gender and age dimensions within the Thai context remains limited. This article, therefore, analyzes these structural challenges and proposes an integrated gender–age strategic human resource framework for Thai organizations, termed the Gender– Age Inclusive HR 4- Pillar Model. The framework is developed through the synthesis of empirical evidence and policy lessons from both domestic and international sources, combined with Michel Foucault' s critical perspective, which conceptualizes HR systems as mechanisms of power that shape and regulate gendered and age-related subjectivities within organizations. Drawing on the concepts of the double burden, triple burden, and the motherhood penalty, the article identifies the structural roots of inequality and proposes four strategic pillars: (1) family-friendly and flexible policies and benefits, (2) bias-free and transparent HR management processes, (3) strategic career- path mechanisms to accelerate women' s leadership advancement, and (4) an organizational culture characterized by psychological safety and role-model leadership commitment. The proposed framework contributes to the strategic human resource management literature by reframing unpaid care work from an individual constraint faced by women into a systemic organizational risk that may threaten talent continuity and organizational competitiveness in an aging labor market. It also proposes indicators and enabling conditions that allow organizations to translate policy intentions into measurable outcomes in gender equality and age inclusiveness.

Keywords: Strategic Framework, Human Resource Management, Gender Equality, Aging Society in Thailand

1. บทนำ

ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ โดยมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป มากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นกว่าร้อยละ 30 ภายในปี พ.ศ. 2583 (กรมกิจการผู้สูงอายุ, 2566) โดยแนวโน้มจำนวนการเกิดและการตายของประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2558 – 2567 พบว่า จำนวนการเกิดลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 736,352 คนในปี 2558 เหลือเพียง 462,240 คนในปี 2567 ขณะที่จำนวนการตายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะช่วงปี 2564 – 2565 และยังคงอยู่ในระดับสูงถึง 571,646 คนในปี 2567 จุดเปลี่ยนสำคัญเกิดขึ้นในปี 2564 ซึ่งเป็นปีแรกที่จำนวนผู้ตายมากกว่าผู้เกิด สะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยกำลังเผชิญภาวะการเพิ่มของประชากรติดลบ และเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างชัดเจน ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างประชากร เศรษฐกิจ และระบบสวัสดิการในระยะยาว ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงแนวโน้มจำนวนการเกิดและการตายของประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2558–2567

การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างประชากรดังกล่าวส่งผลให้ตลาดแรงงานไทยเผชิญกับความท้าทายใหม่ทั้งด้านการขาดแคลนแรงงานวัยทำงาน การปรับระบบสวัสดิการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องรองรับแรงงานสูงวัยในอนาคต (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2568) ในขณะเดียวกันความเหลื่อมล้ำทางเพศในโลกการทำงานยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่สะท้อนถึงโครงสร้างอำนาจทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่เท่าเทียม โดยรายงานของธนาคารโลก (World Bank, 2024) พบว่า ผู้หญิงทั่วโลกยังมีสิทธิทางกฎหมายเพียงร้อยละ 64 ของผู้ชาย และหากปิดช่องว่างดังกล่าวได้ จะสามารถเพิ่มผลิตภาพและรายได้ประชาชาติในหลายประเทศอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่รายงาน Global Gender Gap ของ World Economic Forum (WEF, 2025) ระบุว่าไทยยังอยู่ในอันดับที่ 75 จาก 146 ประเทศ แสดงให้เห็นว่ายังมีช่องว่างทางเพศในตลาดแรงงานและภาวะผู้นำองค์กรอยู่พอสมควร ในบริบทของเอเชียแปซิฟิก งานดูแลที่ไม่รับค่าจ้าง (Unpaid Care Work) ยังคงตกอยู่กับผู้หญิงมากกว่าผู้ชายถึงสามเท่า ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจและการเข้าถึงตำแหน่งงานคุณภาพ (International Labour Organization [ILO], 2022) องค์การสหประชาชาติสตรี (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women [UN Women], 2025) ชี้ว่าหากไม่มีการออกแบบนโยบายที่ตอบสนองต่อเศรษฐกิจการดูแล (Care Economy) อย่างเป็นระบบประเทศต่าง ๆ จะไม่สามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพแรงงานหญิงและแรงงานสูงวัยได้อย่างเต็มที่ สำหรับประเทศไทย การเข้าสู่สังคมสูงวัยทำให้ภาระการดูแลภายในครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้น และส่วนใหญ่ยังคงเป็นภาระของแรงงานหญิงในวัยทำงาน ส่งผลให้เกิดภาวะภาระสามเท่า (triple burden) ทั้งการทำงานรับค่าจ้าง การดูแลครอบครัว และการมีส่วนร่วมในชุมชน (กรมกิจการผู้สูงอายุ, 2566) ปัญหานี้เชื่อมโยงโดยตรงกับการออกแบบระบบทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปรับตัว เพื่อสร้างสมดุลระหว่างเพศและวัยในการทำงาน ดังนั้น องค์กรไทยจำเป็นต้องพัฒนากรอบยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศควบคู่กับการรองรับแรงงานสูงวัย โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ เช่น การจัดระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น การกำหนดสวัสดิการที่คำนึงถึงความแตกต่างทางเพศ และวัยการพัฒนาเส้นทางอาชีพที่ไม่จำกัดอายุ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพความหลากหลาย (Diversity & Inclusion) (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2024) การขับเคลื่อนดังกล่าวไม่เพียงตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG 5 และ SDG 8) แต่ยังช่วยยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรไทยในยุคประชากรสูงวัยและเศรษฐกิจฐานความเสมอภาค

อย่างไรก็ตาม เมื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยและบทความส่วนใหญ่มีแนวโน้มพิจารณามิติเพศหรือมิติวัยแยกจากกัน กล่าวคือ งานด้าน gender equality มักมุ่งเน้นนโยบายเฉพาะเพศ เช่น การลาคลอดหรือค่าจ้างที่เท่าเทียม ขณะที่งานด้าน aging workforce เน้นการขยายอายุเกษียณหรือการพัฒนาทักษะผู้สูงอายุ แต่ขาดกรอบแนวคิดที่บูรณาการทั้งสองมิติเข้าด้วยกันภายใต้ยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสังคมไทยที่มีลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรมในเรื่องบทบาททางเพศ และการดูแลภายในครอบครัว ยิ่งไปกว่านั้น การวิเคราะห์ระบบ HR ผ่านเลนส์เชิงวิพากษ์ (critical lens) ที่มองกระบวนการบริหารบุคคลในฐานะกลไกอำนาจที่ผลิตซ้ำความไม่เท่าเทียม ยังมีอยู่จำกัดในวรรณกรรมด้าน HRM ของไทย

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ (1) วิเคราะห์ความท้าทายเชิงโครงสร้างของตลาดแรงงานไทยที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความไม่เสมอภาคทางเพศ และการเข้าสู่สังคมสูงวัย (2) สังเคราะห์รากเหง้าของปัญหาผ่านแนวคิดภาระงานดูแลที่ไม่ได้รับค่าจ้าง บทลงโทษของความเป็นแม่ และปรากฏการณ์หน้าผาของผู้บริหาร โดยใช้กรอบแนวคิดเชิงวิพากษ์ของมิเชล ฟูโกต์เป็นเลนส์ในการตีความ และ (3) นำเสนอกรอบยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการมิติเพศและวัย (Gender-Age Inclusive HR 4-Pillar Model) ที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการเปลี่ยนวิกฤตที่ซ่อนเร้นนี้ให้กลายเป็นโอกาสในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ผ่านการส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศอย่างแท้จริงในบริบทที่ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างเต็มรูปแบบ

2. เนื้อหา

2.1 กรอบแนวคิด: ความเสมอภาคทางเพศในทัศนะของมิเชล ฟูโกต์

มิเชล ฟูโกต์ (Michel Foucault) เป็นนักปรัชญาการเมืองชาวฝรั่งเศสแนวโครงสร้างนิยม (Structuralism) ผู้ซึ่งมุ่งวิพากษ์อำนาจเชิงสถาบันและวาทกรรมที่ครอบงำสังคม และพยายามปลดปล่อยมนุษย์ให้มีเสรีภาพทางความคิดผ่านการตระหนักรู้ถึงอำนาจของตนเอง (ธีรยุทธ บุญมี, 2551) ฟูโกต์ได้รับการยกย่องว่าเป็นนักคิดผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นชายขอบของสังคม (Marginality) ที่มุ่งสำรวจกลไกการควบคุมและการสร้างความจริงในสังคม ซึ่งส่งผลให้บางกลุ่มคนถูกทำให้เป็นผู้อื่น (ฟูโกต์, 2554) แนวคิดของฟูโกต์ให้ความสำคัญต่อประเด็นอำนาจ (Power) และอัตบุคคล (Subject) ซึ่งเป็นผลผลิตของวาทกรรมและความสัมพันธ์เชิงอำนาจในแต่ละยุคสมัย เขามองว่าอำนาจมิได้ดำรงอยู่ในรูปแบบการกดขี่จากบนลงล่างเท่านั้น แต่ยังแทรกซึมอยู่ในทุกมิติของสังคมผ่านสถาบัน ภาษา และความรู้ (อานันท์ กาญจนพันธุ์, 2552) ฟูโกต์จึงเป็นนักคิดสำคัญที่เปิดประตูให้เกิดการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ เพศ และอัตลักษณ์ในสังคมสมัยใหม่ โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับสถานภาพของสตรีและความสัมพันธ์ระหว่างเพศ ซึ่งสะท้อนการรับรู้ถึงกลไกอำนาจที่กำหนดบทบาทของแต่ละเพศในสังคมอย่างละเอียดลึกซึ้ง

1. อัตบุคคลทางการเมือง (Political Subjectivity) หมายถึง บุคคลที่ร่างกายและจิตใจตกอยู่ภายใต้อำนาจของวาทกรรมจากสถาบันทางสังคม เช่น ศาสนา การแพทย์ หรือวัฒนธรรม ซึ่งกำหนดว่าพฤติกรรมใด “เหมาะสม” หรือ “ปกติ” ฟูโกต์ (Foucault, 1977) อธิบายแนวคิดนี้ผ่าน “ร่างกายใต้การบงการ” (Docile Body) ที่ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์ไม่ได้ควบคุมร่างกายของตนเองอย่างแท้จริง แต่กลับยินยอมให้โครงสร้างทางสังคมบงการโดยไม่รู้ตัว เช่น ผู้ป่วยที่ยอมให้แพทย์จัดการร่างกายเพื่อให้หายป่วย หรือผู้หญิงที่ยอมเจ็บปวดจากการศัลยกรรมเพราะเชื่อว่าสวยต้องผอม สิ่งเหล่านี้สะท้อนอำนาจที่ซ่อนอยู่ในวาทกรรมทางสังคม ฟูโกต์ มองว่าสตรีเพศมักตกอยู่ภายใต้อำนาจและค่านิยมที่ไม่เปิดโอกาสให้มีเสรีภาพ

2. อัตบุคคลในฐานะของปัจเจกชน อัตบุคคลในฐานะของปัจเจกชน หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งยังคงอัตลักษณ์ของตนเองในส่วนที่บุคคลสามารถเป็นตัวของตัวเองได้ เป็นพื้นที่ของอำนาจที่ยังมีอยู่ในปัจเจกชน เรียกว่า พื้นที่ส่วนตัวของความเป็นมนุษย์ที่มีความรู้สึกนึกคิดอย่างอิสระ มีเสรีภาพในการแสวงหาความคิดที่เป็นอิสระ มีความเป็นตัวเอง รวมถึงเหตุผลในการควบคุมตัวเองด้วยตัวเอง ฟูโกต์ มองเรื่องนี้ผ่านมิติของความคิด ว่าความคิดใดที่มีลักษณะเป็นสากลมักจะเป็นการครอบงำ จึงมองพื้นที่ในส่วนที่เฉพาะเจาะจงและปฏิสัมพันธ์กับอำนาจในระดับจุลภาค (Micro Power) ที่แสดงอัตลักษณ์ของบุคคลได้ โดยเฉพาะในเรื่องเพศวิถีหรืออัตบุคคลทางเพศ ฟูโกต์ มองว่าเรื่องเพศเท่านั้นเป็นพื้นที่ปฏิบัติการที่เรายังคงใช้อำนาจควบคุมตัวเองได้ด้วยตัวเอง ฟูโกต์ ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์ทุกคนมีสิทธิที่จะไม่ยอมรับสิ่งที่เขามาครอบงำเพื่อยืนยันในสิ่งที่เรียกว่า “สิทธิตามธรรมชาติ” อย่างไรก็ตามความจริงเรื่องเพศวิถีหรือเพศสภาวะนี้ได้เกิดขึ้นและดำรงอยู่ในสังคมมานานมากแล้ว แต่ถูกจำกัดขอบเขตพื้นที่ด้วยศาสนาและพิธีกรรมทางศาสนา (ฟูโกต์, 2554) จนทำให้เกิดรูปแบบที่เป็นเงื่อนไขทางสังคม ฟูโกต์ ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องสร้างความสำคัญให้กับการสร้างอัตลักษณ์ที่มีอยู่เฉพาะตัว หรืออัตบุคคลโดยเฉพาะสตรีเพศ เช่น การเลือกคู่ครองด้วยความพึงพอใจของตนเอง ไม่ใช่เกิดจากเงื่อนไขของสังคมหรือวัฒนธรรมอื่นใด สตรีเพศควรมีพื้นที่ในส่วนที่ร่างกายของมนุษย์นั้นมีอิสรภาพ เสรีภาพ ซึ่งเป็นพื้นที่ให้มนุษย์ทุกคนไม่เว้นแม้แต่สตรีเพศ แนวคิดของฟูโกต์ช่วยอธิบายระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะ “เทคโนโลยีแห่งอำนาจ” ที่ไม่ได้แค่จัดการแรงงาน แต่ยังผลิตและจัดระเบียบอัตลักษณ์ทางเพศและวัยภายในองค์กร ดังที่ Townley (1993) มองว่า HRM ทำหน้าที่เป็นกลไกวินัยผ่านเทคนิคอย่างการประเมินผลงาน การจำแนกตำแหน่ง การเลื่อนขั้น และโครงสร้างค่าจ้าง ซึ่งดูเป็นกลางทางเทคนิค แต่แท้จริงแล้วทำงานเป็นกลไกเปรียบเทียบ จัดลำดับชั้น และทำให้เป็นบรรทัดฐานที่อาจผลิตซ้ำความไม่เท่าเทียมทางเพศโดยไม่ตั้งใจ ตัวอย่างเช่น ระบบที่เน้น การอยู่ประจำที่ทำงานทำให้ผู้หญิงที่มีภาระดูแลครอบครัวถูกมองว่าเป็น “ร่างกายที่ไม่เชื่อฟัง” และถูกลงโทษผ่านระบบ เมอริท หรือระบบปกปิดข้อมูลค่าจ้างที่ทำให้แรงงานหญิงและแรงงานสูงวัยยอมรับช่องว่างค่าตอบแทนเพราะไม่มีข้อมูลเปรียบเทียบ มุมมองแบบฟูโกต์จึงชี้ให้เห็นว่า หากองค์กรต้องการสร้างความเสมอภาค

ทางเพศอย่างแท้จริงต้องออกแบบกระบวนการ HR ใหม่ทั้งชุด ให้เปลี่ยนจากกลไกที่ผลิตซ้ำความไม่เท่าเทียมมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนความเสมอภาคแทน

2.2 ความเสมอภาคทางเพศในบริบทองค์กร

ความเสมอภาคทางเพศ (Gender Equality) หมายถึงการให้โอกาส สิทธิ และทรัพยากรอย่างเท่าเทียมแก่ทุกเพศ โดยไม่จำกัดด้วยเพศกำเนิดหรืออัตลักษณ์ทางเพศ (UN Women, 2024) แนวคิดนี้ครอบคลุมทั้งการออกแบบระบบและวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เลือกปฏิบัติและเปิดโอกาสให้ทุกคนพัฒนาและแสดงศักยภาพได้เต็มที่ (ILO, 2022) โดยมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับศักยภาพทางเศรษฐกิจ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งพบว่าองค์กรที่มีความหลากหลายทางเพศสูงมักมีคุณภาพการตัดสินใจ และนวัตกรรมดีกว่าองค์กรที่มีโครงสร้างแบบเดิม (WEF, 2025)

ในบริบทองค์กรสมัยใหม่ การส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศจึงต้องก้าวข้ามการจ้างงานเท่าเทียมไปสู่การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ที่มีความไวต่อมิติทางเพศ (Gender-Sensitive HRM) ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดค่าตอบแทนที่เท่าเทียม การจัดสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะเพศ เช่น การลาคลอด และการลาพักดูแลครอบครัว การป้องกันการคุกคามทางเพศ และการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ไม่จำกัดด้วยเพศ (ธนู ขวัญเดช, 2565) แนวคิด “Gender Mainstreaming” จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญในการบูรณาการมิติทางเพศเข้าไปในทุกขั้นตอนของนโยบาย การบริหาร และการปฏิบัติงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการสร้างความเหลื่อมล้ำโดยไม่ตั้งใจ (พีรดา ภูมิสวัสดิ์, 2563) ทั้งนี้ ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อมิติทางเพศ (Gender-Responsive Leadership) ซึ่งมีความเข้าใจในมิติทางเพศและสามารถกำหนดนโยบายเชิงรุกเพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (“The business case for gender equality”, 2023)

แม้ประเทศไทยจะมีความก้าวหน้าในด้านสิทธิสตรี และการมีส่วนร่วมในตลาดแรงงานเพิ่มขึ้น แต่รายงาน Women, Business and the Law ยังชี้ว่าผู้หญิงไทยมีสิทธิทางเศรษฐกิจต่ำกว่าผู้ชายในหลายมิติ เช่น โอกาสการเป็นผู้นำ การเข้าถึงสินเชื่อ และการได้รับค่าจ้างที่เท่าเทียม (World Bank, 2024) การส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศจึงควรถูกผนวกเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่น เข้าใจความหลากหลาย และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิผล โดยสรุปความเสมอภาคทางเพศในบริบทองค์กรมิใช่เพียงประเด็นด้านความยุติธรรมทางสังคม แต่เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพการตัดสินใจ และความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว องค์กรที่ออกแบบระบบ HRM ให้มีความไวต่อมิติทางเพศ (Gender-Sensitive HRM) จะไม่เพียงลดช่องว่างด้านค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง และอัตราการลาออกเท่านั้น แต่ยังสร้างสภาพแวดล้อมที่ดึงดูดและรักษาบุคลากรศักยภาพสูงจากทุกกลุ่มเพศและวัย ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารแรงงานในสังคมสูงวัยในมุมมองของฟูโกต์ การออกแบบระบบ HRM ลักษณะนี้จึงเท่ากับการ “ออกแบบอำนาจใหม่” (redesigning power) เปลี่ยนกระบวนการบริหารบุคคลจากกลไกที่ผลิตซ้ำความไม่เท่าเทียมเชิงซ่อนเร้นให้กลายเป็นกลไกที่ขับเคลื่อนความเสมอภาคอย่างเป็นระบบ

2.3 สังคมสูงวัยและการจัดการแรงงานในอนาคต

ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์อย่างรวดเร็ว โดยประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมีสัดส่วนเกินร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด และคาดว่าจะเพิ่มเป็นร้อยละ 30 ภายในปี พ.ศ. 2583 (กรมกิจการผู้สูงอายุ, 2566) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรนี้ ส่งผลโดยตรงต่อระบบแรงงานเพราะจำนวนแรงงานวัยทำงานลดลง ขณะที่แรงงานสูงวัยเพิ่มขึ้น ทำให้ตลาดแรงงานเผชิญความท้าทายด้านการขาดแคลนแรงงาน การปรับทักษะ และการออกแบบระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับแรงงานต่างวัย (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2568) ในเชิงเศรษฐกิจ สังคมสูงวัยสร้างแรงกดดันต่อผลิตภาพแรงงานและภาระด้านสวัสดิการ หากใช้ศักยภาพแรงงานสูงวัยได้ไม่เต็มที่ย่อมกระทบต่อการเติบโตและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (สายฝน สุเอียนทรเมธ, 2567) ภาครัฐจึงได้ออกนโยบายสนับสนุนการจ้างงานผู้สูงอายุ เช่น มาตรการภาษี การพัฒนาทักษะใหม่ และการส่งเสริมงานรูปแบบยืดหยุ่น รวมถึงการสนับสนุนภาคเอกชนให้เปิดตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับสภาพร่างกายและประสบการณ์ของผู้สูงอายุ (กรมกิจการผู้สูงอายุ, 2566; กาณติมา พงษ์นัยรัตน์, 2564) ขณะเดียวกันหลายองค์กรได้ทดลองใช้

มาตรการด้าน HR เช่น โครงการ Mentorship ระหว่างรุ่นงานที่ไม่เน้นแรงกาย และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อรักษาศักยภาพแรงงานสูงวัยให้อยู่ในระบบต่อไป (วันสิริ ไชยสุวรรณ, 2566) อย่างไรก็ดี การบริหารแรงงานสูงวัยในอนาคตจำเป็นต้องบูรณาการมิติทางเพศ เนื่องจากแรงงานหญิงจำนวนมากยังต้องรับภาระงานดูแลภายในครัวเรือน ซึ่งจำกัดโอกาสการทำงานและการพัฒนาทักษะ การบูรณาการมิติเพศและวัยเข้ากับนโยบายทรัพยากรมนุษย์ (Gender and Age Mainstreaming in HR Policy) จึงมีความสำคัญต่อการสร้างองค์กรที่ครอบคลุมผ่านมาตรการต่าง ๆ เช่น การทำงานแบบ Hybrid สิทธิการลาพักดูแลครอบครัว และระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมสำหรับทุกเพศและทุกช่วงวัย สุดท้าย การบริหารแรงงานในสังคมสูงวัยจึงไม่ใช่เพียงการคงแรงงานสูงวัยไว้ในระบบเศรษฐกิจ แต่คือการสร้างสมดุลระหว่างเพศ วัย และงาน เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสทำงานอย่างมีคุณค่า และสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ – สังคมไทยอย่างยั่งยืนในระยะยาว

การทบทวนวรรณกรรมด้านสังคมสูงวัยและ HRM ข้างต้นชี้ให้เห็นว่า แม้จะมีการศึกษาเรื่อง age-inclusive HRM practices ในระดับสากลที่เน้นการสร้างบรรยากาศองค์กรที่ยอมรับความหลากหลายทางอายุ (Boehm et al., 2021) แต่งานเหล่านี้มักไม่ได้วิเคราะห์ว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพศกับวัยสร้างภาระที่ไม่สมมาตรอย่างไร โดยเฉพาะในสังคมที่บรรทัดฐานทางเพศ กำหนดให้ผู้หญิงเป็นผู้รับภาระงานดูแลหลักในมุมมองเชิงวิพากษ์สถานการณ์นี้ สะท้อนสิ่งที่ฟูโกต์ เรียกว่า "อำนาจจุลภาค" (micro power) ที่แทรกซึมอยู่ในบรรทัดฐานทางสังคมและโครงสร้างองค์กร กล่าวคือ ระบบ HR ที่ไม่คำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพศกับวัย อาจทำหน้าที่เป็นกลไกผลิตซ้ำความไม่เท่าเทียมโดยไม่ตั้งใจ เช่น การเสนอนโยบายเกษียณเลื่อนอายุโดยไม่มีมาตรการลดภาระงานดูแล ย่อมส่งผลให้แรงงานหญิงสูงวัยไม่สามารถใช้ประโยชน์จากนโยบายดังกล่าวได้อย่างแท้จริง ช่องว่างนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บทความนี้เสนอกรอบ HR ที่บูรณาการทั้งมิติเพศและวัยเข้าด้วยกัน

2.4 ภาพความจริงเชิงสถิติ: การวิเคราะห์ความขัดแย้งในตลาดแรงงานสตรีของไทย

เพื่อให้เข้าใจความซับซ้อนของความไม่เสมอภาคทางเพศในตลาดแรงงานไทย จำเป็นต้องเริ่มจากการอ่านข้อมูลเชิงสถิติอย่างมีวิจารณญาณ เพราะในมุมมองเชิงวิพากษ์แบบฟูโกต์ ตัวเลขเหล่านี้ก็เป็นรูปแบบหนึ่งของ “ความรู้” ที่สัมพันธ์กับอำนาจ ซึ่งวิธีการจัดเก็บและนำเสนอสามารถทำให้ปัญหาบางอย่างถูกมองเห็น หรือถูกซ่อนไว้ใต้ภาพรวมที่ดูเท่าเทียมได้ ตลาดแรงงานไทยจึงมาพร้อมภาพสองด้าน ด้านหนึ่งประเทศไทยโดดเด่นในตัวชี้วัดเชิงความสำเร็จ เช่น สัดส่วนผู้หญิงในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่สูงในระดับนานาชาติ แต่อีกด้านภาพความสำเร็จนี้กลับกลบโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ไม่เท่าเทียม ซึ่งฝังลึกอยู่เดิมภายใต้กรอบภาระสองเท่าผู้หญิงยังถูกคาดหวังให้รับผิดชอบงานบ้านและงานดูแลที่ไม่ได้รับค่าจ้าง และแรงกดดันจากประชากรสูงวัยทำให้คนรุ่นกลางต้องดูแลทั้งบุตรหลานและพ่อแม่สูงวัย เกิดเป็นภาวะภาระสามเท่าที่เสริมแรงกัน และบั่นทอนศักยภาพของบุคลากรสตรีอย่างรุนแรง ตลาดแรงงานไทยนำเสนอภาพความขัดแย้งที่น่าจับตามอง ในด้านหนึ่งประเทศไทยมีความโดดเด่นในระดับโลกด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จที่น่าทึ่ง เช่น สัดส่วนผู้หญิงในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่สูงเป็นอันดับต้น ๆ แต่ทว่าภาพความสำเร็จดังกล่าวกลับบดบังความไม่เท่าเทียมเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมที่หยั่งรากลึก ซึ่งเป็นภัยคุกคามสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว ความไม่สมดุลเชิงโครงสร้างที่มีอยู่เดิมของ "ภาระสองเท่า" (Double Burden) ซึ่งเกิดจากความคาดหวังทางสังคมที่ผู้หญิงต้องรับผิดชอบงานดูแลครอบครัว และงานบ้านที่ไม่ได้รับค่าจ้างได้ถูกซ้ำเติมให้ทวีความรุนแรงขึ้นอย่างยิ่งยวด จากแรงกดดันทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มคนวัยแซนด์วิช (Sandwich Generation) ที่ต้องดูแลทั้งบุตรหลานและบิดามารดาผู้สูงวัยพร้อมกัน ก่อให้เกิดสภาวะภาระสามเท่า (Triple Burden) ที่มีลักษณะเสริมแรงกัน ซึ่งบั่นทอนศักยภาพของบุคลากรสตรีอย่างรุนแรง การทำความเข้าใจความซับซ้อนของปัญหาความไม่เท่าเทียมทางเพศในตลาดแรงงานไทยจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติอย่างเป็นระบบ ข้อมูลในภาพรวมมักสร้างความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและอาจบดบังอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่แท้จริง การเจาะลึกลงในรายละเอียดของตัวชี้วัดต่าง ๆ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานไปจนถึงการดำรงตำแหน่งผู้นำจะช่วยเผยให้เห็นภาพความจริงที่ขัดแย้งกัน และเป็นรากฐานสำคัญในการกำหนดแนวทางแก้ไขที่ตรงประเด็น

2.4.1 การมีส่วนร่วมและค่าตอบแทน: ภาพลวงตาแห่งความเท่าเทียม

แม้ว่าสังคมไทยจะมีความก้าวหน้าในด้านการศึกษาและการเปิดโอกาสให้ผู้หญิงเข้าถึงการศึกษาระดับสูงมากขึ้น แต่ความเท่าเทียมทางเพศในมิติของแรงงาน และค่าตอบแทนยังคงเป็นเพียงภาพลวงตาที่สะท้อนถึงโครงสร้างทางสังคม และเศรษฐกิจที่ยังไม่เท่าเทียมอย่างแท้จริง ช่องว่างระหว่างเพศในตลาดแรงงานไทยเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของความไม่เสมอภาคเชิงโครงสร้างที่ฝังรากลึก แม้ในบริบทของประเทศที่ถูกมองว่ามีความก้าวหน้าด้านสิทธิสตรีก็ตาม ประการแรก ช่องว่างการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงาน (Labor Force Participation Rate: LFPR) ของผู้หญิงยังคงเป็นปัญหาที่ชัดเจน ข้อมูลจากองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO, 2022) และ สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2568) ชี้ว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา อัตราการมีส่วนร่วมของผู้หญิงในกำลังแรงงานไทยอยู่ที่ราวร้อยละ 60 ขณะที่ของผู้ชายอยู่สูงกว่าร้อยละ 75 อย่างต่อเนื่อง ช่องว่างกว่า 15 เปอร์เซ็นต์นี้สะท้อนถึงการที่แรงงานหญิงวัยทำงานจำนวนมากยังคงอยู่นอกระบบเศรษฐกิจอย่างเป็นทางการ ซึ่งไม่เพียงเป็นการสูญเสียศักยภาพทางเศรษฐกิจ แต่ยังสะท้อนถึงข้อจำกัดทางโครงสร้าง เช่น ภาระงานดูแลครอบครัวและการขาดระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการทำงานของผู้หญิง ประการที่สองความเท่าเทียมด้านค่าจ้าง (Gender Pay Gap) ยังคงเป็นประเด็นที่มีภาพลวงตาทางสถิติ งานวิจัยของธนาคารโลก (World Bank, 2024) ชี้ว่าช่องว่างค่าจ้างระหว่างเพศในประเทศไทยดูเหมือนลดลงเมื่อพิจารณาโดยรวม แต่ความเท่าเทียมดังกล่าวกลับเป็นเพียงผลสะท้อนของการที่ผู้หญิงที่ยังอยู่ในตลาดแรงงานมีระดับการศึกษาสูงกว่าผู้ชาย โดยเฉลี่ยทำให้ค่าจ้างเฉลี่ยของแรงงานหญิงดูใกล้เคียงกับเพศชาย อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบในระดับการศึกษาเดียวกัน ผู้หญิงยังคงได้รับค่าจ้างต่ำกว่าผู้ชายในเกือบทุกสาขาอาชีพ ซึ่งสะท้อนถึงความไม่เสมอภาคเชิงโครงสร้างในตลาดแรงงานไทย (ILO, 2022) และบ่งชี้ว่าผลตอบแทนจากการลงทุนทางการศึกษาของผู้หญิงยังต่ำกว่าผู้ชาย ประการสุดท้ายการแบ่งแยกทางอาชีพ (Occupational Segregation) ยังคงเป็นกำแพงที่มองไม่เห็นหรือที่เรียกว่ากำแพงแก้ว (Glass Walls) ซึ่งจำกัดบทบาทของแรงงานหญิงในบางอาชีพ จากข้อมูลขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ พบว่า กว่าครึ่งหนึ่งของแรงงานหญิงในไทยทำงานอยู่ในภาคบริการและการค้า (ร้อยละ 50.8) ขณะที่มากถึงร้อยละ 51 ของแรงงานหญิงทั้งหมดเป็นแรงงานนอกระบบ ซึ่งหมายถึงการทำงานที่ไม่มีหลักประกันทางสังคม และเผชิญความเสี่ยงทางเศรษฐกิจสูงในทางกลับกัน สัดส่วนของแรงงานหญิงในภาคการก่อสร้าง วิศวกรรม และเทคโนโลยียังคงต่ำมาก ซึ่งมักเป็นภาคส่วนที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า (UN Women, 2025) เมื่อพิจารณาโดยรวม ความเท่าเทียมในตลาดแรงงานไทยจึงยังเป็นเพียงภาพที่ปรากฏบนตัวเลข โดยที่อำนาจเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมทางเพศยังคงสร้างแรงกดดัน และจำกัดโอกาสของผู้หญิง การสร้างความเสมอภาคทางเพศในเชิงนโยบายจึงจำเป็นต้องมองลึกไปถึงมิติที่ซ่อนอยู่ของอำนาจและค่านิยมทางสังคม เช่น การยอมรับบทบาทการดูแลของผู้หญิง การปฏิรูประบบค่าจ้าง และการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งจะเป็นก้าวสำคัญของการสร้างความเท่าเทียมที่แท้จริง ไม่ใช่เพียงภาพลวงตาแห่งความเท่าเทียม

2.4.2 ปริศนาแห่งภาวะผู้นำ: "หน้าผาของผู้บริหาร" (Executive Cliff)

ในภาพรวมของตลาดแรงงานและธรรมาภิบาลองค์กรในประเทศไทย ปรากฏการณ์ความก้าวหน้าของสตรีในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงถูกยกย่องว่าเป็นหนึ่งในความสำเร็จที่โดดเด่นในระดับโลก อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จนี้กลับแฝงด้วยปริศนาแห่งภาวะผู้นำที่สะท้อนให้เห็นถึงขอบเขตที่มองไม่เห็นของอำนาจ และโอกาสหรือที่เรียกว่า หน้าผาของผู้บริหาร (Executive Cliff) ซึ่งเป็นจุดที่การเติบโตของผู้หญิงในสายอาชีพสะดุดลงอย่างฉับพลันเมื่อเข้าใกล้ระดับสูงสุดของธรรมาภิบาลองค์กร (Ryan & Haslam, 2005) โดยข้อมูลจากรายงาน Women in Business 2024 ของ Grant Thornton (2024) ระบุว่า ประเทศไทยมีสัดส่วนผู้หญิงในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงถึงร้อยละ 32 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่อยู่เพียงร้อยละ 33 และสูงกว่าหลายประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นอกจากนี้ยังมีผู้หญิงดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ถึงร้อยละ 11.9 ซึ่งถือว่าสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยโลกอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยที่เกื้อหนุนปรากฏการณ์นี้ มักถูกอธิบายด้วยโครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรมของไทยที่เปิดกว้างต่อบทบาทสตรีตลอดจนระดับการศึกษาที่สูงขึ้นและการยอมรับในศักยภาพของผู้หญิงในภาคธุรกิจ (World Bank, 2024) อย่างไรก็ตาม หากมองในระดับธรรมาภิบาลสูงสุดขององค์กร ภาพที่ได้กลับต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง ข้อมูลจากรายงาน Gender

Diversity in Corporate Governance in Asia-Pacific (OECD, 2024) แสดงให้เห็นว่าสัดส่วนผู้หญิงในคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนของไทยอยู่เพียงร้อยละ 19 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลก (ร้อยละ 23.3) และต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ร้อยละ 19.9) ช่องว่างนี้สะท้อนให้เห็นถึง “เพดานแก้วชั้นสุดท้าย” (Final Glass Ceiling) ที่ผู้หญิงจำนวนมากยังไม่สามารถก้าวข้ามไปสู่ตำแหน่งระดับกรรมการได้ แม้จะได้รับโอกาสในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงแล้วก็ตาม แนวคิดหน้าผาของผู้บริหาร (Executive Cliff) ถูกเสนอโดย Ryan and Haslam (2005) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่ผู้หญิงมักได้รับมอบหมายตำแหน่งผู้นำในช่วงที่องค์กรกำลังเผชิญวิกฤติหรือความเสี่ยงสูง ซึ่งอัตราความล้มเหลวมีแนวโน้มสูงกว่าในช่วงเวลาปกติ การได้รับโอกาสในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงเช่นนี้ อาจถูกตีความว่าเป็นความก้าวหน้า แต่แท้จริงแล้วกลับเป็นภาวะที่เปราะบาง และไม่ยั่งยืนสำหรับสตรีในตำแหน่งผู้นำ (Bruckmüller et al., 2014) ในบริบทของประเทศไทย แม้ผู้หญิงจำนวนหนึ่งจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร แต่กลับมีโอกาสน้อยมากที่จะมีอำนาจกำกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะกรรมการ หรือผู้กำหนดนโยบายระดับสูง กล่าวโดยสรุป ปรากฏการณ์หน้าผาของผู้บริหารสะท้อนโครงสร้างความไม่สมดุลทางเพศในธรรมาภิบาลองค์กรไทย ที่แม้เปิดพื้นที่ให้ผู้หญิงขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร แต่ยังจำกัดอำนาจเชิงนโยบายไว้ในมือผู้ชายเป็นหลักในมุมมองของฟูโกต์ นี่คือกระบวนการ “ทำให้เป็นปกติ” ของแบบฉบับผู้นำชายเป็นใหญ่ผ่านระบบคัดเลือกกรรมการและผู้บริหารที่อาศัยเครือข่ายไม่เป็นทางการและให้คุณค่ากับคุณลักษณะซึ่งถูกนิยามว่าเป็น “ความเป็นผู้นำแบบชาย” เช่น ความเด็ดขาดและความพร้อมตลอดเวลา มากกว่าจะเป็นเกณฑ์ที่เป็นกลางเชิงวิชาการ การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างจึงต้องอาศัยระบบคัดเลือกกรรมการที่โปร่งใส กลไกสืบทอดตำแหน่งที่คำนึงถึงมิติทางเพศ และการปรับทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อภาวะผู้นำสตรี เพื่อให้ความเท่าเทียมทางเพศในระดับผู้บริหารกลายเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ไม่ใช่เพียงภาพลักษณ์แห่งความก้าวหน้าขององค์กรไทย

2.5 การวิเคราะห์รากเหง้าของปัญหา: ภาระสองเท่าและบทลงโทษของความเป็นแม่

หลังจากเห็นภาพความเหลื่อมล้ำทางสถิติด้านการจ้างงานและค่าตอบแทนแล้ว ประเด็นถัดมาที่ต้องทำความเข้าใจเชิงลึกคือสาเหตุเชิงโครงสร้าง โดยเฉพาะภาระงานดูแลที่ไม่ได้รับค่าจ้าง (Unpaid Care Work) ซึ่งทำงานในฐานะกลไกทางวัฒนธรรมและเศรษฐกิจที่สร้างความไม่เสมอภาคอย่างเป็นระบบให้กับผู้หญิง

1. แนวคิด “ภาระสองเท่า” (Double Burden) อธิบายสถานการณ์ที่ผู้หญิงต้องทำงานทั้งในตลาดแรงงานและในครัวเรือนพร้อมกัน โดยงานในบ้านส่วนใหญ่เป็นงานที่ไม่ได้รับค่าจ้าง เช่น การดูแลบุตร การดูแลผู้สูงอายุ และงานบ้าน (ILO, 2022) ข้อมูลของ UN Women (2025) ชี้ว่าผู้หญิงไทยใช้เวลาในงานดูแลและงานบ้านมากกว่าผู้ชายถึง 3.3 เท่า ก่อให้เกิด “ความจนทางเวลา” (Time Poverty) ซึ่งจำกัดโอกาสพัฒนาอาชีพ การศึกษา และการพักผ่อน ภาระนี้สะท้อนชัดในสถิติแรงงานที่พบว่าผู้หญิงวัยทำงานกว่าหนึ่งในสามไม่เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจอย่างเป็นทางการ และอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานของผู้หญิงเริ่มลดลงตั้งแต่อายุ 45 ปี ขณะที่ผู้ชายยังคงทำงานต่อไปถึงราวอายุ 55 ปี (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2568) โดยเหตุผลสำคัญคือการลาออกหรือหยุดงานเพื่อดูแลครอบครัว (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific [UNESCAP], 2021)

2. เมื่อโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัย ภาระสองเท่าถูกซ้ำเติมให้กลายเป็น “ภาระสามเท่า” (Triple Burden) โดยเฉพาะในกลุ่ม “คนวัยแซนด์วิช” (Sandwich Generation) ที่ต้องดูแลทั้งบุตรหลานและบิดามารดาผู้สูงอายุในเวลาเดียวกัน ข้อมูลจากกรมกิจการผู้สูงอายุ (2566) ระบุว่าประเทศไทยมีครัวเรือนลักษณะนี้กว่า 3.4 ล้านครัวเรือน และในมิติทางเศรษฐกิจ วัยแรงงาน 100 คน ต้องรองรับเด็กและผู้สูงอายุรวมถึง 86 คน ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภาวะดังกล่าวทำให้ผู้หญิงจำนวนมากต้องรับภาระสามด้านพร้อมกัน ได้แก่ (1) งานที่ได้รับค่าจ้าง (2) การดูแลบุตร และ (3) การดูแลผู้สูงอายุ (UNESCAP, 2021) จึงไม่ใช่เพียงปัญหาสังคม แต่กลายเป็นความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Risk) เพราะแรงงานหญิงวัย 30 – 50 ปี ซึ่งเป็นช่วงสำคัญของการเติบโตในตำแหน่งผู้บริหารอาจต้องถอนตัวจากตลาดแรงงาน ส่งผลให้เกิดช่องว่างบุคลากร (Talent Pipeline Gap) และกระทบต่อแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ขององค์กร (OECD, 2024)

3. “บทลงโทษของความเป็นแม่” (Motherhood Penalty) ซึ่งหมายถึงผลกระทบเชิงลบต่อรายได้ โอกาสเลื่อนตำแหน่ง และเส้นทางอาชีพหลังผู้หญิงมีบุตร (Budig & England, 2001) งานศึกษาของ ILO (2022) พบว่าผู้หญิงที่เป็นมารดาในประเทศไทยมีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่าผู้หญิงที่ไม่มีบุตรถึงร้อยละ 7.6 ขณะที่กลไกที่ก่อให้เกิดบทลงโทษนี้ประกอบด้วย (1) การหยุดชะงักของประสบการณ์จากการลาคลอด (2) การลดชั่วโมงทำงานเพื่อดูแลครอบครัว (3) อคติของนายจ้างที่มองว่ามารดาทุ่มเทต่อองค์กรน้อยลง และ (4) การเลือกงานที่เป็นมิตรกับครอบครัวแต่มีค่าตอบแทนต่ำกว่า (Correll et al., 2007) ผลลัพธ์คือการลงโทษเชิงเศรษฐกิจที่ผู้หญิงต้องจ่ายเพื่อบทบาทความเป็นแม่ ซึ่งผู้ชายไม่ต้องเผชิญในระดับเดียวกัน โดยสรุปภาระงานดูแลที่ไม่ได้รับค่าจ้าง ภาวะสองเท่า – สามเท่า และบทลงโทษของความเป็นแม่ คือกลไกเชิงโครงสร้างที่บั่นทอนโอกาสของผู้หญิงไทย ทั้งในมิติของเวลา รายได้ และเส้นทางอาชีพ การออกแบบนโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับปัญหาเหล่านี้ เช่น สวัสดิการดูแลครอบครัว การทำงานแบบยืดหยุ่น และวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความหลากหลายของชีวิต จึงเป็นภารกิจสำคัญสำหรับองค์กรที่มุ่งสร้างความเสมอภาคอย่างยั่งยืน (ILO, 2022; OECD, 2024; UNESCAP, 2021) ผลกระทบเหล่านี้สะสมจนกลายเป็นการลงโทษเชิงเศรษฐกิจที่ผู้หญิงต้องจ่ายเพื่อแลกกับบทบาทความเป็นแม่ ซึ่งไม่มีผู้ชายต้องเผชิญในระดับเดียวกัน ในมุมมองเชิงวิพากษ์ของฟูโกต์ ภาระงานดูแลที่ไม่ได้รับค่าจ้างและบทลงโทษของความเป็นแม่ไม่ใช่เพียง “ต้นทุนทางเศรษฐกิจ” แต่เป็นกลไกทางวาทกรรมที่ทำให้ความคาดหวังให้ผู้หญิงเป็นผู้ดูแลหลักถูกทำให้เป็นเรื่องปกติผ่านสถาบันต่าง ๆ รวมถึงระบบ HR ขององค์กรเอง ระบบประเมินผลงานที่วัดจากชั่วโมงการทำงานต่อเนื่องและความพร้อมอยู่ที่ทำงาน รวมทั้งวัฒนธรรมที่ลงโทษการลาเพื่อดูแลครอบครัวล้วนทำหน้าที่เป็นเทคนิคแห่งวินัยที่ให้รางวัลแก่แรงงานชายซึ่งสอดคล้องกับบรรทัดฐาน และลงโทษแรงงานหญิงที่ต้องแบ่งเวลาระหว่างงานกับครอบครัว ดังนั้น การออกแบบนโยบายทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ปัญหานี้จึงต้องมุ่ง “ออกแบบใหม่” กลไกอำนาจในระบบ HR ทั้งระบบไม่ใช่เพียงการเพิ่มสวัสดิการเป็นจุด ๆ

2.6 กรอบยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศในองค์กร: การปรับตัวของระบบ HR ต่อบริบทสังคมสูงวัยของไทย

หลังจากวิเคราะห์ปัญหาและรากเหง้าอย่างลึกซึ้งแล้ว ส่วนนี้จะเปลี่ยนจากการวินิจฉัยไปสู่การนำเสนอแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรมสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยเสนอกรอบยุทธศาสตร์ 4 เสาหลักที่ออกแบบมาเพื่อทลายอุปสรรคเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ได้ระบุไว้ในส่วนก่อนหน้า เพื่อสร้างองค์กรที่เท่าเทียมและพร้อมสำหรับอนาคต

1. เสาหลักที่หนึ่ง: การสนับสนุนเชิงพื้นฐานและนโยบายที่เอื้อต่อครอบครัว

เสาหลักแรกมุ่งสร้างรากฐานเชิงนโยบายที่ช่วยให้พนักงานสามารถดูแลครอบครัวควบคู่กับการทำงานได้อย่างสมดุล ภายใต้สมมติฐานว่า ภาระงานดูแลที่ไม่ได้รับค่าจ้างไม่ใช่ปัญหาส่วนตัวของผู้หญิง แต่เป็นประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมและคุณภาพชีวิตของบุคลากรทุกคน

1.1 การลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรที่เท่าเทียม การจัดสรรสิทธิ์ลาเลี้ยงดูบุตรอย่างเท่าเทียมเป็นจุดเริ่มต้นของการทลายบรรทัดฐานที่ผูกการดูแลบุตรกับผู้หญิงฝ่ายเดียว องค์กรจึงควรกำหนดสิทธิ์ลาเลี้ยงดูบุตรโดยได้รับค่าจ้างที่เป็นกลางทางเพศ เปิดโอกาสให้ทั้งพ่อและแม่แบ่งปันภาระได้อย่างเท่าเทียม ลดแรงกดดันต่อผู้หญิง และเสริมสร้างความรับผิดชอบร่วมในครอบครัว

1.2 ความยืดหยุ่นในการทำงาน รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เช่น เวลาทำงานยืดหยุ่น การทำงานทางไกลหรือแบบผสม และการบริหารบนฐานผลลัพธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างสมดุลชีวิต – งานช่วยให้พนักงานจัดการภาระส่วนตัวได้ดีขึ้นควบคู่กับการรักษาประสิทธิภาพการทำงาน

1.3 การสนับสนุนผู้ดูแลโดยตรง องค์กรควรลงทุนในโครงการสนับสนุนผู้ดูแล เช่น กองทุนหรือบริการดูแลเด็กและผู้สูงอายุ ศูนย์ดูแลในสถานประกอบการ และโครงการช่วยเหลือพนักงานด้านจิตใจ เพื่อลดความเครียด เพิ่มขวัญกำลังใจ และสร้างความผูกพันระยะยาวระหว่างพนักงานกับองค์กร

2. เสาหลักที่สอง: การออกแบบความเท่าเทียมในกระบวนการบริหารจัดการคน

เสาหลักที่สองมุ่งสร้างระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปลอดอคติและยุติธรรมในเชิงโครงสร้าง เพื่อให้การตัดสินใจด้านบุคลากรยึดโยงกับความสามารถแท้จริง ไม่ใช่เพศสภาพ ความเชื่อ หรือแบบแผนทางสังคมที่ซ่อนอยู่ กระบวนการบริหารคนจึงต้องออกแบบใหม่อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหา การประเมินผลงาน การกำหนดค่าตอบแทนไปจนถึงการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้ความเท่าเทียมฝังอยู่ในกลไกองค์กร ไม่ใช่เพียงนโยบายในเชิงสัญลักษณ์

2.1 ทลายอคติในการสรรหา (Bias-Free Recruitment) ความไม่เท่าเทียมจำนวนมากเริ่มก่อตัวตั้งแต่ขั้นตอนสรรหา องค์กรจึงควรใช้มาตรการเชิงระบบเพื่อลดอคติทางเพศ เช่น การคัดกรองเรซูเม่แบบไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล (Blind Resume Review) และการใช้การสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างที่มีคำถามและเกณฑ์ประเมินมาตรฐานเดียวกัน ช่วยให้การคัดเลือกโปร่งใส ยุติธรรม และได้คนที่เหมาะสมกับงานจริง ๆ

2.2 สร้างความโปร่งใสด้านค่าจ้าง (Pay Transparency and Equity) ค่าตอบแทนเป็นดัชนีสำคัญของความเท่าเทียมทางเพศ แต่ความไม่โปร่งใสมักทำให้ช่องว่างค่าจ้างถูกมองไม่เห็น องค์กรจึงควรทำการตรวจสอบความเท่าเทียมของค่าจ้าง (Pay Equity Audit) อย่างสม่ำเสมอ และปรับโครงสร้างค่าตอบแทนให้ผูกกับระดับตำแหน่งและผลงาน ไม่ใช่เพศหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว การเปิดเผยข้อมูลโครงสร้างค่าจ้างในระดับที่เหมาะสมยังช่วยสร้างความไว้วางใจ ลดการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรม และเสริมแรงจูงใจในการทำงาน

3. เสาหลักที่สาม: การทลายอุปสรรคสู่ตำแหน่งผู้นำ

เสาหลักที่สามมุ่งแก้ไขอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่ขัดขวางไม่ให้ผู้หญิงก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงในองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะกำแพงแก้ว (Glass Ceiling) และหน้าผาของผู้บริหาร (Executive Cliff) ที่ทำให้ผู้หญิงจำนวนมากหยุดอยู่ในระดับกลางของสายอาชีพ แม้จะมีผลงานและความสามารถโดดเด่นเพียงใดก็ตาม เหล่านี้จึงเน้นการแทรกแซงเชิงระบบ เพื่อเปลี่ยนจากการให้ “โอกาสเฉพาะกิจ” มาเป็นการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าที่เป็นธรรมและยั่งยืนสำหรับบุคลากรหญิงในองค์กร

3.1 วางแผนเส้นทางอาชีพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Career Pathing) การแก้ปัญหา “กำแพงแก้ว” ต้องเริ่มจากการรื้อโครงสร้างเส้นทางเติบโตในอาชีพที่มักจำกัดผู้หญิงไว้ในตำแหน่งสนับสนุน ขณะที่ตำแหน่งในหน่วยธุรกิจหลักซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านกำไรขาดทุนมักสงวนให้ผู้ชาย องค์กรจึงควรวางแผนเส้นทางอาชีพเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและโปร่งใส ระบุกลุ่มผู้หญิงศักยภาพสูงและจัดแผนพัฒนาที่เปิดโอกาสให้หมุนเวียนไปทำงานในหน่วยงานเชิงกลยุทธ์และได้รับมอบหมายงานท้าทาย เพื่อเสริมทักษะด้านการตัดสินใจและภาวะผู้นำในสถานการณ์จริง

3.2 ส่งเสริมบทบาทผู้สนับสนุน (Sponsors) เพื่อทลายเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมักถูกครอบครองโดยผู้บริหารชายและเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของผู้หญิง เสานี้เสนอให้สร้างระบบผู้สนับสนุนอย่างเป็นทางการ โดยให้ผู้บริหารระดับสูงใช้บารมีและเครือข่ายของตนผลักดันผู้หญิงศักยภาพสูงให้เข้าถึงโครงการสำคัญและเวทีตัดสินใจระดับบริหาร บทบาทผู้สนับสนุนจึงเป็นสะพานเชื่อมระหว่างศักยภาพกับโอกาสอย่างเป็นรูปธรรม

3.3 พัฒนาโครงสร้างสนับสนุนภาวะผู้นำหญิงในระดับองค์กร ควบคู่กับการพัฒนารายบุคคลองค์กรควรตั้งกลไกระบบ เช่น คณะกรรมการด้านความหลากหลายและความเท่าเทียม (Diversity & Inclusion Council) และการกำหนดเป้าหมายสัดส่วนผู้นำหญิง (Gender Balance Target) ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้มีการติดตามและรายงานผลต่อเนื่อง โครงสร้างเหล่านี้ช่วยให้การขับเคลื่อนความเสมอภาคเป็นกลไกเชิงระบบที่วัดผลได้ไม่ใช่เพียงกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์

4. เสาหลักที่สี่: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง

เสาหลักที่สี่คือหัวใจของการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เพราะต่อให้องค์กรมีกลยุทธ์และนโยบายที่ดีเพียงใด หากขาดวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม การเปลี่ยนแปลงย่อมไม่อาจหยั่งรากได้จริง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างจึงหมายถึงการปรับกรอบคิดทั้งระบบให้เห็นคุณค่าในความหลากหลาย ยอมรับความแตกต่าง และปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

4.1 พัฒนานโยบาย DEI ที่ครอบคลุมและมีพลังจริง องค์กรยุคใหม่ต้องกำหนดนโยบายด้านความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม (DEI) ที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกมิติ และมีสถานะเป็นนโยบายระดับองค์กร ไม่ใช่เพียงโครงการ CSR เสริม ควบคู่กับการประกาศจุดยืน “Zero Tolerance” ต่อการคุกคามและการเลือกปฏิบัติ พร้อมมีกลไกร้องเรียนที่ปลอดภัย โปร่งใส และได้รับการหนุนจากผู้นำระดับสูงโดยตรง เพราะวัฒนธรรมองค์กรสะท้อนจากแบบอย่างของผู้นำมากกว่าคำประกาศใด ๆ

4.2 ส่งเสริมพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต้องทำให้พนักงานกล้าพูดและเป็นตัวของตัวเอง องค์กรจึงควรออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เสนอไอเดีย และตั้งคำถามได้โดยไม่ต้องกลัวผลเสียต่อหน้าที่ ผ่านการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะการรับฟังเชิงลึก การสื่อสารอย่างไม่ตัดสิน และการเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย

4.3 ปลูกฝังค่านิยมและพฤติกรรมเชิงบวก วัฒนธรรมจะเปลี่ยนได้เมื่อค่านิยมถูกแปลงเป็นพฤติกรรมในชีวิตการทำงาน องค์กรควรกำหนดค่านิยมหลัก เช่น ความเท่าเทียม การเปิดใจ และความรับผิดชอบต่อกัน และเชื่อมโยงเข้ากับระบบประเมินผลรางวัล และการพัฒนาอาชีพ พร้อมทั้งจัดกิจกรรมให้คนจากหลากหลายหน่วยงานได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งจะค่อย ๆ สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เห็นอกเห็นใจ และความเป็นหนึ่งเดียวกัน

3. บทสรุป

ประเทศไทยกำลังเผชิญทั้งการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมสูงวัย และความเหลื่อมล้ำทางเพศในตลาดแรงงาน ซึ่งกระทบต่อโครงสร้างเศรษฐกิจและศักยภาพการแข่งขันของประเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลแรงงานสะท้อนว่าผู้หญิงมีอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานต่ำกว่าผู้ชาย มีช่องว่างค่าจ้างที่ไม่อาจอธิบายได้ด้วยสมรรถนะหรือประสบการณ์ และต้องแบกรับภาระงานดูแลที่ไม่ได้รับค่าจ้างจนเกิดความจนทางเวลา ภาระสามเท่า และข้อจำกัดต่อโอกาสในตำแหน่งผู้นำ โดยเฉพาะในบริบทที่ยังมี “หน้าผาของผู้บริหาร” ขัดขวางการเข้าถึงระดับธรรมาภิบาลสูงสุดของผู้หญิง เพื่อตอบโจทย์นี้องค์กรไทยจำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างสมดุลทางเพศและวัยผ่านกรอบสี่เสาหลัก ได้แก่ (1) การส่งเสริมสวัสดิการและนโยบายที่เอื้อต่อครอบครัว (2) การออกแบบกระบวนการบริหารที่เป็นธรรมและโปร่งใส (3) การทลายอุปสรรคสู่ตำแหน่งผู้นำ และ (4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและปลอดภัยทางจิตใจ แนวทางดังกล่าวจะช่วยยกระดับศักยภาพแรงงานไทยให้เท่าเทียม ยั่งยืน และพร้อมรับความท้าทายของสังคมสูงวัย

4. องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์และข้อถอดบทเรียนเชิงนโยบายจากทั้งในและต่างประเทศ บทความนี้เสนอ “กรอบยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการมิติเพศและวัยในสังคมสูงวัย” (Gender-Age Inclusive HR 4-Pillar Model) ในฐานะองค์ความรู้ใหม่ที่เชื่อมโยงโครงสร้างความเหลื่อมล้ำทางเพศกับพลวัตสังคมสูงวัยอย่างเป็นระบบ โดยมองความไม่เสมอภาคทางเพศและภาระงานดูแลที่ไม่ได้รับค่าจ้างเป็น “ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์” ไม่ใช่แค่เรื่องสวัสดิการของแรงงานสตรี โมเดลประกอบด้วย 3 ชั้นสัมพันธ์กัน ได้แก่ (1) ชั้นบริบทและรากเหง้าปัญหา ครอบคลุมการเข้าสู่สังคมสูงวัย ช่องว่างแรงงานและค่าตอบแทนระหว่างเพศ ภาระสองเท่า ภาระสามเท่า และบทลงโทษของความเป็นแม่ (2) ชั้นกลไกระดับองค์กร คือกรอบยุทธศาสตร์ HR 4 เสาหลัก ได้แก่ นโยบายและสวัสดิการที่เป็นมิตรต่อครอบครัว กระบวนการบริหารคนที่ปลอดอคติ กลไกเร่งการก้าวสู่ภาวะผู้นำของสตรี และวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและปลอดภัยทางจิตใจ และ (3) ชั้นผลลัพธ์เชิงระบบ เช่น การลดความจนทางเวลา การลดการรั่วไหลของแรงงานหญิง การเสริมท่อส่งผู้นำหญิงและความพร้อมของแรงงานสูงวัย ควบคู่กับการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันขององค์กรและเศรษฐกิจไทยในระยะยาว ในเชิงทฤษฎีกรอบนี้ขยายองค์ความรู้ด้าน HRM เชิงกลยุทธ์และความเสมอภาคทางเพศ โดยผสาน “มิติการดูแล” (care economy) เข้ากับ “มิติเชิงธุรกิจและความต่อเนื่องขององค์กร” ภาระดูแล คนวัยแซนด์วิช และบทลงโทษของความเป็นแม่จึงถูกตีความใหม่

เป็นความเสี่ยงเชิงระบบด้านท่อส่งผู้นำ แผนสืบทอดตำแหน่ง และศักยภาพการแข่งขัน ไม่ใช่ปัญหาส่วนบุคคล อีกทั้งการออกแบบ HR 4 เสาหลักยังทำให้โมเดลนี้ใช้ได้ทั้งเป็นกรอบออกแบบนโยบาย และกรอบติดตามประเมินผลผ่านตัวชี้วัดด้านเพศและวัย สำหรับองค์กรและหน่วยงานที่ต้องการความเท่าเทียมและรองรับสังคมสูงวัยไปพร้อมกัน



ภาพที่ 2 แผนผังแสดงกรอบแนวคิด กรอบยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการมิติเพศและวัยในสังคมสูงวัย” (Gender-Age Inclusive HR 4-PillarModel)

5. เอกสารอ้างอิง

กรมกิจการผู้สูงอายุ. (2566). *สถานการณ์ผู้สูงอายุไทย 2566*. https://www.dop.go.th/download/statistics/th1738230377-2563_1.pdf

กาณติมา พงษ์นัยรัตน์. (2564). *แนวทางในการจ้างแรงงานผู้สูงอายุของภาคเอกชนเพื่อรองรับโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก*. คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธนู ขวัญเดช. (2565). การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาให้แก่คนไทยทุกช่วงวัยและการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ไทยในยุคดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล*, *9*(1), 87–103. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/isshmu/article/view/256597

ธีรยุทธ บุญมี. (2551). *มิเชล ฟูโกต์ (Michel Foucault).* วิภาษา.

พีรดา ภูมิสวัสดิ์. (2563). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับความเสมอภาคระหว่างเพศ*. กรมกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว.

ฟูโกต์, มิเชล. (2554). *ร่างกายใต้บงการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2; ทองกร โภคธรรม, ผู้แปล). คบไฟ.

วันสิริ ไชยสุวรรณ. (2566). *แนวทางที่ส่งผลให้ระบบสอนงาน (Mentoring system) มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษาตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สายฝน สุเอียนทรเมธ. (2567). *ผู้สูงอายุที่ยังคุณประโยชน์: กระบวนทัศน์ กลไก มาตรการ ประสบการณ์ และข้อเสนอเชิงนโยบาย*. สถาบันคลังสมองของชาติ.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2568). *เครื่องชี้ภาวะสังคม 2568*. https://www.nso.go.th/public/e-book/Indicators-Social/Social-Indicators-2025/121/

อานันท์ กาญจนพันธุ์. (2552). *คิดอย่างมิเชล ฟูโกต์ คิดอย่างวิพากษ์: จากวาทกรรมของอัตบุคคลถึงจุดเปลี่ยนของอัตตา*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

Boehm, S. A., Schroder, H., & Bal, M. (2021). Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes, and conceptualizations. *Work, Aging and Retirement, 7*(4), 257-272. https://doi.org/10.1093/workar/waab024

Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, *8*(1), 202–232. https://doi.org/10.1111/sipr.12006

Budig, M. J., & England, P. (2001). The wage penalty for motherhood. *American Sociological Review*, *66*(2), 204–225. https://doi.org/10.2307/2657415

Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, *112*(5), 1297–1338. https://doi.org/10.1086/511799

Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison* (A. Sheridan, Trans.). Vintage Books.

Grant Thornton. (2024). *Women in Business 2024.* https://www.grantthornton.co.th/insights/women-in-business-2024-revealing-the-pathways-to-parity/

International Labour Organization. (2022). *Care at work: Investing in care leave and services for a more gender-equal world of work*.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *SIGI 2024 regional report for Southeast Asia: The care economy*. https://www.oecd.org/en/publications/sigi-2024-regional-report-for-southeast-asia_7fc15e1c-en.html

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, *16*(2), 81–90. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x

The business case for gender equality. (2023). Catalyst. https://www.catalyst.org/reports/the-business-case-for-gender-equality/

Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *The Academy of Management Review, 18*(3), 518-545. https://doi.org/10.2307/258907

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2021). *Addressing unpaid care work in ASEAN*. https://www.unescap.org/sites/default/d8files/knowledge-products/SDD-ASEAN-21022-Unpaid-Care-repout-v4-9.pdf

United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. (2024). *Gender equality glossary*. https://www.unwomen.org/en/what-we-do/gender-equality

United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women. (2025). *Gender-responsive strategies for ageing societies*. https://asiapacific.unwomen.org/sites/default/files/2025-03/ap-20250383318-2025-ageing-societies.pdf

World Bank. (2024). *Women, business and the law 2024*. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099110624115537381/pdf/P167792-e884b79d-fbaa-4b87-a416-b44e57ac5a89.pdf

World Economic Forum. (2025). *Global gender gap report 2025*. https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/