



อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิง  
ในองค์กรภาครัฐของไทย

โดย

นางสาวชญญา ธนพัฒน์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิง  
ในองค์กรภาครัฐของไทย

โดย

นางสาวชญญา ธนพัฒน์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



IMPEDIMENTS TO WOMEN'S CAREER ADVANCEMENT  
TO TOP MANAGEMENT POSITIONS IN THAI  
PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

BY

MISS CHANYA THANAPAT

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2015  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวชญญา ธนพัฒน์

เรื่อง

อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐของไทย

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต


เมื่อ วันที่ 12 4 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัตน์นรี ศรีศุกโอาหาร)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ)

คณบดี



(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิง ในองค์กรภาครัฐของไทย
ชื่อผู้เขียน	นางสาวชญญา ธนพัฒน์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยาบุชิตะ
ปีการศึกษา	2558

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐของไทย” ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของอิทธิพลของปัจจัยด้านการสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้า ปัจจัยด้านการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และปัจจัยด้านความทะเยอทะยานที่จะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ ที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการหญิงตั้งแต่ตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปถึงตำแหน่งบริหารระดับสูงใน 19 กระทรวง จำนวน 342 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ SPSS เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) จากนั้นจึงนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาศึกษารายละเอียดเชิงลึกด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการสัมภาษณ์ข้าราชการหญิงในตำแหน่งระดับสูง จำนวน 10 คน ด้วยคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านองค์การในมิติด้านการสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมระหว่างหญิงชายอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนมิติด้านการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับงานอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยด้านบุคคล พบว่า มิติด้านความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิงอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ การวิจัยพบว่า มีเพียงปัจจัยด้านโอกาสได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ปัจจัยด้านโอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม ปัจจัยด้านการสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม และปัจจัยด้านความไม่คาดหวังกับการทำงานใน

ตำแหน่งบริหารระดับสูงเท่านั้นที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน (ระดับเงินเดือน) ของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ:** อุปสรรคต่อความก้าวหน้า, ความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหาร, อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิง, ตำแหน่งบริหาร



Independent Study Title	IMPEDIMENTS TO WOMEN'S CAREER ADVANCEMENT TO TOP MANAGEMENT POSITIONS IN THAI PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS
Author	Miss Chanya Thanapat
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Natenapha Yabushita, Ph.D.
Academic Year	2015

### ABSTRACT

This research studies about "impediments to women's career advancement to top management positions in the Thai public sector organizations". It is a quantitative and qualitative research which aims to examine effect of studied factors obstructing women's advancement to top management positions in the Thai public sector organizations. The aforementioned studied factors are equal employment opportunities support (EEO), work-life balance support and women's aspirations to top management position.

The sample of 342 female civil servants from senior professional level in knowledge worker positions to higher level in executive positions in 19 ministries in Thailand is studied in this research. The research tool used for the quantitative research is a questionnaire from which data is analyzed later by the SPSS Statistics Computer Program in order to compute and interpret mean value, standard deviation value, factor analysis and multiple linear regression analysis. The output from the quantitative analysis is studied afterwards in more depth by the qualitative research method. The semi-structured interview is conducted with 10 female civil servants from senior professional level to higher level in many different public organizations.

Based on the analysis of the organizational factors, the research result shows that there is a mediation effect of equal employment opportunities support on female civil servants' advancement, while work-life balance support has strong effect on women's advancement. As for the personal factor analysis, the research finds that women aspirations to work in top management position has a moderate effect on women's career advancement.

Overall, the research results show that there are only 4 independent variables — equal treatment, equal access, flexible working styles and suitable working hours support and no expectation to work in top management positions — which have an effect on female civil servants' career advancement in Thai public sector organizations with statistical significance at 0.05 level.

**Keywords:** Impediments to women's advancement, barriers to women's career advancement, women's career advancement, top management position



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จากคณาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้มอบความรู้ความเข้าใจที่เป็นประโยชน์และลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตลอดระยะเวลาการศึกษาที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยามุขิตะ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระของข้าพเจ้าที่คอยให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางการทำวิจัย ตลอดจนคอยตรวจสอบเนื้อหาและเสนอแนวทางในการแก้ไขงานวิจัยครั้งนี้ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นในมิติเชิงวิชาการและเชิงบริหารจนทำให้การค้นคว้าอิสระของข้าพเจ้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารในหน่วยงานราชการจากทั้ง 19 กระทรวงทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์ในงานวิจัยครั้งนี้ บางท่านได้ให้ความเอื้อเฟื้อในการกระจายแบบสอบถามไปยังหน่วยงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดีซึ่งเกินความคาดหมายของข้าพเจ้าไปมาก และขอขอบพระคุณ นางรัชดา อิสระเสนารักษ์ นางสาววิภารัตน์ อภิวฒนลังการ และนางศิริเพ็ญ กุศลานนท์ที่กรุณาสละเวลาในการตรวจสอบและให้คำแนะนำเกี่ยวกับความเที่ยงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามในแบบสอบถามได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุทนต์ ศรีไสย์ อาจารย์ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ให้คำปรึกษาและให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าด้านการวิเคราะห์งานวิจัยเชิงสถิติตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยครั้งนี้ของข้าพเจ้าโดยเสมอมา

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ครอบครัว และบุคคลใกล้ชิดของข้าพเจ้าที่คอยเป็นกำลังใจที่ดีและเป็นแรงผลักดันที่สำคัญให้ข้าพเจ้าสามารถก้าวสู่ความสำเร็จอีกขั้นของชีวิตในครั้งนี้ได้อย่างราบรื่น

หากงานวิจัยครั้งนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขอน้อมรับผิดแต่เพียงผู้เดียว และมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่จะนำคำแนะนำจากทุกท่านที่ศึกษางานวิจัยนี้ไปแก้ไขและพัฒนางานวิจัยของข้าพเจ้าในครั้งต่อไป

นางสาวชญญา ธนพัฒน์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย	7
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	8
1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	8
1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา	8
1.6 สมมติฐานของการวิจัย	9
1.7 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 แนวคิดเรื่องโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสมดุลของชีวิตกับงาน	14
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความทะเยอทะยานในอาชีพบริหาร	18
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ	20

2.5	ระบบราชการ	24
2.5.1	โครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินของไทย	24
2.5.2	โครงสร้างการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือน	25
2.6	งานวิจัยและผลงานที่เกี่ยวข้อง	30
2.7	กรอบแนวคิดการวิจัย	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย		34
3.1	การวิจัยเชิงปริมาณ	34
3.1.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	34
3.1.2	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
3.1.3	การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	38
3.1.3.1	การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)	38
3.1.3.2	การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)	38
3.1.4	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	43
3.1.5	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	43
3.2	การวิจัยเชิงคุณภาพ	45
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		46
4.1	ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	46
4.1.1	การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	46
4.1.2	การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	48
4.1.3	การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย	50
4.2	ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	52
4.2.1	การสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงชาย	52
4.2.2	การสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน	54
4.2.3	ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง	55

	(8)
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ	56
5.1 สรุปผลการศึกษา	56
5.1.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง	56
5.1.2 ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรการวิจัย	57
5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน	57
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	59
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ	61
5.4 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร	62
5.4.1 มิติด้านสังคมและองค์การ	62
5.4.2 มิติด้านบุคคล	63
5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย	63
5.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	64
รายการอ้างอิง	65
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)	73
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม เรื่อง อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหาร ของผู้หญิง ในองค์กรภาครัฐของไทย	77
ประวัติผู้เขียน	83

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงจำนวนและสัดส่วนข้าราชการหญิงชายในหน่วยงานราชการ	28
2.2	แสดงจำนวนและสัดส่วนผู้บริหารหญิงชายในหน่วยงานราชการ	29
3.1	แสดงจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญสตรี และสุ่มกลุ่มตัวอย่างข้าราชการหญิงระดับสูงใน 19 กระทรวง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557)	36
3.2	การแปลความหมายของค่าระดับคะแนนเฉลี่ย	38
3.3	ผลการแสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามฉบับทดลองใช้	39
3.4	แสดงค่า KMO และค่า Barlett's Test of Sphericity	40
3.5	แสดงผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัย	40
3.6	แสดงสมมติฐานงานวิจัยและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	44
4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายการ	46
4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	49
4.3	สรุปผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบสเต็ปไวส์ ระหว่างตัวแปรอิสระกับระดับเงินเดือนของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐ	51
5.1	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	58

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แสดงจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญ จำแนกตามประเภทตำแหน่งระดับตำแหน่ง และเพศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557	4
2.1	โมเดลความสำเร็จในอาชีพทางการบริหารของจัดด์ และคณะ	22
2.2	แสดงกรอบแนวคิดด้านโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมและการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	23
2.3	เปรียบเทียบโครงสร้างระดับตำแหน่งและประเภทตำแหน่งแบบเดิมและแบบใหม่	26
2.4	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย	33
3.1	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยใหม่	42
5.1	แสดงกรอบแนวคิดด้านโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมและการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	61

## บทที่ 1

### บทนำ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐของไทย โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา
- 1.2 คำถามการวิจัย
- 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- 1.5 ขอบเขตของการวิจัย
- 1.6 สมมติฐานในการวิจัย
- 1.7 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ประเพณีของไทยตั้งแต่สมัยโบราณมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อที่ยังรากลึก มาจนปัจจุบันในสังคมไทยว่า เพศหญิงและเพศชายมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน โดยบทบาทหน้าที่ที่สังคมมองว่าเหมาะสมกับเพศหญิงคือการเป็นแม่บ้าน คอยดูแลภาระหน้าที่ภายในบ้าน และการเลี้ยงดูบุตร สังคมมีทัศนคติต่อเพศหญิงว่าเป็นเพศที่ไม่แข็งแรง อ่อนไหวกับสิ่งรอบกายง่าย ในขณะที่เดียวกันสังคมมีทัศนคติต่อเพศชายว่าเป็นเพศที่แข็งแรง เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำในมิติต่างๆ ในสังคมรวมถึงการเป็นผู้ประกอบการที่ดี ดังนั้นจึงพบว่าสังคมในอดีตเพศชายจะมีหน้าที่หลักในการออกไปทำงานนอกบ้าน เพื่อหารายได้มาจุนเจือครอบครัว

ต่อมาเมื่อผู้หญิงมีโอกาสได้รับการศึกษาในระดับสูงเพิ่มมากขึ้น อัตราการมีส่วนร่วมของผู้หญิงในตลาดแรงงานจึงเพิ่มสูงขึ้น จากเดิมที่ผู้หญิงมีบทบาทเพียงการดูแลงานภายในบ้านและเลี้ยงดูบุตร ก็เริ่มที่จะออกมาทำงานนอกบ้านมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว ดังนั้นผู้หญิงจึงมีบทบาท 2 บทบาทในเวลาเดียวกัน คือทั้งบทบาทภายในบ้านและบทบาทนอกบ้าน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้หญิงจะต่อสู้เพื่อให้ตนเองมีบทบาทมากขึ้นในสังคม ด้วยการก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงานในระบบเศรษฐกิจ แต่แท้จริงแล้วกลับประสบปัญหามากมาย ซึ่งเป็นอุปสรรคกีดขวางการทำงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพการทำงาน อาทิ โอกาสด้านการทำงานที่จำกัด โอกาสการเลื่อนตำแหน่งที่ช้ากว่าชาย การถูกกีดกันและการแบ่งแยกประเภทงานระหว่างหญิงชาย การขาดความปลอดภัยในการทำงาน

การพัฒนาสตรีในฐานะทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของความเสมอภาคระหว่างชายหญิงในประเทศไทยเริ่มปรากฏให้เห็นครั้งแรกในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2515-2519) และปรากฏต่อเนื่องเรื่อยมาไม่ว่าจะเป็น การเข้าร่วมภาคีอนุสัญญาของสหประชาชาติว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในทุกรูปแบบ (The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women - CEDAW) ในปี 2528 ปฏิญญาปักกิ่งและแผนปฏิบัติการเพื่อความก้าวหน้าของสตรี (Beijing Declaration and Platform for Action) เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals - MDGs) อีกทั้งการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารด้านการเสริมสร้างบทบาทหญิงชาย (Chief Gender Equality Officer – CGEO) และการจัดตั้งศูนย์ที่มีพันธกิจหลักเพื่อประสานงานด้านความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย (Gender Focal Point – GFP) ทั้งในระดับกรมและระดับกระทรวงของภาคราชการตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2544 (สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, 2551) จนปัจจุบันที่มีการขับเคลื่อนแผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างการยอมรับในเรื่องความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย มุ่งให้สตรีพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเองนำไปสู่โอกาสทางเศรษฐกิจและสังคม ที่เพิ่มมากขึ้นของสตรีไม่ว่าจะเป็นโอกาสในการเข้าร่วมทางการเมือง การบริหาร และโอกาสตัดสินใจ ในระดับต่างๆ อีกทั้งยังมุ่งพัฒนาให้สตรีมีสุขภาพ ความมั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดี และมุ่งเสริมสร้าง ผลักดันให้องค์กรด้านสตรีมีความเข้มแข็งในการพัฒนาสตรี (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์)

อย่างไรก็ตามแม้มานานาประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยจะมีการผลักดันเรื่องความเท่าเทียมด้านบทบาทและการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมของหญิงชายให้ทัดเทียมและไม่มีภารกิจติดกันหรือเลือกปฏิบัติทางเพศมาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน แต่ปัจจุบันยังคงปรากฏความไม่เท่าเทียมด้านบทบาทและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหญิงชายอย่างชัดเจน โดยเฉพาะ ในภาคการเมืองและภาคเศรษฐกิจ

ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ แสดงจำนวนประชากรไทยในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งมีทั้งสิ้น 65,124,716 คน ในจำนวนนี้แบ่งออกเป็นประชากรชาย 31,999,008 คน และประชากรหญิง 33,125,708 คน จะเห็นได้ว่าจำนวนประชากรหญิงมีมากกว่าชายถึงร้อยละ 35.21 แต่เมื่อพิจารณาบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้หญิงในทางการเมืองทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยแล้ว พบว่าจำนวนสมาชิกรัฐสภาทั่วโลกที่เป็นผู้หญิงมีเพียง 9,929 คน จากจำนวนสมาชิกรัฐสภาทั้งหมด 44,976 คนทั่วโลก หรือคิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 22.1 เท่านั้น (International Parliamentary Union, 2015) สอดคล้องกับสถานการณ์การมีส่วนร่วมทางการเมืองของผู้หญิงในประเทศไทยที่แม้ผู้หญิงจะได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมให้ดำรงตำแหน่งทุกประเภทในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น องค์กรบริหาร



ส่วนจังหวัด (อบจ.) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เทศบาล ฯลฯ แต่ล่าสุด ข้อมูลจากกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยในปี 2558 แสดงให้เห็นว่าจำนวนของผู้หญิงที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับชายมีเพียง 512 คน จากจำนวนทั้งหมด 7,546 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.78 เท่านั้น สำหรับในด้านการเลือกตั้งระดับประเทศของไทย พบว่าจำนวนผู้หญิงที่ได้รับเลือกให้เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขต และแบบบัญชีรายชื่อมีจำนวนที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อยในแต่ละปี แต่ยังมีสัดส่วนที่น้อยมาก นั่นคือ เพิ่มจากร้อยละ 9.75 และร้อยละ 7 ในปี 2544 มาเป็นร้อยละ 11.75 และ ร้อยละ 6 ในปี 2548 ร้อยละ 12.25 และ ร้อยละ 8.75 ในปี 2550 ร้อยละ 15.47 และ ร้อยละ 16.8 ในการเลือกตั้งครั้งล่าสุดในปี 2554 ตามลำดับ

ในด้านเศรษฐกิจ สัดส่วนของผู้หญิงในตลาดแรงงานทั่วโลกมีอัตราที่ลดลงทุกปี เช่นเดียวกับผู้ชาย โดยในปี 2012 มีสัดส่วนผู้หญิงในตลาดแรงงานอยู่ที่ร้อยละ 51.1 ลดลงจากร้อยละ 52.1 ในปี 2002 และร้อยละ 52.4 ในปี 1992 สำหรับประเทศไทยอัตราเข้าร่วมแรงงานของผู้หญิงอยู่ที่ร้อยละ 62.5 (International Labor Organization, 2012) ในด้านการมีส่วนร่วมในตำแหน่งบริหารของผู้หญิง จากการสำรวจของ Thailand: the Business Growth Environment Grant Thornton International Business Report (2014) ระบุว่า สัดส่วนผู้บริหารหญิงระดับสูงในภาคเอกชนของไทยในปี พ.ศ. 2557 อยู่ที่ร้อยละ 38 มีอัตราลดลงจากร้อยละ 45 ในปีพ.ศ. 2554 และร้อยละ 39 ในปีพ.ศ. 2555 เลื่อนจากอันดับที่ 3 มาอยู่ที่อันดับที่ 7 ของโลก รองจาก จีน (ร้อยละ 38) ลิทัวเนีย (ร้อยละ 39) ฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 40) ลัตเวีย (ร้อยละ 41) อินโดนีเซีย (ร้อยละ 41) และ รัสเซีย (ร้อยละ 43)

ประเภทตำแหน่ง/ ระดับตำแหน่ง	จำนวนตำแหน่ง	จำนวนคน			
		รวม	ชาย	หญิง	%หญิง
ประเภทบริหาร	1,245	1,144	923	221	19.32
สูง	645	587	493	94	16.01
ต้น	600	557	430	127	22.80
ประเภทอำนวยการ	6,418	5,996	4,492	1,504	25.08
สูง	3,932	3,638	2,791	847	23.28
ต้น	2,486	2,358	1,701	657	27.86
ประเภทวิชาการ	272,699	253,968	77,186	176,782	69.61
ทรงคุณวุฒิ	285	172	115	57	33.14
เชี่ยวชาญ	4,148	3,211	1,916	1,295	40.33
ชำนาญการพิเศษ	27,727	25,428	11,981	13,447	52.88
ชำนาญการ	174,756	169,383	45,721	123,662	73.01
ปฏิบัติการ	65,783	55,774	17,453	38,321	68.71
ประเภททั่วไป	114,908	104,595	46,256	58,339	55.78
ทักษะพิเศษ	3	1	1		0.00
อาวุโส	7,702	7,305	5,658	1,647	22.55
ชำนาญงาน	80,783	76,967	33,730	43,237	56.18
ปฏิบัติงาน	26,420	20,322	6,867	13,455	66.21
รวมทั้งหมด	395,270	365,703	128,857	236,846	64.76

ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญ จำแนกตามประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และเพศ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

สำหรับสถานการณ์ด้านอัตรากำลังคนของภาคราชการไม่แตกต่างจากภาคเอกชน แต่อย่างใด แม้ภาคราชการจะให้โอกาสแก่ชายหญิงในการเข้าทำงานรับราชการที่เท่าเทียมกัน แต่กลับพบว่าสัดส่วนของข้าราชการหญิงน้อยกว่าชายอย่างเห็นได้ชัดในตำแหน่งระดับบริหาร จากข้อมูลกำลังคนภาครัฐ 2557: ข้าราชการพลเรือนสามัญแสดงจำนวนข้าราชการฝ่ายพลเรือนสามัญซึ่งปฏิบัติงาน ในกระทรวงและกรมต่างๆ รวม 149 ส่วนราชการ รวมทั้งสิ้น 365,703 คน โดยสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญหญิงมีมากกว่าชายอยู่ที่ร้อยละ 64.76 (จำนวน 236,846 คน) และข้าราชการชายร้อยละ 35.24 (จำนวน 128,857 คน) เมื่อเปรียบเทียบจำนวนข้าราชการหญิงย้อนหลังตั้งแต่ปี 2547 ถึงปีปัจจุบัน จะพบว่าข้าราชการหญิงมีจำนวนที่เพิ่มขึ้นทุกปี โดยในปี 2547 มีสัดส่วนข้าราชการหญิงในส่วนราชการ ร้อยละ 60.06 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 62 ในปี 2551 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 62.81 และร้อยละ 64.41 ในปี 2553 และ ปี 2556 ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาสัดส่วนของข้าราชการหญิงโดยแบ่งเกณฑ์การพิจารณาออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การพิจารณาจากประเภทตำแหน่ง ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร จะพบว่าสัดส่วนของข้าราชการหญิง ในตำแหน่งประเภททั่วไปและประเภทวิชาการมีมากกว่าข้าราชการชาย คือ ร้อยละ 55.78 และร้อยละ 69.61 ตามลำดับ แตกต่างจากตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารที่มีสัดส่วนข้าราชการหญิงน้อยกว่าชายอย่างชัดเจน คือ ร้อยละ 25.08 และร้อยละ 19.32 ตามลำดับ และ 2) การพิจารณาจากระดับตำแหน่งในประเภทตำแหน่งต่างๆ พบว่า สัดส่วนข้าราชการหญิงมีมากกว่าชายอย่างเห็นได้ชัดเจนในตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ข้าราชการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ข้าราชการ ส่วนระดับชำนาญการพิเศษ ข้าราชการชายและหญิงมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสและทักษะพิเศษ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ทั้งระดับต้นและระดับสูง และตำแหน่งประเภทบริหาร ทั้งระดับต้นและระดับสูง จะพบว่ามีสัดส่วนข้าราชการหญิงที่น้อยกว่าชายอย่างเห็นได้ชัด และเมื่อพิจารณาต่อไปที่จำนวนนักบริหาร จะพบว่ามีจำนวนเพียงประมาณ 1 ใน 4 (ร้อยละ 26.05) เท่านั้นที่เป็นนักบริหารหญิง หรือ 130 คน จากนักบริหารทั้งหมด 499 คน จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าแม้สัดส่วนข้าราชการหญิงจะมีมากกว่าชายในภาคราชการซึ่งแปรผันไปตามสัดส่วนของประชากรไทย ที่มีจำนวนหญิงมากกว่าชายตามข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ แต่หากพิจารณามิติเรื่องโอกาส ในการเลื่อนสู่ระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ข้อมูลดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นได้เป็นอย่างดีว่า หญิงยังคงได้รับโอกาสในเรื่องความก้าวหน้าในการทำงานที่ด้อยกว่าและไม่เท่าเทียมกับชายในองค์กรภาครัฐ

ปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งทั่วโลกเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของความสมดุลและความเท่าเทียมของแรงงานหญิงและชายในตลาดแรงงาน (Gender Equality) ที่มีต่อการพัฒนา และการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากทักษะความสามารถที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงและชาย (International Labor Organization, 2015) งานวิจัยหลายแห่งชี้ให้เห็นว่า การที่องค์กรมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ให้โอกาสและใช้ประโยชน์จากทักษะ ความสามารถของหญิงชายอย่างเท่าเทียมกัน หรือสนับสนุนความหลากหลายทางเพศ (Gender Diversity) และความสมดุลทางเพศ (Gender Balance) ในทุกระดับตำแหน่งขององค์กร โดยเฉพาะในตำแหน่งระดับบริหาร จะนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพขององค์กร ที่เพิ่มมากขึ้นและท้ายที่สุดจะส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กรที่เพิ่มมากขึ้น งานวิจัยเรื่อง “Gender diversity, a corporate performance driver” ของ McKinsey & Company (2007) ได้วิจัยหาความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ความสามารถทางการเงินขององค์กร และจำนวนผู้บริหารหญิง พบว่า องค์กรที่มีสัดส่วนผู้บริหารหญิงมากกว่าผู้บริหารชายมี

การเติบโต ของราคาหุ้นที่สูงกว่าองค์การที่มีสัดส่วนผู้บริหารหญิงน้อยกว่าชายถึงร้อยละ 17 และมีกำไรจากการดำเนินงานขององค์การ (Operating Profit) ที่สูงเกือบ 2 เท่าของอัตราเฉลี่ยในภาคอุตสาหกรรม สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ Credit Suisse Research Institute (2012) เรื่อง “Gender Diversity and Corporate Performance” ที่ชี้ให้เห็นว่า องค์การที่มีผู้บริหารหญิงอย่างน้อย 1 คน ในตำแหน่งบริหารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของมูลค่าของราคาหุ้นให้แก่บริษัทนั้นๆ ได้ถึงร้อยละ 26 เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทที่ไม่มีผู้บริหารหญิงในตำแหน่งบริหาร

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการศึกษาอุปสรรค ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงในองค์กร โดยผู้วิจัยเห็นว่าความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงและการสนับสนุนให้มีจำนวนผู้หญิงที่เพิ่มมากขึ้นในตำแหน่งระดับบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะความก้าวหน้าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ มีความก้าวหน้าในการทำงานย่อมแสดงถึงความมั่นคงในชีวิต การมีสถานะทางสังคมที่ดีขึ้น การยอมรับ ในสังคมที่มากขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงการมีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการในด้านอื่นๆ ได้ต่อไป ซึ่งล้วนเป็นประโยชน์ต่อผู้หญิงในสังคมส่วนรวม นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อองค์กร และต่อประเทศชาติ โดยสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อกำหนดเป็นมาตรการและนโยบายที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้หญิงมีโอกาสก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นต่อไป อีกทั้งการส่งเสริมให้เกิดความสมดุลของหญิงชายในตำแหน่งบริหารในองค์กรยังก่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลประโยชน์ที่เพิ่มมากขึ้นให้แก่องค์กร สำหรับทางด้านวิชาการ การวิจัยครั้งนี้จะช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผู้หญิงในประเทศไทย โดยองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาจะมีความลึกซึ้งมากกว่าการหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงซึ่งมีงานวิจัยจำนวนมากได้ ทำการศึกษาในเรื่องนี้ แต่จะเน้นศึกษาเพื่อหาคำตอบว่าอุปสรรคด้านใดที่ทำให้ผู้หญิงมีความก้าวหน้าช้ากว่าหรือมีโอกาสน้อยกว่าผู้ชาย ในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับบริหารในองค์กร โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกองค์กรภาครัฐในการศึกษาเนื่องจากเป็นสถาบันทางสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเรื่องความเสมอภาคของหญิงชาย ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลทุกกลุ่มในสังคม โดยมีบทบาทในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักของประเทศที่มุ่งพัฒนาศักยภาพและความเท่าเทียมของสตรีทั้งเรื่อง การศึกษา สุขภาพ ความรุนแรง เศรษฐกิจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้หญิงในทุกบริบทของสังคม อีกทั้ง พบว่างานวิจัยในปัจจุบันยังมีผู้ศึกษาเรื่องความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงในมิติของอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงและการสนับสนุนจากองค์กรน้อยมาก โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้วิจัยเลือกองค์กรภาครัฐ ในการศึกษาครั้งนี้

## 1.2 คำถามการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดคำถามการวิจัยไว้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความเท่าเทียมในการทำงานระหว่างข้าราชการหญิงชายเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า สู่ตำแหน่งบริหารของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐมากน้อยเพียงใด
2. ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหาร ของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐมากน้อยเพียงใด
3. ข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐมีความทะเยอทะยานที่จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง มากน้อยเพียงใด

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของปัจจัยด้านการสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้าที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิง
2. เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของปัจจัยด้านการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิง
3. เพื่อศึกษาระดับความทะเยอทะยานของผู้หญิงที่จะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐ

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้กับแนวทางการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสนับสนุนโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ มากยิ่งขึ้น
2. เพื่อชี้แนะผู้บริหารหรือผู้มีส่วนกำหนดนโยบายในการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่ผู้หญิงมากยิ่งขึ้น
3. ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการศึกษาในหน่วยงานอื่นๆ ที่มีสภาพแวดล้อมองค์การใกล้เคียงกันได้

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่องอุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

### 1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ ข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐจำนวน 19 กระทรวง ในระดับตำแหน่งประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร จำนวน 236,846 คน (ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เดือนเมษายน 2557)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐในระดับตำแหน่งประเภทวิชาการ ประเภทอำนวยการ และประเภทบริหาร จำนวน 420 คน ซึ่งได้มาจากการใช้สูตรการคำนวณของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อน  $\pm 0.05$

### 1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

**ตัวแปรอิสระ** ประกอบด้วย

ตัวแปรที่ 1 ความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้าระหว่างหญิงชาย (X1)

- 1) โอกาสในการได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียม (Equal Treatment)
- 2) โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม (Equal Access Opportunities)

ตัวแปรที่ 2 การสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (X2)

- 1) การดูแลผู้อยู่ในอุปการะและการลาหยุดงาน (Caring for Dependents and Leave Arrangement)
- 2) รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม (Flexible Working Style and Working Hours)

ตัวแปรที่ 3 ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง (X3)

- 1) ความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง (No Expectation)
- 2) การวางแผนเพื่อความสำเร็จ (Success Planning)
- 3) การหลีกเลี่ยงการทำงานที่ท้าทายและยากลำบาก (Avoid Difficult Tasks)

**ตัวแปรตาม** ความก้าวหน้าในการทำงาน (Y) (เงินเดือนรวมค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ได้รับ)

## 1.6 สมมติฐานของการวิจัย

จากกรอบแนวคิดของการศึกษาอุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิง ทำให้สามารถตั้งสมมติฐานในการวิจัย ได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** โอกาสในการได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงชาย ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ

**สมมติฐานที่ 2** โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกันส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ

**สมมติฐานที่ 3** การสนับสนุนด้านการดูแลผู้อยู่ในอุปการะและการลาหยุดงาน ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ

**สมมติฐานที่ 4** การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ

**สมมติฐานที่ 5** ความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ

**สมมติฐานที่ 6** การวางแผนเพื่อความสำเร็จสู่ตำแหน่งระดับบริหาร ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ

**สมมติฐานที่ 7** การหลีกเลี่ยงการทำงานที่ทำหายและยากลำบาก ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ

## 1.7 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

**ความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้าระหว่างหญิงชาย (Equal Employment Opportunities)** หมายถึง การให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เท่าเทียมกันทั้งชายและหญิง โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานมากกว่าเรื่องเพศเมื่อพิจารณาเรื่องความก้าวหน้าในองค์กร

**โอกาสในการได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงชาย (Equal Treatment)** หมายถึง การที่ทุกคนได้รับโอกาสและรูปแบบของการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากการมีอคติ และทัศนคติด้านลบต่อกัน และการไม่นำข้อจำกัดด้านความแตกต่างด้านเพศ เชื้อชาติ ศาสนา มาเป็นประเด็นเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกัน

**โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกัน (Equal Access Opportunities)** หมายถึง โอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรหรือบริการขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีแนวทางปฏิบัติและ

วิธีการดำเนินงานที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้เพื่อลดการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมและสร้างความเท่าเทียมกับทุกฝ่าย ในที่นี้จะหมายถึงประเด็นด้านการจ้างงาน การฝึกอบรมโอกาสได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและปรับค่าตอบแทนในองค์กร

**ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง (Career Aspiration)** หมายถึง ความตั้งใจ และความปรารถนาในการทำงานเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้หญิง

**การสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว (Work Life Balance Support)** หมายถึง การให้ความช่วยเหลือและการสนับสนุนขององค์การภาครัฐแก่ผู้หญิงในเรื่องการสร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว เพื่อก่อให้เกิดความสอดคล้องและ ความเป็นอยู่ดีระหว่างบทบาททั้งสองด้าน

**รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working Style)** หมายถึง การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นเพื่อส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานแก่ผู้หญิง เช่น การที่องค์กรไม่ได้กำหนดช่วงเวลาเข้างานและเลิกงานที่ตายตัว แต่เพียงกำหนดจำนวนชั่วโมงการทำงานในแต่ละวัน การอนุญาตให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานภายนอกสถานที่ได้โดยไม่ต้องจำเป็นต้องเข้ามาทำงานในองค์กร การให้สิทธิบุคลากรเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด การให้สิทธิบุคลากรกลับเข้ามาทำงานก่อนวันสิ้นสุดวันลาที่ได้แจ้งไว้ เป็นต้น

**ความก้าวหน้าในการทำงานของผู้บริหารหญิง (Career Advancement)** หมายถึง โอกาสในการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือ การเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับบริหารของผู้หญิง ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง เงินเดือน รวมค่าตอบแทนอื่นที่ได้รับของข้าราชการหญิง



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง "อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐของไทย" ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและทบทวนแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางศึกษาและกรอบแนวคิดการวิจัยที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดเรื่องโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน

โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงและชาย หรือที่ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า "Equal Employment Opportunities" เป็นหนึ่งในองค์ประกอบและเป็นสิ่งที่มาควบคู่กันกับ มิติด้านความเสมอภาคทางเพศ (Gender Equality) นอกจากนี้โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงและชายยังมีความสัมพันธ์กับประเด็นเรื่องการเลือกปฏิบัติทางเพศ (Gender Discrimination) อย่างมาก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าความเสมอภาคทางเพศ (Gender Equality) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลากหลายมิติที่สำคัญ อาทิ การมีส่วนร่วมในระบบแรงงาน การจ้างงาน รายได้ คุณภาพของการทำงานในมิติของการได้รับสวัสดิการ สิทธิ และโอกาสในการพัฒนาความสามารถ (World Bank, 2013)

นักวิชาการและสถาบันการพัฒนาศาสตร์ได้คำนิยามขอบเขตของคำว่าโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมไว้อย่างหลากหลาย โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าอคติทางเพศและระบบโครงสร้างของความเชื่อในสังคมเป็นอุปสรรคที่สำคัญของการมีโอกาสมี่ส่วนร่วมต่อกิจกรรมต่างๆ ซึ่งขอบเขตของความหมายของโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมจะมุ่งเน้นที่ประเด็นเรื่องการให้โอกาสแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากรที่มีอยู่ โดยเป็นการให้โอกาสด้านการจ้างงานและความก้าวหน้าแก่พนักงานทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าพนักงานจะมีเชื้อชาติ สีผิว ศาสนา เพศชาติกำเนิด อายุ สภาพร่างกายเป็นอย่างไร ก็จะได้รับปฏิบัติจากองค์กรอย่างเท่าเทียมกันโดยคำนึงถึงทักษะความสามารถ คุณลักษณะ คุณสมบัติของบุคคลเป็นหลักในกระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ ในองค์กร (American Refugee Committee, 2015)

สำหรับการจัดแบ่งมิติของโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมนั้น มีนักวิชาการและสถาบันทั่วโลกหลากหลายสถาบันได้เสนอแนวคิดที่แตกต่างกันแต่มีความคล้ายคลึงกันไว้มากมาย ซึ่งในที่นี้จะขอยกตัวอย่างแนวคิดของ International Labor Organization (2005) World Customs Organization (2015) และ สตอร์ (Straw, 1989, อ้างถึงใน Anastasiou & Siassiakos, 2014) มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องมิติของการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน

International Labor Organization (2005) มีแนวคิดเรื่องการจ้างงานที่เท่าเทียม คล้ายคลึงกับ World Customs Organization (2015) โดยสามารถสรุปแนวคิดว่าการจ้างงานที่เท่าเทียมกันประกอบด้วย 6 มิติหลัก ได้แก่

1) การมีแนวทางปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ไม่มีการแบ่งแยกลักษณะงานที่เป็นหญิง (Feminine Job) หรืองานที่เป็นชาย (Masculine Job) ไม่ว่าพนักงานจะอยู่ในสถานภาพสมรส เชื้อชาติ ศาสนา เพศใดก็ตามก็จะได้รับการปฏิบัติในการเข้าถึงโอกาสต่างๆ อย่างเท่าเทียมกันทั้งหญิงและชาย

2) การมีระบบการจ้างงานและระบบการเลื่อนตำแหน่งที่คำนึงถึงทักษะความสามารถของพนักงานเป็นหลักในการพิจารณา

3) การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานด้วยนโยบายการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งจะขอกกล่าวโดยละเอียดในหัวข้อต่อไป

4) การให้โอกาสพนักงานที่มีความสามารถร่วมตัดสินใจการดำเนินงานต่างๆ รวมทั้งการสนับสนุนความหลากหลายทางเพศในตำแหน่งบริหาร และการผลักดันให้มีการนำนโยบายด้านความเท่าเทียมมาใช้ทั่วทั้งองค์กร

5) การให้โอกาสความก้าวหน้าแก่พนักงานที่เท่าเทียมกัน เช่น การพัฒนาทักษะ ในตำแหน่งงานที่พนักงานไม่ถนัด (non-traditional job) การมีพี่เลี้ยงคอยสอนงาน การส่งเสริมโอกาสการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงาน

6) มิติด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อาทิ ค่าตอบแทนการทำงาน สภาพการจ้างงาน และสิทธิในการพัฒนาทางสายอาชีพ

ในขณะที่ สตอร์ (Straw, 1989, อ้างถึงใน Anastasiou & Siassiakos, 2014) กล่าวว่า การให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) โอกาสในการได้รับ การปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน (Equal Treatment — Non-Discrimination) หมายถึง การที่ทุกคนได้รับโอกาสและรูปแบบของการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งการมีอคติหรือความคิดและทัศนคติเกี่ยวกับ สิ่งหนึ่งที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน 2) โอกาสในการเข้าถึงที่เท่าเทียมกัน หมายถึง โอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรหรือบริการของภาครัฐและองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีแนวทางปฏิบัติและวิธีการดำเนินงานที่มีการตรวจสอบและโปร่งใสเพื่อลดการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม และสร้างความเท่าเทียมกับทุกฝ่าย โดยโอกาสในการเข้าถึงที่เท่าเทียมกันในมิตินี้จะเน้นประเด็นเรื่องการดำเนินงานการจ้างงาน การฝึกอบรม และการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้พบว่าบางองค์กร แม้จะมีการสนับสนุนเรื่องการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน (Equal Treatment) ภายในองค์กร แต่อาจให้โอกาสบุคลากรในการเข้าถึงทรัพยากรและมีส่วนร่วมกับกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ไม่เพียงพอ เช่น การให้โอกาสพนักงานหญิงเข้ามาทำงานในองค์กรจำนวนมาก แต่เมื่อพิจารณา ใน

ตำแหน่งบริหารกลับพบว่าจำนวนผู้บริหารหญิงน้อยมากเมื่อเทียบกับผู้บริหารชาย 3) การได้รับ การแบ่งปันที่เท่าเทียมกัน หมายถึง การที่จะสร้างให้เกิดความเป็นธรรมเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน แนวคิดนี้มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของความเท่าเทียมและความเป็นธรรมที่เกิดขึ้นมากกว่าการเน้นประเด็นเรื่องโอกาสที่เท่าเทียมกันเหมือนที่กล่าวมาข้างต้น (Goldring, 2013)

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการโต้แย้งเรื่องการนำนโยบายด้านการจ้างงานที่เท่าเทียมกันมาใช้ในองค์กร เนื่องจากมองว่าเป็นการแก้ปัญหาเรื่องความไม่เท่าเทียมระหว่างหญิงชายที่ปลายเหตุ เพราะบริบททางสังคมมีบทบาทในการกำหนดสถานภาพและบทบาทของคนในสังคมซึ่งในที่นี่หมายถึงรวมถึงสตรีในสถานที่ทำงาน อีกทั้งบริบททางสังคมยังมีอิทธิพลต่อการบริหารงานและแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งส่งผลต่อมายังโอกาสด้านความก้าวหน้าของผู้หญิง มุมมองของนักวิชาการเหล่านั้นมององค์กรว่าเป็นเสมือนนักแสดงบทบาทที่ได้รับบทบาทแสดงมาจากปัจจัยด้านสังคมเท่านั้น การนำนโยบาย ด้านการจ้างงานที่เท่าเทียมมาใช้ในองค์กรจึงไม่ได้เป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่ความเท่าเทียมระหว่างหญิงชายแต่อย่างใด การส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศจึงควรให้ความสนใจไปจนถึงการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงของคนในสังคมมากกว่าการสนใจเพียงแค่การรับกฎหมายและนโยบายด้านความเท่าเทียมทางเพศมาใช้ในองค์กร (Tomlinson, 2007)

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยนำมิติ 2 ด้านมาเป็นปัจจัยที่ใช้ทดสอบการสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสการทำงานขององค์กรภาครัฐ ได้แก่ 1) โอกาสในการได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันได้แก่ การไม่มีการแบ่งแยกงานที่เป็นหญิงและชาย และ 2) โอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกันได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งตามสายงาน โอกาสในการเข้ารับการศึกษา

ปัจจุบันพบว่าการพัฒนาประเทศไทยในมิติของการพัฒนาผู้หญิงให้มีบทบาทและความเท่าเทียมกับชายทั้งในด้านเศรษฐกิจ และสังคมยังมีอุปสรรคมากมาย ทั้งในเรื่องของการที่สตรีมีโอกาเข้าถึงการศึกษาน้อยกว่าผู้ชาย ด้านสุขภาพอนามัยที่สตรีมีอัตราการเสียชีวิตมากกว่าผู้ชาย นอกจากนี้ผู้หญิงยังคงไม่ได้รับความเท่าเทียมในเรื่องโอกาสการพัฒนาทักษะและฝีมือ การได้รับความเป็นธรรมและความเสมอภาคด้านรายได้ในตลาดแรงงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในมิติต่างๆ โดยผู้หญิงมีขอบเขตการตัดสินใจอยู่เพียงแคในบ้าน แต่ในด้านเศรษฐกิจ ชุมชน และการเมืองมักถูกควบคุมอำนาจการตัดสินใจไปอยู่ที่ผู้ชายตามค่านิยมที่สังคมมี

นักวิจัยจากหลายสำนักได้ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์ของจำนวนผู้บริหารหญิงกับประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กร พบว่า องค์กรที่สนับสนุนความเท่าเทียมทางเพศโดยเปิดโอกาสให้ผู้หญิงมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งบริหาร โดยสนับสนุนให้มีผู้บริหารหญิงจำนวนมากเข้ามาทำงานในตำแหน่งระดับสูงมักมีผลการดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กรที่ดีกว่าองค์กรที่ให้การสนับสนุนความก้าวหน้าแก่ผู้หญิงที่ไม่เพียงพอ อีกทั้งพบว่าการสนับสนุน

ความเท่าเทียมทางเพศส่งผลต่อประสิทธิภาพในการกำกับดูแลการดำเนินงานของกิจการที่ดีขึ้นอีกด้วย (Smith & Verner, 2004; Catalyst, 2007; Ernst & Young, 2010)

ในระดับประเทศ พบว่าการสนับสนุนความเท่าเทียมทางเพศนำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารประเทศ การมีรายได้ประชาชาติ (Gross Nation Income) ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยมีการศึกษาความสัมพันธ์ของการสนับสนุนความเท่าเทียมทางเพศและระดับรายได้ประชาชาติของประเทศต่างๆ พบว่า ประเทศที่ส่งเสริมให้หญิงและชายมีความเท่าเทียมกัน สนับสนุนให้ยุติการเลือกปฏิบัติทางเพศ อันมีสาเหตุมาจากทัศนคติและอคติทางเพศและมีช่องว่างของรายได้ของแรงงานหญิงและชายน้อย รายได้ประชาชาติของประเทศนั้นจะอยู่ในระดับที่สูงกว่าประเทศที่ให้การส่งเสริมเรื่องดังกล่าวที่น้อยกว่า (McKinsey, 2007; Catalyst, 2011; Credit Suisse Research Institute, 2012)

การสนับสนุนความเท่าเทียมทางเพศจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารและพัฒนาประเทศรวมถึงการยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นจะต้องพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเติบโตของเศรษฐกิจและสังคมส่วนรวม และการบริหารบ้านเมืองและองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสมดุลของชีวิตกับงาน

“ความสมดุลของชีวิตกับงาน” เป็นคำที่นำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายและคำนิยามของคำว่า “ความสมดุลของชีวิตกับงาน” ในทัศนะที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น Work Life Balance Network (2005) ที่ให้ความหมายว่า ความสมดุลของชีวิตกับงาน คือ ความสมดุลของภาระด้านการทำงานกับภาระด้านอื่นที่นอกเหนือจากการทำงาน และการมีทางเลือก และ Alliance for Work Life Progress (2005) อธิบายว่า ความสมดุลของชีวิตกับงานคือ การที่องค์กรสนับสนุนพนักงานให้ประสบความสำเร็จทั้งในชีวิตการทำงานและในชีวิตส่วนตัวไปพร้อมๆ กัน โดยองค์กรมีการกำหนดนโยบาย โครงการและแผนการปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมความสมดุลของชีวิต กับงานให้แก่พนักงานในองค์กร

สำหรับประเทศไทยแม้คำว่า “ความสมดุลของชีวิตกับงาน” จะยังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนักแต่นักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายของคำนี้ไว้หลากหลาย อาทิ ภาณุภาคย์ พงศ์ติชชาติ (2549) ให้คำนิยามของความสมดุลของชีวิตกับงานไว้ว่า ความรู้สึกที่ตนเองสามารถบริหารจัดการเวลา ที่ให้กับการทำงาน และกิจกรรมการทำงานต่างๆ ได้สอดคล้องกับความต้องการของตน ส่วนสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักข้าราชการพลเรือน (2548) ยังกล่าวว่า ความสมดุลของชีวิตกับงาน คือ การที่พนักงานมีทางเลือกในการสร้างความยืดหยุ่นให้กับการทำงาน รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งช่วยให้พนักงานบรรลุความ

ต้องการของชีวิต ดังนั้นความสมดุลของชีวิตกับงานจึงเป็นการสร้างกลยุทธ์ที่ทำให้ความต้องการของธุรกิจกับความต้องการของพนักงานมาบรรจบและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความสมดุลของชีวิตกับงาน หมายถึง ความรู้สึกและความสามารถในการบริหารจัดการเวลาที่ให้กับการทำงานซึ่งก่อให้เกิดรายได้และเวลาที่ให้กับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้ได้อย่างเหมาะสมและไม่ขัดแย้งกัน ทั้งนี้องค์กรมีส่วนที่สำคัญในการสนับสนุนให้เกิดความสมดุลของชีวิตกับงานแก่พนักงานภายในองค์กรผ่านการกำหนดนโยบาย โครงการและแผนการปฏิบัติงานซึ่งช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความสมดุลของชีวิตกับงานมากยิ่งขึ้น

การเปลี่ยนแปลงสภาพแรงงานและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในหลายปีที่ผ่านมา ไม่ว่าจะ เป็นจำนวนของแรงงานหญิงที่เพิ่มมากขึ้นในตลาดแรงงานซึ่งแต่เดิมเป็นพื้นที่ที่แรงงานชาย เป็นใหญ่ (Helfat et al., 2006) รูปแบบการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปของคนในสังคม และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ทำให้มีจำนวนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้นในสังคมทำให้แรงงานในองค์กรต่างๆ ทั่วโลกมีภาระเพิ่มมากขึ้นในการเลี้ยงดูผู้สูงอายุในอุปการะควบคู่ไปกับการทำงาน

โดยพบว่า ผู้หญิงมีบทบาทหน้าที่หลักในการเลี้ยงดูบุตร กิจกรรมภายในบ้าน และผู้สูงอายุมากกว่าผู้ชายซึ่งมุ่งหน้าที่ไปที่การทำงานเป็นหลัก (Fredrikson-Goldsen & Schlartach, 2001; Cinamon & Rich, 2002) ส่งผลต่อมาให้ผู้หญิงมีเวลาให้กับการทำงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของตนเอง การดูแลสุขภาพ และการพบปะสังสรรค์เพื่อสร้างเครือข่ายกับคนในสังคมน้อยกว่าชายซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่มีผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิง โดยสถิติการใช้เวลาเพื่อการทำงานภายในบ้านและนอกบ้านโดยเปรียบเทียบระหว่างหญิงและชายทั่วโลก ระหว่างปี 1998-2010 แสดงให้เห็นว่า ผู้หญิงทุ่มเทเวลากับการดูแลบ้านและสมาชิกในครอบครัววันละ 4.5 ชั่วโมง ในขณะที่ชายทุ่มเทเวลาให้กับเรื่องดังกล่าวเพียง 1.5 ชั่วโมงเท่านั้น สำหรับภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ผู้หญิงใช้เวลากับการดูแลบ้านและสมาชิกในครอบครัววันละประมาณ 4 ชั่วโมง ในขณะที่ผู้ชายใช้เวลาเพียงวันละ 1 ชั่วโมงกับเรื่องดังกล่าวเท่านั้น (ILO, 2011)

นอกจากภาระการเลี้ยงดูบุตร และการดูแลบ้านข้างต้น การแต่งงานยังเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิง เนื่องจากทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวของผู้บริหารหญิง งานวิจัยของ Crompton (2007) พบว่า การเลื่อนตำแหน่งที่สูง ขึ้นสู่ระดับบริหารของชายและหญิงได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเรื่องสถานภาพสมรส และการมีบุตรเข้ามาเกี่ยวข้อง การแต่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับบริหารของผู้ชาย แต่กลับตรงกันข้ามสำหรับผู้หญิง ผู้ชายที่แต่งงานและมีบุตรมีโอกาสเลื่อนสู่ตำแหน่งระดับบริหารมากที่สุด รองลงมาคือผู้ชายที่ไม่มีบุตร และผู้หญิงที่แต่งงานและไม่มีบุตรหรือมีบุตรเป็นกลุ่มคนที่มีโอกาสเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารน้อยที่สุดในบรรดาทุกกลุ่ม แม้ผู้หญิงบางคนจะเลือกให้ความสำคัญกับงานก่อน

ครอบครัวด้วยการทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน พยายามหาโอกาสในการพัฒนาทักษะฝีมือเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร แต่การจะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารได้มักพบว่าผู้หญิงส่วนมากครองตัวเป็นโสดหรือถึงแม้จะแต่งงานแล้วก็มักจะเลือกไม่มีบุตร และหากมีบุตรก็จะนำไปฝากเลี้ยง จากสถิติพบว่าผู้บริหารชายเลือกที่จะมีบุตรก่อนอายุ 40 ปี ในขณะที่ผู้บริหารหญิงเพียงร้อยละ 35 เท่านั้นที่เลือกจะมีบุตรก่อนอายุ 40 ปี

ด้วยเหตุนี้องค์กรทั่วโลก รวมถึงองค์กรในประเทศไทยทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงเริ่มหันมาให้ความสนใจกับนโยบายที่ช่วยสร้างความสมดุลของชีวิตกับงานให้แก่พนักงาน ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นนโยบายที่ส่งผลดีต่อทั้งองค์กรและพนักงาน (Susana Pasamar, 2015; Connie Zheng et al., 2015; Murthy & Guthrie, 2012) โดยการศึกษาของ Straub (2007) เกี่ยวกับอิทธิพลของนโยบายที่ช่วยสร้างความสมดุลของชีวิตและการทำงานที่มีต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงใน 14 ประเทศในทวีปยุโรป พบว่า มีเพียงนโยบายสร้างความสมดุลของชีวิตกับการทำงานเพียงนโยบายเดียวเท่านั้นที่มีส่วนช่วยให้ผู้หญิงก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหาร คือ การลาคลอดบุตร โดยได้รับค่าตอบแทนระหว่างการลา ในขณะที่นโยบายอื่นๆ มีอิทธิพลน้อยมากต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงสู่ตำแหน่งบริหารในองค์กร

ที่ผ่านมา มีนักวิชาการและองค์กรด้านการสร้างสมดุลของชีวิตกับการทำงานออกมานำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายด้านการสร้างสมดุลของชีวิตกับการทำงานไว้มากมาย เช่น World at Work และ Alliance for Work Life Progress (2011) รวมถึง ภาณุภาคย์ (2549) ได้แบ่งองค์ประกอบของการส่งเสริมความสมดุลของชีวิตกับงานออกเป็น 7 มิติ ดังนี้

1. การดูแลผู้อยู่ในอุปการะ (Caring for Dependents) เป็นนโยบายและบริการของนายจ้างเพื่อตอบสนองการเข้ามามีส่วนร่วมในตลาดแรงงานของผู้หญิงที่เพิ่มมากขึ้น ได้แก่ การให้การสนับสนุนการดูแลและเลี้ยงดูบุตรควบคู่ไปกับการทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภายหลังประเด็นนี้ได้ครอบคลุมไปจนถึงการสนับสนุนการดูแลและเลี้ยงดูผู้สูงอายุ ตัวอย่างของนโยบายด้านนี้อาทิ การบริการรับเลี้ยงเด็กในสถานที่ทำงาน (Worksite Childcare) ส่วนลดสำหรับบุตร ในเครือข่ายที่ให้บริการของรัฐ (Childcare Discount Program at National Provider)

2. การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health and Wellness) เป็นการสนับสนุนเรื่องสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจของพนักงาน โดยมุ่งลดการเจ็บป่วยซึ่งมีสาเหตุ มาจากความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงานของพนักงาน ตัวอย่างนโยบาย อาทิ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน สถานที่ออกกำลังกายภายในองค์กร การบริการให้คำปรึกษาด้านการเงิน การวางแผนครอบครัว ความตึงเครียดจากการทำงาน และปัญหาชีวิตของพนักงาน

3. ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexible Workplace) เป็นการสนับสนุน เรื่องการจัดการเวลา สถานที่ และรูปแบบวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ตัวอย่างของนโยบาย

ด้านนี้ เช่น การทำงานจากระยะไกล (Telework/ Telecommuting) การสนับสนุน ให้พนักงานกลับมาทำงานใหม่หลังจากการลาที่ยาวนาน (Phased Return from Leave) การไม่กำหนดเวลาเข้างานและเลิกงาน แต่กำหนดจำนวนชั่วโมงทำงานในแต่ละวัน (Flexitime) การกำหนดอายุเกษียณที่มีความยืดหยุ่น (Phrases Retirement) การจัดสวัสดิการตามความต้องการ ของพนักงานแต่ละคน (Flexible Benefit Options)

4. ความช่วยเหลือทางการเงิน (Financial Support for Economic Security) โดยเป็นการสนับสนุนด้านการเงินแก่พนักงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพในเรื่องการจัดการการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิ แผนเงินบำนาญ การให้บริการวางแผนด้านการเงินส่วนบุคคล การช่วยเหลือเรื่องค่าเล่าเรียนของบุตร

5. การลาหยุดงานทั้งที่ได้รับค่าตอบแทนและไม่ได้รับค่าตอบแทน (Paid and Unpaid Time Off) อาทิ การให้สิทธิพนักงานที่เป็นบิดาหรือมารดาลางานเพื่อดูแลเลี้ยงดูบุตร (Parental Leave) การลาคลอด (Childbirth Leave) การลาหยุดงานเพื่อทำธุระส่วนตัว เป็นต้น

6. การมีส่วนร่วมในชุมชน (Community Involvement) อาทิ กิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Programs) กิจกรรมอาสาต่างๆ เป็นต้น

7. การมีส่วนร่วมในการบริหารและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Eliciting Management Buy-In and Transforming Organizational Culture) คือ การสนับสนุน ขององค์กร ในด้านการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน ความเป็นอยู่ที่ดี ของพนักงาน

ในขณะที่ Natalie Skinner & Janine Chapman (2013) เสนอให้แบ่งความสมดุลของชีวิตกับงานออกเป็น 4 มิติเท่า ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexible Work Practices) 2) ชั่วโมงในการทำงาน (Working Hours) 3) การลาหยุดงาน (Leave) และ 4) การดูแลเลี้ยงดูบุตร (Childcare) ส่วน International Labor Office (2011) มีแนวคิดที่สอดคล้องกับ Natalie Skinner & Janine Chapman (2013) แต่เพิ่มแนวคิดขึ้นมาอีก 1 มิติ นอกเหนือจาก 4 มิติข้างต้น คือ นโยบายและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนให้พนักงานกลับมาทำงานใหม่

ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้จึงใช้เลือกแนวคิดของนักวิชาการและสถาบันด้านการส่งเสริมความสมดุลของชีวิตกับการทำงานที่สอดคล้องกันมากที่สุด โดยทำให้สามารถจำแนกมิติของนโยบายการสร้างสมดุลของชีวิตกับการทำงานได้เป็น 4 มิติด้วยกัน ได้แก่ 1. การดูแลผู้อยู่ในอุปการะ (Caring for Dependents) 2. ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexible Workplace) 3. การลาหยุดงานทั้งที่ได้รับค่าตอบแทนและไม่ได้รับค่าตอบแทน (Paid and Unpaid Time Off) และ 4) ชั่วโมงในการทำงาน (Working Hours)

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความทะเยอทะยานในอาชีพบริหาร

ความทะเยอทะยานหรือความปรารถนาในอาชีพ หรือที่เรียกกันในภาษาอังกฤษว่า Occupational Aspiration หรือ Career Aspiration นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โดยได้ให้ความหมายของคำว่า “ความทะเยอทะยานในอาชีพ” ว่า ความทะเยอทะยานหมายถึง งาน หรือ อาชีพที่บุคคลหนึ่งมีความปรารถนาที่จะทำ ซึ่งความปรารถนาดังกล่าวมีความแตกต่างจาก ความคาดหวังเกี่ยวกับอาชีพที่บุคคลหนึ่งจะกระทำ (Occupational Expectation) ซึ่งความคาดหวังดังกล่าวมักตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง (Ashby & Schoon, 2010) ตรงกันข้ามกับความทะเยอทะยานในอาชีพที่อาจไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง แต่อาจเป็นความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายที่เป็นอุดมคติก็เป็นได้ (Hellenga, Aber & Rhodes, 2002) นอกจากนี้ ความทะเยอทะยานเป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลและช่วยขับเคลื่อนให้บุคคลนั้นทำสิ่งที่ตนปรารถนาให้ประสบความสำเร็จ (Litzky, 2007)

ความทะเยอทะยานในอาชีพเป็นตัวแปรที่สำคัญด้านปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงเป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นทันทีเมื่อตอนที่ผู้หญิงก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงาน แต่เริ่มมาก่อนที่ผู้หญิงจะก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงาน Schoon & Polek (2011) อธิบายว่าความทะเยอทะยานในวัยเด็กก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานสามารถพยากรณ์ความสำเร็จด้านการศึกษาศาสนะทางสังคม ค่าตอบแทน และความสำเร็จในอาชีพในอนาคตได้ โดย Ashby & Schoon (2010) พบว่า เมื่อศึกษาในระดับมัธยมเด็กรักเรียนหญิงมีระดับความทะเยอทะยานที่จะทำอาชีพในตำแหน่งระดับบริหารมากกว่าเด็กรักเรียนชาย แต่เมื่อเด็กเหล่านั้นเข้าสู่ระดับมหาวิทยาลัยสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกลับตรงกันข้าม เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ยิ่งระดับชั้นปีในมหาวิทยาลัยสูงขึ้นจะส่งผลให้ ระดับความทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพของผู้หญิงลดลงตาม ส่วนเพศชายจะมี ระดับความทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพเพิ่มมากขึ้น โดย Logan L. Watts et al. (2015) อธิบายเพิ่มเติมว่าสาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากเมื่อใกล้เข้าสู่ตลาดแรงงาน ผู้หญิงมักรับรู้ได้ ถึงข้อจำกัดบางอย่างทางด้านสังคมที่เกี่ยวกับอาชีพที่เหมาะสมสำหรับผู้หญิง

ความทะเยอทะยานในการก้าวสู่ความสำเร็จทางอาชีพบริหารของข้าราชการหญิง ในองค์กรภาครัฐได้รับอิทธิพลมาจาก 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความขัดแย้งระหว่างชีวิต และการทำงาน 2) ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเอง และ 3) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากสังคมและองค์กร

การได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวและคนรอบข้างในด้านความก้าวหน้าสู่สายอาชีพระดับบริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความทะเยอทะยานและมีอิทธิพลมากต่อการตัดสินใจก้าวสู่ตำแหน่งระดับบริหารของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐ โดยงานวิจัยหลายงานยังพบว่า ความขัดแย้งในการ



ทำงานและชีวิต และอายุของบุตรส่งผลต่อระดับของความทะเยอทะยานของข้าราชการหญิงระดับบริหาร อาทิ งานวิจัยของ วรารค์ วีระนาคินทร์ และ มัลลิกา สังข์สนธิ (2552) พบว่า ผู้บริหารหญิงในองค์กรภาครัฐที่มีบุตรอายุน้อยกว่า 13 ปี จะมีความทะเยอทะยานในอาชีพบริหารอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่ผู้บริหารหญิงที่มีบุตรอายุมากกว่า 19 ปี จะมีความทะเยอทะยานในอาชีพบริหารในระดับที่สูง ทั้งนี้ มีนักวิจัยบางท่านโต้แย้งว่าปัจจัยด้าน ความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่ส่งผลต่อระดับความทะเยอทะยานในสายอาชีพของผู้บริหารหญิงแต่อย่างใด

สำหรับปัจจัยด้านการสนับสนุนจากสังคมและองค์กรซึ่งในที่นี้หมายถึงทัศนคติที่มีต่อผู้บริหารหญิงในองค์กรภาครัฐ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความทะเยอทะยานและความก้าวหน้าในอาชีพบริหารของผู้หญิงในภาครัฐ อีกทั้งยังส่งผลต่อปัจจัยด้านความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเอง แม้สังคมในปัจจุบันโดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐจะยอมรับบทบาทและความสามารถของผู้หญิงในการทำงานนอกบ้านมากขึ้น มีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการหญิงที่มีความรู้ความสามารถก้าวหน้าในการทำงานและก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงมากขึ้นเมื่อเทียบกับสมัยก่อนที่มองว่าเพศหญิงเป็นเพศที่อ่อนแอ ไม่มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจและไม่เหมาะสมจะเป็นผู้นำทั้งในบ้านและนอกบ้าน แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังพบว่าการก้าวสู่ตำแหน่งระดับบริหารของข้าราชการหญิงในภาครัฐ ข้าราชการหญิงจำเป็นต้องแสดงความมุ่งมั่นในการทำงานให้ชัดเจนมากกว่าข้าราชการชาย เพื่อแสดงความรู้ความสามารถให้เป็นที่ยอมรับว่าตนเองมีความเหมาะสมกับตำแหน่งระดับบริหารมากกว่าข้าราชการชายที่เป็นคู่แข่งชั้น โดยปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนในสายงานที่คนส่วนมากในสังคม มีทัศนคติว่าเป็นงานของเพศชายซึ่งไม่เหมาะสมกับเพศหญิง อาทิ งานด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรม และงานด้านกฎหมาย เป็นต้น (Straub, 2007; Siampukdee, 2011; บุญณนิดา โสตา, 2556) นอกจากนี้ ในองค์กรภาครัฐที่มีข้าราชการชายจำนวนมากซึ่งงานส่วนมากต้องใช้กำลังกายเป็นหลัก ข้าราชการหญิง ที่มีความทะเยอทะยานในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับบริหารมักต้องแสดงความสามารถของตนให้เห็น อย่างเด่นชัดว่าตนเองมีความเหมาะสมกับตำแหน่งบริหารและมีภาวะความเป็นผู้นำองค์กรได้

ความทะเยอทะยานในอาชีพบริหารเป็นแนวคิดที่สำคัญที่สามารถนำมาอธิบายด้วยทฤษฎีการเรียนรู้อาชีพทางสังคม (Social Cognitive Career Theory) ของ แบนดูรา (Bandura, 1986) ซึ่งต่อมา เลนท์, บราวน์และแฮคเค็ท (Lent Brown & Hackett, 2006) ได้นำมาพัฒนาต่อโดยคิดจากแบนดูรา โดยทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลที่สำคัญต่อความคิดและพฤติกรรมของบุคคลที่มีการรับรู้ นั้น โดยบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถที่แตกต่างกันจะส่งผลให้มีความคิดและการออกแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่างกัน ทั้งนี้ หากบุคคลมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะส่งผลให้เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความอดทน และมีความทะเยอทะยานที่จะต่อสู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ในระดับที่สูงตามไปด้วยแม้ว่าจะล้มเหลวแต่บุคคลนั้นจะมีแนวคิด

ตนเองยังมีความพยายามไม่เพียงพอ หรือยังขาดทักษะ ความรู้ในการทำสิ่งนั้นให้ประสบความสำเร็จ ในขณะที่บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำเมื่อประสบความสำเร็จแล้วจะมีความคิดว่าตนเองขาดทักษะ ความสามารถในเรื่องนั้นและจะล้มเลิกความตั้งใจในการทำสิ่งนั้นไป ทั้งนี้ การพัฒนาอาชีพของผู้หญิงเกิดมาจาก 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการรับรู้ของบุคคล อาทิ การรับรู้ความสามารถของตนเอง การคาดหวังผลสำเร็จ เป้าหมายของบุคคล และ 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม อาทิ เพศสถานะ การสนับสนุนทางสังคม ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่างๆ

ดังนั้นทฤษฎีการเรียนรู้อาชีพทางสังคมจึงสามารถนำมาอธิบายการพัฒนาอาชีพของผู้หญิงได้เนื่องจากเมื่อบุคคลมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองที่สูง จะทำให้บุคคลนั้นมีความเชื่อมั่นในศักยภาพ ความสามารถของตนเองว่าสามารถทำงานได้สำเร็จและมีความตั้งใจทำงานที่มีท้าทายเพื่อแสดงความสามารถที่มากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อระดับของความทะเยอทะยานและปรารถนา ในการทำงาน (Career Aspiration) ในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามไปด้วย (Nauta et al., O'Brien et al. 2000, Nauta & Epperson, 2003, Mau, 2003; Wu Hwei Ming, AminahAhmah&Maimunah Ismail, 2014)

ความทะเยอทะยานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในอาชีพบริหารของข้าราชการหญิงและส่งผลทางด้านบวกต่อปัจจัยอื่นๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จในอาชีพบริหาร (Nirodha et al., 2014; Chia-Lin et al., 2013) ได้แก่ การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีมากขึ้น การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเสริมแรงในการเข้ารับการศึกษา และการพัฒนาความสามารถเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการทำงาน การสนับสนุนให้มีแรงจูงใจในการทำงานในสายอาชีพ

อย่างไรก็ตามมีงานวิจัยหลากหลายงานที่ได้แย้งว่า ปัจจัยด้านความทะเยอทะยานในความสำเร็จทางอาชีพบริหารอาจไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพของผู้หญิงเสมอไป เนื่องจากบางสถานการณ์การมีความทะเยอทะยานและความมั่นใจในตนเองที่สูงมากเกินไปนำไปสู่ผลร้ายต่อการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะมีผลดี ซึ่งทำให้บุคคลนั้นทำงานผิดพลาดง่ายขึ้น (Jose et al., 2011; Vancouver & Kendall, 2006)

## 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

คำว่าความก้าวหน้าในอาชีพนั้นมีความหมายไว้หลากหลาย โดยทั่วไปมักมีคำที่นำมาใช้ในความหมายนี้ซึ่งมีความหมายที่ใกล้เคียงกันมากมาย (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005) อาทิ ความก้าวหน้าในการทำงาน (Career Progression) ความก้าวหน้าทางการบริหาร (Managerial Advancement) ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน (Career Outcome) ความสำเร็จใน

อาชีพ (Career Success) และความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement) โดยนิยามของความก้าวหน้า ในการทำงานของแต่ละบุคคลมักแตกต่างกันไปออกไปขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของแต่ละบุคคล (Roziyah et al., 2009)

โดยทั่วไปแล้ว ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึงผลลัพธ์ทางบวกของความสำเร็จทางด้านจิตใจ และผลลัพธ์ทางบวกของอาชีพการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลหนึ่ง (Verbruggen, 2012; Rasdi et al., 2011) โดยความก้าวหน้าในอาชีพดังกล่าวสามารถอธิบายพฤติกรรมของบุคคล การพัฒนาตนเองในด้านการทำงาน และการได้รับความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่บุคคลนั้นคาดหวังไว้ (Abramo et al., 2014; Gina Gaio S., 2016)

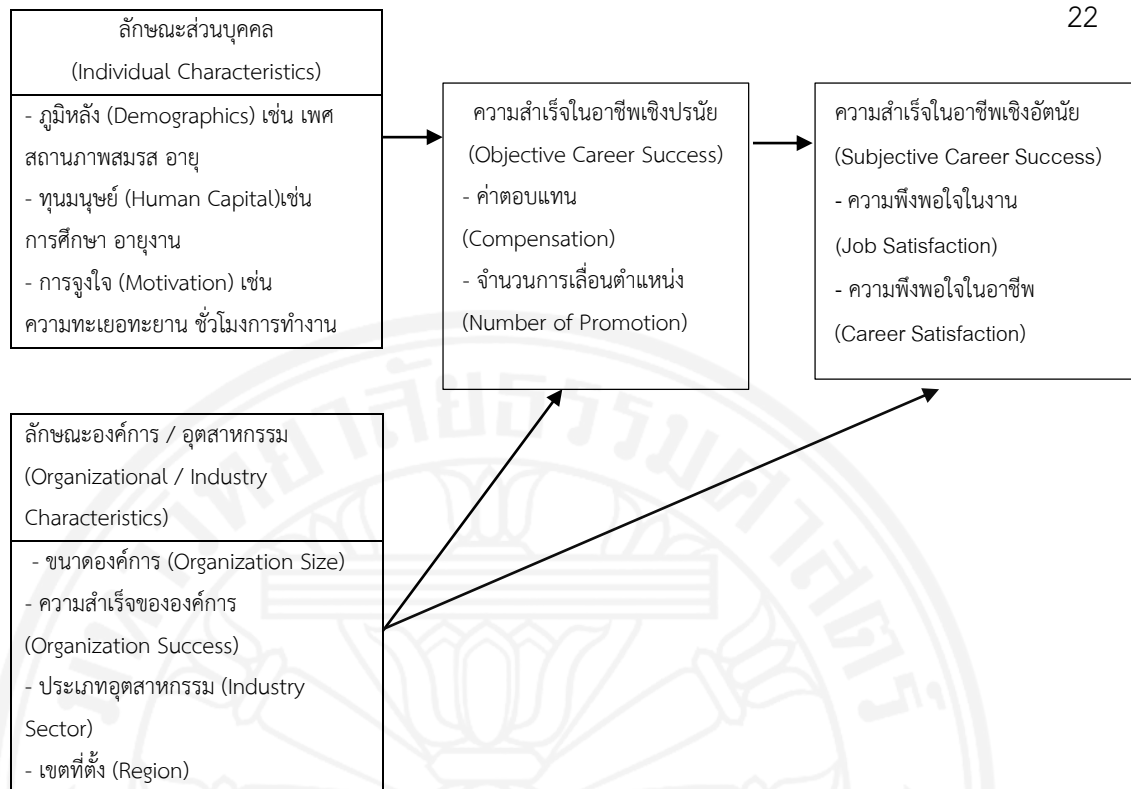
การวัดความก้าวหน้าในการทำงาน หรือการวัดความสำเร็จในอาชีพสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท (Barbara O. & Joanne L., 2010; Sylvie G. et al., 2016; Dries et al., 2008; Heslin, 2005; Ituma et al., 2011; Ng & Feldman, 2014; Rasdi et al., 2011) ได้แก่

1. การวัดความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัย (Objective Career Success) หรือที่เรียกกันว่า Extrinsic Career Success เป็นการวัดความก้าวหน้าของอาชีพของบุคคลหนึ่งจากสิ่งที่สามารถมองเห็นหรือสังเกตได้จากภายนอก โดยเป็นผลมาจากการทำงานของบุคคลนั้น อาทิ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ความสำเร็จตามสายบังคับบัญชา เป็นต้น

2. การวัดความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตนัย (Subjective Career Success) หรือที่เรียกกันว่า Intrinsic Career Success เป็นการวัดความก้าวหน้าของอาชีพจากการรับรู้และ ความพึงพอใจกับอาชีพของบุคคลหนึ่ง โดยเป็นความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จในอาชีพ อาทิ ความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในอาชีพของตน ความสำเร็จในชีวิต

โมเดลด้านความสำเร็จในอาชีพที่นำมาอธิบายความสำเร็จในอาชีพของผู้หญิง ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้โมเดลความสำเร็จในอาชีพทางการบริหารของจัตต์ และคณะ (1995) ซึ่งปัจจุบันนักวิชาการและนักวิจัยทั่วโลกยังนิยมนำมาใช้เพื่ออธิบายความสำเร็จในการทำงานของผู้หญิง โดยภายหลังออร์เซอร์ และเล็ค (2010) ได้นำโมเดลดังกล่าวมาพัฒนาต่อ (Orser & Leck, 2010; Sylvie et al., 2016)

จัตต์ และคณะ (1995) วัดความสำเร็จในอาชีพด้านปรนัย (Objective Career Success) ด้วยค่าตอบแทน และจำนวนครั้งที่ได้เลื่อนตำแหน่ง โดยพบว่าความสำเร็จในอาชีพด้านปรนัยได้รับอิทธิพลมาจาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล และ ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ



ภาพที่ 2.1 โมเดลความสำเร็จในอาชีพทางการบริหารของ จัดด์ และคณะ (Judge et al., 1995)

ต่อมา ออร์เซอร์และเล็ก (Orser & Leck, 2010) ได้นำโมเดลของจัดด์ และคณะ (Judge et al., 1995) มาพัฒนาต่อ ออร์เซอร์และเล็ก วัดความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัย (Objective Career Success) โดยพิจารณาจากค่าตอบแทน และความสำเร็จตามสายการบังคับบัญชา พบว่า มี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอาชีพด้านการบริหาร ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Influences) อาทิ เพศสถานะ ทุมนมนุษย์ และคุณลักษณะส่วนบุคคล และ 2) ปัจจัยด้านโครงสร้าง ที่เป็นองค์กร (Structural Influences) อาทิ การให้การสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องของการพัฒนาทักษะความสามารถ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การมีพี่เลี้ยงคอยสอนงาน การสนับสนุนโอกาสในการเข้าถึงและสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย

ออร์เซอร์และเล็กอธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้หญิงมักขาดโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถ ขาดพี่เลี้ยงคอยสอนงาน ทำให้ขาดโอกาสในการสั่งสมประสบการณ์ที่จำเป็น ในด้านบริหาร อีกทั้งผู้หญิงมักได้รับโอกาสที่น้อยกว่าชายในการย้ายสถานที่ทำงานไปทำงาน ในต่างประเทศหรือสถานที่ที่ห่างไกลจากที่ทำงานออกไป ทั้งนี้อาจมาจากสาเหตุที่ความต้องการของผู้หญิงเองที่ไม่ต้องการไปทำงานในสถานที่ที่ห่างไกลจากครอบครัว รวมทั้งปัจจัยด้านการมีช่องทางและโอกาสที่จำกัดในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่น สิ่งเหล่านี้เองที่ส่งผลต่อโอกาสในการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของผู้หญิงในองค์กร

อนึ่ง งานวิจัยครั้งนี้จะนำเกณฑ์การวัดความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัย (Objective Career Success) มาใช้เป็นตัวแปรตาม (ตัวแปร Y) ในการวิจัย คือ ค่าตอบแทน และความสำเร็จตามสายการบังคับบัญชา เพื่อหาว่าปัจจัยตัวแปรต้นทั้ง 3 ตัว ได้แก่ ความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้าระหว่างหญิงชาย (X1) การสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว (X2) และความเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง (X3) ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในอาชีพบริหารของผู้หญิงหรือไม่ และอย่างไร

งานวิจัยครั้งนี้จะนำปัจจัยตัวแปรต้นทั้ง 3 ตัวดังกล่าวมาทดสอบด้วย โมเดลโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมและการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานซึ่งคิดค้นโดย Sato and Takeishi (2011) ดังแสดงในภาพที่ 2.2

ระดับการสนับสนุนความเท่าเทียมกันในโอกาสก้าวหน้า (EEO)

		ต่ำ	สูง
ระดับการสนับสนุนการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน (WLB)	สูง	(3) อัตราการอยู่งานของผู้หญิงสูง มีการแบ่งแยกประเภทงานชายหญิง ผู้หญิงจำนวนมากที่แต่งงานแล้วหรือมีลูก ผู้บริหารหญิงมีน้อย	(4) อัตราการอยู่งานของผู้หญิงสูง ไม่มีการแบ่งแยกประเภทงานชายหญิง ผู้หญิงจำนวนมากที่แต่งงานแล้วหรือมีลูก ผู้บริหารหญิงมีมาก
	ต่ำ	(1) อัตราการอยู่งานของผู้หญิงต่ำ มีการแบ่งแยกประเภทงานชายหญิง ผู้หญิงจำนวนน้อยที่แต่งงานแล้วหรือมีลูก ผู้บริหารหญิงมีน้อย	(2) อัตราการอยู่งานของผู้หญิงต่ำ ไม่มีการแบ่งแยกประเภทงานชายหญิง ผู้หญิงจำนวนน้อยที่แต่งงานแล้วหรือมีลูก ผู้บริหารหญิงมีมาก

ภาพที่ 2.2 แสดงกรอบแนวคิดด้านโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมและการสนับสนุน การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Sato and Takeishi, 2011)

ผลงานวิจัยของ Sato and Takeishi (2011, 2014) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ให้จำนวนผู้บริหารหญิงมีน้อยว่ามาจาก 2 ปัจจัย ได้แก่

1) ปัจจัยด้านการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจากองค์กร เป็นการสนับสนุนให้พนักงานหญิงสามารถทำงานได้ต่อเนื่องโดยไม่ต้องลาออกเมื่อแต่งงานหรือมีภาระที่ต้องดูแลบุตร ผู้สูงอายุ

2) ปัจจัยด้านการสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพจากองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถและมีโอกาสก้าวหน้าให้แก่พนักงาน

อย่างเท่าเทียมเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจำเป็นในตำแหน่งระดับบริหาร โดยส่วนมากจะพบว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นชายส่วนมากมักจะเลือกมอบหมายงานประเภทนี้แก่ลูกน้องชายมากกว่าลูกน้องหญิง

จากภาพที่ 2.2 จะพบว่าองค์กรมีลักษณะ 4 ประเภท ได้แก่

องค์กรประเภทที่ (1) คือ องค์กรที่ไม่สนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้า ทำให้มีการแบ่งแยกประเภทงานชายหญิง ผู้หญิง มักลาออกเมื่อมีบุตร ทำให้ผู้บริหารหญิงมีน้อย

องค์กรประเภทที่ (2) คือ องค์กรที่สนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้าทำให้ ไม่มีการแบ่งแยกประเภทงานชายหญิง แต่มีการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไม่พอ จึงมักพบว่าผู้หญิงลาออกจำนวนมากเมื่อแต่งงานหรือมีบุตร หรือลืมนึกความคิดที่จะแต่งงานหรือมีบุตร

องค์กรประเภทที่ (3) คือ องค์กรที่สนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน แต่มีการสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้าที่ไม่เพียงพอ จึงมักพบว่าอัตราการอยู่งานของผู้หญิง ที่แต่งงานหรือมีบุตรอยู่ในระดับสูง แต่มีการแบ่งแยกประเภทงานชายหญิงจึงทำให้ผู้หญิงไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

องค์กรประเภทที่ (4) คือ องค์กรที่มีการสนับสนุนทั้งเรื่องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้า ทำให้มีผู้บริหารหญิงจำนวนมาก ซึ่งมักเป็นองค์กรในอุดมคติ

ทั้งนี้ นอกจากปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กรใน 2 ประเด็นข้างต้น การมีผู้บริหารหญิงจำนวนมากในตำแหน่งบริหารระดับสูงยังขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลของผู้หญิง นั่นคือปัจจัยด้านความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูงอีกด้วย

## 2.5 ระบบราชการ

### 2.5.1 โครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินของไทย

การจัดระเบียบบริหารราชการของไทยปัจจุบันได้กำหนดจำนวนกระทรวงและส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกระทรวง จำนวน 20 หน่วยงาน ได้แก่

- 1) สำนักนายกรัฐมนตรี
- 2) กระทรวงกลาโหม
- 3) กระทรวงการคลัง
- 4) กระทรวงการต่างประเทศ
- 5) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

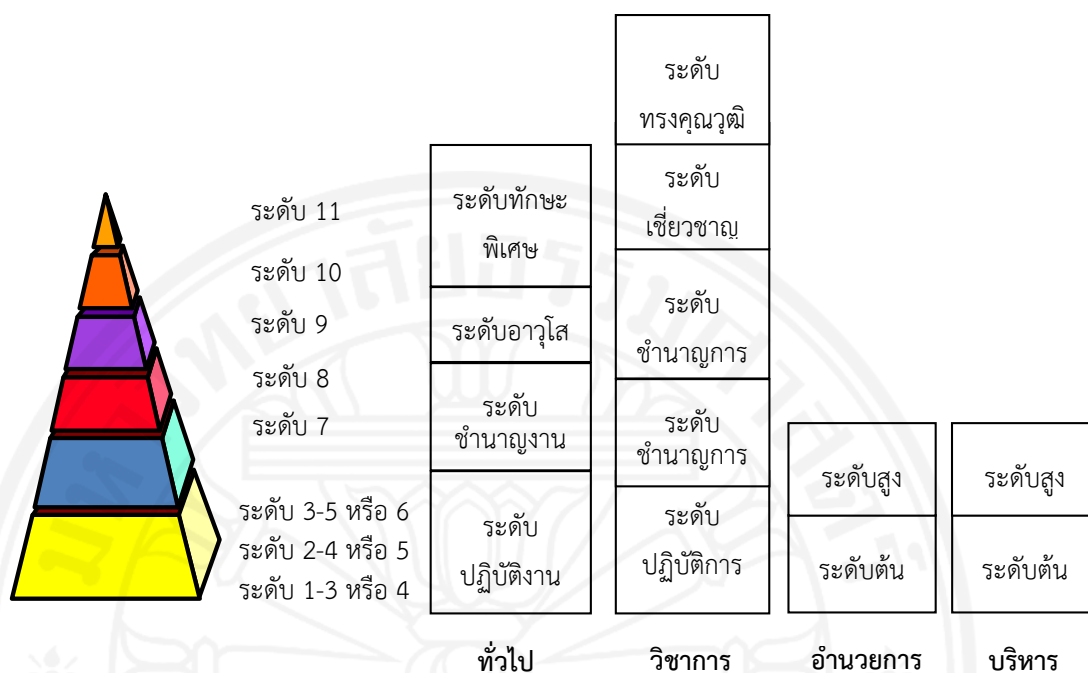
- 6) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- 7) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- 8) กระทรวงคมนาคม
- 9) กระทรวงทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
- 10) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 11) กระทรวงพลังงาน
- 12) กระทรวงพาณิชย์
- 13) กระทรวงมหาดไทย
- 14) กระทรวงยุติธรรม
- 15) กระทรวงแรงงาน
- 16) กระทรวงวัฒนธรรม
- 17) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 18) กระทรวงศึกษาธิการ
- 19) กระทรวงสาธารณสุข
- 20) กระทรวงอุตสาหกรรม

#### 2.5.2 โครงสร้างการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดโครงสร้างการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนแบบใหม่ซึ่งมีความแตกต่างจากโครงสร้างแบบเดิมที่ใช้ระบบการแบ่งตำแหน่งแบบระดับมาตรฐานกลาง หรือ "ซี" มาเป็นการจัดประเภทของตำแหน่งราชการโดยใช้ลักษณะงาน เป็นเกณฑ์ ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

## แบบเดิม

## แบบใหม่



ภาพที่ 2.3 เปรียบเทียบโครงสร้างระดับตำแหน่งและประเภทตำแหน่งแบบเดิม และแบบใหม่ (ดัดแปลงจาก สำนักงาน ก.พ., 2557)

1. ตำแหน่งประเภทบริหาร สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ
  - 1) บริหารระดับสูง ได้แก่ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด เอกอัครราชทูต ผู้ตรวจราชการระดับกระทรวง หรือเทียบเท่า
  - 2) บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้างานส่วนราชการ (ระดับกรม) รองอธิบดี รองผู้ว่าราชการจังหวัด อัครราชทูต หรือเทียบเท่า
2. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ
  - 1) อำนวยการระดับสูง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก กงสุล หรือเทียบเท่า
  - 2) อำนวยการระดับต้น ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการศูนย์ หรือเทียบเท่า
3. ตำแหน่งประเภทวิชาการ คือ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญา แบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ คือ
  - 1) ระดับทรงคุณวุฒิ
  - 2) ระดับเชี่ยวชาญ
  - 3) ระดับชำนาญการพิเศษ
  - 4) ระดับชำนาญการ



## 5) ระดับปฏิบัติการ

4. ตำแหน่งประเภททั่วไป คือ ผู้ที่มีทักษะ ฝีมือ และเทคนิคเฉพาะด้าน และสำเร็จการศึกษาในระดับ ปวช. และ ปวส. แบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

- 1) ระดับทักษะพิเศษ
- 2) ระดับอาวุโส
- 3) ระดับชำนาญงาน
- 4) ระดับปฏิบัติงาน

จากข้อมูลของรายงานกำลังคนภาครัฐ 2557: ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งรวบรวมกำลังคนภาครัฐ ที่ทำงานในกระทรวง และกรมต่างๆ จำนวน 149 ส่วนราชการ มีข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด 365,703 คน ในจำนวนนี้มีข้าราชการหญิงจำนวน 236,846 หรือร้อยละ 64.76 ซึ่งมากกว่าข้าราชการชายซึ่งมีจำนวน 128,857 คน หรือ ร้อยละ 35.24 โดยเมื่อพิจารณาจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญหญิงชายที่ปฏิบัติงานในกระทรวงต่างๆ พบว่า ข้าราชการหญิงส่วนมากทำงานในกระทรวงสาธารณสุข (จำนวน 141,676 คน หรือ ร้อยละ 59.82) ตามด้วย กระทรวงการคลัง (ร้อยละ 8.80) และกระทรวงมหาดไทย (ร้อยละ 8.12)

## ตารางที่ 2.1

แสดงจำนวนและสัดส่วนข้าราชการหญิงชายในหน่วยงานราชการ

หน่วยงานราชการ	ชาย		หญิง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. สำนักนายกรัฐมนตรี	2,636	42.01	3,638	57.99
2. กระทรวงการคลัง	8,698	29.43	20,852	70.57
3. กระทรวงการต่างประเทศ	652	40.88	943	59.12
4. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	290	45.45	348	54.55
5. กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ	827	26.18	2,332	73.82
6. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	18,811	55.03	15,371	44.97
7. กระทรวงคมนาคม	8,189	59.18	5,648	40.82
8. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	6,995	67.85	3,315	32.15
9. กระทรวงเทคโนโลยีฯ	962	47.51	1,063	52.49
10. กระทรวงพลังงาน	666	53.75	573	46.25

## ตารางที่ 2.1

แสดงจำนวนและสัดส่วนข้าราชการหญิงชายในหน่วยงานราชการ (ต่อ)

หน่วยงานราชการ	ชาย		หญิง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
11. กระทรวงพาณิชย์	1,090	31.15	2,409	68.85
12. กระทรวงมหาดไทย	20,334	51.39	19,236	48.61
13. กระทรวงยุติธรรม	11,128	64.85	6,031	35.15
14. กระทรวงแรงงาน	1,933	31.06	4,290	68.94
15. กระทรวงวัฒนธรรม	1,258	36.22	2,215	63.78
16. กระทรวงวิทยาศาสตร์	267	36.28	469	63.72
17. กระทรวงศึกษาธิการ	936	27.79	2,432	72.21
18. กระทรวงสาธารณสุข	39,467	21.79	141,676	78.21
19. กระทรวงอุตสาหกรรม	1,435	44.43	1,795	55.57
รวม	126,574	35.24	234,636	64.76

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2557)

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าสัดส่วนข้าราชการหญิงมีจำนวนมากกว่าข้าราชการชาย ผู้หญิงมีโอกาستهاเทียบในการเข้ารับราชการเช่นเดียวกับชาย แต่เมื่อพิจารณาต่อไปเกี่ยวกับประเด็นเรื่องความก้าวหน้าของข้าราชการจากสัดส่วนของหญิงและชายในตำแหน่งระดับบริหาร กลับพบว่า สัดส่วนข้าราชการชายมีจำนวนมากกว่าสัดส่วนของข้าราชการหญิงอย่างเห็นได้ชัดเจน แสดงให้เห็นว่า ผู้หญิงยังคงมีอุปสรรคในเรื่องความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารในหลากหลายมิติ ทั้งที่เป็นการเลือกปฏิบัติในกระบวนการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร การขัดขวางไม่ให้ผู้หญิงทำงานในตำแหน่ง บางตำแหน่งในองค์กร

## ตารางที่ 2.2

แสดงจำนวนและสัดส่วนผู้บริหารหญิงชายในหน่วยงานราชการ

ตำแหน่ง	ชาย		หญิง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร ระดับสูง	184	79.31	48	20.69
ปลัดกระทรวง	16	84.21	3	15.79
อธิบดี / ผู้อำนวยการ / เลขาธิการ	96	85.71	16	14.29
รองปลัดกระทรวง / รองเลขาธิการ / รองผู้อำนวยการ	72	71.29	29	28.71
ผู้บริหารระดับต้น	185	69.29	82	30.71
รองอธิบดี / รองเลขาธิการ / รองผู้อำนวยการ	185	69.29	82	30.71
รวม	369	73.95	130	26.05

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2557)

จากแสดงตำแหน่งผู้บริหารจำนวน 499 คน โดยเป็นผู้บริหารหญิงร้อยละ 26.05 (จำนวน 130 คน) และเป็นผู้บริหารชายร้อยละ 73.95 (จำนวน 369 คน) เมื่อข้อมูลมาเปรียบเทียบข้อมูลในอดีต (ปี 2536-2555) พบว่าผู้บริหารหญิงมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ในปี 2536 ผู้บริหารหญิงมีสัดส่วน ร้อยละ 10.55 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 14.00 ในปี 2540 ร้อยละ 20.16 ในปี 2547 ร้อยละ 21.85 ในปี 2548 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 23.14 ในปี 2549 ในปี 2550 ลดลงเหลือ 22.18 โดยปี 2551 ลดลงอีกเหลือ ร้อยละ 21.28 แต่ในปี 2552 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 24.18 ในปี 2553 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 24.44 ในปี 2554 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 24.81 ในปี 2555 ลดลงอีกเหลือร้อยละ 22.75 ปีงบประมาณ 2556 เพิ่มขึ้น เป็นร้อยละ 24.28 และปีงบประมาณ 2557 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 26.05 แม้ว่าจำนวนผู้บริหารหญิง จะน้อยมากเมื่อเทียบกับผู้บริหารชายในทุกระดับ แต่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในทุกระดับ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2557)

## 2.6 งานวิจัยและผลงานที่เกี่ยวข้อง

ภัสสร ลิมานนท์ (2544) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของความไม่เท่าเทียมทางเพศ ว่ามีที่มาจาก 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยธรรมชาติและชีวภาพ ความแตกต่างทางด้านร่างกายของหญิงชาย 2) ปัจจัยด้านโครงสร้างครอบครัว การแบ่งงานในครอบครัวระหว่างหญิงชาย และ 3) ปัจจัยทางวัฒนธรรม การยอมรับบทบาททางเพศที่สังคมเป็นผู้กำหนดก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมทางเพศ

นาถฤดี เต็นดวง (2552) ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบูรณาการแนวคิดความเสมอภาคหญิงชายในระบบราชการว่า การที่จะประสบความสำเร็จได้มาจากการที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของความเสมอภาคหญิงชาย และต้องมีการบูรณาการแนวความคิดความเสมอภาคหญิงชายเข้าไป ในนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมทุกระดับในองค์การ โดยต้องลดช่องว่างระหว่างนโยบาย กลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จ

เดย์และอัลเลน (Day & Allen, 2004) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและความสำเร็จทางอาชีพ พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทางอาชีพเชิงอัตนัย (Subjective Career Success) อาทิ การเลื่อนตำแหน่งในสายงานระดับค่าตอบแทน ผลการปฏิบัติงาน

Laurijssen และ Glorieux (2011) ศึกษาเกี่ยวกับ เส้นทางทางสายอาชีพของสตรีหลังคลอดบุตร คุณภาพงาน และความสมดุลชีวิตและการทำงานในประเทศเบลเยียม พบว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานภายหลังคลอดบุตร เช่น การลดจำนวนชั่วโมงการทำงานให้น้อยลง หรือเปลี่ยนไปทำงานในอาชีพที่สามารถทำบทบาทหน้าที่ทั้ง 2 อย่างได้พร้อมๆ กัน คือบทบาทการเป็นมารดาและบทบาทของการทำงาน โดยบางรายอาจเลือกทำงานไม่ประจำก่อนในระยะแรก ก่อนที่จะทำงานที่ให้ความก้าวหน้าและความเติบโตในสายอาชีพต่อไป

ซีรี และคณะ (Cieri et al., 2005) ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและความท้าทายขององค์การในประเทศออสเตรเลียในการนำกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมความสมดุลของชีวิตกับงานมาใช้ โดยพบว่า องค์การหลายแห่งเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดเรื่องการสนับสนุนด้านการสร้างสมดุลของชีวิตกับงานให้แก่พนักงานในองค์การ โดยนโยบายด้านสมดุลของชีวิตกับงานมีประโยชน์ต่อองค์การที่ต้องการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถท่ามกลางภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่สูง เนื่องจากเป็นนโยบายที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ธุรกิจได้อีกทางหนึ่ง

ปาริฉัตร ตู่ดำ (2557) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ พบว่า ปัจจัยด้านทุนมนุษย์ การสนับสนุนขององค์การ ความสมดุลระหว่างงานและครอบครัวทัศนคติเกี่ยวกับบทบาททางเพศ คุณลักษณะของงาน ความผูกพันในอาชีพ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐในทุกประเภทและระดับตำแหน่ง

Unchana Changthathua (2008) ศึกษาเกี่ยวกับระดับอิทธิพลของปัจจัยด้านความทะเยอทะยาน หน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลบุตรและครอบครัว และปัจจัยทางด้านสังคมที่มีต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้หญิงในบริษัทด้านปิโตรเคมี และบริษัทขนส่งในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้หญิงมากที่สุด คือ ความทะเยอทะยาน ความปรารถนาของผู้หญิง รองลงมาคือ หน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลบ้านและครอบครัว และอิทธิพลทางสังคม ตามลำดับ

Suzan Lewis & Laure Humbert (2010) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสนับสนุนความสมดุลของชีวิตกับการทำงานให้แก่พนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและความเท่าเทียมทางเพศ การศึกษาพบว่า แม้องค์กรจะมีการสนับสนุนความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน ให้หญิงและชายมีความเท่าเทียมกันในองค์กร แต่แท้จริงแล้ว องค์กรมักให้คุณค่ากับความสามารถของชายมากกว่าหญิง โดยมองว่าเพศชายเหมาะสมกับการทำงานมากกว่าเพศหญิง ดังนั้นการสนับสนุน การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมความเท่าเทียมระหว่างหญิงชาย แต่ควรมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติ และทัศนคติของสังคม ในชีวิตจริงด้วย

Barbara Pocock et al. (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน และความเท่าเทียมทางเพศในองค์กรในประเทศออสเตรเลีย พบว่าการสนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเท่าเทียมทางเพศ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่สภาพแวดล้อมขององค์กร แต่กลับไม่เปลี่ยนแปลงเรื่องการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบภายในบ้าน รวมถึงโครงสร้างและทัศนคติทางสังคมที่มีต่อบทบาทของผู้หญิง ดังนั้นจึงก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมทางเพศขึ้นในที่สุด ส่งผลให้ผู้หญิงมีความกดดันในการทำงานและ การดูแลครอบครัวมากยิ่งขึ้น

Deborah & O' Neil (2011) ศึกษาเกี่ยวกับข้อดีและผลลัพธ์ของการสร้างเครือข่ายที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิง โดยพบว่า การสร้างเครือข่ายทางสังคมในองค์กรส่งผลทางบวกต่อความก้าวหน้าของผู้หญิง โดยจำนวนผู้บริหารหญิงที่เพิ่มมากขึ้นในองค์กรจะนำมาซึ่งผลกำไร ที่เพิ่มขึ้นในท้ายที่สุด

Jose et al (2011) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการรับรู้ความสามารถของบุคคล กับการความสำเร็จในอาชีพทั้งด้านอัตนัยและปรนัย พบว่าบุคคลที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะประสบความสำเร็จในอาชีพด้านปรนัย (Objective Career Success) มากกว่าบุคคล ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองที่ต่ำ ความสำเร็จด้านอัตนัย (Subjective Career Success) เมื่อระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มสูงขึ้นไปจนถึงระดับหนึ่งจะส่งผลให้ความสำเร็จทางด้านอัตนัยลดต่ำลง

Tomlinson (2007) ศึกษาเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานที่เท่าเทียมกันในกลุ่มผู้หญิงที่ทำงานไม่เต็มเวลาในมิติของโอกาสการเลื่อนตำแหน่งและโอกาสการฝึกอบรมใน 6 บริษัทของประเทศอังกฤษ พบว่า ผู้หญิงจำนวน 5 บริษัทจากทั้งหมด 6 บริษัทรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองไม่ได้รับความเท่าเทียมในด้านโอกาสการเลื่อนตำแหน่งและการฝึกอบรมที่เพียงพอ แม้กฎหมายจะสนับสนุน ด้านความเท่าเทียมทางเพศในการจ้างงานแล้วก็ตาม

บุญนิดา โสดา และ สุวิทย์ อัจริยะเมต (2556) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเพศสภาพกับความก้าวหน้าในงานอาชีพด้านวิทยาศาสตร์ของประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างระหว่างหญิงชายในงานด้านวิทยาศาสตร์ของประเทศไทย คือ สาขาวิชาที่องค์กรให้ความสำคัญ ความลำเอียงทางเพศขององค์กรที่นิยมให้ความสำคัญกับเพศชายมากกว่าเพศหญิง และความคาดหวังของสังคมว่าหญิงควรมีบทบาทดูแลบ้าน

ภัทรา สหะวีริยะ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการก่อตัวของนโยบายการส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชายในครอบครัวของสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พบว่า กระบวนการของนโยบายแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก 2) ประเภทของปัญหา เช่น ปัญหาการจัดสรรทรัพยากรใหม่ และการจัดระเบียบกฎหมาย 3) การจัดระเบียบวาระของนโยบาย 4) กระบวนการจัดระเบียบวาระของนโยบาย 5) ผู้กำหนดวาระนโยบาย 6) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย และ 7) แนวทางการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

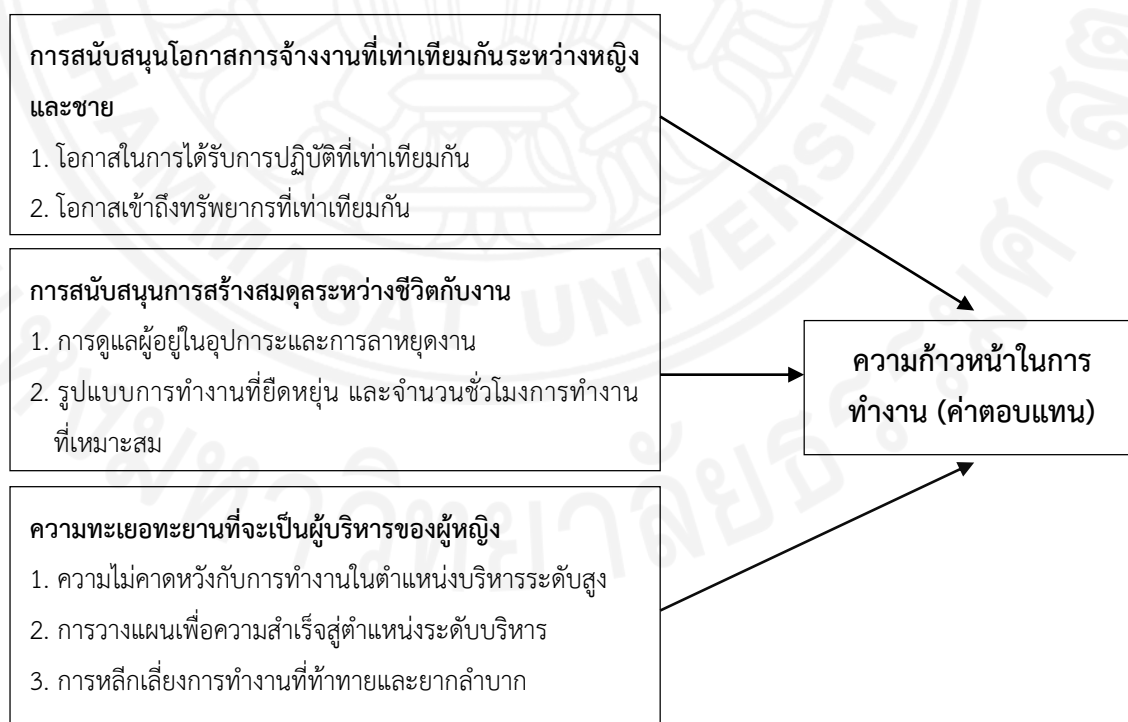
พรสุภา โปะทะยะ (2556) ศึกษาเกี่ยวกับที่มาของทัศนคติต่อข้าราชการทหารหญิงระดับสัญญาบัตรกับภาวะผู้นำภายใต้การส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชายของภาครัฐในกองบัญชาการทหารสูงสุด พบว่า แม้สังคมไทยจะมีการให้โอกาสด้านความเท่าเทียมทางเพศที่มากขึ้น แต่ยังคงพบข้อจำกัด ด้านกฎระเบียบที่ทำให้ผู้หญิงก้าวหน้าในองค์กรได้ยาก ดังนั้น แม้จะมีการสนับสนุนความเท่าเทียม ทางเพศ แต่สุดท้ายก็จะต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

## 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาและทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในข้างต้น พบว่า มีงานวิจัยหลายงานที่ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการสนับสนุนโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานที่เท่าเทียม ข้อดีและประสิทธิภาพของการนำนโยบายสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไปใช้ในองค์กรตลอดจนการรับรู้ความสามารถของบุคคลโดยเป็นการศึกษาในลักษณะของแนวคิดที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และการศึกษาในลักษณะของแนวคิดซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานทั้งในเชิงของบริบทที่มีเพศสภาพเป็นตัวกำกับและในบริบททั่วไป

อย่างไรก็ตามยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเงื่อนไขสำคัญหรืออุปสรรคในการก้าวสู่ตำแหน่งบริหารในบริบทขององค์กรภาครัฐในประเทศไทยแต่อย่างใด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับอุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมดจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรการสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงและชาย ตัวแปรการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ตัวแปรความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง และตัวแปรความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิง โดยมุ่งหาอุปสรรคที่สำคัญที่เป็นสาเหตุกีดขวางความก้าวหน้าของผู้หญิงสู่ตำแหน่งบริหารในองค์กรภาครัฐทั้งหมด 19 กระทรวง โดยทำการศึกษาเชิงลึกเพื่อทดสอบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนความเท่าเทียม ในโอกาสก้าวหน้าระหว่างหญิงชายขององค์กรภาครัฐ ปัจจัยด้านการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานขององค์กรภาครัฐ หรือ ปัจจัยด้านปัจเจกบุคคลในมิติด้านความทะเยอทะยานในการก้าวสู่ตำแหน่งบริหารของข้าราชการหญิง ปัจจัยด้านใดที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงและส่งผลให้ผู้หญิงมีจำนวนน้อยกว่าชายในตำแหน่งบริหารในองค์กรภาครัฐของไทย

กรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐของไทย โดยขั้นตอนการวิจัยมี 2 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญสตรีจาก 19 กระทรวงในประเภทและตำแหน่งระดับสูง จำนวนรวมทั้งสิ้น 236,846 คน (ข้อมูลจากสำนักงาน ก.พ. ณ วันที่ 1 เมษายน 2557) ดังนี้

1. ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ

2. ประเภทอำนวยการ ระดับต้น และระดับสูง

3. ประเภทบริหาร ระดับต้น และระดับสูง

เหตุผลที่เลือกกลุ่มประชากรที่เป็นข้าราชการหญิงในประเภทและระดับตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น เนื่องจากข้อมูลสถิติข้าราชการแสดงให้เห็นว่าข้าราชการหญิงในตำแหน่งประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษขึ้นไป จนถึงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง ข้าราชการหญิง มีสัดส่วนที่น้อยกว่าข้าราชการชายอย่างเห็นได้ชัดเจนในทุกกระทรวงถึงแม้ว่าโดยรวมแล้วจำนวนข้าราชการหญิงในแต่ละกระทรวงจะมีมากกว่าข้าราชการชายก็ตาม

เนื่องจากทราบจำนวนของประชากรข้าราชการพลเรือนสามัญสตรีจาก 19 กระทรวงชัดเจน (236,846 คน) ผู้วิจัยจึงคำนวณหากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้สูตรตามหลักแนวคิดของ Taro Yamane กำหนดให้ค่าระดับความเชื่อมั่นอยู่ที่ร้อยละ 95 ที่ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ทำให้ได้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้



สูตรคำนวณ 
$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากรทั้งหมดในการศึกษา

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ (การศึกษาครั้งนี้กำหนดไว้ที่ 0.05)

เมื่อแทนค่าในสูตรคำนวณข้างต้นจะได้

$$n = \frac{236,846}{1 + 236,846(0.05)^2}$$

$$n = 399.36 \quad \text{หรือ ประมาณ 400 คน}$$

จากการแทนค่าในสูตรคำนวณของ Taro Yamane จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

หลังจากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบใช้โควตา (Quota Sampling) โดยกำหนดโควตาในการสุ่มข้าราชการหญิงระดับสูงใน 19 กระทรวง จำนวนเท่าๆ กัน เหตุผลที่ไม่เลือกใช้วิธีการศึกษาตามสัดส่วนของประชากร (Proportional Sampling) ของแต่ละกระทรวง เนื่องจากประชากรที่ใช้ในการศึกษาซึ่งเป็นข้าราชการหญิงในตำแหน่งระดับสูงในแต่ละกระทรวงไม่ได้มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนมากพอที่จะสามารถนำมาแบ่งเป็นกลุ่มย่อยที่แตกต่างกันเพื่อนำมาคำนวณสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาได้ อีกทั้งจะพบว่า หากใช้วิธีการศึกษาตามสัดส่วนประชากร (Proportional Sampling) แล้วจะทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกันมากซึ่งเป็นจำนวนที่ไม่เหมาะสมในการศึกษา และทำให้อาจได้ข้อมูลจากประชากรทุกคุณลักษณะที่ไม่ครอบคลุม ด้วยเหตุนี้จึงไม่ควรใช้วิธีการศึกษาตามสัดส่วนของประชากร (สมชาย วรกีเกษมสกุล, 2553) จำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญหญิงและจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละกระทรวง แสดงดังตารางที่ 3.1

## ตารางที่ 3.1

แสดงจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญสตรี และสุ่มกลุ่มตัวอย่างข้าราชการหญิงในระดับสูงใน 19  
กระทรวง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557)

ส่วนราชการ	จำนวนข้าราชการพลเรือน สามัญสตรี (คน)	กลุ่มตัวอย่าง
1. สำนักงานรัฐมนตรี	3,638	23
2. กระทรวงการคลัง	20,852	23
3. กระทรวงการต่างประเทศ	943	22
4. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	348	22
5. กระทรวงพัฒนาสังคมฯ	2,332	22
6. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	15,371	22
7. กระทรวงคมนาคม	5,648	22
8. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3,315	22
9. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	1,063	22
10. กระทรวงพลังงาน	573	22
11. กระทรวงพาณิชย์	2,409	22
12. กระทรวงมหาดไทย	19,236	22
13. กระทรวงยุติธรรม	6,031	22
14. กระทรวงแรงงาน	4,290	22
15. กระทรวงวัฒนธรรม	2,215	22
16. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	469	22
17. กระทรวงศึกษาธิการ	2,432	22
18. กระทรวงสาธารณสุข	141,676	22
19. กระทรวงอุตสาหกรรม	1,795	22
<b>รวม</b>	<b>236,846</b>	<b>420</b>

### 3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามโดยอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ ทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 และแจกให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 420 ชุด คำถามในแบบสอบถาม สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะ คำถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมข้อความ ประกอบด้วยจำนวนคำถามทั้งสิ้น 5 ข้อ ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และระยะเวลารับราชการ

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนโอกาสการจ้างงาน ที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงชาย โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวนคำถามทั้งสิ้น 10 ข้อ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 2 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 โอกาสในการได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน ประกอบด้วยจำนวน คำถามทั้งสิ้น 5 ข้อ (ข้อ1-5) ประการที่ 2 โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกัน ประกอบด้วยจำนวน คำถามทั้งสิ้น 5 ข้อ (ข้อ 6-10)

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่าง ชีวิตกับงาน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน คำถามทั้งสิ้น 11 ข้อ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 การสนับสนุนการดูแลผู้อยู่ในอุปการะ ประกอบด้วยจำนวนคำถาม ทั้งสิ้น 3 ข้อ (ข้อ11-13)

ประการที่ 2 การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ประกอบด้วยจำนวน คำถามทั้งสิ้น 2 ข้อ (ข้อ 14-15)

ประการที่ 3 การสนับสนุนการลาหยุดงาน ประกอบด้วยจำนวนคำถามทั้งสิ้น 3 ข้อ (ข้อ16-18)

ประการที่ 4 การสนับสนุนจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม ประกอบด้วย จำนวนคำถามทั้งสิ้น 3 ข้อ (ข้อ 19-21)

**ส่วนที่ 4** เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหาร ของผู้หญิง โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน คำถามทั้งสิ้น 10 ข้อ (ข้อ 22-31) คำถามในแบบสอบถามส่วนที่ 2-4 เป็นลักษณะของคำถามปลายปิด มี ตัวเลือกให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบโดยกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามตัวแปร อันตรภาค (Interval Scale) โดยการแปลความหมายของค่าระดับคะแนนเฉลี่ย กำหนดไว้ดังตารางที่

3.2

ตารางที่ 3.2

การแปลความหมายของค่าระดับคะแนนเฉลี่ย

ระดับคะแนน เฉลี่ย	ความหมายระดับความคิดเห็น		
	การสนับสนุนโอกาส การจ้างงานที่เท่าเทียม	การสนับสนุนการ สร้างสมดุลระหว่าง ชีวิตกับงาน	ความทะเยอทะยานที่จะ เป็นผู้บริหารของผู้หญิง
4.21-5.00	ระดับมากที่สุด	ระดับมากที่สุด	ระดับมากที่สุด
3.41-4.20	ระดับมาก	ระดับมาก	ระดับมาก
2.61-3.40	ระดับปานกลาง	ระดับปานกลาง	ระดับปานกลาง
1.81-2.60	ระดับน้อย	ระดับน้อย	ระดับน้อย
1.00-1.80	ระดับน้อยที่สุด	ระดับน้อยที่สุด	ระดับน้อยที่สุด

### 3.1.3 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

#### 3.1.3.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามซึ่งได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้องของเนื้อหาและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยจากนั้นนำคำถามไปให้ผู้บริหารจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ นางรัชดา อิศระเสนารักษ์ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม และอดีตผู้ตรวจราชการ กระทรวงอุตสาหกรรม นางสาววิภารัตน์ อภิวัฒน์linger เลขานุการกรม สำนักงานเลขานุการกรม กระทรวงอุตสาหกรรม และนางศิริเพ็ญ กุศลานนท์ ผู้อำนวยการกองส่งเสริมและพัฒนาด้านการมาตรฐาน กระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรง และนำไปปรับปรุงแก้ไขและคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Item Objective Congruence: IOC) ก่อนนำไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

ทั้งนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้วิจัยเลือกใช้คำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 (ศิริชัย กาญจนาวาสี, 2552, อ้างถึงใน ปาริฉัตร ตู่ดำ, 2557) จากผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน ซึ่งแสดงว่าเป็นคำถามที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รายละเอียดดังภาคผนวก

#### 3.1.3.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้บริหารไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง

ที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ( $\alpha$ : Cronbach Alpha Coefficient) โดยแบบสอบถามที่สามารถยอมรับได้จะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ระดับ 0.70 (Nunnally, 1978, p. 245) โดยจากผลการทดสอบดังกล่าวปรากฏว่าตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์ที่ยอมรับได้ทั้งหมด

### ตารางที่ 3.3

ผลการแสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามฉบับทดลองใช้ ( $n=30$ )

ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา
<b>ส่วนที่ 1 การสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน</b>		
การสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียม	1-5	0.948
การสนับสนุนโอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม	6-10	0.931
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>0.831</b>
<b>ส่วนที่ 2 การสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน</b>		
การสนับสนุนการดูแลผู้อยู่ในอุปการะ	11-13	0.921
การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น	14-15	0.919
การสนับสนุนการลาหยุดงาน	16-18	0.908
การสนับสนุนจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม	19-21	0.927
<b>รวม</b>	<b>11</b>	<b>0.863</b>
<b>ส่วนที่ 3 ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง</b>		
ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหาร ของผู้หญิง	22-31	0.834
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>0.834</b>

เนื่องจากตัวแปรต่างๆ อาจมีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) ผู้วิจัยจึงได้นำข้อคำถามของตัวแปรเหล่านั้นมาวิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัย (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร และนำผลที่ได้ไปใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป โดยค่า KMO และค่า Barlett's Test of Sphericity ที่ได้จากการวิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัยแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวแปรที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและศึกษาจากทฤษฎีในบทที่ผ่านมาโดยการตรวจสอบ Factor Loading ดังแสดงในตารางที่ 3.4 และ 3.5

## ตารางที่ 3.4

แสดงค่า KMO และค่า Bartlett's Test of Sphericity

## KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.958
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	22048.834
	Df	465
	Sig.	.000

โดยผลของการวิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัย ปรากฏดังตารางที่ 3.5

## ตารางที่ 3.5

แสดงผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัย

	ข้อคำถาม	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>
X <sub>1</sub>	1	.735						
	2	.938						
	3	.965						
	4	.908						
	5	.934						
X <sub>2</sub>	6		.907					
	7		.918					
	8		.918					
	9		.910					
	10		.747					

## ตารางที่ 3.5

แสดงผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัย (ต่อ)

	ข้อคำถาม	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>
X <sub>3</sub>	11			.904				
	12			.867				
	13			.873				
	16			.907				
	17			.859				
	18			.866				
X <sub>4</sub>	14				.569			
	15				.566			
	19				.860			
	20				.886			
	21				.957			
X <sub>5</sub>	22					.925		
	23					.869		
	24					.894		
X <sub>6</sub>	25						.949	
	26						.974	
	27						.974	
	28						.974	
X <sub>7</sub>	29							.964
	30							.964
	31							.914

จากตารางที่ 3.5 ผู้วิจัยจึงได้จัดรวมกลุ่มข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์กัน ให้อยู่กลุ่มเดียวกันเป็นตัวแปรอิสระตัวแปรใหม่ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 โอกาสได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน จำนวน 5 ข้อ โดยมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง .735-.965

กลุ่มที่ 2 โอกาสการเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกัน จำนวน 5 ข้อ โดยมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง .747-.918

กลุ่มที่ 3 ปรับปรุงโดยใช้ชื่อว่า “การสนับสนุนด้านการดูแลผู้อยู่ในอุปการะและการลาหยุดงาน” จำนวน 6 ข้อ โดยมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง .859-.907

กลุ่มที่ 4 ปรับปรุงโดยใช้ชื่อว่า “การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม” จำนวน 5 ข้อ โดยมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง .566-.957

กลุ่มที่ 5 ปรับปรุงโดยใช้ชื่อว่า “ความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง” จำนวน 3 ข้อ โดยมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง .869-.925

กลุ่มที่ 6 ปรับปรุงโดยใช้ชื่อว่า “การวางแผนเพื่อความสำเร็จ” จำนวน 4 ข้อ โดยมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง .949-.974

กลุ่มที่ 7 ปรับปรุงโดยใช้ชื่อว่า “การหลีกเลี่ยงการทำงานที่ท้อแท้และยากลำบาก” จำนวน 3 ข้อ โดยมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง .914-.964

รวมข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 31 ข้อ และทำให้เกิดกรอบวิจัยใหม่ในการศึกษารุ่นนี้ ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยใหม่



### 3.1.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และสำนักบริหารกลางของแต่ละกระทรวงเพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามโดยขอรับรายชื่อและตำแหน่ง ของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นข้าราชการหญิงในตำแหน่งตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปจนถึงระดับผู้บริหารระดับสูงทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ จากนั้นจึงทำหนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถาม และดำเนินการจัดส่งหนังสือขออนุญาตดังกล่าวพร้อมแบบสอบถามกับเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน ของแต่ละกระทรวงด้วยตนเองเพื่อใช้โอกาสนี้ในการอธิบายวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับ จากการวิจัยแก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและกลุ่มเป้าหมายที่จะแจกแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อกลุ่มเป้าหมายกรอกแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์โดยใช้โปรแกรม SPSS for Window

### 3.1.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.5 for Windows (Statistical Package for Social Sciences for Windows Version 11.5) โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาช่วยประมวลผลข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้ในการอธิบายขยายความผลการวิจัย

วิเคราะห์กับข้อมูลปัจจัยส่วนตัว ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และระยะเวลารับราชการ โดยวิเคราะห์ออกมาในรูปค่าความถี่ (Frequency) จากนั้นจึงสรุปออกมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย

การวิเคราะห์ความเหมาะสมของปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มตัวแปรเดียวกันเพื่อสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ผลทางสถิติต่อไป

วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน และนำมาหาสมการความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ โดยกำหนดให้องค์ประกอบที่ได้จาก

การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เป็นตัวแปรอิสระ และความก้าวหน้าในการทำงานเป็นตัวแปรตาม

ตารางที่ 3.6

แสดงสมมติฐานงานวิจัยและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐาน	ค่าสถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 1 การได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงชายส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 2 โอกาสการเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกันส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 3 การสนับสนุนการดูแลผู้อยู่ในอุปการะและการลาหยุดงานส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 4 การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 5 ความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูงส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 6 การวางแผนเพื่อความสำเร็จสู่ตำแหน่งระดับบริหารส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 7 การหลีกเลี่ยงการทำงานที่ทำทนายและยากลำบากส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	Multiple Linear Regression Analysis

### 3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับวิธีวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น โดยการวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณเรียบร้อยแล้ว เพื่อมุ่งหาคำตอบของปัญหาการวิจัยที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่มีคุณสมบัติที่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ตามดุลยพินิจของผู้วิจัย จำนวนทั้งสิ้น 10 คน จากหลากหลายกรม กอง และกระทรวง จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ผล เพื่อนำเสนอต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐของไทย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากข้าราชการหญิงในระดับตำแหน่งประเภทวิชาการ อำนาจการ และบริหาร ในกระทรวงต่างๆ จำนวน 19 กระทรวง จำนวน 420 คน จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 236,846 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 342 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.4 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามดังกล่าว ไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมการคำนวณค่าสถิติสำเร็จรูปด้วยคอมพิวเตอร์ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

##### 4.1.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1

แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายการ (N= 342)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ		
31-40 ปี	13	3.80
41-50 ปี	66	19.29
51-60 ปี	263	76.91
<b>รวม</b>	<b>342</b>	<b>100</b>
2. สถานภาพสมรส		
สมรส	221	64.62
โสด	108	31.58
หย่าร้าง/ แยกกันอยู่/ หม้าย	13	3.80
<b>รวม</b>	<b>342</b>	<b>100</b>

## ตารางที่ 4.1

แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายการ (N= 342) (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	189	55.28
ปริญญาโท	128	37.42
ปริญญาเอก	25	7.30
<b>รวม</b>	<b>342</b>	<b>100</b>
4. ประเภทของตำแหน่งงาน		
ประเภทวิชาการ	201	58.80
ประเภทอำนวยการ	118	34.50
ประเภทบริหาร	23	6.70
<b>รวม</b>	<b>342</b>	<b>100</b>
5. ระยะเวลารับราชการ		
10-20 ปี	19	5.55
21-30 ปี	125	36.55
มากกว่า 30 ปี	198	57.9
<b>รวม</b>	<b>342</b>	<b>100</b>
6. อัตราเงินเดือนรวมค่าตอบแทนในปัจจุบัน		
25,000-40,000 บาท	18	5.26
40,001-50,000 บาท	22	6.43
50,001-60,000 บาท	47	13.74
60,001-70,000 บาท	102	29.82
70,001-80,000 บาท	88	25.7
80,001-90,000 บาท	48	14.03
90,001-100,000 บาท	11	3.22
100,001-120,000 บาท	4	1.17
มากกว่า 120,000 บาท	2	0.63
<b>รวม</b>	<b>342</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายการสามารถสรุปได้ดังนี้

1. อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 76.91 รองลงมา อายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.29 และอายุ 31-40 ปี ร้อยละ 3.80 ตามลำดับ
2. สถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 64.62 รองลงมา มีสถานภาพสมรสเป็นโสด คิดเป็นร้อยละ 31.58 และมีสถานภาพหย่าร้าง/ แยกกันอยู่/ หม้าย คิดเป็นร้อยละ 3.80
3. ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55.28 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 37.42 และจบการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 7.30
4. ประเภทของตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงานประเภทวิชาการ (ระดับชำนาญการพิเศษ/ ระดับเชี่ยวชาญ/ ระดับทรงคุณวุฒิ) คิดเป็นร้อยละ 58.80 รองลงมา อยู่ในตำแหน่งประเภทอำนวยการ (ระดับต้นและระดับสูง) คิดเป็นร้อยละ 34.50 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุด อยู่ในตำแหน่งประเภทบริหาร (ระดับต้น/ ระดับสูง) คิดเป็นร้อยละ 6.70
5. ระยะเวลารับราชการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลารับราชการมากกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.9 รองลงมาที่ร้อยละ 36.55 มีระยะเวลารับราชการ 21-30 ปี และร้อยละ 5.55 มีระยะเวลารับราชการ 10-20 ปี
6. อัตราเงินเดือนปัจจุบัน (รวมค่าตอบแทนอื่นที่ได้รับ) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือนต่อเดือน (รวมค่าตอบแทนอื่นที่ได้รับ) 60,001-70,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.82 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอัตราเงินเดือนต่อเดือน (รวมค่าตอบแทนอื่นที่ได้รับ) 70,001-80,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 25.7

#### 4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัย 7 ด้าน ได้แก่ 1) โอกาสได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน 2) โอกาสการเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกัน 3) การสนับสนุนด้านการดูแลผู้อยู่ในอุปการะและการลาหยุดงาน 4) รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม 5) ความไม่คาดหวัง กับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง 6) การวางแผนเพื่อความสำเร็จ และ 7) การหลีกเลี่ยงการทำงานที่ทำหายและยากลำบาก

สถิติที่ใช้ในการศึกษาของตอนนี้ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยการใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	แปลความหมาย
1.00-1.80	น้อยที่สุด
1.81-2.60	น้อย
2.61-3.40	ปานกลาง
3.41-4.20	มาก
4.21-5.00	มากที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมายของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	Mean	S.D.	แปลความหมาย
การสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงชาย	3.2643	.55332	ระดับปานกลาง
โอกาสได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน	3.1713	.99004	ระดับปานกลาง
โอกาสการเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกัน	3.3573	.35509	ระดับปานกลาง
การสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน	3.9082	.58713	ระดับมาก
การดูแลผู้อยู่ในอุปการะและการลาหยุดงาน	3.9683	.72654	ระดับมาก
รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม	3.848	.54700	ระดับมาก
ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง	3.2847	.73485	ระดับปานกลาง
ความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง	3.8167	.65932	ระดับมาก
การวางแผนเพื่อความสำเร็จ	4.0175	.57234	ระดับมาก
การหลีกเลี่ยงการทำงานที่ทำทายนและยากลำบาก	2.02	.76752	ระดับน้อย

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นภาพรวมต่อการสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงชาย (Equal Employment Opportunities) และความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง (Career Aspiration) อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยด้านโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมมีค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ที่ 3.2643 โดยเมื่อพิจารณาที่รายมิติของปัจจัยดังกล่าว พบว่าทุกมิติมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โอกาสการเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกัน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.3573 ตามด้วยมิติด้านโอกาสได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.1713 ส่วนปัจจัยด้าน

ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.2847 โดยมีมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ

การวางแผนเพื่อความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.0175 ตามด้วย ความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.8167 และการหลีกเลี่ยงการทำงานที่ทำทายนและยากลำบาก มีค่าเฉลี่ย 2.02

สำหรับปัจจัยด้านการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work Life Balance Sponsorship) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายมิติปัจจัยด้านการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับงานที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การดูแลผู้อยู่ในอุปการะและการลาหยุดงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9683 รองลงมาคือ รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.848

#### 4.1.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้า ของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐ โดยมีตัวแปรต่างๆ ดังนี้

ตัวแปรตาม (Y) ระดับเงินเดือน(ใช้สัญลักษณ์ Salary)

ตัวแปรอิสระ (X)

X1 โอกาสได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (ใช้สัญลักษณ์ Equal Treatment)

X2 โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม (ใช้สัญลักษณ์ Equal Access)

X3 การสนับสนุนด้านการดูแลผู้อยู่ในอุปการะและการลาหยุดงาน (ใช้สัญลักษณ์ Caring and Leave)

X4 การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม (ใช้สัญลักษณ์ FlexiHours)

X5 ความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง (ใช้สัญลักษณ์ No Expectation)

X6 การวางแผนเพื่อความสำเร็จ (ใช้สัญลักษณ์ Success Planning)

X7 การหลีกเลี่ยงการทำงานที่ทำทายนและยากลำบาก (ใช้สัญลักษณ์ Avoid Task)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้



## ตารางที่ 4.3

สรุปผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบสแต็ปไวส์ระหว่างตัวแปรอิสระกับระดับเงินเดือนของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐ

Model	Dep.V.	Indep.V.	R <sup>2</sup>	F	Coefficient			T	Sig.				
					C	B	Beta						
1	Salary	*Equal Access	.406	230.424*	-.537	1.265	.637	15.18*	.000				
4	Salary	*Equal Access	.513	87.852*	3.474	1.776	.894	8.28*	.000				
		*Equal Treatment								-.332	-.223	-5.469*	.000
		* FlexiHours								-.739	-.213	-5.223*	.000
		*No Expectation								-.549	-.265	-2.53*	.012

P < .05

จากตารางที่ 4.3 พบว่า มีตัวแปรอิสระ 4 ปัจจัยจากทั้งหมด 7 ปัจจัยเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อระดับเงินเดือนของข้าราชการหญิงระดับสูงในองค์กรภาครัฐ โดยทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าวสามารถทำนายความแปรปรวนหรือทำนายระดับเงินเดือนของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐได้ร้อยละ 51.3 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านโอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม (Equal Access) มีอิทธิพลต่อระดับเงินเดือนของข้าราชการหญิงสูงที่สุด โดยปัจจัยนี้ปัจจัยเดียวสามารถทำนายระดับเงินเดือนของข้าราชการหญิงได้ร้อยละ 40.60 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าวสามารถนำมาเขียนเป็นสมการในรูปคะแนนมาตรฐานเพื่อทำนาย ระดับเงินเดือนของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐได้ดังนี้

$$Y = .894 X_1 - .223 X_2 - .213 X_3 - .265 X_4$$

เมื่อ  $X_1$  = โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม

$X_2$  = โอกาสได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม

$X_3$  = การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม

$X_4$  = ความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง

โดยปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้น ได้แก่ ปัจจัยด้านโอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม, ปัจจัยด้านโอกาสได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม, ปัจจัยด้านการสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม, ปัจจัยด้านความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง ล้วนเป็นปัจจัยที่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนอีก 3 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนด้าน

การดูแลผู้อยู่ในอุปการะและการลาหยุดงาน, ปัจจัยด้านการวางแผนเพื่อความสำเร็จ, ปัจจัยด้านการหลีกเลี่ยง การทำงานที่ท้าทายและยากลำบาก ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

## 4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ข้าราชการหญิงจำนวน 10 คน จนได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์โดยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ทำให้ได้รายละเอียดเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยมากยิ่งขึ้น โดยในส่วนของ การนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพจะนำเสนอมิติด้านที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของข้าราชการหญิง รายละเอียดมีดังนี้

### 4.2.1 การสนับสนุนโอกาสการทำงานที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงชาย

เป็นการสนับสนุนโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีกระบวนการพิจารณาเรื่องความก้าวหน้าที่ยึดหลักเกณฑ์ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก โดยไม่มีเงื่อนไขทางด้านเพศมาเกี่ยวข้อง

#### โอกาสได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม

เป็นการให้โอกาสและรูปแบบของการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมโดยไม่มีอคติและทัศนคติด้านลบเกี่ยวกับเรื่องทางเพศ และไม่มีเงื่อนไขทางด้านเพศมาเป็นข้อจำกัดในการเลือกปฏิบัติภายในองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็น ดังนี้

“ปัจจุบันนี่องค์กรให้โอกาสผู้หญิงแสดงความสามารถมากกว่าสมัยก่อนที่แทบไม่มีผู้หญิงเลยในตำแหน่งบริหารระดับสูง แต่ก็ยังคงมีข้อจำกัดเรื่องการมอบหมายงานบางอย่างที่องค์กรมองว่าเหมาะสมกับผู้ชายมากกว่า ผู้หญิงมักเติบโตได้ดีในสายงานด้านวิชาการที่ต้องใช้ความรู้และการติดต่อประสานงานซึ่งองค์กรเขามองว่าผู้หญิงทำได้ดี มองว่าเพศถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งที่ก้าวก้าวในการทำงาน เพราะการที่ผู้ชายจะมาสนิทสนมกับผู้หญิงเหมือนมีเพศเป็นกำแพงกั้นอยู่ การได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายขึ้นอยู่กับการที่ได้มาทำงานในจุดที่เป็นงานหลักของกรม เป็นงานที่เป็นแผนงานหลักของเขา ยิ่งสำหรับตำแหน่งสูงงานส่วนใหญ่ที่ท้าทายและโดดเด่นเป็นงานที่ต้องออกไปข้างนอก ออกต่างจังหวัดหรือไปต่างประเทศบ่อย ถ้าคนที่อยากจะทำแล้วมีลูกยังเล็กหรือยังมีภรรยาอยู่ เขาก็เลือกที่จะไม่ไป สุดท้ายแล้วองค์กรเขาก็จะเลือกผู้ชายที่พร้อมและไม่มีภาระจริงๆ ไป แล้วการไปต่างจังหวัด หรืองานข้างนอกมีผลมากกับความก้าวหน้าในสายงาน เพราะการไปพวกนี้ต้องไปพร้อมๆ กับตำแหน่งระดับสูงอย่างปลัดกระทรวง มันทำให้สนิทสนมกันได้ไวขึ้น แล้วผู้ชายเขาไปเที่ยวกลางคืนอะไรได้ แต่ผู้หญิงไปด้วยลำบาก อีกอย่างคือความรับผิดชอบของผู้หญิงที่มีต่อลูก

กับครอบครัว มันแตกต่างจากผู้ชาย มองว่าทั้งหมดเป็นจุดที่ทำให้บางครั้งผู้หญิงอาจได้รับการปฏิบัติที่แตกต่าง จากผู้ชาย”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจึงสามารถสรุปได้ว่า โอกาสได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ โดยปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตที่คำนึงถึงความสามารถในการทำงานมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามในเรื่องความก้าวหน้าในการทำงานยังคงมีปัจจัยเรื่องเพศเข้ามามีอิทธิพลมาก อาทิ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนำไปสู่การได้รับการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันในบางครั้ง เช่น การมอบหมายงานที่ทำทนายและมีความโดดเด่น และส่งผลต่อมาถึงเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม

เป็นการให้โอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งในที่นี้หมายถึง โอกาสในการได้รับการจ้างงาน การฝึกอบรม การได้รับมอบหมายงานที่ทำทนายความสามารถ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและปรับค่าตอบแทน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็น ดังนี้

“การฝึกอบรมมีกำหนดระยะเวลาในการเข้าอบรม โดยหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานจะต้องเป็นหลักสูตรที่สำนักงาน.พ.เป็นผู้กำหนด ซึ่งจะพบว่าที่นั่งของจำนวนผู้รับการอบรมมีจำนวนจำกัด บ่อยครั้งยังพบว่ามีการใช้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาเพื่อคัดเลือกคนที่จะส่งรายชื่อเข้าไปฝึกอบรม แต่ในระยะหลังมานี้ผู้หญิงพิสูจน์ว่าตนเองมีความสามารถเทียบเท่าผู้ชายมากขึ้น จึงทำให้ระยะหลังประเด็นเรื่องหญิงชายอาจจะน้อยลง การใช้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาเพื่อคัดเลือกรายชื่อมีให้เห็นน้อยลง แต่ก็ยังคงมีอยู่บ้างพอสมควร”

“การเลื่อนตำแหน่งส่วนมากเขาก็จะเลื่อนให้แก่ผู้ชายที่สนิทสนมกันก่อน เป็น “ระบบห่วงโซ่อุปถัมภ์” เพราะเขามองว่าเรื่องความสามารถเป็นปัจจัยรองที่เป็นสิ่งที่สามารถฝึกอบรมกันเองได้ มันสัมพันธ์มาจากเรื่องการมอบหมายงานที่ทำทนายที่เมื่อเขาถูกใจใคร เขาก็จะไหว้วานในเรื่องอื่นๆ แล้วก็จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งได้ไว แต่ก็ได้ไม่ได้เสมอไป หลายครั้งที่มีการผสมกันไประหว่างความสามารถและระบบอุปถัมภ์ หรือบางครั้งอาจใช้ความสามารถล้วนๆ เลยก็มี”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจึงสามารถสรุปได้ว่า โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ เนื่องจาก เป็นโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานในระดับ ที่สูงขึ้น โดยปัจจุบันยังคงพบว่ามีระบบอุปถัมภ์เข้ามาอยู่ในกระบวนการพิจารณาการฝึกอบรม และการเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับสูงในองค์กรภาครัฐซึ่งเป็นสิ่งกีดขวางความก้าวหน้าของผู้หญิงอยู่บ้าง

#### 4.2.2 การสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน

เป็นการสนับสนุนขององค์กรภาครัฐที่ช่วยให้ข้าราชการหญิงสามารถบริหารจัดการเวลาให้กับชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไปพร้อมๆ กัน โดยเป็นการสนับสนุนเพื่อลดความกังวลใจและความกดดันจากการทำงานและการดูแลครอบครัวไปพร้อมกัน ซึ่งช่วยให้ข้าราชการหญิงมีความพึงพอใจในการทำงาน

##### รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม

รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เป็นการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อช่วยส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็น ดังนี้

“จริงๆ องค์กรมีสวัสดิการในด้านการงานที่ครอบคลุมและดีอยู่แล้ว แต่ต้องยอมรับว่ายิ่งตำแหน่งสูงขึ้นมันยากมากที่จะมาสนับสนุนการทำงานที่ยืดหยุ่นให้ทำงานได้ใกล้บ้าน หรือสนับสนุนจำนวนชั่วโมงการทำงานให้เราสามารถสร้างสมดุลด้านเวลาที่มีให้กับครอบครัวได้ ยิ่งสูงเรายังกังวล ยิ่งเครียดกับงานมากขึ้น องค์กรเขาไม่ได้สนใจตรงนี้ เขาสนใจแต่งงานและประโยชน์ที่จะได้รับมากกว่า ยิ่งเมื่อตำแหน่งสูงขึ้นเวลางานด่วนงานเร่งมาก เขาไม่ได้สนใจว่าคุณจะมีครอบครัวหรือไม่ คุณต้องทำงานให้เสร็จ แล้วในกรณีที่เขาบังคับให้ไปประจำตามภูมิภาคซึ่งส่วนมากมีผลกับการได้เลื่อนตำแหน่งเมื่อไปประจำที่นั่นหรือเมื่อได้กลับมา ผู้หญิงบางคนเขาไม่อยากไปไกลๆ ก็ต้องไปหรือบางคนยื่นสละสิทธิ์ตำแหน่งไปเลยก็มีให้เห็นบ่อย ผู้บริหารเขาก็จะเสนอชื่อคนที่พร้อมจริงๆ ที่ไม่มีภาระ คือเขาไม่ได้มองความรู้สึกคน ไม่เช่นนั้นเขาต้องถาม ถามเสร็จถ้าคนไหนไม่อยากไปก็ต้องฟังเขา หาหนทางให้เขา เพราะมันไม่ได้ทำร้ายคนเดียวแต่ทำร้ายครอบครัวเขาด้วย ทำให้ครอบครัวไม่มีความสุขซึ่งองค์กรไม่ได้ มองตรงนี้”

สำหรับเรื่องการสนับสนุนจำนวนชั่วโมงการทำงานขององค์กรภาครัฐ ข้าราชการหญิงโดยส่วนมากมีความเห็นว่า “ยิ่งเติบโตขึ้นเป็นระดับสูง ก็ต้องใช้เวลากับการทำงาน การบริหาร องค์กร ให้เดินต่อไปได้มากขึ้น ผู้หญิงพอลูกโตแล้วก็สามารถทุ่มเทให้กับการทำงานในตำแหน่งระดับแบบนั้นได้เหมือนผู้ชาย แต่ในระหว่างที่ยังไม่โต กว่าลูกจะโตมันก็ไม่ทันเพื่อนแล้ว พวกผู้ชายเขาก็โตกันไปหมดแล้ว ไปได้ไกลแล้ว มันเป็นอุปสรรคด้วยความที่เป็นแม่ที่ต้องดูแลลูก ดูแลครอบครัว เมื่อถึงจุดหนึ่งที่ต้องเลือกระหว่างงานกับครอบครัว ผู้หญิงส่วนมากก็มักจะเลือกครอบครัวมาก่อนงานกันทั้งนั้น”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจึงสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ เนื่องจาก ข้าราชการหญิงมีเวลาจำกัดในแต่ละวันแต่มีบทบาททั้งการทำงานและการดูแลครอบครัวควบคู่กันไป ทำให้จำเป็นต้องเลือกทุ่มเทเวลาให้กับบทบาทใดบทบาทหนึ่งอย่าง

หลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ภาระเรื่องงานและครอบครัวมีความสัมพันธ์ในเชิงขัดแย้งซึ่งกันและกัน การสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานขององค์กรจึงมีบทบาทที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพแก่ข้าราชการหญิง

#### 4.2.3 ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง

เป็นความตั้งใจ ความทะเยอทะยาน และความปรารถนาในการทำงานเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงของผู้หญิง

##### ความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง

เป็นความรู้สึกเชื่อมั่นในศักยภาพความสามารถของตนเองรวมถึงการมีความมุ่งมั่นและคาดหวังว่าตนเองสามารถก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงได้ โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็น ดังนี้

“ผู้หญิงส่วนมากเขาจะเลือกครอบครัวมากกว่า แต่ความคาดหวังความมุ่งมั่นที่จะได้ตำแหน่งบริหารระดับสูงเขาก็มี เขาก็อยากได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่เขาไม่ได้มีความมุ่งมั่น ในความทะเยอทะยาน เมื่อเขาพยายามแล้วไม่ได้เขาก็ยอมรับ ไม่ได้ดันทุรังเหมือนผู้ชาย ความมุ่งมั่นความคาดหวังของผู้หญิงส่วนมากจะมีน้อยกว่าผู้ชาย คือเป็นความมุ่งมั่นและความคาดหวังแบบไม่ยั่งยืน พบเจอปัญหาอุปสรรคก็ล้มเลิกได้ง่ายๆ ทำให้ง่าย ผู้หญิงเขาจะดูแลครอบครัวมากกว่า ส่วนผู้ชายเขาจะมุ่งกับการทำงานเพราะผู้หญิงเขาดูแลครอบครัวแล้ว ผู้ชายเขาจะวิ่งหาวิ่งเข้าไปในระบบอุปถัมภ์มากกว่าผู้หญิง เพราะฉะนั้นเขาก็จะมีโอกาสการงานที่ดีกว่า ซึ่งผู้หญิงส่วนมากเขาไม่ทำกัน”

นอกจากนี้ข้าราชการหญิงหลายท่านยังกล่าวเสริมถึงเงื่อนไขสำคัญของการก้าวสู่ผู้บริหารหญิงระดับสูงว่า

“ผู้หญิงที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถไม่ย่อท้อต่อตัวเอง เขาจะเก่งมาก ใครก็เอาเขาลงไม่ได้ในลักษณะแบบนี้ คือต้องประวัติดี ความรู้ความสามารถดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องอยากมากๆ จริงๆ ถึงจะขึ้นไปสู่ระดับบริหารระดับสูงได้ ไม่เหมือนผู้ชายที่ไม่มีอะไรโดดเด่นเลยก็ได้ ทั้งประวัติส่วนตัวแต่ขึ้นสูงถึงระดับอธิบดีหรือปลัดอะไรแบบนี้ และที่สำคัญคือเขาจะต้องโหมงานหนัก ไม่มีภาระเหมือนผู้ชาย หรืออาจจะโสด หรือหย่าร้างเรียบร้อย แล้วไม่ต้องดูแลครอบครัว ครอบครัวมีคนดูแลให้พร้อมหมด”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจึงสามารถสรุปได้ว่า ความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งระดับสูง ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ เนื่องจากข้าราชการหญิงไม่ได้มีความมุ่งมั่น และความคาดหวังอย่างแรงกล้าและยั่งยืนที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงอย่างแท้จริง อีกทั้งยังได้รับผลกระทบจากบทบาทที่ต้องดูแลครอบครัว จึงส่งผลให้ไม่ได้ตั้งใจหรือทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานเหมือนข้าราชการชาย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐของไทยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้วิธีการวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของปัจจัยด้านการสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้า ปัจจัยด้านการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และปัจจัยด้านความทะเยอทะยานที่จะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐ ที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ

การศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานของการวิจัยโดยทำการศึกษาและค้นคว้าข้อมูลจากงานวิจัย วารสาร บทความทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาสร้างข้อคำถามสัมภาษณ์และข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยข้อคำถามในแบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดและคำถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จากนั้นจึงนำแบบสอบถามมาทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน และนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิให้มี ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน จากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Reliability Coefficient Alpha) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.831-0.948 และจึงนำแบบสอบถามไปแจก กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหญิงตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปใน 19 กระทรวง จำนวน 420 ชุด โดยมีระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 17 วัน (ตั้งแต่วันที่ 5 มีนาคม 2559 - 21 มีนาคม 2559) โดยได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 342 ชุด จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ SPSS เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) โดยผลที่ได้จากการศึกษา มีดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหญิงตั้งแต่ตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปในองค์กรภาครัฐจาก 19 กระทรวงส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี สถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงานประเภท

วิชาการ (ระดับชำนาญการพิเศษ/ ระดับเชี่ยวชาญ/ ระดับทรงคุณวุฒิ) มีระยะเวลารับราชการมากกว่า 30 ปี และมีอัตราเงินเดือนต่อเดือน (รวมค่าตอบแทนอื่นที่ได้รับ) 60,001-70,000 บาท

### 5.1.2 ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรการวิจัย

ได้แก่ การสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้า การสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และความทะเยอทะยานที่จะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นต่อการสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้า (Equal Employment Opportunities) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.2643 โดยในทุกุขามิติมีความเห็นในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ Straw (1989, อ้างถึงใน Anastasiou & Siassiakos, 2014) สำหรับความคิดเห็นในภาพรวมต่อการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยของทั้ง 2 องค์ประกอบเท่ากับ 3.9082 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานทั้ง 2 องค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปาริฉัตร ตู้อำ (2557) นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างมีระดับความทะเยอทะยานที่จะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.2847 สอดคล้องกับระดับความทะเยอทะยานสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐตามแนวคิดของ Lunenburg (2011)

### 5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาครั้งนี้ได้ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยคัดสรรที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของข้าราชการหญิงตั้งแต่ตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป โดยความก้าวหน้าในที่นี้หมายถึงระดับเงินเดือนรวมผลตอบแทนอื่นที่ได้รับ โดยจากการศึกษาพบว่าผลการศึกษายอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1, 2, 4, 5 และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 3, 6, 7 ดังแสดงในตารางที่ 5.1

## ตารางที่ 5.1

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 1 โอกาสในการได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงชายส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 2 โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกันส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การสนับสนุนด้านการดูแลผู้อยู่ในอุปการะและการลาหยุดงาน ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 5 ความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 6 การวางแผนเพื่อความสำเร็จสู่ตำแหน่งระดับบริหาร ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 7 การหลีกเลี่ยงการทำงานที่ทำทนายและยากลำบาก ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ	ปฏิเสธสมมติฐาน



## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐของไทย สามารถตอบคำถามการวิจัยและได้ผลการสรุปข้อสมมติฐาน ดังนี้

### คำถามที่ 1 ปัจจัยด้านความเท่าเทียมในการทำงานเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐของไทยมากน้อยเพียงใด

จากการศึกษา พบว่า การสนับสนุนโอกาสการทำงานที่เท่าเทียมมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงของข้าราชการหญิงในระดับปานกลาง

การศึกษานี้ทำให้ได้ข้อค้นพบใหม่เกี่ยวกับมิติด้านโอกาสในการได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมและมิติด้านโอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม ว่าปัจจุบันองค์กรภาครัฐมีความชัดเจนมากขึ้นเรื่องการพิจารณาความก้าวหน้าในสายงานจากความรู้ความสามารถเป็นหลักและไม่เอาเรื่องเพศมาเป็นเงื่อนไขในกระบวนการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การเสนอชื่อเข้ารับการฝึกอบรม การให้เข้ารับราชการการมอบหมายงาน และการมอบหมายงาน ทำให้ข้าราชการหญิงมีความรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียม และมีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้นกว่าในอดีต แต่ทั้งนี้ยังพบว่าเพศเป็นอุปสรรคและเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดข้อจำกัดของความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการหญิงหลายประการ อาทิ การได้รับมอบหมายให้ทำงานบางประเภทที่ต้องอาศัยความแข็งแรงของร่างกายหรืองานที่ต้องเดินทางไปประจำที่ต่างจังหวัด การสร้างความสนิทสนมกับเพื่อนร่วมงานต่างเพศซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการพิจารณาเรื่องความก้าวหน้าในองค์กรภาครัฐ

### คำถามที่ 2 ปัจจัยด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐของไทยมากน้อยเพียงใด

จากการศึกษา พบว่า การสนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงในระดับมาก

ผลการศึกษาทำให้ได้ข้อค้นพบใหม่ ว่ามีเพียงมิติด้านรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมเท่านั้นที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงของข้าราชการหญิง ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวแตกต่างจากงานวิจัยของ Straub (2007) ที่กล่าวว่ามิติด้านการดูแลผู้สูงอายุในอุปการะและการลาหยุดงานที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของข้าราชการหญิง ผลจากการสัมภาษณ์และข้อคิดเห็นจากแบบสอบถามทำให้ทราบว่า องค์กรภาครัฐของไทย ยังไม่มีสวัสดิการด้านการดูแลบุตรและผู้สูงอายุที่เป็นรูปธรรมและเพียงพอต่อความต้องการของข้าราชการหญิง อาทิ เงินช่วยเหลือในการเลี้ยงดูและการบริการจัดหาสถานที่ยุติบาลสำหรับเด็ก และสถานที่ดูแลผู้สูงอายุ ทำให้ข้าราชการหญิงไม่รู้สึกชัดเจนว่าตนเองได้รับการสนับสนุนในด้านนี้อย่างเพียงพอ แตกต่างจาก มิติด้านรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมที่องค์กรมีการกำหนดเวลา

เข้าออกงานที่เหมาะสม และมีนโยบายให้ข้าราชการสามารถย้ายสถานที่ทำงานไปทำงานใกล้บ้าน ที่ต่างจังหวัดได้ ทำให้ข้าราชการบริหารเวลากับการทำงานและครอบครัวได้ดี

ทั้งนี้การวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า ข้าราชการหญิงในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นมักมีปัญหาเรื่อง การสร้างสมดุลระหว่างเวลาในการดูแลผู้อยู่ในอุปการะ (ส่วนมากมีอายุที่อยู่ในช่วงเดียวกับช่วงที่ต้องดูแลผู้สูงอายุ) กับชั่วโมงการทำงานที่ต้องให้กับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสที่ลดน้อยลง ในการเลือกที่ตั้งของสถานที่ทำงานเนื่องจากจำนวนตำแหน่งในระดับบริหารระดับสูงมีสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับตำแหน่งระดับอื่นๆ ด้วยเหตุนี้จึงกระทบต่อการบริหารเวลาที่มีจำกัด เป็นการบังคับทางอ้อมให้ข้าราชการหญิงต้องเลือกทุ่มเทเวลาให้กับบทบาทด้านใดด้านหนึ่งซึ่งส่งผลทางลบต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

### **คำถามที่ 3 ข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐมีความทะเยอทะยานที่จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากน้อยเพียงใด**

จากการศึกษา พบว่า ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของข้าราชการหญิง ในองค์กรภาครัฐอยู่ในระดับปานกลาง

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่ศึกษาองค์ประกอบของมิติด้านความทะเยอทะยานของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐของไทย โดยได้ข้อค้นพบใหม่ว่ามีเพียงมิติด้านความคาดหวัง กับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูงเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของข้าราชการหญิง โดยเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและแรงจูงใจที่สูงที่จะทำงานให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และการสร้างการยอมรับในความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ จากการสัมภาษณ์พบว่า ความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการหญิงไม่ได้เกิดจากการวางแผนความสำเร็จหรือการทำงานที่ท้าทายความสามารถเพียงลำพังเท่านั้น แต่ต้องมาพร้อมกับการได้รับการสนับสนุนเรื่องความก้าวหน้าในการทำงานจากองค์กรด้วย โดยบุคคลที่จะก้าวหน้าได้อย่างน้อยที่สุดต้องมีปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กรเข้ามาสนับสนุน ดังนั้นปัจจัยทั้ง 2 ด้านจึงไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของข้าราชการหญิงแต่อย่างใด

จากผลการวิจัยข้างต้นจึงสามารถสรุปสาเหตุของการมีข้าราชการหญิงจำนวนน้อย ในตำแหน่งบริหารระดับสูงในองค์กรภาครัฐได้ดังแสดงในภาพที่ 5.1

ระดับการสนับสนุนความเท่าเทียมกันในโอกาสก้าวหน้า (EEO)

		ต่ำ	สูง
ระดับการสนับสนุนการสร้างสมดุลชีวิตกับการทำงาน (WLB)	สูง	(3) อัตราการอยู่งานของผู้หญิงสูง มีการแบ่งแยกประเภทงานชายหญิง ผู้หญิงจำนวนมากที่แต่งงานแล้วหรือมีลูก ผู้บริหารหญิงมีน้อย	(4) อัตราการอยู่งานของผู้หญิงสูง ไม่มีการแบ่งแยกประเภทงานชายหญิง ผู้หญิงจำนวนมากที่แต่งงานแล้วหรือมีลูก ผู้บริหารหญิงมีมาก
	ต่ำ	(1) อัตราการอยู่งานของผู้หญิงต่ำ มีการแบ่งแยกประเภทงานชายหญิง ผู้หญิงจำนวนน้อยที่แต่งงานแล้วหรือมีลูก ผู้บริหารหญิงมีน้อย	(2) อัตราการอยู่งานของผู้หญิงต่ำ ไม่มีการแบ่งแยกประเภทงานชายหญิง ผู้หญิงจำนวนน้อยที่แต่งงานแล้วหรือมีลูก ผู้บริหารหญิงมีมาก

ภาพที่ 5.1 แสดงกรอบแนวคิดด้านโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมและการสนับสนุน การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Sato and Takeishi, 2011)

จากภาพที่ 5.1 องค์กรภาครัฐของไทยมีลักษณะองค์กรเป็นแบบที่ 3 (แต่งงานได้แต่ไม่ก้าวหน้า) จะเห็นได้ว่าข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐไม่ได้มีปัญหาเรื่องการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัวแต่อย่างใด ข้าราชการหญิงที่มีภาระเลี้ยงดูบุตรและครอบครัวมีจำนวนมาก โดยสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีอัตราการอยู่งานที่สูง แต่มีปัญหาเรื่องการได้รับการสนับสนุนเรื่องความเท่าเทียมในโอกาสการจ้างงานจากองค์กรที่ไม่เพียงพอซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มีการแบ่งแยกประเภทงานชายหญิงส่งผลให้มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพที่จำกัด และอยู่ในตำแหน่งระดับล่าง ขององค์กร ทำให้ผู้บริหารหญิงมีจำนวนน้อย ทั้งนี้หากผู้หญิงมีความพร้อมด้านการดูแลครอบครัวมากขึ้น ก็จะมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพที่มากขึ้น นอกจากนี้ข้าราชการหญิงส่วนมากมีระดับ ความทะเยอทะยานที่สูงที่จะทำงานในตำแหน่งบริหาร โดยผลงานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานชิ้นแรกในประเทศไทยที่มีการนำโมเดลดังกล่าวมาทดสอบปัจจัยทั้ง 3 ประเด็นดังกล่าว

### 5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านองค์การ (การสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้า และการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน) และปัจจัยด้านบุคคล (ความทะเยอทะยานที่จะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง) ว่าปัจจัยด้านใดที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐมากกว่ากันและอยู่ในระดับใด โดยผลจากการวิจัยทำให้ได้ทราบว่าปัจจัยด้านองค์การส่งผลต่อระดับความก้าวหน้าของข้าราชการหญิงมากกว่าปัจจัยด้านบุคคล

การวิจัยครั้งนี้ยังทำให้ทราบว่า มิติของการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานขององค์กรภาครัฐที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของข้าราชการหญิง มีเพียง 1 มิติ จาก 2 มิติ ได้แก่ การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งมีความแตกต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมาที่ไม่ได้ทำการศึกษาแยกองค์ประกอบเป็นรายมิติของปัจจัยด้านการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

#### 5.4 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

งานวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปมิติที่สำคัญที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐของไทย ประกอบด้วย โอกาสได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน โอกาสการเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกัน การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม และความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง

##### 5.4.1 มิติด้านสังคมและองค์กร

ผลงานวิจัยที่ผ่านมามักกล่าวโทษฝ่ายองค์กรว่าไม่เปิดโอกาสได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน (ปาริฉัตร ตู่ดำ, 2557) อย่างไรก็ตามผลการวิจัยครั้งนี้กลับพบปัญหาของทั้งสองฝ่าย คือ ทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายพนักงานหญิง กล่าวคือองค์กรภาครัฐยังมีค่านิยมห่วงโซ่อุปถัมภ์ของการที่หัวหน้าผู้ชายมักจะเลือกลูกน้องผู้ชายในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง นำไปสู่ปัญหาอคติทางเพศ และทัศนคติที่ว่าเพศชายเหมาะสมกับตำแหน่งบริหารมากกว่าเพศหญิง ในอีกด้านหนึ่งฝ่ายพนักงานหญิงบางส่วนเลือกครอบครัวโดยเฉพาะช่วงที่ลูกยังเล็กมาก่อนงาน ในบางครั้งจึงสละสิทธิในตำแหน่งบริหารอาจจะกลับมามีความพร้อมอีกครั้งหลังลูกโตแล้ว ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารองค์กรและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐไทยมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนความเท่าเทียมด้านโอกาสในการทำงานแก่ข้าราชการหญิงชายอย่างเป็นธรรมในระดับหนึ่งแล้ว (เพราะผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าไม่ใช่ไม่ได้ใส่ใจเลย) แต่ยังคงติดประเด็นของพนักงานหญิงที่มีภาระครอบครัว

ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาในมิติด้านโอกาสการได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน โอกาสการเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียมกัน และการสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมในองค์กรภาครัฐ ซึ่งเป็นผลมาจากการแบ่งแยกประเภทงานระหว่างชายหญิงภายในองค์กรภาครัฐ จึงต้องย้อนกลับไปแก้ไขแนวคิดและทัศนคติด้านบทบาททางเพศในสังคมไทยก่อนเป็นอันดับแรก โดยเริ่มจากสถาบันครอบครัวและสถาบันการศึกษาที่ไม่ควรปลูกฝังแนวคิดและทัศนคติให้กับเด็กในเรื่องการแบ่งแยกบทบาทและประเภทของงานระหว่างชาย

หญิง ซึ่งจะส่งผลต่อมาทำให้เด็กมีการเรียนรู้เรื่องการแบ่งแยกบทบาททางเพศที่น้อยลง ทำให้เกิดความเท่าเทียมทางเพศมากขึ้น ในส่วนขององค์กรภาครัฐเองต้องไม่มีการแบ่งแยกประเภทของงานระหว่างชายหญิงในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ระบบการคัดเลือกข้าราชการเข้ามาทำงานในองค์กร การมอบหมายงาน การพิจารณาส่งรายชื่อข้าราชการเข้าฝึกอบรม และการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งและค่าตอบแทน ทุกกระบวนการต้องดำเนินไปโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถเป็นหลักเพื่อลดความมีอคติทางเพศ นอกจากนี้ องค์กรภาครัฐควรสนับสนุนเรื่องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยพัฒนากระบวนการขั้นตอนในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและลื่นไหลได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้นภายใต้เวลาที่มีอยู่จำกัดในแต่ละวัน

#### 5.4.2 มิติด้านบุคคล

ได้แก่ ความไม่คาดหวังกับการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูง ข้าราชการหญิงต้องมีความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการทำงานเพื่อก้าวสู่การทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูงอย่างแท้จริง ต้องมีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายในการทำงานในตำแหน่งบริหารระดับสูงที่ชัดเจน และวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง เพื่อนำมาพัฒนาความสามารถให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายต่อไป

นอกจากนี้ องค์กรควรมีส่วนสนับสนุนด้านการวางแผนการจัดการสายอาชีพให้มีประสิทธิภาพ เช่น มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนเส้นทางอาชีพของข้าราชการสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง โดยต้องมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและสร้างความชัดเจนในเรื่องการสนับสนุนโอกาสความก้าวหน้าในสายงานอย่างเป็นทางการโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติทางเพศและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความสามารถเป็นหลัก เพื่อให้ข้าราชการหญิงรับรู้ได้ว่าตนเองมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานอย่างไร ส่งผลให้มีความทะเยอทะยานในความก้าวหน้าที่สูงขึ้น

#### 5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหญิงตั้งแต่ตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไปในองค์กรภาครัฐจาก 19 กระทรวง เนื่องจากแต่ละกระทรวงของภาคราชการมีการแบ่งหน่วยงานสังกัดแยกย่อยออกเป็นกรมกองจำนวนมาก ดังนั้นจึงทำให้เกิดข้อจำกัดของพื้นที่ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลที่ไม่สามารถทำได้ครอบคลุมในทุกกรมกองภายใต้การดำเนินงานของส่วนราชการได้ โดยแต่ละกรม กองมีรายละเอียดของบริบทที่แตกต่างกัน อาทิ ลักษณะรูปแบบ การดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร นโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อความคิดเห็น ที่มีต่อระดับการสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้า การสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน และความทะเยอทะยานในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่แตกต่างกัน

2. ข้อจำกัดด้านความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม หากได้รับแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างข้าราชการหญิงในตำแหน่งทุกประเภทที่ศึกษากลับมาครบ อาจทำให้เห็นมุมมอง ข้อคิดเห็นที่หลากหลายชัดเจน และทำให้งานวิจัยสมบูรณ์มากขึ้น

3. ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของ ข้าราชการหญิงทั้งหมด 3 ด้านเท่านั้น โดยไม่ได้ครอบคลุมถึงปัจจัยด้านอื่นที่อาจส่งผลต่อความก้าวหน้า ในการทำงานของข้าราชการหญิงซึ่งอาจทำให้เกิดข้อจำกัดของประเด็นในการศึกษาและการสรุป ผลการวิจัย

## 5.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเฉพาะที่เป็นข้าราชการหญิงที่ไม่มีปัญหาภาระ ด้านครอบครัวและมีความทะเยอทะยานอยากจะเป็นผู้บริหารระดับสูงว่ายังคงประสบปัญหาด้าน ความเท่าเทียมกันในโอกาสก้าวหน้าหรือไม่

2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นเกี่ยวกับระดับตำแหน่งงาน อาทิ แยกศึกษาและ เปรียบเทียบอิทธิพลปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานระหว่างกลุ่มข้าราชการหญิงระดับ ปฏิบัติการ ข้าราชการ และกลุ่มข้าราชการหญิงตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป หรืออาจมี การศึกษาแยกกลุ่มระหว่างข้าราชการหญิงและข้าราชการชายในระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษขึ้นไป เพื่อหา ข้อแตกต่างของอิทธิพลและทัศนคติเกี่ยวกับปัจจัยที่ใช้ศึกษาดังกล่าว

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของผู้หญิง ทั้งในองค์กร ภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ เพื่อหาความแตกต่างของระดับอิทธิพลของปัจจัยและ เพื่อหาแนว ทิศทางการพัฒนาความก้าวหน้าทางสายงานแก่พนักงานและข้าราชการหญิงในรูปแบบ ที่เหมาะสมตาม ลักษณะองค์การ

4. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อระดับความก้าวหน้า ในการทำงานที่แตกต่างกันของข้าราชการหญิงในองค์กรภาครัฐ อาทิ ปัจจัยด้านลักษณะของการเป็น ผู้นำ

## รายการอ้างอิง

### หนังสือและบทความ

- นาถฤดี เต็นดวง. (2552). *อำนาจและความขัดแย้งบนร่างกายผู้หญิง ลิทธิการเจริญพันธุ์และเพศสัมพันธ์ของวัยรุ่นหญิง: แนวคิดสตรีนิยม*. กรุงเทพฯ: รันนิง พรีเมส ชิสเต็ม.
- ภัสสร ลิมานนท์. (2544). *เพศ สถานภาพสตรีกับการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). *ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย วรกิจเกษมสกุล. (2553). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุดรธานี: อักษรศิลป์การพิมพ์.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2558). *กำลังคนภาครัฐ 2557: ข้าราชการพลเรือนสามัญ*. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.

### บทความวารสาร

- วรางค์ วีระนาคินทร์, มัลลิกา สังข์สนิท. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในงานและครอบครัว ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การสนับสนุนทางสังคมกับความปรารถนาก้าวหน้า ในอาชีพของผู้บริหารหญิงในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารเทคโนโลยีสุรนารี*, 3, 91-108.

### วิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์

- ปาริฉัตร ตู่ดำ. (2557). *ตัวแบบความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสตรีในองค์กรภาครัฐของไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, คณะวิทยาการจัดการ, สาขาวิชาการจัดการ.
- พรสุภา โปทะยะ. (2556). *ที่มาของทัศนคติต่อข้าราชการทหารหญิงระดับสัญญาบัตรกับภาวะผู้นำภายใต้การส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชายของภาครัฐในกองบัญชาการทหารสูงสุด*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี.

ภัทรา สหะวีริยะ. (2555). *กระบวนการก่อตัวของนโยบายการส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชาย ในครอบครัวของสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

บุณนิดา โสตา และ สุวิทย์ อัจฉริยะเมต. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างเพศสภาพกับความก้าวหน้าในงานอาชีพด้านวิทยาศาสตร์ของประเทศไทย*. สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2559, จาก <http://kucon.lib.ku.ac.th/Fulltext/KC5110001.pdf>.

ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ. (2549). *สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-life balance)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2558, จาก [www.m-society.go.th/document/article/article\\_3488.doc](http://www.m-society.go.th/document/article/article_3488.doc).

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักข้าราชการพลเรือน (2548). *รายงานการศึกษาโครงการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ: ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน — ระบบการหยุดราชการทดแทน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2558, จาก [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2807:-work-life-balance-2&catid=461:2011-07-25-08-32-12&Itemid=307](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=2807:-work-life-balance-2&catid=461:2011-07-25-08-32-12&Itemid=307)

### Books

Alliance for Work Life Progress. (2005). *Seven categories of Work-Life Effectiveness*. Scottsdale, U.S.A.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Catalyst. (2007). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, New York.

Credit Suisse Research Institute. (2012). *Gender diversity and corporate performance*. n.p..

Ernst & Young, Deutsche Bank Research, Groundbreakers. (2010). *Using the Strength of Women to rebuild the World Economy*, London.



- Fredrikson-Goldsen, K.I., Schlarlach, A.E. (2001). *Families and work: New directions in the twenty-first century*. New York, Oxford University Press.
- Goldring, D. (2013). Equal Opportunities. In A. Cowling and C. Mailer (Ed.), *Managing Human Resources*, (3<sup>rd</sup> ed.). Routledge, London.
- Hudson. (2005). The case for work life balance: Closing the gap between policy and practice, 20:20 Series. Hudson Global Resources.
- ILO. (2011). *Global employment trends 2011: The challenge of a job recovery*. Geneva: ILO.
- ILO. (2015). *Women in business and management: gaining momentum*. Geneva: ILO.
- McKinsey and Company. (2007). *Women Matter: Gender diversity a corporate performance driver*. n.p.
- Natalie Skinner & Janine Chapman. (2013). *Work-life balance and family friendly policies*. University of South Australia.
- Sato, H., & Takeishi, E. (2014). *Waaku raifu baransu shien no kadai: Jinzai tayouka jidai ni okeru kigyō no taioo (Issues in work-life balance support: Corporate responses in an era of workforce diversity)*. Tokyo: University of Tokyo Press. (in Japanese)
- Sato, H., & Takeishi, E. (2011). *Waaku raifu baransu to hatarakikata kaikaku (Work-life balance and reform of ways of working)*. Tokyo: Keisou Shobou. (in Japanese)
- Straw, J. (1989) *Equal Opportunities: The way ahead*, IPM, London.
- World Bank Group. (2013). *Gender at work: A Companion to the World Development Report on Jobs*, World Bank, Washington, D.C.
- WorldatWork & Alliance for Work Life Progress. (2011). *Seven categories of Work-Life Effectiveness. [brochure]*, Scottsdale, U.S.A.

## Articles

- Anastasiou, S., & Siassiakos, K. (2014). *The Important of Equal Opportunities at Work: Why should we care about it?* Advance in Management & Applied Economics, 4, 51-64.

- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behaviour, 26*, 177-202.
- Ashby, J., & Schoon, I. (2010). Career success: The role of teenage career aspirations, ambition value and gender in predicting adult social status and earnings. *Journal of Vocational Behaviour, 77*, 350-360.
- Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J. & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organisations. *The International Journal of Human Resource Management, 16* (1): 90-103.
- Cinamon, R.G., Rich, Y. (2002). Gender differences in the importance of work and family roles: implications for work-family conflict. *Sex Roles, 47*, 11-12.
- Day, R. & Allen, T.D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behaviour, 64*, 72-91.
- Dries, N., Pepermans, R. and Carlier, O. (2008). Career success: constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior, 73*(2), 254-267.
- Helfat, C.E., Harris, D. & Wolfson, P.J. (2006). The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks of U.S. corporations. *Academy of Management Perspectives, 20*, 42-64.
- Hellenga, K., Aber, M. S., & Rhodes, J. E. (2002). African American adolescent mothers' vocational aspiration-expectation gap: Individual, social, and environmental influences. *Psychology of Women Quarterly, 26*, 200-212.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behaviour, 26*, 113-136.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology, 48*, 485-519.
- Kumiko Nemoto. (2013). Long Working Hours and the Corporate Gender Divide in Japan. *Gender, Work & Organization, 20* (5), 512-527.
- Laurijssen, I. and I. (2011). Glorieux. Career trajectories for women after childbirth: Job quality and work-family balance. *European Sociological Review, 1*-11.
- Lent, R.W. (2006), "On conceptualizing and assessing social cognitive constructs in career research: a measurement guide. *Journal of Career Assessment, 14*(1), 12-35.

- Lent, R.W., & Brown, S.D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: a social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 236-247.
- Leon-Perez, J. M., Medina, F. J., & Munduate, L. (2011). Effects of self-efficacy on objective and subjective outcomes in transactions and disputes. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 170-189.
- Lewis, S., & Humbert, L. (2010). Discourse or reality? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(3), 239-254.
- Litzky, B., & Greenhaus, J. (2007). The relationship between gender and aspirations to senior management. *The Career Development International*, 12, 637-659.
- Lunenburg, F.C. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14.
- Mau W. C. (2003). Factors that influence persistence in Science and Engineering Career Aspiration. *The Career Development Quarterly*, 51, 234-243.
- Murthy, V., & Guthrie, J. (2012), Management control of work-life balance. A narrative study of an Australian financial institution, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(4), 258-280.
- Nauta, M. M., & Epperson, D. L. (2003). A longitudinal examination of the social-cognitive model applied to high school girls' choices of nontraditional college majors and aspirations. *Journal of Counseling Psychology*, 50 (4), 448-457.
- Ng, T.W., & Feldman, D.C. (2014). Subjective Career Success: a meta-analytic Review. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 169-179.
- O'Brien, K. M., Friedman, S. M., Tipton, L. C. & Linn, S. G. (2000). Attachment, separation, and women's vocational development: A longitudinal analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47 (3), 301-315.
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Sullivan, S. E. (2011). Do women's networks help advance women's careers? *Career Development International*, 16(7), 733-754.
- Orser, B. & Leck, J. (2010). Gender Influences on Career Success Outcomes. *Gender in Management: An International Journal*, 25(5), 386-407.
- Orser, B., & Leck, J.. (2010). Gender influences on career success outcomes. *Gender in Management: An International Journal*, 25(5), 386-407.

- Pasamar, S.. (2015),"Availability and use of work-life benefits: what's in between?", *Personnel Review*, Vol. 44 Iss 6 pp. 949-96
- Pocock, B., Charlesworth, S., & Chapman, J. (2013). Work-family and work-life pressures in Australia: advancing gender equality in "good times"? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(9/10), 594-612
- Rasdi, R.M., Ismail, M. & Garavan, T. N. (2011). Predicting Malaysian Managers' Objective and Subjective Career Success. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3528-3549.
- Roziah Mohd Rasdi Maimunah Ismail Jegak Uli Sidek Mohd Noah. (2009). Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 232-254.
- Santos, G. G. (2016). Career barriers influencing career success. *Career Development International*, 21(1), 60-84.
- Schoon & Polek. (2011). Teenage Career Aspirations and Adult Career Attainment: The Role of Gender, Social Background and General Cognitive Ability. *International Journal of Behavioural Development*, 35, 210-217.
- Smith, N., & Verner, S.M. (2004). Do women in top management affect firm performance? A Panel study of 2500 Danish Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (7), 569-593.
- Staub, C. (2007). A Comparative Analysis of the Use of Work-Life Balance Practices in Europe. Do Practices Enhance Female's Career Advancement? *Women in Management Review*, 22, 289-304.
- Sylvie Guerrero Hélène Jeanblanc Marisol Veilleux. (2016). Development idiosyncratic deals and career success. *Career Development International*, 21(1), 19-30.
- Todd & Binns. (2013). Work-life Balance: Is it now a Problem for Management? *Gender, Work and Organization*, 20 (3), 219-231.
- Tomlinson, J. (2007). Female part-time workers' experiences of occupational mobility in the UK service industry, *Women in Management Review*, 22(4), 305-318.
- Vancouver, J.B., & Kendall, L.N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1146-1153.

Verbruggen, M. (2012). Psychological mobility and career success in the new career climate. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 289-297.

Watts, L. L., Frame, M. C., Moffett, R. G., Van Hein, J. L., & Hein, M. (2015). The Relationship between Gender, Perceived Career Barriers, and Occupational Aspirations. *Journal of Applied Social Psychology*, 45, 10-22.

Wu Hwei Ming, and Maimunah Ismail, and Aminah Ahmad. (2014). Antecedents of Career Aspirations among Women in Middle Management. *Journal of Global Business Management*, 1.

Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015), Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing, *Employee Relations*, 37 (3), 354-379.

#### **Dissertation**

Unchana Changthatua. (2008). *The glass ceiling phenomenon: A barrier for women's career advancement*. (Unpublished master's dissertation). Thammasat University, Language Institute.

#### **Other Document**

Kossek, E., Ruderman, M., Braddy, P., & Hannum, K. "Development and Validation of Work-Nonwork Boundary Management Profiles." Lecture, Academy of Management Meetings, San Antonio, August, 2011.

#### **Electronics**

Work Life Balance Network (2005). *Employers for work-life balance (UK)*. Retrieved December 22, 2015, from <http://workfamily.sas.upenn.edu/archive/links/employers-work-life-balance-uk>

World Custom Organization. (2015). *Gender Equality Organizational Assessment Tool*.



## ภาคผนวก ก

## ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

เรื่อง อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐของไทย  
ผู้วิจัย นางสาวชญญา ธนพัฒน์ รหัสนักศึกษ 5702036277

คำชี้แจงในการประเมินแบบสอบถาม

ค่า +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับเนื้อหา

ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับเนื้อหา

ค่า -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

## ส่วนที่ 1 แบบสอบถามวัดการสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมระหว่างหญิงชาย

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ผลการประเมิน			
		1	2	3	เฉลี่ย
โอกาสได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (Equal Treatment) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมโดยไม่นำข้อจำกัดเรื่องความแตกต่างทางเพศมาเป็นประเด็นเกี่ยวข้องกับการทำงาน					
1.	ท่านมักถูกมองว่ามีข้อจำกัดบางอย่างที่สำคัญซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร	1	1	0	0.67
2.	ท่านมักไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานบางอย่างที่ถูกมองว่าเป็น “งานของผู้ชาย”	1	1	1	1
3.	หัวหน้างานของท่านแบ่งและมอบหมายงานโดยคำนึงถึงเพศของลูกน้องมากกว่าความสามารถ	0	1	1	0.67
4.	คนส่วนมากในองค์กรของท่านเห็นว่าผู้ชายเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้หญิง	1	1	1	1
5.	ท่านเคยถูกมองว่าขาดคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหารเนื่องจากขาดความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ	1	1	0	0.67
6.	การพิจารณาเข้ารับราชการมักพิจารณาตามความสามารถของบุคลากรเสมอ	1	1	0	0.67
7.	การปรับขึ้นตำแหน่งและค่าตอบแทนมักพิจารณาโดยยึดตามประสิทธิภาพของผลงานเสมอ	1	1	1	1

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ผลการประเมิน			
		1	2	3	เฉลี่ย
8.	ท่านมักได้รับโอกาสจากองค์กรให้ฝึกอบรมในหลักสูตรที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อการทำงานเท่าเทียมกับผู้ชายเสมอ	1	1	1	1
9.	หัวหน้างานของท่านให้โอกาสลูกน้องในการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติทางเพศ	1	1	1	1
10.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมักให้คำแนะนำและสนับสนุนเรื่องความก้าวหน้าในการทำงานของท่านเสมอ ไม่ต่างกับเพื่อนร่วมงานผู้ชาย	1	1	1	1

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ผลการประเมิน			
		1	2	3	เฉลี่ย
<b>การสนับสนุนด้านการดูแลผู้อยู่ในอุปการะ (Caring for Dependents)</b> หมายถึง การสนับสนุนขององค์กรเรื่องการดูแลบุตร คนในครอบครัว หรือผู้สูงอายุ เพื่อส่งเสริมให้ผู้หญิงมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน					
11.	องค์กรมีสวัสดิการด้านการดูแลบุตร/ผู้สูงอายุที่เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการของท่าน เช่น ค่ารักษาพยาบาล การลาหยุด ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น	1	1	1	1
12.	สวัสดิการด้านการดูแลบุตร/ผู้สูงอายุที่องค์กรจัดให้ช่วยให้ท่านสามารถจัดการเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เวลาทำงาน วันหยุด การเดินทางไกล เป็นต้น	0	1	1	0.67
13.	สวัสดิการด้านการดูแลผู้อยู่ในอุปการะที่องค์กรจัดให้สามารถลดความกังวลใจเรื่องการดูแลบุตร/ผู้สูงอายุของท่านได้เป็นอย่างดี	0	1	1	0.67
<b>การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working Styles)</b> หมายถึง การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นขององค์กรเพื่อส่งเสริมให้ผู้หญิงมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน อาทิ ช่วงเวลาการทำงาน การทำงานนอกสถานที่					
14.	โครงการและนโยบายสถานที่ทำงานใกล้บ้าน/การทำงานนอกสถานที่ ช่วยทำให้ท่านสามารถจัดการเวลาสำหรับการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1



ข้อ	ประเด็นคำถาม	ผลการประเมิน			
		1	2	3	เฉลี่ย
15.	เวลาเข้า-ออกงานที่องค์กรกำหนดมีความเหมาะสมและช่วยให้ท่านสามารถจัดการเวลาสำหรับการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1
<b>การสนับสนุนการลาหยุดงาน (Leave Arrangements)</b> หมายถึง การสนับสนุนด้านการลาหยุดงานที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้หญิงมีความสุขของชีวิตกับการทำงาน					
16.	ระเบียบการลาที่องค์กรกำหนดมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของท่าน	1	1	1	1
17.	เมื่อต้องลาหยุดงาน ท่านกังวลใจเกี่ยวกับงานและความรับผิดชอบในการทำงานอยู่บ่อยครั้ง	1	1	0	0.67
18.	ท่านสามารถลางานได้อย่างอิสระภายใต้ระเบียบการลาที่องค์กรกำหนดเพื่อดูแลบุตร/ผู้สูงอายุ/ทำธุระส่วนตัวในทุกครั้งที่ต้องการ	1	1	0	0.67
<b>การสนับสนุนด้านจำนวนชั่วโมงการทำงาน (Working Hours)</b> หมายถึง การกำหนดจำนวนชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและส่งเสริมให้ผู้หญิงมีความสุขของชีวิตกับการทำงาน					
19.	จำนวนชั่วโมงการทำงานในแต่ละวันที่องค์กรกำหนดมีความเหมาะสม สำหรับท่าน	1	1	1	1
20.	วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงานทำให้ท่านมีเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัว ครอบครัวและการทำงานกิจกรรมต่างๆ ที่ท่านสนใจ	1	1	1	1
21.	หน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของท่าน ทำให้ท่านมีเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และการทำงานกิจกรรมต่างๆ ที่ท่านสนใจ	1	1	1	1

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดความทะเยอทะยานในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ผลการประเมิน			
		1	2	3	เฉลี่ย
<b>ความทะเยอทะยานในการก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร (Career Aspiration)</b> หมายถึง ความตั้งใจ ความมุ่งมั่น และความปรารถนาในการทำงานเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งระดับบริหาร					
22.	ท่านไม่พร้อมที่จะพัฒนาตนเป็นผู้บริหาร เพราะคิดว่าคงไม่มีโอกาส	1	1	1	1
23.	ท่านไม่มีความตั้งใจที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงแม้แต่น้อย	1	1	1	1
24.	ท่านคิดว่า การเป็นผู้บริหารเป็นงานที่ยากเกินไปสำหรับท่าน	1	1	1	1
25.	ท่านได้วางแผนแล้วว่าอยากจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านมั่นใจว่าท่านสามารถทำตามแผนที่วางไว้ได้สำเร็จ	0	1	1	0.67
26.	ถ้าท่านไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานครั้งแรก ท่านจะพยายามทำต่อไปจนกว่าจะสำเร็จ	1	1	1	1
27.	ความล้มเหลวเป็นสิ่งผลักดันให้ท่านพยายามต่อไปมากยิ่งขึ้น	1	1	1	1
28.	ท่านเชื่อมั่นว่าผู้บริหารรุ่นพี่จะสนับสนุนความก้าวหน้าของท่าน	0	1	1	0.67
29.	ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานที่ยากลำบาก	0	1	1	0.67
30.	ท่านจะไม่ลงมือทำงานที่ท่านเห็นว่าซับซ้อนมากเกินไป	0	1	1	0.67
31.	ท่านจะหลีกเลี่ยงการทำงานที่ท่านไม่ชอบ	0	1	1	0.67

## ภาคผนวก ข

## แบบสอบถาม

เรื่อง อุปสรรคต่อความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งบริหารของผู้หญิง  
ในองค์กรภาครัฐของไทย

## คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เน้นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของอิทธิพลของปัจจัย ด้านการสนับสนุนความเท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้า ปัจจัยด้านการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และปัจจัยด้านความทะเยอทะยานที่จะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงของผู้หญิงในองค์กรภาครัฐ ที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิง ในองค์กรภาครัฐของไทย

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน จำนวนทั้งสิ้น 31 ข้อ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ท่านเลือก แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมระหว่างหญิงชาย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการสนับสนุนการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ตามความจริงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง โดยข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะถูกเก็บเป็นความลับและนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาและค้นคว้าเท่านั้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

ชญญา ธนพัฒน์

ผู้วิจัย

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. อายุ ..... ปี
2. สถานภาพสมรส
 

<input type="checkbox"/> โสด	<input type="checkbox"/> สมรส	<input type="checkbox"/> หย่าร้าง/แยกกันอยู่/หม้าย
------------------------------	-------------------------------	--
3. ระดับการศึกษา
 

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------
4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> ตำแหน่งประเภทวิชาการ (ระดับชำนาญการพิเศษ / ระดับเชี่ยวชาญ / ระดับทรงคุณวุฒิ)		
<input type="checkbox"/> ตำแหน่งประเภทอำนวยการ (ระดับต้น / ระดับสูง)		
<input type="checkbox"/> ตำแหน่งประเภทบริหาร (ระดับต้น / ระดับสูง)		
5. ระยะเวลารับราชการ ..... ปี
6. อัตราเงินเดือน รวมค่าตอบแทนอื่นที่ได้รับปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> 25,000-40,000 บาท	<input type="checkbox"/> 40,001-50,000 บาท	<input type="checkbox"/> 50,001-60,000 บาท
<input type="checkbox"/> 60,001-70,000 บาท	<input type="checkbox"/> 70,001-80,000 บาท	<input type="checkbox"/> 80,001-90,000 บาท
<input type="checkbox"/> 90,001-100,000 บาท	<input type="checkbox"/> 100,001-120,000 บาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 120,000 บาท

**คำชี้แจง:** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 คำตอบ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

## **ส่วนที่ 2** แบบสอบถามการสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมระหว่างหญิงชาย

**คำนิยาม:** การสนับสนุนโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมระหว่างหญิงชาย หมายถึง การให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เท่าเทียมกันทั้งหญิงและชาย โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานมากกว่าเรื่องเพศเมื่อมีการพิจารณาเรื่องความก้าวหน้าในองค์กร

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>โอกาสได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (Equal Treatment)</b>					
1. ท่านมักถูกมองว่ามีข้อจำกัดบางอย่างที่สำคัญซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการก้าวสู่ตำแหน่งบริหาร					
2. ท่านมักไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานบางอย่างที่ถูกมองว่าเป็น “งานของผู้ชาย”					
3. หัวหน้างานของท่านแบ่งและมอบหมายงานโดยคำนึงถึงเพศของลูกน้องมากกว่าความสามารถ					
4. คนส่วนมากในองค์กรของท่านเห็นว่าผู้ชายเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้หญิง					
5. ท่านเคยถูกมองว่าขาดคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหารเนื่องจากขาดความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ					
<b>โอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่เท่าเทียม (Equal Access)</b>					
6. การพิจารณาเข้ารับราชการมักพิจารณาตามความสามารถของบุคลากรเสมอ					
7. การปรับขึ้นตำแหน่งและค่าตอบแทนมักพิจารณาโดยยึดตามประสิทธิภาพของผลงานเสมอ					
8. ท่านมักได้รับโอกาสจากองค์กรให้ฝึกอบรมในหลักสูตรที่จำเป็นและมีประโยชน์ ต่อการทำงานเท่าเทียมกับผู้ชายเสมอ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. หัวหน้างานของท่านให้โอกาสลูกน้องในการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติทางเพศ					
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักให้คำแนะนำและสนับสนุนเรื่องความก้าวหน้าในการทำงานของท่านเสมอ ไม่ต่างกับเพื่อนร่วมงานผู้ชาย					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการสนับสนุนการสร้างความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว

**คำนิยาม:** การสนับสนุนการสร้างความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว หมายถึง การให้ความช่วยเหลือและการสนับสนุนขององค์การภาครัฐแก่ผู้หญิงในเรื่องการสร้างความสมดุลระหว่างงานและครอบครัวเพื่อก่อให้เกิดความสอดคล้องและควมมีคุณภาพระหว่างบทบาททั้งสองด้าน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การสนับสนุนด้านการดูแลผู้อยู่ในอุปการะ (Caring for Dependents)</b>					
11. องค์กรมีสวัสดิการด้านการดูแลบุตร/ผู้สูงอายุที่เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการของท่าน เช่น ค่ารักษาพยาบาล การลาหยุด ชั่วโมงการทำงาน ที่ยืดหยุ่น เป็นต้น					
12. สวัสดิการด้านการดูแลบุตร/ผู้สูงอายุที่องค์กรจัดให้ช่วยให้ท่านสามารถจัดการเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เวลาทำงาน วันหยุด การเดินทางไกล เป็นต้น					
13. สวัสดิการด้านการดูแลผู้อยู่ในอุปการะที่องค์กรจัดให้สามารถลดความกังวลใจเรื่องการดูแลบุตร/ผู้สูงอายุของท่านได้เป็นอย่างดี					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working Styles)</b>					
14. โครงการและนโยบายสถานที่ทำงานใกล้บ้าน/การทำงานนอกสถานที่ ช่วยทำให้ท่านสามารถจัดการเวลาสำหรับการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
15. เวลาเข้า-ออกงานที่องค์กรกำหนดมีความเหมาะสมและช่วยทำให้ท่านสามารถจัดการเวลาสำหรับการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>การสนับสนุนการลาหยุดงาน (Leave Arrangements)</b>					
16. ระเบียบการลาที่องค์กรกำหนดมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของท่าน					
17. เมื่อต้องลาหยุดงาน ท่านกังวลใจเกี่ยวกับงานและความรับผิดชอบในการทำงานอยู่บ่อยครั้ง					
18. ท่านสามารถลางานได้อย่างอิสระภายใต้ระเบียบการลาที่องค์กรกำหนดเพื่อดูแลบุตร/ผู้สูงอายุ/ทำธุระส่วนตัวในทุกครั้งที่ต้องการ					
<b>การสนับสนุนด้านจำนวนชั่วโมงการทำงาน (Working Hours)</b>					
19. จำนวนชั่วโมงการทำงานในแต่ละวันที่องค์กรกำหนดมีความเหมาะสม สำหรับท่าน					
20. วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงานทำให้ท่านมีเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัว ครอบครัวและการทำกิจกรรมต่างๆ ที่ท่านสนใจ					
21. หน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของท่าน ทำให้ท่านมีเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และการทำกิจกรรมต่างๆ ที่ท่านสนใจ					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....



#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความทะเยอทะยานในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

คำนิยาม: ความทะเยอทะยานในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร หมายถึง ความตั้งใจ และความปรารถนาในการทำงานเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งระดับบริหารของผู้หญิง

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
22. ท่านไม่พร้อมที่จะพัฒนาตนเป็นผู้บริหาร เพราะคิดว่าคงไม่มีโอกาส					
23. ท่านไม่มีความตั้งใจที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงแม้แต่น้อย					
24. ท่านคิดว่าการเป็นผู้บริหารเป็นงานที่ยากเกินไปสำหรับท่าน					
25. ท่านได้วางแผนแล้วว่าอยากจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านมั่นใจว่าท่านสามารถทำตามแผนที่วางไว้ได้สำเร็จ					
26. ถ้าท่านไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานครั้งแรก ท่านจะพยายามทำต่อไปจนกว่าจะสำเร็จ					
27. ความล้มเหลวเป็นสิ่งผลักดันให้ท่านพยายามต่อไปมากยิ่งขึ้น					
28. ท่านมักขอคำแนะนำจากผู้บริหารรุ่นพี่เกี่ยวกับหนทางความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอยู่เสมอ					
29. ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานที่ยากลำบาก					
30. ท่านจะไม่ลงมือทำงานที่ท่านเห็นว่าซับซ้อนมากเกินไป					
31. ท่านจะหลีกเลี่ยงการทำงานที่ท่านไม่ชอบ					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวชญญา ธนพัฒน์
วันเดือนปีเกิด	19 ตุลาคม 2533
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2555: อักษรศาสตรบัณฑิต (ภาษาเยอรมัน) เกียรตินิยมอันดับสอง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่งงาน	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์และประสานงาน กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ
ประสบการณ์ทำงาน	2555-2558: เจ้าหน้าที่วิเคราะห์และประสานงาน กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ

