



อุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง
กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย

โดย

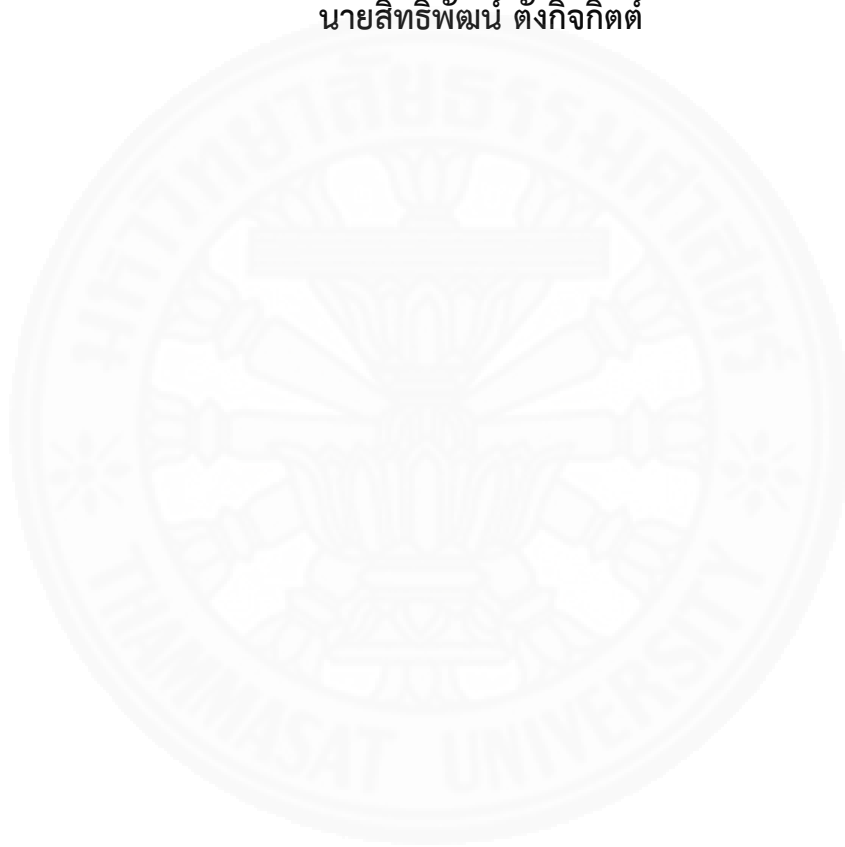
นายสิทธิพัฒน์ ตั้งกิจกิตต์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง
กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย

โดย

นายสิทธิพัฒน์ ตั้งกิจกิตต์



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

FACTORS AFFECTING CAREER ADVANCEMENT FOR WOMEN
EMPLOYEE TO BRANCH MANAGERIN KRUNGTHAI BANK PCL.

BY

MR.SITTIPAT TANGJIRAKITT



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 2016

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายสิทธิพัฒน์ ตั้งจิรกิตต์

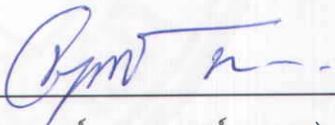
เรื่อง

อุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง
กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย

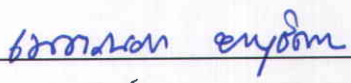
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ ๒๓ มิ.ย. ๒๕๖๐

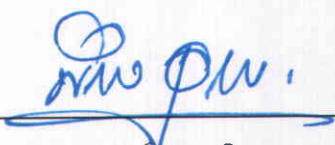
ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(อาจารย์ ดร. จตุรงค์ นภาพร)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	อุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขา
	ของพนักงานหญิง กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย
ชื่อผู้เขียน	นายสิทธิพัฒน์ ตั้งจิรกิตต์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือเพื่อศึกษาปัจจัยอุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง และเพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าของรองผู้จัดการสาขาหญิงแต่ละสายงานวิธีวิจัยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยแจกแบบสอบถามกับรองผู้จัดการสาขาหญิงของบมจ.ธนาคารกรุงไทย จำนวน 441 คน ใช้สถิติวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ สมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง และหาความแตกต่างข้อมูลด้วย One-Way ANOVA ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยระดับบุคคล รองผู้จัดการสาขาหญิงเห็นว่าปัจจัยการรับรู้ความสามารถในตนเอง และคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ส่งผลต่อความมั่นใจที่จะก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา

ปัจจัยระดับองค์กร รองผู้จัดการสาขาหญิงเห็นว่าปัจจัยการพัฒนาบุคลากรส่งผลต่อความมั่นใจที่จะก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา ขณะที่ปัจจัยลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงานส่งผลด้านลบหรือเป็นปัจจัยอุปสรรคต่อความมั่นใจที่จะก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา โดยที่เห็นว่าปัจจัยการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานไม่ส่งผลต่อความมั่นใจ

โดยที่รองผู้จัดการสาขาทั้ง 3 ตำแหน่งงานเห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความมั่นใจที่จะก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขานั้นแตกต่างกัน โดยรองผู้จัดการบริการลูกค้าเห็นว่าการพัฒนาบุคลากร และการรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลต่อความมั่นใจแต่รองผู้จัดการธุรกิจการขาย และรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ เห็นว่าการรับรู้ความสามารถของตนเอง การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ส่งผลต่อความมั่นใจ ขณะที่ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงานส่งผลทางลบต่อความมั่นใจที่จะก้าวหน้า

คำสำคัญ: โอกาสความก้าวหน้า, พนักงานหญิง, ธุรกิจธนาคารพาณิชย์

Independent Study Title	FACTORS AFFECTING CAREER ADVANCEMENT FOR WOMEN EMPLOYEE TO BRANCH MANAGER IN KRUNGTHAAI BANK PCL.
Author	MR.SITTIPAT TANGJIRAKITT
Degree	MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
Faculty/University	FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY THAMMASAT UNIVERSITY
Independent Study Advisor	Assistant Professor Natenapha Yabushita, Ph.D.
Academic Years	2016

ABSTRACT

Barriers to promotion to branch manager from vice-branch manager were studied for female and male employees of Krung Thai Bank Public Company Limited (KTB PCL), a state-owned bank under license issued by the Thai Ministry of Finance. KTB PCL has the largest number of domestic branches of any Thai bank. Data was collected by questionnaire and in-depth interviews. Samples were 441 female vice-branch managers of KTB PCL. Statistical analysis of data included mean, percentage, linear regression, and one-Way Analysis of Variance (ANOVA).

Results were that for female vice-branch managers, the main individual factors perceived affecting confidence to branch managership were self-efficacy and leadership characteristics. Organizational factors affected personal development confidence for female vice-branch managers to advance to branch managership, while job characteristics, work pressure, and working hours were negative factors in barring commitment to career progress. Lacking support of supervisors and colleagues did not affect confidence. Different female vice-branch managers were affected by the different issues. An operations manager was most affected by personnel development and self-efficacy, while managers of customer service and sales; and business and marketing were most affected by self-efficacy, support from superiors and colleagues, and leadership characteristics, in decreasing order of importance,

while job characteristics, work pressure, and working hours had negative effects on confidence about career progress. These findings may be useful for directors of KTB PCL and other Thai banks for ensure equal opportunity advancement for all employees regardless of gender, helping worker retention, recruitment, and productivity.

Keywords: Career Advancement, Female Employee, Commercial bank



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยาบุชิตะ อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ พร้อมทั้งช่วยตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขรายงายการศึกษาเป็นอย่างดีมาโดยตลอด และอาจารย์ ดร.จตุรงค์ นภทร ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กังวาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวัต ลิ้มปัทมาธิษฏ์กุล ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และข้อเสนอแนะ เพื่อให้ การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ในการศึกษาและวิจัย ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี จากผู้บริหาร และพนักงาน บริษัท ธนาकारกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ข้อมูล ในการให้ข้อมูลประกอบการศึกษาและการสละเวลา ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณยิ่งในความร่วมมือนี้อย่างสูง

อีกทั้ง ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากบริษัท ธนาकारกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มอบทุนการศึกษาปริญญาโท ตลอดหลักสูตร และความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสายงานทรัพยากร บุคคลและบรรษัทภิบาลทุกท่าน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนพนักงานที่คอยสนับสนุนในการศึกษา จนสำเร็จลุล่วงมาด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้รับความช่วยเหลือและความอนุเคราะห์ จากคุณเอมมิกา กำจาย และเพื่อนโครงการ MBA-HRM มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ทุกท่าน รวมถึงบิดา มารดา และบุคคล ใกล้ชิดทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายสิทธิพัฒน์ ตั้งจิรกิตต์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญ	(5)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามการวิจัย	8
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	8
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.5 ขอบเขตการวิจัย	9
1.6 สมมติฐานการวิจัย	9
1.7 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	10
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง	12
2.1.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง	13
2.1.2 คุณลักษณะความเป็นผู้นำ	13

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์กร	15
2.2.1 ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน	15
2.2.2 การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	16
2.2.3 การพัฒนาบุคลากร	18
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิง	19
2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับบมจ. ธนาคารกรุงไทย	20
2.4.1 เส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา	23
2.5 กรอบการวิจัย	24
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	26
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	26
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	27
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	27
3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	29
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	31
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	33
4.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา	33
4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	33
4.1.2 การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	35
4.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย	37
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	51
5.1 สรุปผลการศึกษา	51
5.1.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง	51
5.1.2 ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรการวิจัย	52

	(7)
5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน	52
5.2 สรุปการอภิปรายผลการศึกษา	53
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ	55
5.4 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร	55
5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย	56
5.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	57
รายการอ้างอิง	58
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเรื่อง อุปสรรคต่อของโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่ง ผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย	65
ภาคผนวก ข การหาค่าความตรงตามเนื้อหาด้วย หลักเกณฑ์ของดัชนีความ สอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์	73
ประวัติผู้เขียน	79

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ผู้มีงานทำในภาคธุรกิจการเงินและการประกันภัย ตั้งแต่ปีค.ศ.2012-2015	4
1.2 จำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย	5
1.3 จำนวนและสัดส่วนพนักงานชาย-หญิงของธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศไทย	6
3.1 เกณฑ์ในการให้คะแนนแบบสอบถาม	28
3.2 เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ยความเห็น	28
3.3 ผลการแสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม (n=30)	30
3.4 สมมติฐานการวิจัย และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน	32
4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายการ (N= 441)	33
4.2 ข้อมูลสรุปค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายของตัวแปรการวิจัย	36
4.3 สรุปผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบสตีปไวส์ระหว่าง ตัวแปรอิสระกับระดับความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของ รองผู้จัดการสาขาหญิง	37
4.4 ผลการวิเคราะห์สถิติสำหรับทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons)	43
4.5 สรุปผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบสตีปไวส์ระหว่าง กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 กับระดับความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา	44
4.6 สรุปจำนวนของรองผู้จัดการสาขาแยกเพศและตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือก ผู้จัดการสาขา ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2555-2560	48
5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	52

สารบัญญภาพ

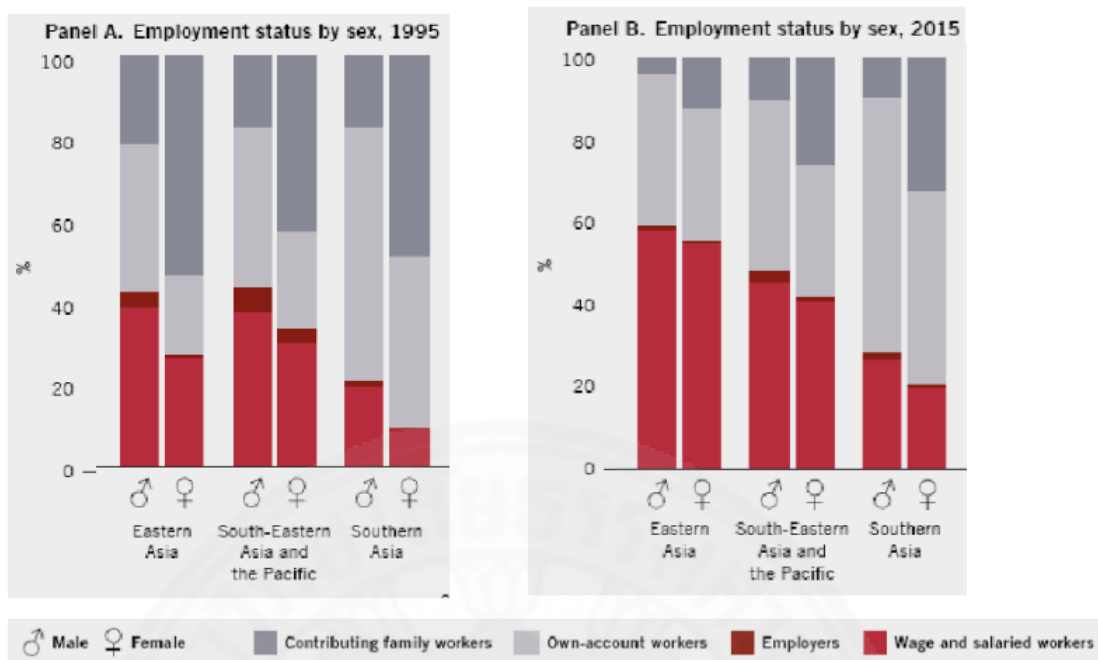
ภาพที่	หน้า
1.1 การเคลื่อนย้ายแรงงานในภูมิภาคเอเชียเปรียบเทียบกับปีค.ศ. 1995 และค.ศ. 2015	2
1.2 สัดส่วนการจ้างงานระหว่างเพศชายและหญิงในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ยกเว้นภาคการเกษตร ของประเทศไทย ปีค.ศ.2001-2010	3
2.1 โมเดลการวัดความสำเร็จของจัดตั้งและคณะ	20
2.2 แสดงโครงสร้างองค์กรของบมจ.ธนาคารกรุงไทย	22
2.3 โครงสร้างตำแหน่งในสาขา และการเลื่อนตำแหน่ง	23
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	25
4.1 แนวโน้มรองผู้จัดการสาขาแยกเพศและตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้จัดการสาขา ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2555-2560	49

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

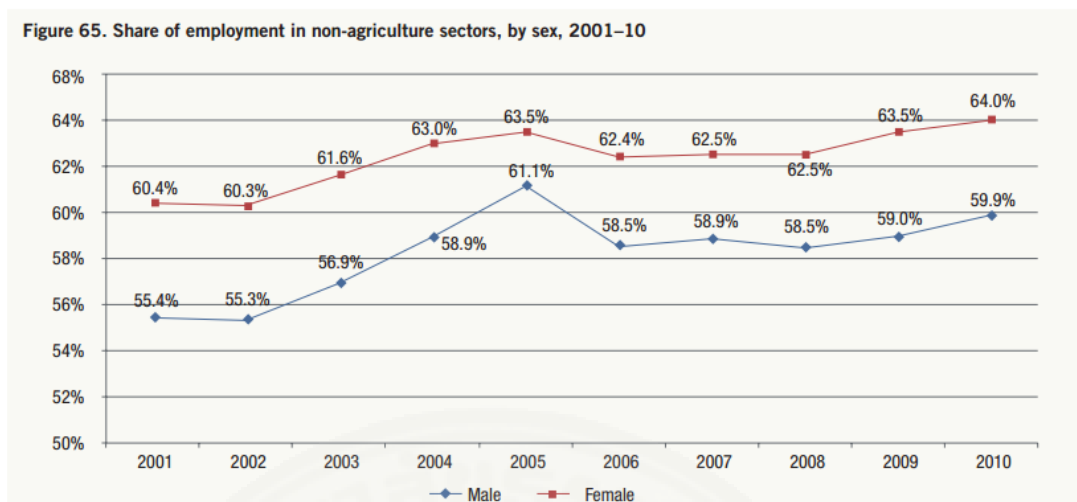
การเข้าสู่ตลาดแรงงานของผู้หญิงเป็นประเด็นที่น่าสนใจ เป็นผลจากการเคลื่อนตัวครั้งใหญ่ของผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานโดยเมื่อพิจารณาสัดส่วนระหว่างแรงงานหญิงและชายทั่วโลก มีอัตราส่วนของแรงงานหญิงทั่วโลกมากถึงร้อยละ 63 ของจำนวนแรงงานทั้งหมดซึ่งสัดส่วนดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะขยายตัวมากยิ่งขึ้นในอนาคต (ILO, 2004) ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการจ้างงานและความเท่าเทียมของเพศในการเข้างาน สอดคล้องกับข้อมูลจากองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ที่รายงานการจ้างงานผู้หญิงใน Woman in work Trend (2016) ว่า การจ้างงานทั่วโลกมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจ ความต้องการแรงงานทำให้ผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้นส่งผลต่อบทบาทและสถานะของผู้หญิง ทั้งนี้ในประเด็นการทำงานของหญิง พบว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มออกจากการทำงานของครอบครัวหรือทำงานในบ้านเข้าสู่การทำงานภาคธุรกิจอื่นมากขึ้น ดังจะเห็นได้จาก ภาพที่ 1.1 แสดงการเคลื่อนย้ายของแรงงานในภูมิภาคเอเชียเปรียบเทียบปีค.ศ.1995 กับปี ค.ศ.2015 โดยพิจารณาจากปัจจัยการทำงานภายในครอบครัว (แท่งกราฟสีเทาเข้ม) ในธุรกิจของตนเอง (แท่งกราฟสีเทาอ่อน) เป็นเจ้าของกิจการ (แท่งกราฟสีแดงเลือดเข้ม) และการเป็นพนักงานเงินเดือน (แท่งกราฟสีแดง) ระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย พบว่า ทั้งผู้หญิงและผู้ชาย มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการทำงานจากการทำงานในธุรกิจของครอบครัวสู่การเป็นเจ้าของกิจการ และเป็นพนักงานเงินเดือนมากขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาแต่เฉพาะผู้หญิงจะพบว่า ในกลุ่มแรงงานผู้หญิงมีแนวโน้มการเคลื่อนย้ายการออกจากบ้าน (แท่งกราฟสีเทาเข้ม) สู่การทำงานภายนอกบ้านมากยิ่งขึ้น (แท่งกราฟสีแดง) ในปีค.ศ.2015 เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบการทำงานของผู้หญิงที่เน้นการทำงานของครอบครัว (แท่งกราฟสีเทาเข้ม) ในปีค.ศ. 1995 (ILO, 2016)



ภาพที่ 1.1 การเคลื่อนย้ายแรงงานในภูมิภาคเอเชียเปรียบเทียบปีค.ศ. 1995 และค.ศ. 2015
ที่มา World Employment and Social Outlook 2016: Transforming jobs to end poverty
,International Labour Office, 2016

ทั้งนี้ บทบาทของแรงงานหญิงในตลาดแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องอันเป็นผลจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

ประการแรก อุปสงค์ต่อแรงงาน การขยายตัวของภาคธุรกิจและการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างต่อเนื่องในทุกอุตสาหกรรม โดยเฉพาะกับภาคการบริการส่งผลต่อความต้องการแรงงานที่สูงขึ้น เพื่อการผลิตสินค้าและบริการให้ทันต่อการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค จึงเป็นสาเหตุสำคัญของการดึงดูดแรงงานเข้าสู่ตลาดแรงงานโดยเฉพาะแรงงานผู้หญิง ถือเป็นโอกาสสำคัญสำหรับผู้หญิงในการเข้าสู่ตลาดแรงงานและเติบโตในตลาดแรงงาน ดังปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดในการเปรียบเทียบอัตราส่วนการจ้างงานเปรียบเทียบระหว่างผู้ชายและผู้หญิงใน ภาพที่ 1.2 ที่แสดงอัตราส่วนการจ้างงานในภาคอุตสาหกรรมและภาคการบริการ เปรียบเทียบระหว่างผู้หญิงและผู้ชายของประเทศไทย ในรอบระยะเวลา 10 ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001-2010 โดยพบว่า การจ้างงานแรงงานในภาคอุตสาหกรรมและภาคการบริการ มีการจ้างงานแรงงานผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย และเมื่อพิจารณาแนวโน้มของการจ้างงาน จะพบว่า การจ้างงานแรงงานผู้หญิงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา และยังคงมีแนวโน้มที่สูงขึ้นในอนาคต



ภาพที่ 1.2 สัดส่วนการจ้างงานระหว่างเพศชายและหญิงในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ยกเว้นภาคการเกษตรของประเทศไทย ปีค.ศ.2001-2010

ที่มา Thailand – A labour market profile ILO Regional Office for Asia and the Pacific Bangkok: ILO, 2016

ประการที่สอง อุปทานของแรงงาน กระแสของผู้หญิงที่เริ่มออกจากการทำงานในบ้านสู่การเป็นแรงงานในภาคธุรกิจต่างๆตั้งแต่ปีพ.ศ. 2525 เป็นต้นมา อันเป็นผลพวงจากการส่งเสริมของนโยบายภาครัฐในแผนพัฒนาสตรีระยะยาว ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2525-2544) (คณะอนุกรรมการพัฒนากิจกรรมและบทบาทของสตรี, 2525) ถือเป็นพลวัตที่น่าสนใจจากบทบาทที่เพิ่มมากขึ้นในตลาดแรงงานไทยผู้หญิงกลายเป็นกลุ่มแรงงานสำคัญของระบบเศรษฐกิจพื้นฐานของประเทศ โดยเคลื่อนย้ายจากภาคอุตสาหกรรมเกษตรในท้องถิ่นระดับสู่ชุมชน และเข้าสู่การเป็นแรงงานสำคัญสำหรับธุรกิจภาคอุตสาหกรรมก่อนที่จะโยกย้ายและแพร่ขยายจนเป็นฐานกำลังสำคัญของธุรกิจภาคบริการ ผู้หญิงจึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน

ผู้หญิงในตลาดแรงงานยุคแรกได้เติบโตเป็นหัวหน้างานหรือก้าวหน้าเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ทำให้บทบาทและสถานะผู้หญิงไทยเปลี่ยนแปลงไป ในฐานะผู้ที่สามารถเลี้ยงชีพตนเองสามารถสร้างรายได้เข้าสู่ครอบครัว เป็นผู้นำครอบครัวในครอบครัวเลี้ยงเดี่ยว (Single mom) และเป็นเจ้าของธุรกิจรวมถึงบทบาททางการเมืองทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศแต่ทว่าประเด็นผู้หญิงยังคงเป็น “มายาคติ” ในสังคมไทย เนื่องด้วยสถานภาพทางเพศและทัศนคติทางสังคมที่ฝังรากและให้อำนาจการบริหาร การปกครอง และการตัดสินใจอยู่ที่ “ผู้ชาย” จึงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของผู้หญิง (สำนักกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, 2554)

เมื่อกล่าวถึงธุรกิจบริการธุรกิจสถาบันการเงินถือเป็นธุรกิจบริการประเภทหนึ่ง เป็นการให้บริการทางการเงินและที่ปรึกษาทางการเงินโดยในรายงานการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร พ.ศ.2559 ข้อมูลผู้มีงานทำของกระทรวงแรงงาน ระบุจำนวนผู้ที่ทำงานในธุรกิจภาคการเงินและการประกันภัย พ.ศ.2558 ว่า มีผู้ทำงานอยู่ในภาคธุรกิจการเงินและการประกันภัยจำนวนทั้งสิ้น 522,900 คนเป็นเพศชาย 209,640 คน และเพศหญิงมากถึง 313,300 คน ซึ่งมีนัยยะสำคัญของการจ้างงานผู้หญิงดังจะเห็นได้อย่างชัดเจนจากตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนและสัดส่วนของผู้ที่ทำงานในภาคการเงินและการประกันภัย ตั้งแต่ปีค.ศ.2012-2015 โดยภาพรวมการจ้างงานของประเทศไทยมีการจ้างแรงงานชายมากกว่าแรงงานหญิง แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะการจ้างงานในภาคการเงินและการประกันภัยอัตราส่วนของแรงงานหญิงและผู้ชายมีทิศทางตรงกับข้ามอยู่ที่ร้อยละ 60 ต่อร้อยละ 40 ตามลำดับซึ่งหมายถึง “ผู้หญิง” เป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์กรซึ่งแนวโน้มของจำนวนผู้หญิงในธุรกิจยังเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 5 ปี

ตารางที่ 1.1 ผู้มีงานทำในภาคธุรกิจการเงินและการประกันภัย ตั้งแต่ปีค.ศ.2012-2015

Year	Units: In Thousands				
	Total	Male	%	Female	%
2015					
Total	38,330.4	20,776.3	0.54	17,554.1	0.46
Financial & Insurance	522.9	209.6	0.40	313.3	0.60
2014					
Total	38,420.9	20,880.8	0.54	17,539.4	0.46
Financial & Insurance	493.9	201.6	0.41	292.3	0.59
2013					
Total	39,112.4	21,349.2	0.55	17,763.2	0.45
Financial & Insurance	432.5	194.2	0.45	238.3	0.55
2012					
Total	39,578.3	21,366.5	0.54	18,211.8	0.46
Financial & Insurance	385.9	169.1	0.44	216.8	0.56

ที่มา รายงานการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร, กระทรวงแรงงาน,2559

http://www.mol.go.th/sites/default/files/downloads/other/saitilabour_2558_for12oct2016.zip

จาก ข้อมูลธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย มีทั้งหมด 14 แห่ง โดยมี 4 แห่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่ก่อตั้งและถือหุ้นใหญ่โดยคนไทย ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 1.2 จำนวนพนักงานของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย

สถาบันการเงิน	จำนวนพนักงาน (คน)	
	ปี 2559	ปี 2558
ธ. กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	26,754	25,806
ธ. กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	23,354	24,067
ธ. ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	27,055	26,159
ธ. กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	21,046	21,484
ธ. กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	26,516	22,834
ธ. ทหารไทย จำกัด (มหาชน)	9,132	9,270
ธ. ซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)	3,854	3,997
ธ. ธนชาติ จำกัด (มหาชน)	_*	14,652
ธ. เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	_*	4,127
ธ. ทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน)	_*	_*
ธ. ยูโอบี จำกัด (มหาชน)	_*	_*
ธ. แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	_*	_*
ธ. สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)	_*	_*
ธ. ไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน)	_*	_*

หมายเหตุ* ไม่พบข้อมูลจำนวนพนักงานในรายงานประจำปี

ตารางที่ 1.3 จำนวนและสัดส่วนพนักงานชาย-หญิงของธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศไทย

สถาบันการเงิน	จำนวนพนักงาน ปี 2558		สัดส่วนพนักงานหญิง ต่อพนักงานชาย
	เพศหญิง	เพศชาย	
ธ. กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	16,983	8,823	1.92
ธ. กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	16,512	7,545	2.19
ธ. ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	16,483	7,623	2.16
ธ. กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	14,107	7,377	1.91
ธ. กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	15,355	7,476	2.05

หมายเหตุ ไม่พบการแยกข้อมูลจำนวนพนักงานชาย-หญิงในธนาคารอื่นๆ

จากข้อมูลจำนวนพนักงานพบว่าทุกธนาคารมีจำนวนพนักงานผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย อันเป็นผลจากผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาการเงินการธนาคารหรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจธนาคารมีจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่เป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ในอัตราส่วนร้อยละ 61.76 ต่อร้อยละ 38.24 (สถิติการศึกษาประจำปีการศึกษา 2558 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) ประกอบกับลักษณะของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าและงานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะตัวของผู้หญิงในการให้บริการและซักจูงใจค่อนข้างมาก จึงทำให้มีผู้หญิงร่วมงานกับธนาคารเป็นจำนวนมาก

แต่อย่างไรก็ดี แม้จะพบว่ามีพนักงานหญิงเป็นจำนวนมากในองค์กร แต่ทว่าตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในด้านต่าง ๆ กลับมีสัดส่วนของผู้หญิงในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารน้อยกว่าพนักงานผู้ชายค่อนข้างมาก ซึ่งสาเหตุสำคัญของการมีผู้บริหารหญิงน้อยกว่าผู้บริหารชายนั้น สามารถรวบรวมและสรุปได้ 3 ประการ คือ

ประการแรก ปัจจัยทางสังคมของประเทศไทยที่มีค่านิยมของการให้ความสำคัญกับผู้ชายมากกว่าผู้หญิงผ่านมุมมองและทัศนคติที่ว่าผู้หญิงมีความสามารถด้อยกว่าผู้ชาย ผู้ชายมีทักษะหรือคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากกว่าผู้หญิงและผู้หญิงส่วนใหญ่ถูกปลูกฝังให้เป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำตั้งแต่เด็ก (สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, 2555) ดังนั้นอำนาจการบริหารงานจึงควรอยู่กับผู้ชาย

ประการที่สอง ปัจจัยด้านนายจ้างหรือองค์กรที่ให้ความสำคัญกับประเด็นโอกาสก้าวหน้าในองค์กรแก่พนักงานหญิงน้อยกว่าพนักงานชาย ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงานหญิงและ

ชายที่ไม่เท่าเทียมกัน การมีอคติต่อคุณลักษณะ บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของผู้หญิง (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2539) จึงให้ความสำคัญของการก้าวหน้าของผู้หญิงในองค์กรน้อย

ประการที่สาม ปัจจัยด้านแรงจูงใจส่วนบุคคลของพนักงานหญิงที่ไม่ต้องการเป็นผู้บริหาร อันเป็นผลจากภาวะครอบครัวหรือภาวะในการเลี้ยงดูแลบุตร ที่กลายเป็นข้อจำกัดในการทำงานของผู้หญิง (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2539) ส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อสถานะปัจจุบันของตนเอง และไม่ต้องการมีภาระหน้าที่งานที่เพิ่มมากขึ้น

งานวิจัยชิ้นนี้ให้ความสำคัญกับสมมติฐานประการที่สองปัจจัยด้านนายจ้างหรือองค์กรในการให้การสนับสนุนแก่พนักงานหญิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีสถาบันการเงินไทย (ธนาคารพาณิชย์) ที่ให้โอกาสผู้หญิงในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารน้อยกว่าชาย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือก “บมจ.ธนาคารกรุงไทย” เป็นกรณีศึกษาเรื่องของอุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานหญิงเนื่องด้วยลักษณะพิเศษขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่ต่างจากรัฐวิสาหกิจทั่วไป กล่าวคือ ธนาคารกรุงไทย จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติองค์การมหาชนที่มีเป้าประสงค์ให้เป็นสถาบันการเงินภายใต้กำกับของรัฐ (กระทรวงการคลัง) เพื่อให้สามารถสร้างการแข่งขันในเชิงธุรกิจได้เหมือนธุรกิจสถาบันการเงินทั่วไปทำให้ลักษณะการบริหารงานเป็นการผสมผสานทั้งแบบภาครัฐที่ให้มีความสำคัญกับลำดับขั้นต่อนและกฎระเบียบ รวมถึงการมีผู้บริหารที่เป็น “ผู้ชาย” ตามทัศนคติแบบระบบราชการ และการบริหารแบบองค์กรเอกชน เพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขันในการสร้างหรือพัฒนาผู้มีศักยภาพทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเข้ามาทำงาน ความสำคัญจึงอยู่ที่เรื่องคุณสมบัติความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ มากกว่าเรื่องของเพศ

เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างการบริหารจากคณะผู้บริหารของธนาคารกรุงไทย พบว่า คณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการบริหารระดับสูง (ผู้บริหารสายงาน) ธนาคารกรุงไทย มีผู้บริหารผู้หญิงจำนวนน้อยโดยคณะกรรมการธนาคาร จำนวน 12 ท่าน มีกรรมการบริหารผู้หญิงเพียง 1 ท่าน และคณะกรรมการบริหารระดับสูง (ผู้บริหารสายงาน) จำนวน 18 ท่าน มีผู้บริหารผู้หญิง 5 ท่าน (คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงบมจ.ธนาคารกรุงไทย, 2559) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเฉพาะตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของธนาคาร พบว่า ตลอดระยะเวลาของการดำเนินธุรกิจ 50 ปี บมจ.ธนาคารกรุงไทย ไม่เคยมีกรรมการผู้จัดการใหญ่ที่เป็นผู้หญิงเลย (รายงานประจำปี 2558 บมจ.ธนาคารกรุงไทย, 2559)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยอุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานผู้หญิงในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และเลือกกรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย โดยคาดหวังว่าการมีมาตรการสนับสนุนพนักงานหญิงให้มีโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งการบริหารที่ชัดเจน ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรในการสร้างการเติบโต และช่วยให้ผู้หญิงได้รับโอกาสที่เท่าเทียม ได้รับการยอมรับในสังคม สร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้หญิงและสถาบันครอบครัว โดยในท้ายที่สุดจะส่งผลต่อ

การสร้างสมดุลในชีวิตกับการทำงานของพนักงานทั้งชายและหญิงและการเติบโตทางสังคมที่ยั่งยืน ไม่ใช่กดดันแต่ผู้หญิงเพียงฝ่ายเดียวให้รับผิดชอบทั้งงานนอกบ้านและในบ้าน

นอกจากนี้ในการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นโอกาสสำคัญในการค้นหาอุปสรรคต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานหญิงในองค์กร เพื่อการนำไปใช้ในการกำหนดมาตรการส่งเสริมโอกาสก้าวหน้าของพนักงานหญิงให้เป็นผู้บริหารในองค์กรต่อไปในอนาคต อีกทั้งยังเป็นการต่อยอดทางความรู้ในการศึกษาเรื่องผู้หญิงกับการทำงานในองค์กรด้านการเงินการธนาคาร ที่ปัจจุบันมีการศึกษาในประเด็นดังกล่าวไม่มากนัก จึงเป็นสาเหตุสำคัญให้ผู้วิจัยเลือกการวิจัยในประเด็นดังกล่าว

1.2 คำถามการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามในการวิจัย คือ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยอุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าของรองผู้จัดการสาขาหญิงแต่ละสายงาน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในการกำหนดนโยบายของธนาคารและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับพนักงานหญิง
2. เป็นข้อเสนอแนะสำหรับการใช้ในการกำหนดแผนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพนักงานหญิงของธนาคารที่สอดคล้องกับความต้องการมากยิ่งขึ้น

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีขอบเขตในการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้คือ รองผู้จัดการสาขาหญิง สังกัดสายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำนวน 1,175 คน (ข้อมูล ณ เดือนมกราคม 2560)

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือรองผู้จัดการสาขาหญิง สังกัดสายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำนวน 299 คน ซึ่งคำนวณของตามสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนที่ ± 0.05

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

ตัวแปรกลุ่มที่ 1 ปัจจัยระดับบุคคล ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง (X1)

1. การรับรู้ความสามารถของตนเอง
2. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ

ตัวแปรกลุ่มที่ 2 ปัจจัยระดับองค์การ การสนับสนุนขององค์กร (X2)

1. ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน
2. การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
3. ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา

ตัวแปรตาม ความมั่นใจในโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขา (Y)

1.6 สมมติฐานของการวิจัย

จากกรอบแนวคิดของปัจจัยอุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง สามารถตั้งสมมติฐานในการวิจัย ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา

สมมติฐานที่ 2 คุณลักษณะความเป็นผู้นำส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา

สมมติฐานที่ 3 ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงานส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา

สมมติฐานที่ 4 การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในองค์กรส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา

สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาบุคลากรขององค์กรส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิงแตกต่างกันตามตำแหน่งงาน

1.7 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง หมายถึง ความตั้งใจ ความมุ่งมั่น และความปรารถนาในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อโอกาสความก้าวหน้าในการเป็นผู้บริหารของผู้หญิง

การรับรู้ความสามารถในตนเองของผู้หญิง หมายถึง การที่ผู้หญิงรับรู้ถึงความสามารถและศักยภาพของตนเองที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังได้

คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้หญิง หมายถึง ลักษณะทางความคิดและพฤติกรรมของผู้หญิงที่แสดงออกมาส่งผลให้ผู้หญิงมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และช่วยให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง

การสนับสนุนขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับองค์กรในการให้การสนับสนุนในเรื่องของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาในองค์กร และการใส่ใจขององค์กรเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของพนักงาน รวมถึงคุณค่าของพนักงาน

ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงระยะเวลาในการทำงานที่กระทบต่อเวลาในการทำกิจกรรมส่วนตัว ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความกดดันในการทำงานของผู้หญิง

การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ที่ทำให้ผู้หญิงได้รับสิ่งที่เป็นประโยชน์และความช่วยเหลือในการทำงาน รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาทั้งในการทำงานและเรื่องส่วนตัว

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่องค์กรให้การสนับสนุนในการพัฒนาทักษะของผู้หญิงในด้านต่าง ๆ ผ่านกระบวนการฝึกอบรม และระบบพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้ผู้หญิงสามารถพัฒนาตนเองได้

ความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิง หมายถึง โอกาสในความก้าวหน้าในการมีตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นผู้บริหารของพนักงานหญิง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง โอกาสการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาอุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการศึกษาและกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง

2.1.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง

2.1.2 คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์กร

2.2.1 ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน

2.2.2 การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

2.2.3 การพัฒนาบุคลากร

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิง

2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับบมจ. ธนาคารกรุงไทย

2.5 กรอบการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง

ความทะเยอทะยานในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในความก้าวหน้าของผู้หญิงทำให้ผู้หญิงมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างผลงานที่โดดเด่น คาดหวังก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ให้ความสำคัญกับงาน เต็มใจทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี และเสียสละเพื่อองค์กร (Morrison, White and Velsor, 1987) รวมถึงการทำงานอย่างกระตือรือร้น (Active) มากกว่าผู้ชาย (ชุตติมา เสดานุรักษ์, 2534) และมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายตามที่คาดหวังแม้เป็นเป้าหมายเชิงอุดมคติ (Hellenga, Aber & Rhodes, 2002)

ทั้งนี้ ความทะเยอทะยานเพื่อเป็นผู้บริหารของผู้หญิงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายในตัวตนของผู้หญิงที่ได้รับแรงสนับสนุนจากครอบครัว การศึกษา ความคิดของตนเองที่ต้องการจะเป็นผู้นำ ตั้งแต่ยังเด็ก รวมถึงการขัดเกลาของสังคม (Socialize) (นวพรรณ เจริญทรัพย์, 2552)

2.1.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง

ความทะเยอทะยานของผู้หญิงเชื่อมโยงกับการรับรู้ศักยภาพและความสามารถของตนเอง (Self-awareness) ที่เกิดจากภายในตัวของผู้หญิง ซึ่งระดับการรู้และเข้าใจตนเองที่เหมาะสมส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพทำให้ผู้หญิงรับรู้ จุดแข็ง จุดอ่อน คุณค่าและความเชื่อของตนเอง (Viki Holton and Fiona Elsa Dent, 2016) และเป็นการแสดงถึงการตัดสินใจในความสามารถ ประเมินระดับความสามารถ การแสดงออกถึงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง ส่งผลต่อการมีผลลัพธ์ในการทำงานที่สูง (ปาริฉัตร ตู่คำ, 2557)

ทั้งนี้ สถานะทางสังคมที่ผู้หญิงต่ำกว่าผู้ชายหรืออคติที่ผู้หญิงเป็นผู้บริหารในระดับสูง (Wirth, 2001 : Helena Knorr, 2005) ทำให้ผู้หญิงขาดการรับรู้และยอมรับความสามารถของตนเองที่สามารถแข่งขันกับผู้ชายจึงปิดกั้นความสามารถและไม่แสดงออกในการทำงานให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ ซึ่งการศึกษาการรับรู้ความสามารถและศักยภาพของผู้หญิงโดยการสำรวจกลุ่มผู้บริหารหญิงในองค์กรภาครัฐและเอกชน จำนวน 100 คน พบว่า สาเหตุที่ทำให้ผู้หญิงไม่สามารถขึ้นเป็นผู้บริหารมาจากการขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ความไม่ต้องการมีอำนาจ การไม่กระตือรือร้นในการทำงาน และข้อจำกัดของค่านิยมที่ไม่ยกย่องผู้หญิงเป็นผู้นำ (บวร ประพฤติดี, ทิพาพร พิมพ์สุทธิ และ เฉลิมพลศรีหงษ์, 2520) และในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีในองค์กรภาครัฐ ของ ปาริฉัตร ตู่คำ พบว่า ปัจจัยความเชื่อมั่นความสามารถของตนเองของผู้หญิง เป็นปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับความก้าวหน้าของผู้บริหารสตรีในองค์กรภาครัฐ (ปาริฉัตร ตู่คำ, 2557)

ดังนั้น การรับรู้ศักยภาพและความสามารถของผู้หญิงจะทำให้ผู้หญิงสามารถก้าวข้ามเพดานแก้ว (Glass Ceiling) ของการไม่เชื่อมั่นว่าตนเองสามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าได้ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากบุคคลรอบตัวของผู้หญิงทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวช่วยสร้างการรับรู้ความสามารถในตนเองของผู้หญิง (Helena Knorr, 2005) ส่งผลต่อความมั่นใจในการทำงานและการผลักดันตนเองให้บรรลุเป้าหมายของการทำงานในอาชีพได้ในที่สุด

2.1.2 คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้หญิงเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าโดยการแสดงออกทางพฤติกรรมการเป็นผู้นำ (Leader Behavior) ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของผู้บริหารหญิง จากบุคลิกลักษณะส่วนตัวและรูปแบบการทำงานที่ต้องการความสำเร็จ มีอำนาจตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน ความรับผิดชอบต่องาน การทำให้ตนเองและทีมงานบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2543) การมีความเอื้ออาทร เห็นใจผู้อื่น ความไม่เห็นแก่ตัว มีเมตตา ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และเข้าใจในความรู้สึกของคนรอบข้าง (Early & Steffent, 1984) รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น การแบ่งปันอำนาจและข้อมูลข่าวสาร (Ramsay, 2000; Macrow, 2016)

การศึกษาในประเด็นคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้หญิงในหลายองค์กร พบว่า พฤติกรรมของความเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิงจะแตกต่างกันไปตามบริบทและลักษณะการทำงาน โดยการศึกษาผู้หญิงที่จะเป็นผู้บริหารองค์กรภาครัฐ (Munoz, Pankake, M. Ramalho, Mills, & Simomsson, 2014) พบว่า ผู้หญิงที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่เน้นการสร้างร่วมมือที่เข้มแข็งภายในองค์กร (Collaborative) ผ่านการเข้าร่วมสังคม การสร้างเครือข่ายของการร่วมมือและสนับสนุนการทำงานภายในองค์กรเนื่องลักษณะองค์กรที่มีแต่ผู้บริหารผู้ชายและอคติเกี่ยวกับการเป็นผู้บริหารของผู้หญิงและการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร (สุพรรณณี มาตรโพธิ์, 2549) พบว่า ผู้บริหารหญิงในมหาวิทยาลัยของรัฐมีลักษณะผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ (ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ William J. Reddin) เนื่องจากระบบบริหารราชที่มีความซับซ้อน การเน้นระดับอำนาจ การทำตามหน้าที่และระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงานที่เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันต้องผู้หญิงต้องผสมผสานคุณลักษณะของผู้นำในด้านอื่นไว้ด้วย เช่น ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและความไว้วางใจในการทำงาน

ดังนั้น ผู้หญิงที่จะเป็นผู้บริหารจึงควรมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำแบบเห็นอกเห็นใจ อ่อนน้อมถ่อมตน คิดถึงจิตใจผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี (Athene Vongalis-Macrow, 2016) ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการทำงานของหญิงและทำให้ผู้หญิงสามารถเป็นผู้บริหารขององค์กรได้ โดยข้ามพ้นเรื่องสถานะทางเพศ

ทั้งนี้ การศึกษาประเด็นความทะเยอทะยานในการเป็นผู้บริหารของผู้หญิงมีความสอดคล้องและสามารถอธิบายผ่านทฤษฎีการเรียนรู้อาชีพทางสังคม (Social Cognitive Career Theory) ของ แบนดูรา (Bandura, 1986) ที่ถูกนำมาพัฒนาโดย เลนท์, บราวน์และแฮคเค็ท (Lent Brown & Hackett, 2006) ที่กล่าวถึงความสนใจในอาชีพ การเลือกอาชีพ และความสำเร็จและมั่นคงในอาชีพ โดยเป็นผลจากการรับรู้ในความสามารถ ความคาดหวังถึงผลลัพธ์ และเป้าหมายของตนเอง ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตนเองจะสะท้อนผ่านรูปแบบความคิดและการแสดงพฤติกรรมที่จะมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงมีอิทธิพลต่อความรู้สึกมั่นใจในตนเอง และความพยายามในการแสวงหาวิธีการบรรลุเป้าหมาย เชื่อมโยงกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลผ่านบุคลิกลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลนั้นด้วย โดยแต่ละบุคคลจะมีระดับความทะเยอทะยานที่แตกต่างกัน ผู้ที่มีระดับความทะเยอทะยานที่สูงก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้อย่างชัดเจนมากเช่นกัน

ดังนั้นการอธิบายความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงจึงสามารถนำทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมมาใช้ในการอธิบาย ซึ่งการที่ผู้หญิงมีการรับรู้ความสามารถของตนเองที่สูง และมีคุณลักษณะ

ของความเป็นผู้นำ จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน และการมีความก้าวหน้าในการทำงานสู่ตำแหน่งในระดับบริหาร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์กร

การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ได้รับความสนใจจากผู้หญิง (Beller, Helms, and Arfken, 2012) โดยเป็นตัวแปรสำคัญต่อความก้าวหน้าและสำเร็จในอาชีพของผู้หญิงองค์กรที่แสดงถึงการสนับสนุนโอกาสความก้าวหน้าของผู้หญิงในเชิงรุก (Proactive) ทั้งนโยบายและการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมจะช่วยให้ผู้หญิงมุ่งความสำเร็จต่อเป้าหมายได้รับการยอมรับนับถือได้รับการพัฒนา สามารถรับรู้ความก้าวหน้าของตนเอง และเป็นแรงผลักดันสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต (Tharenou & Conroy, 1994 อ้างถึงใน นवलฉวี ประเสริฐสุข, 2542) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

2.2.1 ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน

ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้หญิงอยากทำงานและบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ซึ่งเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบในการทำงาน การถูกควบคุมในการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะกลายเป็นรางวัล (ผลลัพธ์) โดยลักษณะงานที่มีความหลากหลาย (Variety) มีความเป็นอิสระ (Autonomy) เป็นเอกลักษณ์ (Task Identity) และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะช่วยให้ผู้หญิงสามารถบรรลุต่อเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นงานที่ผลักดันให้เกิดความสำเร็จก้าวหน้าในอาชีพได้ (Hackman and Lawler, 1971, อ้างถึงใน วิมลรัตน์ พูลหน้าย, 2555) โดยการศึกษาประเด็นลักษณะงานกับความก้าวหน้าของผู้หญิง พบว่า ลักษณะงานสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิง ผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การรับรู้ความสามารถของตนเอง และความผูกพันในอาชีพ (ปาริฉัตร ตู่คำ, 2557) และการศึกษาอุปสรรคความก้าวหน้าของผู้หญิงกับลักษณะงาน พบว่า ความก้าวหน้าของผู้หญิงมีอุปสรรคที่สำคัญจากอคติในการประเมินของผู้บังคับบัญชาที่มีมุมมองว่า คุณลักษณะของผู้หญิงยังไม่สอดคล้อง/เหมาะสมกับคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน (Faction and Dobbins, 1996)

ทั้งนี้ ลักษณะงานที่ผู้หญิงทำจะเชื่อมโยงกับความกดดันในการทำงานโดยเป็นความรู้สึกจากหน้าที่การทำงาน (Role stressor) ที่ไม่สามารถจัดการความกดดันของตนเองได้ด้วยเพราะปริมาณหน้าที่ความรับผิดชอบ/ปริมาณงาน (Workload) และความไม่ชัดเจนของหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการถูกควบคุมโดยองค์กร และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน โดยสะท้อนผลออกมาในเรื่องความคาดหวังความสำเร็จ และความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิง

สัมพันธ์กับระยะเวลาการทำงานหรือจำนวนชั่วโมงการทำงาน (Work hours) ของผู้หญิงที่แสดงถึงสมดุลการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Perceived work-family Balance) โดยผู้หญิงส่วนใหญ่ไม่ชอบใช้ระยะเวลาทำงานในสถานที่ทำงานมากจนเกินไปซึ่งแตกต่างจากผู้ชาย (Haile, Emmanule, and Dzathor, 2016) โดยการศึกษาโอกาสการก้าวหน้าสู่การเป็นผู้บริหารสตรีบนบริบทระดับปัจเจกความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร ของ โชติมา แก้วทอง (2550) พบว่าเวลาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความก้าวหน้าของผู้หญิง เนื่องจากเวลาในการทำงานสัมพันธ์กับกิจกรรมที่ต้องใช้ในการทำงาน และกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมส่วนตัว เช่น กิจกรรมที่เกี่ยวกับครอบครัว การใช้เวลาทำงานจำนวนมากส่งผลกระทบต่อการศึกษาความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว โดยเฉพาะกับกลุ่มผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว รวมถึงเวลาที่ใช้เดินทางมาทำงานก็เป็นอีกปัจจัยที่สร้างความกดดันในการทำงานซึ่งส่งผลกระทบต่อความรับผิดชอบในการทำงานของผู้หญิงและการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเวลา กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน พบว่าการทำงานเกินเวลาการทำงานปกติส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง (Irwin Bromberg, 1988 อ้างถึงใน เชษฐา เตชะฉันทนิธิพันธ์, 2548) ทำให้เกิดความรู้สึกทางลบความรู้สึกเหน็ดเหนื่อยและความผิดพลาดระหว่างการทำงาน (Gilbert J. Ginsburg and Brian A. Bannon, 1985 อ้างถึงใน เชษฐา เตชะฉันทนิธิพันธ์, 2548)

ดังนั้น กล่าวได้ว่าปัจจัยด้านลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงานเป็นอุปสรรคสำคัญของผู้หญิงที่ต้องบริหารเวลาเพื่อสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านเวลาส่งผลกระทบต่อผู้หญิงที่ต้องเลือกระหว่างงานหรือครอบครัว ซึ่งการเลือกของผู้หญิงสัมพันธ์กับการที่จะทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้ผู้หญิงเสียโอกาสที่จะได้ก้าวหน้าสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นไป ด้วยเหตุนี้ องค์กรที่ต้องการสนับสนุนผู้บริหารหญิงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญและดูแลในประเด็นดังกล่าว

2.2.2 การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

บุคคลแวดล้อมการทำงานของผู้หญิงมีส่วนสนับสนุนและผลักดันผู้หญิงให้มีโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานได้ โดยเฉพาะ “ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน”

การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Supervisor Support) เป็นแรงผลักดันที่สำคัญเพราะผู้บังคับบัญชาเปรียบเหมือนตัวแทนขององค์กร (คมกริช ดอกเขียว, 2557) มีหน้าที่รับผิดชอบการทำงานและประเมินผลการทำงาน ดังนั้นในมุมมองของผู้หญิงการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะหมายถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรด้วย

สัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้หญิงกับผู้บังคับบัญชา นำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายจากการได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือ (Rue and Byars, 1996 อ้างถึงใน นภาพรณ์ อุทัยจรส์ศรี, 2554) ทั้งการทำงานและปัญหาส่วนตัว เป็นการสร้างความรู้สึกเป็นมิตร ความเชื่อใจ และความศรัทธาต่อกันและกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2550)

ทั้งนี้ในการศึกษากลุ่มผู้บริหารหญิงระดับสูง ของ White และ Van Velsor (1987) พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในอาชีพของผู้หญิงเกิดจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กร (White and Van Velsor, 1987; Helena Knorr, 2005) โดยเกิดจากการได้รับความสนใจและการขับเคลื่อนทางกลยุทธ์จากผู้บริหารขององค์กร (Catalyst, 1990; Helena Knorr, 2005) อีกทั้งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้หญิงจะทำให้ผู้หญิงเกิดการพัฒนาตนเองและช่วยสร้างความร่วมมือระหว่างกันเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างดี (วิไลพร คัมภีร์รักษ์, 2542) โดยเริ่มจากความสัมพันธ์ในงานและพัฒนาเป็นความเชื่อใจในฐานะ “คนในกลุ่ม (In Group)” นำไปสู่การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Dansereau, Green & Haga, 1975 อ้างถึงใน นภาพรณ์ อุทัยจรัสศรีศรี, 2554) และมีแนวโน้มการได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงานในอนาคต

ทั้งนี้การศึกษาอุปสรรคความก้าวหน้าของผู้หญิง ของ Marian N. Ruderman and Patricia J. Ohlott (1994) มีการกล่าวถึงประเด็นการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ว่า อุปสรรคของผู้หญิงในการก้าวหน้าในอาชีพเกิดจากการเลือกปฏิบัติในความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (โดยเฉพาะกับผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ชาย) ในการมอบหมายงานให้แก่ผู้หญิงทำให้ขาดโอกาสแสดงความสามารถจากงานที่ท้าทาย รวมไปถึงขาดโอกาสเรียนรู้งาน และโอกาสที่จะก้าวหน้าสู่ตำแหน่งในการทำงานระดับบริหาร (Ruderman and Ohlott, 1994 อ้างถึงใน โชติมา แก้วทอง, 2550) จึงทำให้ประเด็นการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อความก้าวหน้าของผู้หญิง

สำหรับประเด็นเพื่อนร่วมงานกับความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงในการศึกษาของ Schieman (2006) พบว่า บุคคลที่ร่วมงานด้วย (Co-worker) และเพื่อนร่วมงาน (Colleagues) เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อผู้หญิง เป็นพันธมิตรที่ให้การสนับสนุนแก่ผู้หญิง ตั้งแต่เรื่องทั่วไปจนถึงการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ (Schieman, 2006; Beller, Helms, and Arfken, 2016) การที่ผู้หญิงมีเพื่อนร่วมงานที่ใกล้ชิดและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันช่วยสร้างระบบเครือข่ายความสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยน และการถ่ายทอดข้อมูลทำให้ผู้หญิงได้รับสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายและมองเห็นช่องทางในการก้าวหน้า โดย Viki Holton and Fiona Elsa Dent (2016) ได้ศึกษาปัจจัยขององค์กรที่สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีสำหรับผู้หญิง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหญิง 20 ท่านและการแจกแบบสอบถามผู้หญิง 1,402 คน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้หญิงในการเป็นผู้ให้การสนับสนุนและผลักดันการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี คือ “เพื่อนร่วมงาน” ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทรงอิทธิพลรองจาก “ผู้บังคับบัญชา” ในการสนับสนุนผู้หญิงให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่า การทำงานของผู้หญิงที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผู้หญิงได้รับสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง ตลอดจนสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานช่วยให้สามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและ

ก้าวหน้าเป็นผู้บริหารในอนาคต ขณะเดียวกันยังส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของผู้หญิงด้วย (Culpan and Wright, 2002 ; Knorr, 2005)

2.2.3 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีให้แก่ผู้หญิง ทำให้มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้นและช่วยให้ผู้หญิงมีความก้าวหน้าในการทำงานได้ (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2542) โดยการศึกษาประเด็นการพัฒนาผู้หญิงในองค์กรของซุติมา เหตานุรักษ์ (2534) พบว่า อุปสรรคสำคัญของผู้หญิงที่จะเป็นผู้บริหารอยู่ที่การขาดทักษะและประสบการณ์ในการบริหารของผู้หญิง จึงต้องทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพทางการบริหารของผู้หญิงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการเน้นย้ำว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้หญิงในการสร้างโอกาสเรียนรู้เพื่อผลักดันให้ผู้หญิงที่มีความสามารถในการทำงานประสบความสำเร็จได้ (Haile, Emmanule, and Dzathor, 2016) ซึ่งเป็นการเพิ่มประโยชน์ให้แก่องค์กร (Ellison, 2011)

ทั้งนี้ กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้หญิงทำให้ผู้หญิงมีสถานะเป็น “ผู้มีความสามารถ (Talent)” (Haile, Emmanule, and Dzathor, 2016) และจูงใจให้ผู้หญิงอยากทำงานมากขึ้น (Hewlett and Rashid, 2010) ซึ่งสาระสำคัญในการฝึกอบรมควรเกิดจากความต้องการของผู้หญิง ทำให้สามารถจัดฝึกอบรมได้ตรงตามความต้องการและสะท้อนผลลัพธ์การฝึกอบรมที่ชัดเจน ซึ่งสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายในการเป็นผู้บริหารของผู้หญิงได้ (Loutfi, 2001)

นอกจากนี้ การพัฒนาผู้หญิงด้วยระบบระบบพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อสอนงานและเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้หญิงที่จะเป็นผู้บริหารจะสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะ (Skill) ความสามารถ (Capability) การถ่ายทอดความรู้เชิงประสบการณ์ (Tacit knowledge) และข้อมูลที่เป็นที่จำเป็นในการทำงาน (Swap et al., 2001; Durbin and Tomlinson, 2014) ให้แก่ผู้หญิง อีกทั้งยังเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้หญิงกับระบบอาวุโสที่จะสนับสนุนให้ผู้หญิงสามารถพัฒนาการทำงาน และเติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Singh et al., 2002; Durbin and Tomlinson, 2014)

จึงกล่าวสรุปได้ว่า องค์กรที่มีระบบการพัฒนาทักษะและความรู้ของผู้หญิงจะเป็นโอกาสสำคัญของการก้าวหน้าในการทำงาน และช่วยให้ผู้หญิงสามารถเติบโตได้เช่นเดียวกับผู้ชาย (Piterman, 2008; Haile, Emmanule, and Dzathor, 2016) ผ่าน การส่งเสริม การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา ที่กระตุ้นการเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้หญิง (Wirth, 2001; Knorr, 2005)

การศึกษาในครั้งนี้ เรื่องการสนับสนุนจากองค์กรสอดคล้องกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organization support) ของการาวา, โอบेरียนและโอฮานลอน (Garavan, O’Brein and O’Hanlon, 2006) ที่กล่าวถึง การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างองค์กร

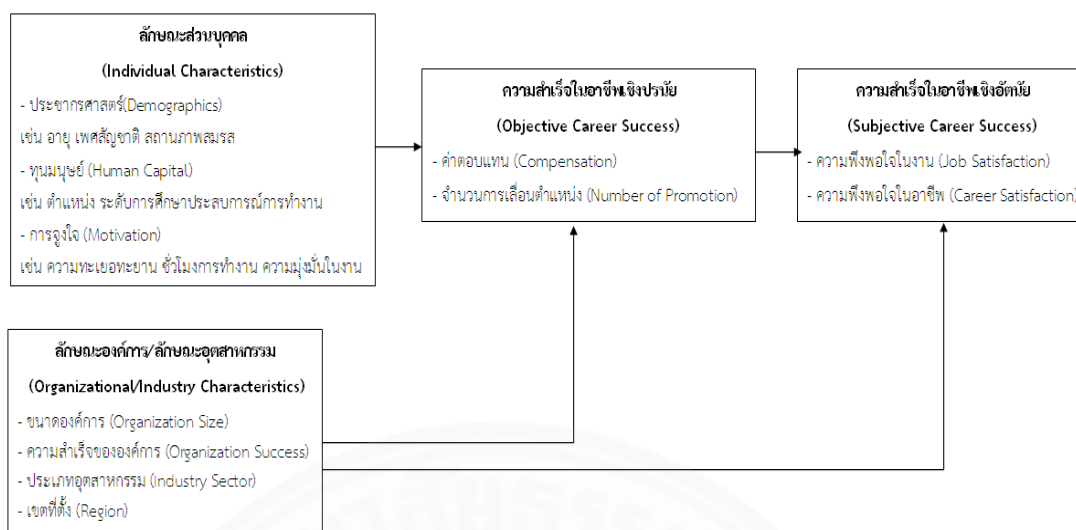
(ผู้บังคับบัญชา) ที่คาดหวังต่อพนักงานในความทุ่มเทในการทำงานและมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร โดยพนักงานสามารถรับรู้การสนับสนุนขององค์กรผ่านการมีตัวตน การได้รับความช่วยเหลือ และการช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน และยังสอดคล้องกับการศึกษาการถ่ายทอดทางสังคมขององค์กร (Organization Socialization) ของ ราสดี, อิสมาเอลและการาวาน (Rasdi, Ismail and Garavan, 2011) ที่กล่าวถึง การปฏิบัติขององค์กรที่หล่อหลอมให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผ่านการสร้างการรับรู้ในบทบาทหน้าการทำงาน และการสร้างโอกาสการพัฒนาในอาชีพในกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา และจากเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นในการศึกษาในประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงใช้ปัจจัยที่แสดงถึงการสนับสนุนขององค์กรที่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าของผู้หญิง 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) คุณลักษณะงาน ความกดดันในการทำงานและชั่วโมงการทำงาน 2) การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และ 3) การพัฒนาบุคลากร

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิง

ความก้าวหน้าในอาชีพหรือความก้าวหน้าในการทำงาน ได้มีคำเรียกที่หลากหลาย เช่น ความก้าวหน้าในการทำงาน (Career Progression) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Advancement) ความสำเร็จในอาชีพ (Career Success) โดยหมายถึง การเลื่อนไปยังตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (ปาริฉัตร ตู่คำ, 2557) เป็นการสื่อถึงผลลัพธ์จากการทำงานที่แสดงถึงความสำเร็จทางด้านจิตใจและอาชีพการทำงานจากประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลหนึ่ง (Rasdi et al., 2011) โดยสะท้อนผ่านจากพฤติกรรม และการพัฒนาตนเองในการทำงานเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นตลอดช่วงของชีวิตการทำงานของบุคคลหนึ่ง ๆ (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005)

สำหรับตัวแบบหรือโมเดลที่กล่าวถึงการวัดความก้าวหน้าในการทำงานในการวิจัยในครั้งนี้เป็นโมเดลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการทำงาน โดยการวัดความสำเร็จด้วยโมเดลของจัดด์และคณะ (Judge et al., 1995) โดยเป็นการวัดความก้าวหน้าในอาชีพจากปัจจัย 2 มิติ ได้แก่

1. มิติเชิงปรนัยหรือภาวะวิสัย (Objective Career Success) หรือเป็นการวัดความสำเร็จจากภายนอก (Extrinsic Career Success) เป็นการวัดจากสิ่งที่สามารถมองเห็นหรือสังเกตได้จากภายนอก เป็นผลโดยตรงในการทำงาน เช่น เรื่องค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
2. มิติเชิงอัตนัยหรืออัตตวิสัย (Subjective Career Success) หรือเป็นการวัดในมุมมองของความสำเร็จที่เกิดขึ้นภายใน (Intrinsic Career Success) เป็นการวัดจากการรับรู้และความพึงพอใจในอาชีพเป็นความรู้สึกในการประสบความสำเร็จ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในอาชีพ เป็นต้น



ภาพที่ 2.1 โมเดลการวัดความสำเร็จของจัดตั้งและคณะ

โดยงานวิจัยในครั้งนี้ ได้นำเกณฑ์การวัดความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัย (Objective Career Success) มาใช้เป็นตัวแปรตาม (ตัวแปร Y) ในการวิจัย โดยเป็นประเด็นเรื่อง ความสำเร็จตามสายการบังคับบัญชา เพื่อหาว่าปัจจัยตัวแปรต้นทั้ง 2 ตัวได้แก่ กลุ่มปัจจัยระดับบุคคล ตัวแปรความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง (X1) และกลุ่มปัจจัยระดับองค์กร ตัวแปรการสนับสนุนขององค์กร (X2) ส่งผลกระทบต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานหญิงหรือไม่ อย่างไร

ทั้งนี้ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่ทำการศึกษาอุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานหญิงสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์และตำแหน่งอื่นในระดับที่สูงขึ้นไป โดยเป็นการศึกษาในมุมมองของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่เป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งมีการบริหารงานที่เป็นเอกลักษณ์ โดยในการศึกษาจะพิจารณาจากมุมมอง 2 ด้าน คือ (1) ด้านของคุณลักษณะของตัวผู้หญิงเองหรือปัจจัยระดับบุคคลในประเด็น ความทะเยอทะยาน และภาวะผู้นำ และ(2) ด้านการสนับสนุนจากองค์กรหรือปัจจัยระดับองค์กร ในประเด็นลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และการพัฒนาบุคลากร

2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับบมจ.ธนาคารกรุงไทย

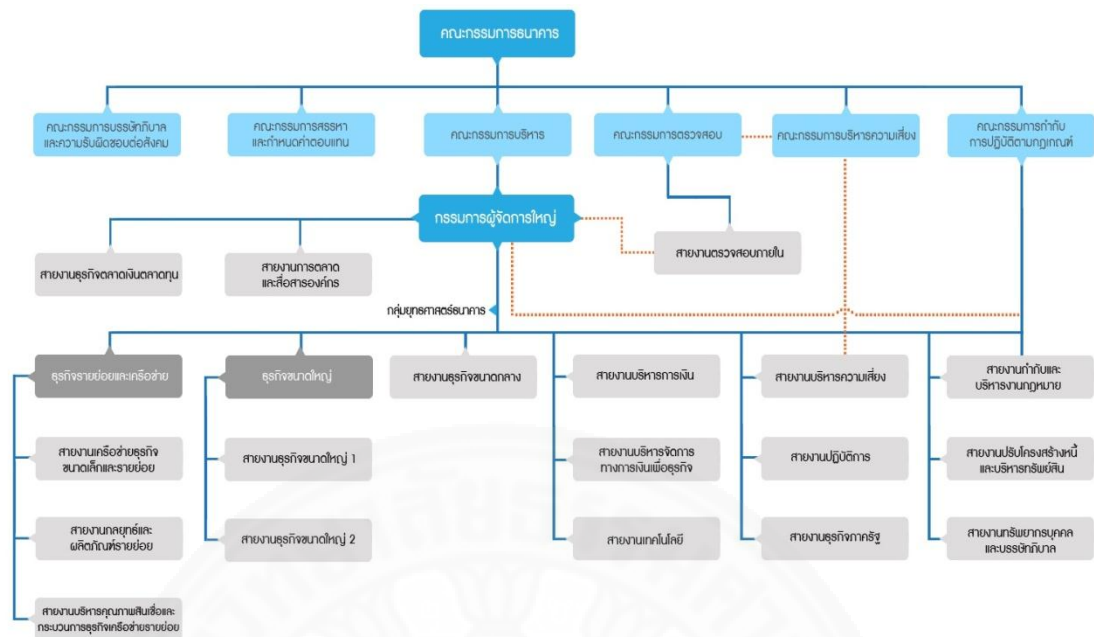
บมจ. ธนาคารกรุงไทย (KRUNG THAI BANK LIMITED) เปิดดำเนินการตั้งแต่วันที่ 14 มีนาคม 2509 เป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง เป็นสถาบันการเงินหลักที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐและ

รองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่คนปัจจุบัน คือ นายผยง ศรีวณิช (ดำรงตำแหน่งตั้งแต่วันที่ 8 พฤศจิกายน 2559)

ธนาคารกรุงไทย มีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ (Statement of Direction/SOD) ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน และการมีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นในระดับที่เหมาะสม สนับสนุนการดำเนินงานภาครัฐ โดยมีการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์และให้บริการในระดับชั้นนำผ่าน วิสัยทัศน์ (Vision) คือ “กรุงไทย ก้าวไกล ไปกับคุณ GROWING TOGETHER” ที่ให้ความสำคัญและการมุ่งมั่นดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่งคั่งแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคมและสิ่งแวดล้อม และการสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้นและสะท้อนการดำเนินธุรกิจผ่านพันธกิจ (Mission) ดังนี้ 1) ดูแลและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและระบบงาน 2) ให้บริการและคำแนะนำที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง 3) ร่วมพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และ 4) สร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้ถือหุ้น

ทั้งนี้ ธนาคารกรุงไทยได้กำหนดค่านิยมในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานยึดถือและปฏิบัติตาม โดยค่านิยมหลัก (Core Value) ของธนาคารกรุงไทย คือ “FIRST” ประกอบด้วย มั่นคง (Firm) สร้างสรรค์ (Innovative) รับผิดชอบ (Responsible) มุ่งบริการ (Service) และทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ปัจจุบันการบริหารงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย มีผู้บริหารสูงสุดคือ คณะกรรมการธนาคาร ที่มาจากการสรรหาและคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารงาน ปัจจุบันมีนายสมชัย สัจจะพงษ์ ปลัดกระทรวงการคลัง ปฏิบัติหน้าที่เป็นประธานกรรมการธนาคาร ร่วมกับคณะกรรมการอีก 11 ท่าน (รวมนายผยง ศรีวณิช กรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นกรรมการบริหาร และกรรมการบริหารความเสี่ยง) และมีผู้รับนโยบายจากคณะกรรมการธนาคาร เพื่อแปลงเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินดำเนินงานของธนาคารและบริหารงานหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคาร คือ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารสายงาน โดยคณะผู้บริหารประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงานจำนวน 17 ท่าน และที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการใหญ่ 1 ท่าน โดยมีโครงสร้างการดำเนินงานดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างองค์กรของบมจ.ธนาคารกรุงไทย
ที่มา รายงานประจำปี บมจ.ธนาคารกรุงไทย ปี2559

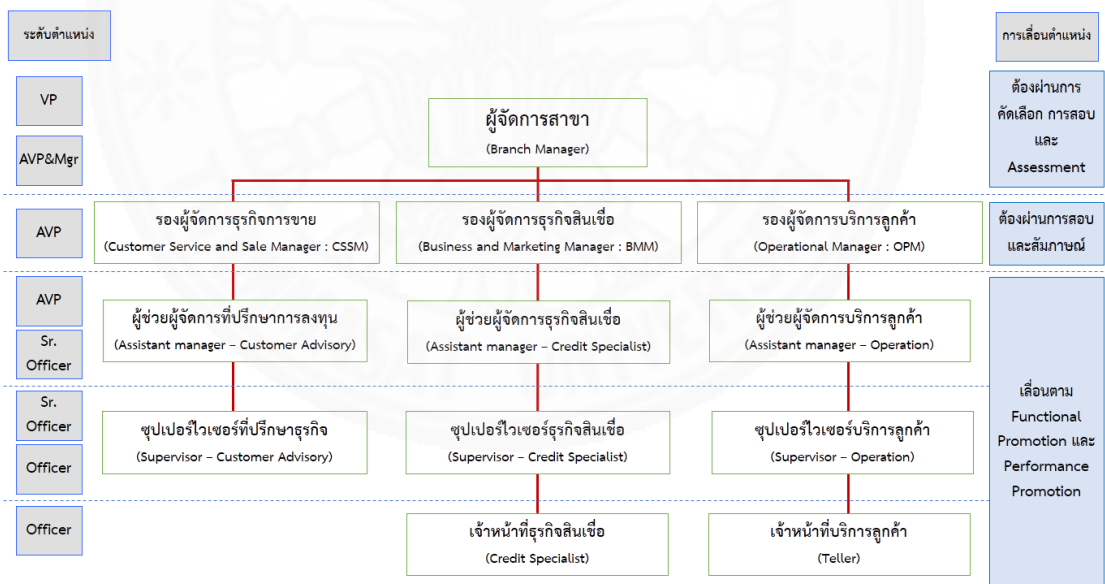
จากโครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงไทย สายงานที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ประกอบด้วย 6 สายงานหลัก ได้แก่สายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย สายงานธุรกิจขนาดใหญ่ สายงานธุรกิจขนาดกลาง สายงานธุรกิจภาครัฐ สายงานธุรกิจตลาดเงินตลาดทุน และสายงานบริหารจัดการทางการเงินเพื่อธุรกิจ โดยสายงานที่มีขนาดใหญ่มากที่สุด คือสายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย มีหน้าที่ควบคุมดูแลและรับผิดชอบสาขาที่ให้บริการการทำธุรกรรมทางการเงินแก่ประชาชนทั่วประเทศ โดยปัจจุบันธนาคารกรุงไทยมีสาขาที่รองรับการให้บริการทั้งสิ้น 1,213 สาขา เป็นสาขาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 388 สาขา และสาขาในพื้นที่ต่างจังหวัด จำนวน 825 สาขา มีพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ ที่สังกัดในสายงานนี้ มากกว่า 15,000 คน

สาขาถือเป็นหน่วยงานหารายได้หลักให้กับธนาคาร ผู้ทำหน้าที่บริหารงานสาขาจึงเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญของธนาคาร โดยการดำเนินงานและบริหารงานสาขาเป็นหน้าที่ของ “ผู้จัดการสาขา (Branch Manager)” ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารงานภายในเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในสาขา การจัดสรรบุคลากรในแต่ละหน้าที่การทำงาน ตลอดจนการดูแลการบริหารงานทั่วไปของสาขาให้สอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร และส่วนการบริหารงานภายนอกจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์การให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร

2.4.1 เส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง ผู้จัดการสาขา

เส้นทางความก้าวหน้าสู่ตำแหน่ง “ผู้จัดการสาขา” มีความน่าสนใจเป็นอย่างมาก ทั้งจากกระบวนการคัดเลือกและคุณสมบัติบุคคลผู้จะได้รับเลือกดำรงตำแหน่ง อีกทั้งเป็นตำแหน่งที่คัดเลือกจากพนักงานภายในธนาคารเท่านั้น ไม่มีการเปิดรับบุคคลภายนอกธนาคาร

เส้นทางอาชีพในการเป็นผู้จัดการสาขาส่งส่วนใหญ่ เป็นการเติบโตตามลักษณะขององค์กรแบบลำดับขั้น (Hierarchy Structure) และเติบโตตามหน้าที่งานภายในสาขา โดยเริ่มตั้งแต่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า (Teller) ซึ่งเป็นตำแหน่งระดับล่างที่สุดภายในสาขา ตำแหน่งซูเปอร์ไวเซอร์ (Supervisor) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (Assistant Manager) ตำแหน่งรองผู้จัดการสาขา ซึ่งเป็นตำแหน่งที่จะสามารถเติบโตสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาได้ โดยตำแหน่งผู้จัดการสาขาคือเป็นหัวหน้าและผู้บริหารสูงสุดภายในสาขาจัดอยู่ในกลุ่มผู้บริหารระดับต้น มีระดับตำแหน่ง (Corporate Title) เทียบเท่าตำแหน่ง หัวหน้าส่วน ผู้บริหารงาน (Assistant Vice President and Manager / AVP&Mgr) และ/หรือ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่าย (Vice President / VP) ดังปรากฏในผังเส้นทางอาชีพตำแหน่งผู้จัดการสาขา ดังนี้



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างตำแหน่งในสาขา และการเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขา จะมีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์การพิจารณาและต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกที่เข้มข้น จากการสอบและการประเมินด้วยเครื่องมือ Assessment Center เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความพร้อมทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) รวมไปถึงความสามารถในการ

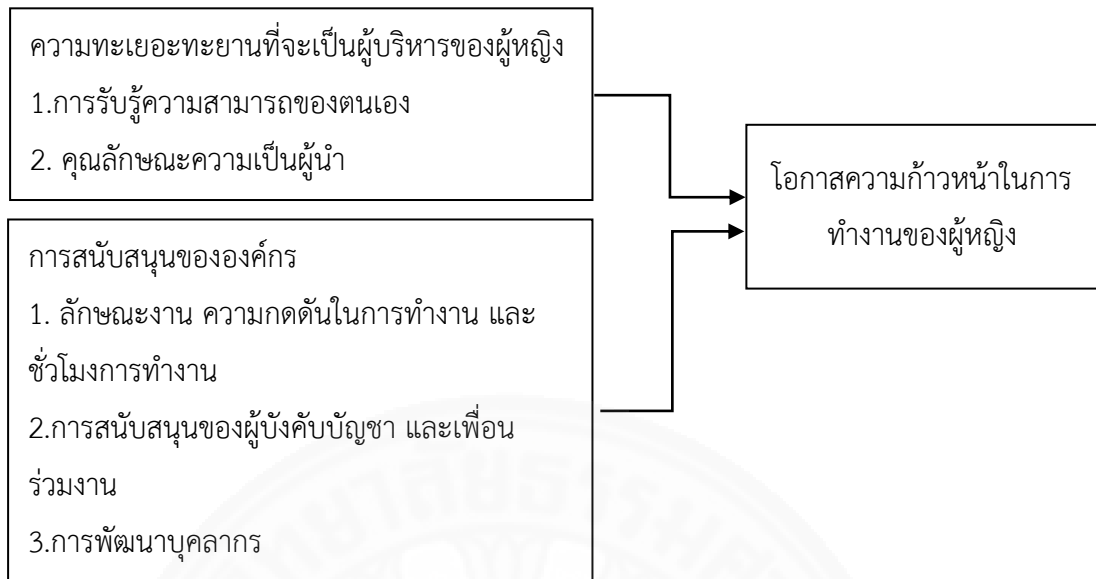
บริหารงาน (Management Skill) โดยพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกส่วนใหญ่เติบโตมาจากการเป็นรองผู้จัดการธุรกิจการขาย และรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ เนื่องจากมีความชำนาญในงานสาขาทั้งภายนอกและภายในสาขา และมีทักษะที่หลากหลาย เช่น การบริหารลูกค้า การประสานงานกับลูกค้า การวิเคราะห์สินเชื่อ การวิเคราะห์ตลาดและกำหนดกลยุทธ์ เป็นต้น จึงทำให้มีความได้เปรียบในเชิงความรู้และทักษะเมื่อเทียบกับตำแหน่งรองผู้จัดการบริการลูกค้าที่มีขอบเขตงานจำกัดเพียงเฉพาะงานภายในสาขาเท่านั้น และสำหรับพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อรอรับการแต่งตั้งดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขาจะได้รับความสนใจจากผู้บริหารระดับสูงเป็นพิเศษในการเพิ่มเติมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นในงาน (Hard Skill) และทักษะที่ส่งเสริมการทำงาน (Soft Skill) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการเริ่มปฏิบัติงานจริง

ทั้งนี้ ตำแหน่งผู้จัดการสาขา เป็นตำแหน่งที่มีอำนาจในการบริหารงานสูงสุดในสาขาจึงเป็นตำแหน่งที่พนักงานในสาขาคาดหวังที่จะไปถึงแต่ด้วยจำนวนตำแหน่งที่ว่างลงมีจำกัดจึงส่งผลทำให้พนักงานจำเป็นต้องมีการแข่งขัน พัฒนาทักษะ และผลักดันตนเอง เพื่อให้ได้รับการคัดเลือกในการดำรงตำแหน่งดังกล่าว

2.5 กรอบการวิจัย

จากการศึกษาและทบทวนแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความทะเยอทะยานของผู้หญิงจากการรับรู้ความสามารถของตนเองที่ส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้า และการได้รับการสนับสนุนขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพในประเด็นผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากร

แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาที่เกี่ยวกับอุปสรรคในประเด็นก้าวหน้าของผู้หญิงในองค์กรธุรกิจการเงินการธนาคารที่เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจของประเทศไทย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับอุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย ประกอบด้วยตัวแปรทั้งหมด 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง ตัวแปรการสนับสนุนขององค์กร และตัวแปรความมั่นใจในก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิง โดยมุ่งหาอุปสรรคที่เป็นปัจจัยต่อการปิดกั้นความก้าวหน้าของผู้หญิงสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาในธนาคารกรุงไทย โดยเป็นการทดสอบว่า จากปัจจัยทั้ง 2 ด้าน คือปัจจัยระดับบุคคล ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง และปัจจัยระดับองค์กร การสนับสนุนขององค์กร ว่าปัจจัยใดจะส่งอิทธิพลต่อความก้าวหน้าของรองผู้จัดการสาขาหญิงในการเป็นผู้จัดการสาขามากที่สุด



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับบอทธิพลของปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง กรณีศึกษาบมจ.ธนาคารกรุงไทย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบการสำรวจ (Survey Research) ผ่านการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้คือ รองผู้จัดการสาขาหญิง สังกัดสายงานเครือข่ายธุรกิจขนาด เล็กและรายย่อย บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำนวน 1,175 คน (ข้อมูล ณ เดือนมกราคม 2560)

ทั้งนี้ การกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างคำนวณตามสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนที่ ± 0.05 ดังนี้

$$\text{สูตรคำนวณ} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่

n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากรทั้งหมดในการศึกษา

e คือ ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95% (กำหนดให้ค่า e เท่ากับ 0.05)

แทนค่า

$$n = 1,175 / 1 + 1,175(0.05)^2$$

$$n = 298.41 \text{ หรือ ประมาณ } 299 \text{ คน}$$

ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นจำนวน 400 คน

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม รายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

ปัจจัยระดับบุคคล ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง

(1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง

(2) คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ

ปัจจัยระดับองค์กร การสนับสนุนขององค์กร

(1) ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงานและชั่วโมงทำงาน

(2) การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

(3) ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา

2. ตัวแปรตาม คือ ความมั่นใจในโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ทบทวนวรรณกรรม โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ คำถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมข้อความ มี 5 ข้อ ได้แก่ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงาน

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง พัฒนาจากแบบสำรวจในงานวิจัยของ ปาริฉัตร ตู่คำ (2556) และนพวรรณ เจริญทรัพย์ (2552) โดยเป็นแบบทดสอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 12 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. การรับรู้ความสามารถของตนเอง 5 ข้อ (ข้อ 1-6)

2. คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ 5 ข้อ (ข้อ 7-12)

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กรพัฒนาจากแบบสำรวจในงานวิจัยของนวลฉวี ประเสริฐสุข (2542), Helena Knorr (2005) และ Viki Holton & Fiona Elsa

Dent (2016) โดยเป็นแบบทดสอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 20 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน มี 9 ข้อ (ข้อ 13-20)

2. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มี 8 ข้อ (ข้อ 21-28)

3. การพัฒนาบุคลากร มี 4 ข้อ (ข้อ 29-32)

ส่วนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับความมั่นใจในโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขา 2 ข้อ (ข้อ 33-34) โดยให้ประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale)

อนึ่ง คำถามในส่วนที่ 2 และ 4 เป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Question) ซึ่งแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ จากน้อยไปมาก (Likert Scale) และกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับตามตัวแปรอันตรภาค (Interval Scale) โดยการแปลความหมายดังนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์ในการให้คะแนนแบบสอบถาม

ระดับคะแนนคำถาม	ระดับความเห็น
5 คะแนน	มากที่สุด
4 คะแนน	มาก
3 คะแนน	ปานกลาง
2 คะแนน	น้อย
1 คะแนน	น้อยที่สุด

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ยความเห็น

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

3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้แก่ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการและทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 1 ท่าน และผู้บริหารระดับสูง บมจ.ธนาคารกรุงไทย 2 ท่าน ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ภาษาและถ้อยคำที่เหมาะสม ครอบคลุมสิ่งที่จะศึกษาตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนดังนี้

ให้ 1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์

0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์หรือไม่

-1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์หรือไม่

จากนั้นนำคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องในแต่ละข้อคำถาม โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ $\sum x$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนแต่ละข้อ

N คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ทั้งนี้ค่า IOC ของคำถามแต่ละข้อจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 ซึ่งแบบสอบถามที่มีความถูกต้องและเที่ยงตรงของเนื้อหาจะมีคะแนนเข้าใกล้ 1 หากข้อคำถามใดมีคะแนน IOC ไม่ถึง 0.5 ควรทำการปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือตัดทิ้ง รายละเอียดดังภาคผนวก

2. หลังจากทำการปรับข้อคำถามและถ้อยคำที่ใช้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบทดสอบดังกล่าวไปกับกลุ่มประชากรที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากรเป้าหมาย เพื่อหาค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม

3. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบที่ปรับปรุงแล้วใช้กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรตัวอย่าง โดยเลือกทดสอบกับพนักงานหญิงในสังกัดสายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย บมจ.ธนาคารกรุงไทย จำนวน 30 คน จากนั้นนำผลที่ได้มาหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราค (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งเป็นการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของแบบสอบถามว่าแต่ละข้อคำถามสอดคล้องกันหรือไม่ โดยระดับแอลฟาที่เป็นที่ยอมรับได้ต้องอยู่

ในระดับ 0.7 ตามเกณฑ์ปกติของการวิจัยทางสังคมศาสตร์ผลปรากฏว่าตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์ที่ยอมรับได้ทั้งหมด

ตารางที่ 3.3 ผลการแสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถาม (n=30)

ตัวแปร	ข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟา
ส่วนที่ 1 ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง		
การรับรู้ความสามารถของตนเอง	1-6	0.709
คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ	7-12	0.803*
รวม	12	0.806
ส่วนที่ 2 การสนับสนุนจากองค์กร		
ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน	13-20	0.810*
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	21-28	0.883
การพัฒนาบุคลากร	29-32	0.840
รวม	20	0.927
ส่วนที่ 3 ความก้าวหน้าในการทำงาน		
ความมั่นใจในโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขา	33-34	0.933
รวม	2	0.933

* หมายถึง เป็นค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคแอลฟาภายหลังการตัดข้อคำถามที่ไม่มีความสอดคล้องกันภายในกับข้อคำถามอื่นภายในปัจจัยเดียวกันออกแล้ว

จากการทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) พบว่า มีหัวข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคน้อยกว่าระดับ 0.7 ซึ่งเป็นระดับที่ยอมรับได้ จำนวน 2 ข้อ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามที่ไม่สอดคล้องออกเหลือข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ จากทั้งหมด 34 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 หัวข้อคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ข้อคำถามที่ 7-12 จำนวน 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคที่ระดับ 0.477 ต่ำกว่าค่าที่ยอมรับได้ที่ระดับ 0.7 โดยข้อคำถามที่ไม่สอดคล้องกับข้อคำถามในหัวข้อเดียวกัน คือข้อคำถามที่ 12 จึงพิจารณาตัดข้อคำถามดังกล่าว และทดสอบความน่าเชื่อถืออีกครั้ง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ที่ระดับ 0.803 ซึ่งเป็นระดับที่ยอมรับได้ จึงทำให้หัวข้อดังกล่าวมีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 หัวข้อลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน ข้อคำถามที่ 13-20 จำนวน 8 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราคที่ระดับ 0.689 ต่ำกว่าค่าที่ยอมรับได้ที่ระดับ 0.7 โดยข้อคำถามที่ไม่มีสอดคล้องกับข้อคำถามในหัวข้อเดียวกัน คือ ข้อคำถามที่ 20 จึงพิจารณาตัดข้อคำถามดังกล่าว และทดสอบความน่าเชื่อถืออีกครั้ง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราคอยู่ที่ระดับ 0.810 ซึ่งเป็นระดับที่ยอมรับได้ จึงทำให้หัวข้อดังกล่าวมีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ มีแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากแบบสอบถามที่ส่งถึงกลุ่มผู้ตอบโดยตรง ผ่านทาง Google Form ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 15-22 มีนาคม 2560
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เช่น ตำรา บทความ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและออกแบบแบบสอบถาม

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามครบแล้ว นำข้อมูลมาประมวลผลผ่านวิธีการทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) มีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง อธิบายและนำเสนอในรูปแบบตารางการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย
2. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย (Hypothesis Testing) โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานในการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง วิทยาลัย บมจ.ธนาคารกรุงไทย โดยกำหนดให้ความทะเยอทะยานในการทำงาน และการสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรอิสระ และความก้าวหน้าในการทำงานเป็นตัวแปรตาม และการทดสอบหาความแตกต่างของข้อมูลด้วยสถิติ One-Way ANOVA

ตารางที่ 3.4 สมมติฐานการวิจัย และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานในการวิจัย	สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาส ความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 2 คุณลักษณะความเป็นผู้นำส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาส ความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 3 ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงานส่งผล ต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 4 การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในองค์กรส่งผล ต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาบุคลากรขององค์กรส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาส ความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา	Multiple Linear Regression Analysis
สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการ สาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิงแตกต่างกันตามตำแหน่งงาน	One-Way ANOVA และ Multiple Linear Regression Analysis

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษา เรื่องอุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง วิทยาลัยศึกษามจร.ธนาครกรุงไทย เป็นการศึกษารองผู้จัดการสาขาหญิงที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขา โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาในมิติต่าง ๆ ซึ่งเก็บข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 500 ชุด และได้รับแบบสอบถามที่มีค่าตอบครบถ้วน จำนวน 441 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.20 ของที่แจกทั้งหมดซึ่งจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับเพียงพอต่อการใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจำนวน 400 คน จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลมาวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา แบ่งเป็น

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

4.1.2 การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

4.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายการ (N= 441)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อายุตัว		
- 20 - 30 ปี	5	1.13
- 31 - 40 ปี	129	29.25
- 41 - 50 ปี	185	41.95
- 51 - 60 ปี	122	27.66
รวม	441	100.00

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายการ (N= 441) (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพ		
- โสด	137	31.07
- สมรส	261	59.18
- หย่าร้าง/แยกกันอยู่/หม้าย	43	9.75
รวม	441	100.00
ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	1.59
- ปริญญาตรี	280	63.49
- ปริญญาโท	154	34.92
รวม	441	100.00
อายุงาน		
- 0 - 10 ปี	101	22.90
- 11 - 20 ปี	75	17.01
- 21 - 30 ปี	240	54.42
- 31 - 40 ปี	25	5.67
รวม	441	100.00
ตำแหน่ง		
- รองผู้จัดการธุรกิจการขาย	190	43.08
- รองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ	31	7.03
- รองผู้จัดการบริการลูกค้า	220	49.89
รวม	441	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายการ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.95 รองลงมาอายุ 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.25 อายุ 51 - 60 ปี ร้อยละ 27.66 และ อายุ 20 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.13 ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อคำนวณอายุเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีอายุเฉลี่ยที่ 44.57 ปี

2. สถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 59.18 ลำดับถัดไปมีสถานภาพเป็นโสด คิดเป็นร้อยละ 31.07 และมีสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่/หม้าย คิดเป็นร้อยละ 9.75

3. ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.49 ลำดับถัดมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 34.92 และมีจำนวนหนึ่งมีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.59

4. อายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน ในช่วง 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.42 โดยลำดับถัดไปเป็นกลุ่มที่มีอายุงานการทำงานในช่วง 0 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.90 อายุการทำงาน 11 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.01 และ อายุการทำงาน 31 - 40 ปี ร้อยละ 5.67 ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อคำนวณอายุการทำงานเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีอายุการทำงานเฉลี่ยที่ 20.49 ปี

5. ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงานรองผู้จัดการบริการลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 49.89 รองลงมาอยู่ในตำแหน่งรองผู้จัดการธุรกิจการขาย คิดเป็นร้อยละ 43.08 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดอยู่ในตำแหน่งรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ คิดเป็นร้อยละ 7.03

4.1.2 การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง 2) คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ 3) ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน 4) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 5) การพัฒนาบุคลากร สถิติที่ใช้ในการศึกษาของตอนนี คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมายระดับความคิดเห็น
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

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลสรุปค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายของตัวแปรการวิจัย

ตัวแปร	Mean	S.D.	แปลความหมาย
ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง	4.129	0.433	ระดับมาก
- การรับรู้ความสามารถของตนเอง	3.853	0.503	ระดับมาก
- คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ	4.461	0.457	ระดับมากที่สุด
การสนับสนุนจากองค์กร	3.788	0.375	ระดับมาก
- ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน	3.084	0.512	ระดับปานกลาง
- การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.250	0.537	ระดับมากที่สุด
- การพัฒนาบุคลากร	4.095	0.692	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นภาพรวมต่อความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง และการสนับสนุนขององค์กร อยู่ในระดับมาก โดยสามารถพิจารณาเป็นแยกเป็นรายปัจจัย ได้ดังนี้

สำหรับปัจจัยด้านความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารหญิงมีค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ที่ 4.129 โดยเมื่อพิจารณาถึงมิติภายใต้ปัจจัยดังกล่าว พบว่า มิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.461 ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และมิติด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.853 หรือมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก

ส่วนปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าปัจจัยความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิงเล็กน้อย ที่ค่าเฉลี่ย 3.788 ซึ่งมิติภายใต้ปัจจัยดังกล่าวมีความหมายที่แตกต่างกัน โดยมิติการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.250 ลำดับถัดมาคือมิติการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.095 และมิติที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มิติลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.084 โดยเป็นมิติที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

4.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง โดยมีตัวแปร ดังนี้

ตัวแปร	สัญลักษณ์
ตัวแปรตาม (Y)	
ความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา	SumCareer
ตัวแปรอิสระ (X)	
X ₁ การรับรู้ความสามารถของตนเอง	SumCan
X ₂ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ	SumLead
X ₃ ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน	SumJob
X ₄ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	SumSupport
X ₅ การพัฒนาบุคลากร	SumDevelop

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบสแต็ปไวส์ระหว่างตัวแปรอิสระกับระดับความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง

Model	Dep.V.	Indep.V.	R ²	F	Coefficient			T	Sig.
					C	B	Beta		
1	SumCareer	*SumCan	0.277	168.353	-0.625	1.104	0.526	12.975	0.000
4	SumCareer	*SumCan	0.372	64.622	-1.277	0.711	0.339	6.919	0.000
		*SumDevelop				0.373	0.244	5.256	0.000
		*SumJob				-0.227	-0.110	-2.881	0.004
		*SumLead				0.300	0.130	2.486	0.013

จากตารางที่ 4.3 พบว่า มีตัวแปรอิสระ 4 ปัจจัย (จากทั้งหมด 5 ปัจจัย) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งอิทธิพลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง โดยทั้ง 4 ปัจจัยสามารถทำนายความแปรปรวนหรือทำนายความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็น

ผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง ได้ร้อยละ 37.2 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขามากที่สุด คือ ปัจจัยการรับรู้ความสามารถของตนเองของผู้หญิง (SumCan) โดยเฉพาะปัจจัยนี้สามารถทำนายทำนายความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาได้มากถึงร้อยละ 27.70 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยสามารถนำมาเขียนเป็นสมการในรูปคะแนนมาตรฐานเพื่อทำนายความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง ได้ดังนี้

$$Y = -1.277 + .339 X_1 + .224 X_5 - .110 X_3 + .130 X_2$$

เมื่อ X_1 = การรับรู้ความสามารถของตนเอง

X_2 = คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ

X_3 = ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน

X_5 = การพัฒนาบุคลากร

ทั้งนี้ ปัจจัยการรับรู้ความสามารถของตนเอง, ปัจจัยลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน, ปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้สามารถสรุปผลการทดสอบข้อสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาสอดคล้องกับการศึกษาของ Helena Knorr (2005) และ Viki Holton and Fiona Elsa Dent (2016) ซึ่งผลทางสถิติเป็นเชิงบวก กล่าวคือยิ่งรองผู้จัดการสาขาหญิงรับรู้ความสามารถของตนเองเท่าไรก็ยิ่งมั่นใจที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขา

โดยทั่วไปปรนาคามีแนวโน้มบริหารงานโดยผู้ชายเป็นส่วนใหญ่และไม่พบนโยบายสนับสนุนผู้หญิงขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารที่ชัดเจน แต่ก็ไม่มีปัญหาการเลือกปฏิบัติทางเพศระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย เนื่องจากกระบวนการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขามีหลากหลายขั้นตอน ทั้งการคัดกรองคุณสมบัติจากประสบการณ์ทำงาน การตรวจประวัติทางวินัย การทดสอบความรู้ความสามารถและศักยภาพของพนักงานทั้งในด้านการงานและการบริหารงานตามการประเมินวัดสมรรถนะ (Competency) โดยในการทดสอบเป็นการทดสอบข้อเขียนที่วัดในเชิงความรู้ในทักษะการทำงาน และเมื่อผ่านจึงสามารถเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินเพื่อเลือกสรร (Assessment Center) ซึ่งทดสอบทัศนคติและบุคลิกภาพ รวมถึงเผชิญสถานการณ์จำลองและบทบาทสมมติในหลายสถานการณ์ เช่น บทบาทสมมติเป็นผู้จัดการสาขาที่ต้องเผชิญกับปัญหาจากลูกน้องหรือปัญหาจากลูกค้าหรือการต้องนำเสนอผลงานของสาขาต่อผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่ารู้สึกมั่นใจตนเองในการทำงาน เชื่อว่าทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดีจากประสบการณ์และความชำนาญที่ได้สั่งสมมาเป็นเวลานาน อีกทั้งพยายาม

ผลักดันตนเองเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เชื่อว่าเป็นส่วนเสริมให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานได้ และก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

สรุปได้ว่า หากรองผู้จัดการสาขาหญิงมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองที่สูงจะช่วยให้มีความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน และสามารถแสดงผลงานให้เห็นในเชิงประจักษ์ เปิดทางให้แข่งขันกับผู้ชายในกระบวนการสอบคัดเลือกเพื่อเป็นผู้จัดการสาขาได้

สมมติฐานที่ 2 คุณลักษณะความเป็นผู้นำส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Athene Vongalis-Macrow (2016) ซึ่งผลทางสถิติเป็นเชิงบวก กล่าวคือ รองผู้จัดการสาขาหญิงที่มีคุณลักษณะของผู้นำมีโอกาสก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบประนีประนอม ควบคุมอารมณ์ได้ดี มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน และมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า การที่จะขึ้นมาเป็นรองผู้จัดการสาขาได้ต้องผ่านบททดสอบไม่เพียงแค่การทำงาน แต่รวมการบริหารงานด้วย เพราะรองผู้จัดการสาขาเหมือนเป็นหัวหน้าทีมย่อย ๆ ในสาขาที่จะต้องช่วยผลักดันทีมให้ทำตามเป้าหมาย ส่งเสริมการทำงานของทีมให้มีความคล่องตัว และช่วยแก้ไขปัญหา ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับรองผู้จัดการสาขา และเป็นฐานสำคัญสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาต่อไป

สรุปได้ว่า รองผู้จัดการสาขาเป็นเสมือนผู้บริหารระดับต้นที่ช่วยบริหารงานสาขาทั้งงานด้านบริหารและงานประจำดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำจึงถือเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ต้องมี รองผู้จัดการสาขาหญิงที่มีความเป็นผู้นำสูงจะส่งผลทางตรงต่อการทำงานที่โดดเด่น ซึ่งเป็นแรงหนุนให้มีความพร้อมที่จะเป็นผู้จัดการสาขา

ทั้งนี้สมมติฐานที่ 1 และสมมติฐานที่ 2 ซึ่งเป็นปัจจัยระดับบุคคลบ่งชี้ว่า ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารส่งเสริมรองผู้จัดการสาขาหญิงให้มีความมั่นใจในโอกาสได้รับพิจารณาเป็นผู้จัดการสาขา แต่กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นที่น่าสนใจ ดังนี้

ความคิดเห็นเพิ่มเติม 1 “ช่วงวัย (Generation) ที่มีมุมมองและทัศนคติต่อการทำงานที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงวัย โดยเฉพาะระหว่างกลุ่มคน Generation X และกลุ่มคน Generation Y ที่ส่งผลต่อการบรรลุต่อเป้าหมายที่แตกต่างกัน นำไปสู่ขัดแย้งระหว่างการทำงาน จึงเป็นเครื่องบั่นทอนพนักงานหญิงบางท่านที่มีอายุค่อนข้างมาก (อายุตัวมากกว่า 50 ปี) ลดบทบาทของตนเอง และไม่ต้องการเลื่อนขั้นเป็นผู้จัดการสาขา”

ความคิดเห็นเพิ่มเติม 2 “เมื่อโอกาสมาถึงเราต้องมีความพร้อม ข้าพเจ้าคิดว่าประสบการณ์อย่างเดียวในการขึ้นตำแหน่ง องค์กรคงไม่พิจารณา ข้าพเจ้าอายุมากขึ้น ความล่าช้าในการทำงานมีเพิ่มขึ้นการแข่งขันขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะสู้กับเด็กรุ่นใหม่ ๆ ที่เก่งด้านวิชาการการแสดงผลงานออกบุคลิกโดดเด่นไม่ได้”

ความคิดเห็นเพิ่มเติม 3 “เป็นความพอใจในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ด้วยปัจจัยด้านครอบครัว ภูมิลำเนา และธุรกิจของที่บ้าน การทำงานทุกวันทุกคนมุ่งหวังแต่ KPI ส่วนบุคคล จนลืมคำว่า “ทีม” ขาดความสามัคคี”

ความคิดเห็นเพิ่มเติม 4 “การจะเป็นผู้จัดการสาขาต้องสอบแข่งขันข้อเขียนกับพนักงานด้วยกัน ซึ่งแนวทางปฏิบัติเราทำได้ แต่ถ้าแข่งวิชาการเราไม่พร้อมด้านนี้”

จากความคิดเห็นเพิ่มเติมข้างต้น สรุปได้ว่ารองผู้จัดการสาขาหญิงส่วนใหญ่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองและคุณลักษณะความเป็นผู้นำในระดับสูง แต่การเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขามีปัจจัยแวดล้อมประกอบจำนวนมาก อาทิเช่น การทดสอบความรู้เชิงวิชาการ การทดสอบด้านปฏิภาณไหวพริบ ที่ส่งผลต่อการבחันทอนความรู้สึกถึงความสามารถหรือความเป็นผู้นำของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการต้องผ่านกระบวนการทดสอบวัดความรู้ด้านวิชาการที่ทำให้กลุ่มรองผู้จัดการสาขาหญิงที่มีอายุค่อนข้างมากมีข้อจำกัดด้านความรู้ที่ไม่สามารถแข่งขันพนักงานที่อายุน้อยกว่าได้ เพราะขาดการทบทวนติดตามความรู้ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอและการห่างจากระบบการศึกษาเรียนรู้ในทางวิชาการมาเป็นระยะเวลาานาน ซึ่งแตกต่างจากรองผู้จัดการสาขาหญิงที่มีอายุยังไม่มากหรือเพิ่งจบการศึกษาในระดับปริญญาโทที่มีองค์ความรู้ด้านวิชาการที่ใหม่มากกว่า ด้วยเหตุนี้รองผู้จัดการสาขาหญิงบางท่านแม้จะรับรู้ความสามารถเชิงปฏิบัติของตนเองเป็นอย่างดีและมีระดับความเป็นผู้นำสูงแต่ก็ไม่ต้องการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขา

สมมติฐานที่ 3 ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงานส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา สอดคล้องกับงานวิจัยของ โซติมา แก้วทอง (2550) และ Facticeau and Dobbins (1996) ซึ่งผลทางสถิติเป็นเชิงลบกล่าวคือ ยิ่งลักษณะงานที่มีความสลับซับซ้อนมาก มีความกดดันในการทำงานสูง และชั่วโมงการทำงานนานมาก จะส่งผลให้รองผู้จัดการสาขาหญิงไม่ต้องการเป็นผู้จัดการสาขามากเท่า่นั้น และจากการสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมพบข้อคิดเห็นที่น่าสนใจหลายประการ ดังนี้

ความคิดเห็นเพิ่มเติม 1 “ปัจจุบันการทำงานธนาคาร ไม่เหมือนกับสมัยก่อน มีการแข่งขันสูง มีผลิตภัณฑ์ในเครือพันธมิตรหลายบริษัท ซึ่งเสนอให้ธนาคาร ขายผลิตภัณฑ์ และมีการจูงใจโดยเสนอว่า ผลตอบแทนสูงกว่าเงินเดือน และเป็นการเพิ่มรายได้...การแข่งขันกันระหว่างภาคระหว่างกลุ่ม ระหว่างเขต ระหว่างสาขา มีการจัดอันดับ พนักงานผู้ใดขายได้ ก็จะได้รับชมเชยเป็นที่รู้จักของผู้บริหาร”

ความคิดเห็นเพิ่มเติม 2 “ปัจจุบันนี้งานในและนอกสาขามีปริมาณที่มากประกอบกับหลายอย่างยังใหม่สำหรับพนักงานที่ต้องปรับตัวทั้งในด้านการขาย การแข่งขันที่สูงขึ้น และความกดดันในการทำงานที่มากขึ้น”

ความคิดเห็นเพิ่มเติม 3 “ดิฉันเคยดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการบริการลูกค้า ก่อนมาเป็นรองผู้จัดการธุรกิจการขายไม่นานมานี้ จึงไม่มีประสบการณ์ด้านสินเชื่อและไม่มั่นใจงานสินเชื่อ”

ความคิดเห็นเพิ่มเติม 4 “ขายไม่ได้ก็คงหวังก้าวหน้าไม่ได้”

ความคิดเห็นเพิ่มเติม 5 “ส่วนตัว....ไม่ต้องการตำแหน่ง ผู้จัดการสาขาเลย เพราะโยกย้ายบ่อย รับผิดชอบเยอะ เวลาน้อย ฯลฯ”

จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาระงานของสาขาเปลี่ยนแปลงไปเกิดการแข่งขันระหว่างธนาคารที่ต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าเพิ่มมากขึ้น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเข้มข้นสร้างความกดดันต่อรองผู้จัดการสาขาหญิงที่ต้องทำหน้าที่บริหารงานภายในสาขา จัดการยอดขาย และยอดการปล่อยสินเชื่อโดยได้รับความกดดันทั้งจากลูกค้าและผู้บังคับบัญชา รวมถึงผลงานยังผูกพันต่อค่าตอบแทน การต้องเผชิญกับความกดดันที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อการจัดสรรชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน กล่าวคือ ยิ่งเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขาจะต้องรับผิดชอบงานในทุกด้าน ทั้งการบริหาร การขาย และการรับรองลูกค้าเพิ่มขึ้น กระทั่งต่อเวลาในชีวิตส่วนตัวที่อาจลดน้อยลง อีกทั้งผู้จัดการสาขาหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นเช่น ผู้บริหารสำนักงานเขต ผู้บริหารกลุ่ม มีเงื่อนไขต้องโยกย้ายสถานที่ทำงานไปตามการพิจารณาตามความเหมาะสมของธนาคาร จึงสรุปได้ว่า มุมมองลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน เป็นอุปสรรคสำคัญของความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง

สมมติฐานที่ 4 การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในองค์กรไม่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา โดยผลการศึกษานี้แตกต่างจากงานวิจัยของ Helena Knorr (2005) ที่กล่าวถึง การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิง และขัดแย้งกับงานวิจัยของ Athene Vongalis-Macrow (2016) ที่ว่า ประเด็นความสำคัญของความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิง คือ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากกว่าปัจจัยการสนับสนุนขององค์กรในด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจอย่างมาก

โดยกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ได้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการเลื่อนตำแหน่ง เพราะการคัดเลือกผู้จัดการสาขามีกระบวนการคัดเลือกที่ชัดเจนที่เป็นการพิสูจน์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถในการทำงาน และสามารถกำจัดอคติจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาออกจากการตัดสินใจคัดเลือกโดยมีขั้นตอนที่เข้มงวดและเป็นความลับ ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทั้งในด้านการทำงานและการใช้ชีวิตเป็นปกติอยู่แล้ว เพื่อนร่วมงานจะเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงาน ทำให้สามารถทำงานหน้าบ้านได้อย่างราบรื่นโดยไม่ต้องเป็นห่วงภาระงานหลังบ้าน

จึงสรุปได้ว่า การคัดเลือกผู้จัดการสาขาของธนาคาร ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าแทรกแซงกระบวนการตัดสินใจคัดเลือกพนักงานโดยใช้อคติทางเพศได้ อีกทั้งบริบทของพนักงานธนาคารที่มีความสัมพันธ์แบบครอบครัว ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจึงเพียงเป็นผู้สนับสนุนในการทำงานมากกว่าการให้คุณหรือโทษแบบองค์กรราชการ ทำให้ปัจจัยการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานไม่ได้มีอิทธิพลที่เด่นชัดต่อการสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง

สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาบุคลากรขององค์กรส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Haile, Emmanule, and Dzathor, (2016) ซึ่งผลทางสถิติเป็นในเชิงบวกโดยมีอิทธิพลรองจากปัจจัยการรับรู้ความสามารถของตนเอง กล่าวคือ การที่รองผู้จัดการหญิงได้รับการดูแลจากองค์กรในการเสริมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างต่อเนื่องช่วยให้รองผู้จัดการหญิงสามารถทำงานได้หลากหลาย และมีความพร้อมต่อการเป็นผู้จัดการสาขา

โดยกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การได้รับการส่งเสริมให้เข้าอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานหรือหลักสูตรพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง เพราะปัจจุบันการมีทักษะที่จำกัดหรือมีประสบการณ์เพียงงานด้านเดียว ไม่เพียงพอกับการทำงานในสาขาอีกต่อไปแล้ว พนักงานในสาขาจะต้องมีทักษะที่สามารถทำงานที่ทดแทนกันได้ ช่วยขับเคลื่อนผลงานของสาขา ซึ่งเป็นการพิสูจน์ความสามารถของตนเองในการเป็นรองผู้จัดการสาขา ทำให้เมื่อเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกจึงมีโอกาสผ่านการพิจารณาคัดเลือกเป็นผู้จัดการสาขาเพิ่มมากขึ้นด้วย

ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะและความรู้ รวมถึงโอกาสการหมุนเวียนตำแหน่งงานระหว่างรองผู้จัดการสาขาทั้ง 3 ตำแหน่ง เป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่ช่วยให้รองผู้จัดการสาขาหญิงมีทักษะความรู้ที่หลากหลายจากการผ่านประสบการณ์การทำงานที่ครบทุกด้านของงานสาขา ส่งผลต่อความพร้อมที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขาและยังช่วยสร้างการยอมรับในความสามารถต่อการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต จึงกล่าวได้ว่า การที่รองผู้จัดการสาขาหญิงได้รับการพัฒนาทักษะหรือมีโอกาสหมุนเวียนเรียนรู้งาน จะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้มีโอกาสในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาและตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

จากสมมติฐานที่ 1 ถึงสมมติฐานที่ 5 สามารถสรุปได้ว่า อุปสรรคต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิงประเด็นสำคัญ คือ ลักษณะงานความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงานที่เกิดเป็นเงื่อนไขสำคัญ ซึ่งหากยังมีระดับความเข้มข้นในประเด็นดังกล่าวจะนำไปสู่ความรู้สึกไม่อยากที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานหญิงที่ดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการสาขาและจะมีลักษณะของการอยู่ในตำแหน่งปัจจุบันซึ่งถือเป็นพื้นที่

ปลอดภัย (Comfort Zone) เพียงพอต่อการตอบสนองความรู้สึกต่อความสำเร็จในอาชีพตามโมเดลการวัดความสำเร็จของจัดด์และคณะ (Judge et al., 1995)

การทดสอบสมมติฐานที่ 6 เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิงแต่ละตำแหน่งจึงทดสอบหาความแตกต่างด้วยสถิติ One-Way ANOVA และค่าเฉลี่ยแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparison) ก่อนทดสอบหาความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิงแต่ละตำแหน่งด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) โดยสามารถสรุปข้อมูล ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สถิติสำหรับทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparisons)

Dependent Variable: SumCareer

	(I) ตำแหน่ง	(J) ตำแหน่ง	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
LSD	1	2	-.331*	.103	.001
		3	-.587*	.199	.003
	2	1	.331*	.103	.001
		3	-.256*	.201	.204
	3	1	.587*	.199	.003
		2	.256*	.201	.204

จากตารางที่ 4.4 พบว่า เมื่อพิจารณาค่าสถิติสำหรับทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple Comparison) โดยกำหนดให้

1 = ตำแหน่ง รองผู้จัดการบริการลูกค้า (Meanระดับความก้าวหน้า = 3.45)

2 = ตำแหน่ง รองผู้จัดการธุรกิจการขาย (Meanระดับความก้าวหน้า = 3.78)

3 = ตำแหน่ง รองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ (Meanระดับความก้าวหน้า = 4.03)

สรุปผล ได้ว่า ตำแหน่งที่ 1 มีระดับความก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างจากตำแหน่งที่ 2 และ 3 อย่างมีนัยสำคัญโดยที่ตำแหน่งที่ 2 และ 3 ไม่มีแตกต่างกันจึงสามารถแบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มรองผู้จัดการบริการลูกค้า

กลุ่มที่ 2 กลุ่มรองผู้จัดการธุรกิจการขายและรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ

ทั้งนี้ ผลทางสถิติสอดคล้องกับลักษณะงานและหน้าที่รองผู้จัดการสาขาที่แตกต่างกันตามรายละเอียดตำแหน่งงาน (Job Description) กล่าวคือ รองผู้จัดการบริการลูกค้าเน้นงานด้านบริหารเชิงปฏิบัติการ (Operation) การจัดการภายในสาขาและให้บริการลูกค้าทั่วไปที่มาใช้บริการแตกต่างจากรองผู้จัดการธุรกิจการขายและรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) เน้นให้บริการนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงิน การออกตลาดและการติดตามการใช้บริการของลูกค้า ซึ่งใช้ทักษะที่หลากหลายและมีผลงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากกว่า อีกทั้งเป็นตำแหน่งที่ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า ดังนั้นการแบ่งกลุ่มตำแหน่งเป็น 2 กลุ่มจึงสมเหตุสมผลทั้งในเชิงสถิติและลักษณะการทำงาน

โดยเมื่อนำผลมาวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.5 สรุปผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบสแต็ปไวส์ระหว่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 กับระดับความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา

Model	Dep.V.	Indep.V.	กลุ่มที่ 1 (N=220)				กลุ่มที่ 2 (N=221)			
			R ²	Coefficient		Sig.	R ²	Coefficient		Sig.
				C	Beta			C	Beta	
1	SumCareer	*SumDevelop	0.307	-0.158	0.554	0.000	-	-	-	-
		*SumCan	-	-	-	-	0.284	-0.296	0.533	0.000
2	SumCareer	*SumDevelop	0.361	-1.501	0.403	0.000	0.390	-1.044	-	-
		*SumCan			0.277	0.000			0.315	0.000
		*SumSupport			-	-			0.180	0.011
		*SumJob			-	-			-0.163	0.003
		*SumLead			-	-			0.203	0.009

จากตารางที่ 4.5 สามารถเขียนสมการเพื่อทำนายความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิงกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ได้ ดังนี้

สมการทำนาย กลุ่มที่ 1 กลุ่มรองผู้จัดการบริการลูกค้า

$$Y = -1.501 + .403 X_5 + .277 X_1$$

สมการทำนาย กลุ่มที่ 2 กลุ่มรองผู้จัดการธุรกิจการขายและธุรกิจสินเชื่อ

$$Y = -1.044 + .315 X_1 + .180 X_4 - .163 X_3 + .441 X_2$$

เมื่อ X_1 = การรับรู้ความสามารถของตนเอง

X_2 = คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ

X_3 = ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน

X_4 = การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

X_5 = การพัฒนาบุคลากร

สมการทำนาย กลุ่มที่ 1 มีตัวแปรอิสระเพียง 2 ปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา โดยสามารถทำนายความแปรปรวนหรือทำนายความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าได้ร้อยละ 36.10 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขามากที่สุด คือปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (SumDevelop) โดยเฉพาะปัจจัยนี้เพียงปัจจัยเดียวสามารถทำนายระดับความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าได้มากถึงร้อยละ 30.70 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สมการทำนาย กลุ่มที่ 2 มีตัวแปรอิสระ 4 ปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา โดยสามารถทำนายความแปรปรวนหรือทำนายความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าได้ร้อยละ 39.00 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขามากที่สุด คือ ปัจจัยการรับรู้ความสามารถของตนเองของผู้หญิง (SumCan) โดยเฉพาะปัจจัยนี้สามารถทำนายระดับความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าได้มากถึงร้อยละ 28.40 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

กล่าวโดยสรุป คือ จากสมการทำนายกลุ่มที่ 1 มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขา เพียง 2 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยการรับรู้ความสามารถของตนเองและปัจจัยการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผลทางสถิติเป็นในเชิงบวกขณะที่กลุ่มที่ 2 มีปัจจัยที่ส่งผลมาถึง 4 ปัจจัย เป็นผลทางสถิติเชิงบวก 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการรับรู้ความสามารถของตนเองปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และผลทางสถิติเชิงลบ 1 ปัจจัย คือปัจจัยลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิงแตกต่างกันตามตำแหน่งงานจากการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ตำแหน่งรองผู้จัดการสาขาหญิงแต่ละตำแหน่งงานมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน โดยรองผู้จัดการสาขาหญิงทั้ง 3 ตำแหน่ง มีมุมมองต่อการรับรู้ความสามารถที่สนับสนุนต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาสอดคล้องกับผลการศึกษาในภาพรวม แต่มีปัจจัยอื่น ๆ ที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปความแตกต่างของปัจจัยในแต่ละตำแหน่งได้ ดังนี้

กลุ่มรองผู้จัดการบริการลูกค้าให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ การที่ธนาคารจัดหลักสูตรการฝึกอบรม/คุณวุฒิพิเศษ สนับสนุนการพัฒนาทักษะที่จำเป็น รวมถึงให้

พนักงานสามารถเลือกทักษะที่ต้องการเสริม (Up-skill) ช่วยให้รองผู้จัดการบริการลูกค้ามีขอบข่ายทักษะที่กว้างมากขึ้นมีโอกาสหมุนเวียนสู่ตำแหน่งงานที่ท้าทาย เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เช่น งานด้านสินเชื่อ ด้านการขายทำให้มีผลงานที่โดดเด่นและเป็นการเตรียมพร้อมทักษะการทำงานที่จำเป็นต่อการแข่งขัน ทำให้มีความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าในการได้รับคัดเลือกเป็นผู้จัดการสาขามากขึ้น

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่สอดคล้องกับผลการศึกษา ว่า “ปัจจุบันธนาคารปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานให้ทันสมัยและใช้เทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้น รองผู้จัดการบริการลูกค้าจะมีแค่ทักษะบริการ ก็คงไม่สอดคล้องกับการทำงาน การที่ธนาคารจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งที่เป็นความรู้ใหม่และการฝึกปฏิบัติงานจริงจะช่วยพัฒนาทักษะและพัฒนาความรู้ให้ทำงานง่ายขึ้น สะดวกขึ้น และเมื่อมีการโอนย้ายงานหรือเปลี่ยนตำแหน่งงานก็อยากไปพิสูจน์ตัวเอง อยากใช้ความรู้ที่เรียนไปใช้ยังตำแหน่งงานใหม่ก็ยิ่งเป็นการเพิ่มประสบการณ์การทำงานให้มากขึ้น”

จึงสรุปได้ว่า ยิ่งธนาคารมีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรสำหรับรองผู้จัดการสาขาบริการลูกค้าให้มีทักษะที่หลากหลาย สามารถทำงานได้ในหลายลักษณะงาน (Multifunction) เช่น การวิเคราะห์สินเชื่อ การออกพบลูกค้า เป็นต้น จะเป็นโอกาสแสดงความรู้ความสามารถที่ส่งผลต่อการเลื่อนสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาในอนาคต

สำหรับด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ด้านลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน และด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่ไม่ปรากฏในสมการทำนาย จึงกล่าวได้ว่า เป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการบริการลูกค้า ซึ่งจากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า “ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติตามตำแหน่ง เพราะมีหน้าที่บริหารงานอยู่แล้ว ต้องมีก่อนที่จะเป็นรองผู้จัดการสาขา หากไม่มีความเป็นผู้นำอยู่ก่อนจะเป็นรองผู้จัดการสาขาก็ยาก ถึงเป็นแล้วก็บริหารงานได้ยาก” จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะความเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องพื้นฐานของการเป็นรองผู้จัดการสาขา โดยเฉพาะกับรองผู้จัดการบริการลูกค้าที่ต้องทำหน้าที่ช่วยบริหารงานภายในสาขา ทำให้ปัจจัยดังกล่าวไม่ได้มีลักษณะของการเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลอย่างชัดเจนต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้า

ด้านลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่า “งานรองผู้จัดการบริการลูกค้าถึงจะมีภาระงานค่อนข้างมาก แต่เป็นงานบริหารทั่วไป ไม่เกี่ยวข้องกับการขายของสาขามากนัก ทำงานอยู่เฉพาะในสาขา พบเฉพาะลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในสาขา ไม่ต้องออกไปพบลูกค้าไกล ๆ ถึงมีความกดดันจากลูกค้าบ้าง แต่ก็ไม่ได้ทำให้รู้สึกท้อกับการทำงาน” จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะงานที่ทำงานมีความกดดันเพียงเล็กน้อยซึ่งถือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นทั่วไปของทำงาน มุมมองต่อประเด็นดังกล่าวจึงไม่ได้ส่งอิทธิพลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้า

ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จากที่กล่าวในข้างต้นแล้วว่า กระบวนการพิจารณาเลือกผู้จัดการสาขาได้ขจัดอคติของผู้บังคับบัญชาออกจากการคัดเลือก เป็นการคัดเลือกจากความสามารถเป็นหลัก อีกทั้งเพื่อนร่วมงานเป็นเพียงผู้สนับสนุนในการทำงานเท่านั้น ดังนั้นการที่รองผู้จัดการบริการลูกค้าจะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจะต้องพิสูจน์ความสามารถของตนเองในขณะคัดเลือกมากกว่าการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

สำหรับกลุ่มรองผู้จัดการธุรกิจการขายและรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อให้ความสำคัญต่อปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และปัจจัยการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลสถิติเชิงบวกกล่าวคือ คุณลักษณะเป็นผู้นำจำเป็นต่องานที่ต้องออกตลาดพบลูกค้าหรือเผชิญหน้ากับปัญหาที่ต้องแก้ไขเฉพาะหน้าเป็นประจำ และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาทำให้ได้รับงานที่มีความท้าทายมากขึ้นสร้างโอกาสที่จะมีผลงานที่โดดเด่นนอกเหนือจากงานประจำ ประกอบกับการมีเพื่อนร่วมงานที่ดีที่สนับสนุนการทำงานในด้านข้อมูลและระหว่างการออกเดินตลาด จะส่งผลต่อการบรรลุผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายซึ่งช่วยสนับสนุน ความมั่นใจในโอกาส ความก้าวหน้าได้

ขณะที่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน ซึ่งมีผลสถิติเชิงลบสรุปได้ว่า รองผู้จัดการธุรกิจการขายและรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ ต้องทำงาน 2 ด้าน ทั้งการบริหารงานภายในสาขาและการบริหารลูกค้า เพื่อทำยอดขาย/สินเชื่อซึ่งเป็นภารกิจสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างรายได้ของธนาคารในภาพรวมความกดดันของการทำงานเกิดขึ้นเป็นประจำ ส่งผลต่อการใช้ชีวิตส่วนตัวและเวลาที่ต้องอยู่กับครอบครัว ทำให้รองผู้จัดการหญิงบางท่านขอเปลี่ยนตำแหน่งหรือไม่อยากที่จะขึ้นเป็นผู้จัดการสาขา เพราะจะยังมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น

ในส่วนของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ส่งผลสรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะความรู้ ถือเป็นเรื่องปกติของรองผู้จัดการสาขาที่ต้องเรียนรู้หลักเกณฑ์ใหม่ ติดตามข่าวสารและวิเคราะห์ตลาดเป็นประจำหรือการสอบเพื่อมีคุณสมบัติพิเศษ อีกทั้งธนาคารก็มีจัดการฝึกอบรมให้เป็นประจำอยู่แล้วจึงไม่ได้รู้สึกต่อประเด็นนี้ว่าเป็นการส่งเสริมต่อการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขาแต่อย่างใด

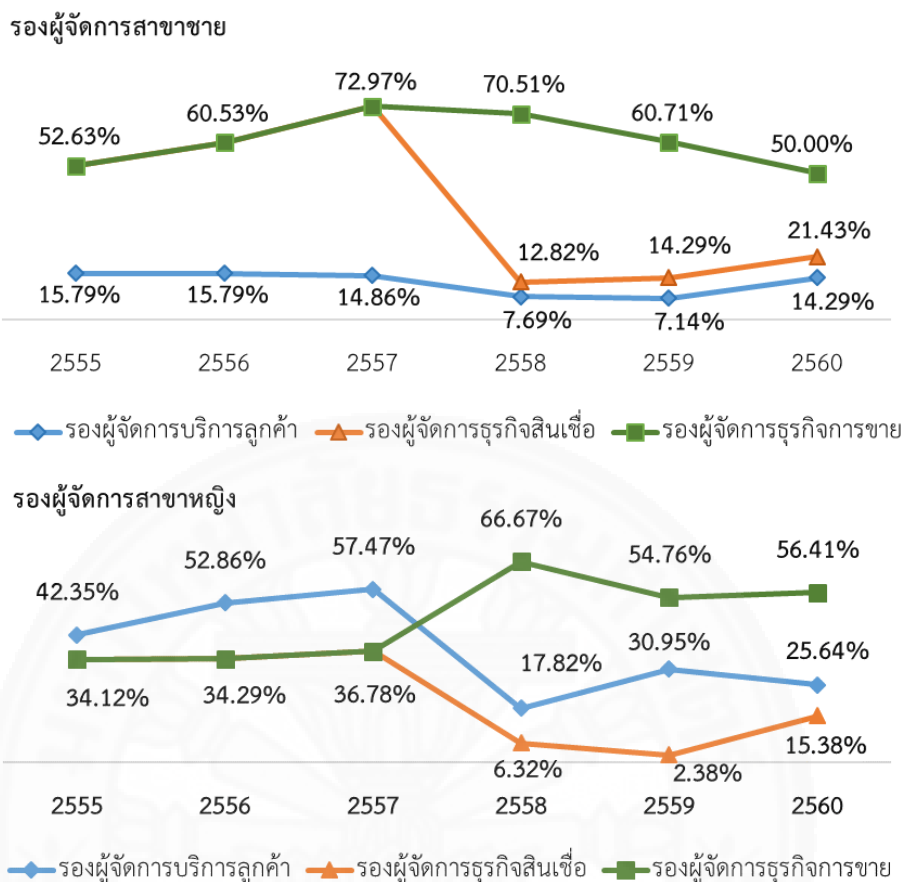
สรุปได้ว่า ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของรองผู้จัดการสาขาหญิง แต่ละตำแหน่งเป็นผลจากลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานเป็นสำคัญเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานรองผู้จัดการบริการลูกค้าให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถทำงานได้หลากหลายและเรียนรู้ทักษะการทำงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่รองผู้จัดการธุรกิจการขายและรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อเป็นกลุ่มที่ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ฝึกฝนและสั่งสมมาในการทำงานแม้ต้องแบกรับภาระงานมีความกดดันสูงแต่มีผลงานที่โดดเด่นชัดเจน และอาจมีความพร้อมและมั่นใจในการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเป็นผู้จัดการสาขามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับรองผู้จัดการบริการลูกค้า

ตารางที่ 4.6 สรุปจำนวนของรองผู้จัดการสาขาแยกเพศและตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้จัดการสาขา ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2555-2560

ตำแหน่ง	ปี 2555		ปี 2556		ปี 2557	
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
รองผู้จัดการที่ผ่านการคัดเลือก	47.20%	52.80%	35.19%	64.81%	29.84%	70.16%
รองผู้จัดการบริการลูกค้า	15.79%	42.35%	15.79%	52.86%	14.86%	57.47%
รองผู้จัดการธุรกิจการชาย	52.63%	34.12%	60.53%	34.29%	72.97%	36.78%
รองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ						

ตำแหน่ง	ปี 2558		ปี 2559		ปี 2560	
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
รองผู้จัดการที่ผ่านการคัดเลือก	30.95%	69.05%	40.00%	60.00%	41.79%	58.21%
รองผู้จัดการบริการลูกค้า	7.69%	17.82%	7.14%	30.95%	14.29%	25.64%
รองผู้จัดการธุรกิจการชาย	70.51%	66.67%	60.71%	54.76%	50.00%	56.41%
รองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ	12.82%	6.32%	14.29%	2.38%	21.43%	15.38%

หมายเหตุ ปี 2555-2557 โครงสร้างองค์กรสาขามีรองผู้จัดการสาขา เพียง 2 ตำแหน่ง นั่นคือ รองผู้จัดการสาขาบริการลูกค้า และรองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด แต่ในปี 2558 ธนาคารปรับปรุงโครงสร้างองค์กรสาขาแยกตำแหน่งรองผู้จัดการธุรกิจและการตลาด ออกเป็น 2 ตำแหน่ง ได้แก่ รองผู้จัดการธุรกิจการชาย และรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ ทำให้ปัจจุบันโครงสร้างตำแหน่งรองผู้จัดการสาขาของธนาคาร มี 3 ตำแหน่ง ได้แก่ รองผู้จัดการบริการลูกค้า รองผู้จัดการธุรกิจการชาย และรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ โดยรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อมีเฉพาะในสาขาขนาดใหญ่ขึ้นไป ทำให้จำนวนพนักงานในตำแหน่งดังกล่าวมีน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับรองผู้จัดการสาขาอีก 2 ตำแหน่ง



ภาพที่ 4.1 แนวโน้มรองผู้จัดการสาขาแยกเพศและตำแหน่งที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้จัดการสาขา ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2555-2560

จากตารางที่ 4.6 และภาพที่ 4.1 พบว่า อัตราส่วนของรองผู้จัดการสาขาทั้งผู้หญิงและผู้ชายที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกเป็นผู้จัดการสาขาที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการขายและสินเชื่อมีอัตราส่วนมากกว่า รองผู้จัดการสาขาที่ทำงานด้านบริการลูกค้าอย่างเห็นได้ชัด สำหรับรองผู้จัดการสาขาหญิงแนวโน้มของผู้ที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน โดยเปลี่ยนจากตำแหน่งรองผู้จัดการบริการลูกค้าเป็นรองผู้จัดการธุรกิจการชาย และรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ โดยมีสาเหตุสำคัญมาจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่เน้นการแสวงหาลูกค้า การนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ และการพิจารณาปล่อยสินเชื่อให้กับลูกค้า ภายใต้การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้การคัดเลือกผู้จัดการสาขาจึงพิจารณาความรู้ความสามารถในด้านดังกล่าวเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างรองผู้จัดการสาขาหญิงและชาย ในการได้รับคัดเลือกเป็นผู้จัดการสาขา พบว่า แม้สัดส่วนรองผู้จัดการสาขาที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกจะเป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย แสดงถึงนโยบายในการคัดเลือกที่ไม่มีลักษณะการกีดกันทางเพศแต่อย่างใด โดยการพิจารณาพนักงานยึดหลักของความรู้และความสามารถเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ ยังพบว่า อัตราส่วนของรองผู้จัดการสาขาหญิงที่ได้รับการคัดเลือกมีแนวโน้มที่ลดลง โดยมีสาเหตุสำคัญมาจากการสมัครเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิงมีจำนวนลดลง สืบเนื่องจากความกดดันในการทำงานที่ส่งผลต่อการจัดสรรเวลาในการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยเฉพาะกลุ่มรองผู้จัดการสาขาหญิงที่สมรสแล้ว ทำให้ความต้องการที่จะเป็นผู้จัดการสาขาลดลงด้วยเช่นกัน

จึงสามารถกล่าวสรุปถึงผลการศึกษา ได้ว่า ความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง เป็นผลจากการรับรู้ความสามารถของตัวผู้หญิงเองเป็นสำคัญ ที่นำไปสู่การพัฒนาความรู้ความสามารถและการพิสูจน์ตนเองในกระบวนการคัดเลือกที่สามารถแข่งขันกับผู้ชายได้อย่างเท่าเทียม โดยเฉพาะกับตำแหน่งรองผู้จัดการธุรกิจการขาย และรองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อที่มีความได้เปรียบในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่รอบด้านมากกว่าตำแหน่งรองผู้จัดการบริการลูกค้า แต่ทั้งนี้แม้จะมีการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นอย่างดี แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่โดดเด่น และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้มีทักษะที่หลากหลายก็ตาม แต่รองผู้จัดการสาขาหญิงยังคำนึงถึงเรื่องความกดดันในการทำงานที่สัมพันธ์กับการจัดสรรสมดุลในชีวิตของตนเองหากเป็นผู้จัดการสาขาแล้ว จึงทำให้รองผู้จัดการสาขาหญิงมีมุมมองต่อเรื่องดังกล่าวเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ไม่ต้องการเป็นผู้จัดการสาขา

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากปัจจัยที่ทำการศึกษาในข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้รับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ จากกลุ่มตัวอย่าง ที่สามารถนำมาสรุปเป็นประเด็นที่น่าสนใจที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าในการเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง อาทิเช่น ภาระของครอบครัว เงื่อนไขในการทำงานของตำแหน่ง การโยกย้ายพื้นที่ในการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งถือเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยประเด็นดังกล่าวในอนาคตต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง อุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ด้านคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ด้านลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าในการเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง

การศึกษานี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม สำหรับใช้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยศึกษาและค้นคว้าข้อมูล จากงานวิจัย วารสาร บทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อใช้กำหนดข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดและใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในการวัดระดับความคิดเห็น และได้ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน และแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน จากนั้นนำข้อมูลมาตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Reliability Coefficient Alpha) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.709 – 0.933 จึงนำแบบสอบถามไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างรองผู้จัดการสาขาหญิง จำนวน 500 ชุด โดยมีระยะเวลาการเก็บข้อมูล 8 วัน (ตั้งแต่วันที่ 15 มีนาคม 2560 – 22 มีนาคม 2560) โดยได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 441 ชุด จึงนำผลการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ SPSS เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) โดยผลที่ได้จากการศึกษา มีดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่ง รองผู้จัดการบริการ ลูกค้ำมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีสถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับในระดับปริญญาตรี และเป็นพนักงานที่ทำงานกับธนาคารมาเป็นระยะเวลา 21 – 30 ปี เป็นส่วนใหญ่

5.1.2 ข้อมูลทั่วไปของตัวแปรการวิจัย

ได้แก่ ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง และการสนับสนุนขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง จากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความเห็นต่อความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง มีค่าเฉลี่ย 4.129 โดยภายใต้ประเด็นดังกล่าวทุกมิติ ทั้งมิติการรับรู้ความสามารถในตนเองและมิติคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีระดับความเห็นในระดับที่สูงมากถึงมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 3.853 และ 4.461 ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดจากงานวิจัยของ นวลฉวี ประเสริฐสุข (2542) และแนวคิดของปาริฉัตร ตู่ดำ (2557) และแนวคิดจากงานวิจัยของ นพวรรณ เจริญทรัพย์ (2552) สำหรับความคิดเห็นในภาพรวมต่อการสนับสนุนขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.788 แต่ภายใต้องค์ประกอบดังกล่าว มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันตามแต่ละมิติ โดยมีมิติที่มีระดับความคิดเห็นมากที่สุดนั้นคือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Viki Holton and Fiona Elsa Dent (2015) และด้านที่มีระดับความเห็นน้อยที่สุดนั้นคือ ด้านลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงานมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.084 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2539) แสดงให้เห็นถึงปัจจัยในด้านดังกล่าวมีผลทางตรงในเชิงลบต่อความก้าวหน้าของกลุ่มตัวอย่าง และนอกจากนี้ในด้านการพัฒนาบุคลากร ที่มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.095 สอดคล้องตามแนวคิดของ Haile, Emmanuel, and Dzathor (2016)

5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง จากการศึกษาพบว่า ผลการศึกษายอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1, 2, 3, 5, 6 และปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 คุณลักษณะความเป็นผู้นำส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงานส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง	ยอมรับสมมติฐาน

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในองค์กรส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาบุคลากรขององค์กรส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิงแตกต่างกันตามตำแหน่งงาน	ยอมรับสมมติฐาน

5.2 สรุปการอภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง อุปสรรคต่อโอกาสความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง บมจ.ธนาคารกรุงไทย เป็นการศึกษาถึงปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์กรที่ส่งอิทธิพลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง โดยสรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถกับการพัฒนาตนเอง ปัจจัยคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และปัจจัยการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยที่รองผู้จัดการสาขาหญิงทุกคนเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในเชิงการสนับสนุนความก้าวหน้า เนื่องด้วยธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีสถานะการแข่งขันทางธุรกิจสูงต้องมีการพัฒนาและขับเคลื่อนการทำงานที่รวดเร็วให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการแก่ลูกค้าอยู่เสมอ เช่น ระบบ Internet Banking ระบบ Mobile Banking เป็นต้น ทำให้ผู้ที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นระดับกลาง และระดับสูงทั้งผู้หญิงและผู้ชาย มีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสั่งสมความรู้ความสามารถประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญชำนาญ เพื่อให้พร้อมต่อการทำงานและการบริหารงานในอนาคต

2. ส่วนปัจจัยลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน สำหรับการทำงานในสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิงถือเป็นอุปสรรคสำคัญ เนื่องด้วยสาขาถือเป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่หารายได้ให้กับธนาคาร จึงมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานผ่านตัวชี้วัดการทำงาน (KPI) ที่ชัดเจน เช่น ยอดขาย จำนวนรายลูกค้าที่อนุมัติสินเชื่อ ปริมาณหนี้สูญ (NPL) เป็นต้น และการแข่งขันระหว่างธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ธนาคารมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่

ท้าทายมากยิ่งขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อภาระงานและการใช้ระยะเวลาทำงานที่เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ประกอบการต้องโยกย้ายสถานที่ทำงานออกจากภูมิลำเนาหรือต้องเดินทางออกพบลูกค้ายังพื้นที่ต่าง ๆ ส่งผลให้พนักงานหญิงในสาขาจึงมีมุมมองต่อปัจจัยดังกล่าวที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการเป็นผู้จัดการสาขาในเชิงลบจากผลกระทบที่เกิดกับการจัดสรรความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต

3. ประเด็นที่น่าสนใจคือ ปัจจัยด้านสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่พบว่าไม่ส่งผลต่อโอกาสความก้าวหน้าสู่การเป็นผู้จัดการสาขา ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ที่กล่าวถึงผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันและการคัดเลือกผู้หญิงขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูง รวมทั้งประเด็นผู้หญิงที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและลูกน้องทั้งชายและหญิงมีแนวโน้มในการขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร ซึ่งเบื้องหลังของการค้นพบที่สำคัญคือ การเลื่อนตำแหน่งสู่ผู้จัดการสาขาของธนาคารมีกระบวนการในการทดสอบความรู้ความสามารถ ซึ่งพึงพิงความมุ่งมั่น ความพยายาม และความรู้ความสามารถของผู้หญิงในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถผ่านกระบวนการทดสอบและคัดเลือกดังกล่าวถือเป็นระบบเลื่อนขั้นตามความสามารถ (Meritocracy) อย่างแท้จริง โดยไม่ได้เป็นกระบวนการที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาที่อาจมีปัญหาในเชิงอคติต่อการเลือกผู้หญิง ซึ่งระบบดังกล่าวสร้างผลดีต่อการไม่เลือกปฏิบัติระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย และขจัดปัญหาเพดานแก้วที่ปิดกั้นผู้หญิงในการขึ้นสู่ตำแหน่ง จึงทำให้ผู้หญิงมีโอกาสก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้เท่าเทียมกับผู้ชาย โดยมีเงื่อนไขสำคัญอยู่ที่ความมุ่งมั่น ความพยายามและการตัดสินใจที่จะต่อสู้เผชิญหน้าของผู้หญิงเอง

4. ความแตกต่างของลักษณะงานตำแหน่งรองผู้จัดการสาขาหญิง ทั้ง 3 ตำแหน่ง ส่งผลต่อความได้เปรียบในโอกาสการก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาโดยรองผู้จัดการสาขาที่ทำงานด้านการขายและด้านสินเชื่อ มีข้อได้เปรียบในเชิงทักษะความรู้ในการทำงาน ประสบการณ์ การแก้ไขปัญหาที่มีความโดดเด่น รวมถึงมีผลงานที่สามารถวัดได้ในเชิงประจักษ์ แสดงถึงความพร้อมต่อการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก เพื่อเป็นผู้จัดการสาขาและมีโอกาสได้รับการพิจารณาคัดเลือกมากกว่าตำแหน่งรองผู้จัดการบริการลูกค้าที่มีขอบเขตการปฏิบัติงานที่จำกัดกว่าส่งผลต่อทักษะความรู้ที่จำกัดด้วยเช่นกันจึงทำให้รองผู้จัดการบริการลูกค้าต้องใช้ความพยายามที่มากกว่าในการแข่งขันระหว่างรองผู้จัดการสาขาหญิงด้วยกัน

ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้ จึงสรุปได้ว่า ธนาคารมีส่วนของผู้บริหารหญิงในระดับต้นจำนวนมาก แต่ทว่าสัดส่วนของผู้บริหารหญิงในระดับกลางและระดับสูงขึ้นไปมีค่อนข้างน้อย โดยสถานการณ์ดังกล่าวไม่ได้เกิดจากปัญหาเพดานแก้วในระบบการเลื่อนตำแหน่งขององค์กร แต่เป็นผลจากปัญหาความพร้อมและความมุ่งมั่นของผู้หญิงเองในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคลเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้ยังมีปัจจัยองค์กรในเรื่องของลักษณะงาน และความกดดันที่เกิดจากการ

ทำงานที่เป็นปัญหาต่อการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของผู้หญิงที่ส่งผลต่อการเป็นอุปสรรคต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าในการเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง

5.3 ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ

การศึกษาในครั้งนี้เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยระดับบุคคล (ความทะเยอทะยานในการเป็นผู้บริหารของผู้หญิง) และปัจจัยระดับองค์กร (การสนับสนุนขององค์กร) ว่าปัจจัยด้านใดที่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง บมจ.ธนาคารกรุงไทย มากกว่ากันและอยู่ในระดับใด โดยผลจากการวิจัยทำให้ทราบว่าปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์กรล้วนส่งผลต่อระดับความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาในระดับที่ไม่แตกต่างกันมากนัก

อีกทั้ง การศึกษาครั้งนี้ยังทำให้ทราบว่า การสนับสนุนจากองค์กรในมิติการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ไม่ส่งผลต่อระดับความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง ซึ่งมีความแตกต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมา อีกทั้งความแตกต่างของตำแหน่งรองผู้จัดการสาขาหญิงยังนำไปสู่ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าเป็นผู้จัดการสาขาด้วย

5.4 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

งานวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปมิติที่สำคัญที่ส่งผลต่อความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของรองผู้จัดการสาขาหญิง กรณีศึกษา บมจ.ธนาคารกรุงไทย ดังนี้

1. มิติด้านบุคคลได้แก่ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และคุณลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นจุดแข็งสำคัญของรองผู้จัดการสาขาหญิง ส่งผลให้มีความรู้สึกมั่นใจในตนเองในการทำงานและการเผชิญหน้ากับปัญหาในการทำงาน รวมทั้งยังแสดงถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับการทำงานของพนักงานให้บรรลุเป้าหมาย (ปาริฉัตร ตู่คำ, 2557) ซึ่งหากธนาคารนำจุดแข็งดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์และกระตุ้นให้รองผู้จัดการสาขาหญิงก้าวข้ามข้อจำกัดจากเงื่อนไขในการทำงาน รวมถึงปัจจัยอุปสรรคอื่นๆ จะช่วยผลักดันให้รองผู้จัดการสาขาหญิงที่มีศักยภาพและความสามารถก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในอนาคตได้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่คุ้มค่า

2. มิติด้านองค์กรได้แก่ ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงานและชั่วโมงการทำงาน และการพัฒนาบุคลากร เป็นมิติที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพราะเป็นมิติที่ส่งอิทธิพลทั้งในเชิงบวก

และลบ โดยเฉพาะกับปัจจัยลักษณะงานหรือภาระหน้าที่การทำงานที่เป็นความรู้สึกที่ปิดกั้นต่อการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานหญิง (Facteau and Dobbins, 1996) ทำให้พนักงานพึงพอใจต่อตำแหน่งงานปัจจุบันไม่อยากเลื่อนสู่ตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น แม้มีความรู้ความสามารถพร้อมต่อการเลื่อนตำแหน่งก็ตาม ส่งผลต่อเสียนาการที่สูญเสียประโยชน์จากคุณค่าของพนักงาน ดังนั้นธนาคารควรปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อลักษณะงานหรือค้นหาแนวทาง เพื่อลดความรู้สึกกดดันในการทำงานจากภาระงานที่มากเกินไปหรือเสริมทักษะให้สามารถทำงานได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการพัฒนาและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยให้การทำงานเกิดความคล่องตัว ทำให้พนักงานทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากและซ้ำซ้อน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความสมดุลในการทำงานและลดความกดดันในการทำงาน ขณะที่ในด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะการทำงานที่จำเป็น สนับสนุนการเรียนรู้และสร้างขอบข่ายของทักษะให้มีความกว้างมากยิ่งขึ้น (Re-skill and Up-skill) ซึ่งเป็น “เครื่องมือ” ที่ช่วยให้พนักงานหญิงสามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการหมุนเวียนงานตามความต้องการของพนักงาน ไม่เพียงเท่านั้นการออกมาตรการให้ความช่วยเหลือและจูงใจพนักงานหญิงในรูปแบบสวัสดิการเป็นอีกแนวทางหนึ่งซึ่งช่วยให้ธนาคารสามารถลดความวิตกกังวลในการย้ายสถานที่ทำงานไปทางไกลภูมิภาคอื่นเพิ่มเติม เช่น สวัสดิการบ้านพักพนักงาน เงินช่วยเหลือค่าเดินทางกลับภูมิภาคอื่น เป็นต้น จะทำให้ธนาคารสามารถลดความกดดันในการทำงานที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อความก้าวหน้าของพนักงานหญิงได้

5.5 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะการเลื่อนตำแหน่งในสาขา ซึ่งเป็นเพียงมิติหนึ่งของการเลื่อนตำแหน่งของธนาคาร เนื่องจากธนาคารมีลักษณะของเลื่อนตำแหน่งหลายรูปแบบ จึงทำให้การศึกษานี้ไม่สามารถอธิบายผลครอบคลุมปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานหญิงในภาพรวมของธนาคารได้

2. การแจกแบบสอบถามที่ยังไม่ครอบคลุม เนื่องจากประชากรกลุ่มตัวอย่างทำงานยังสาขาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ การเก็บแบบสอบถามจึงต้องทำในรูปแบบออนไลน์ ทำให้ขาดการติดต่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยตรงกับกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายในภูมิภาคต่างๆ จึงอาจทำให้เห็นมุมมองหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมขาดความหลากหลาย

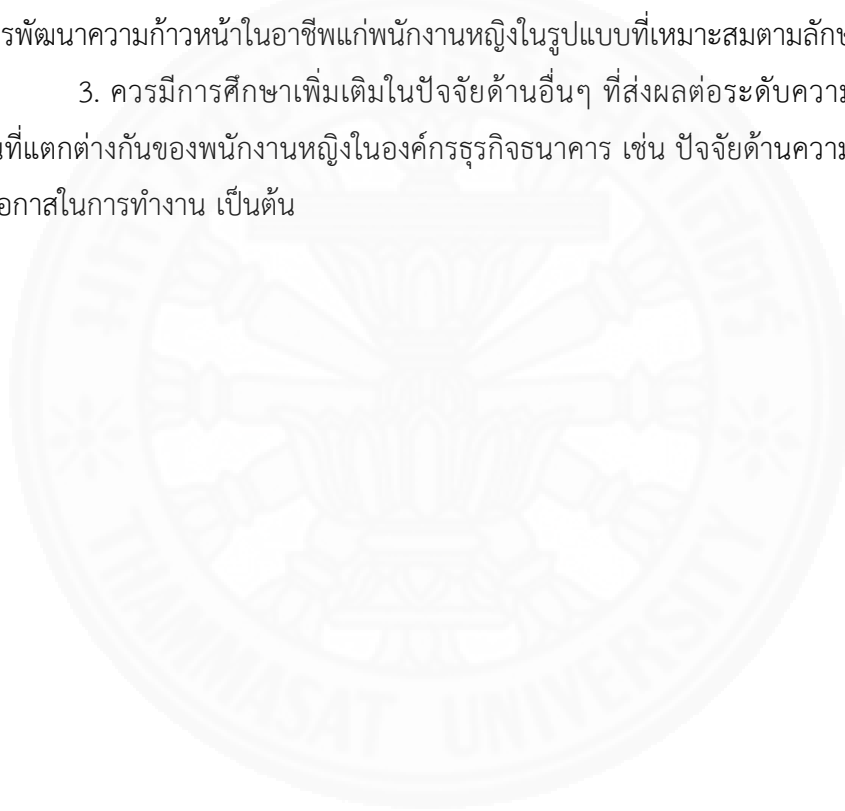
3. การศึกษานี้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของพนักงานหญิงในการเลื่อนตำแหน่ง เพียง 2 ด้านเท่านั้น จึงอาจไม่ครอบคลุมถึงปัจจัยด้านอื่นที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของพนักงานหญิงซึ่งทำให้เกิดข้อจำกัดของประเด็นในการศึกษาและการสรุปผลการวิจัย

5.6 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติม ในลักษณะการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อการศึกษาอิทธิพล ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้หญิงในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น รวมถึงการศึกษาโดยแยก ระดับตำแหน่งงานรองผู้จัดการสาขาในแต่ละด้าน เพื่อหาความแตกต่างของอิทธิพลและทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานหญิง

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงในธุรกิจ ธนาคารทั้งภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ เพื่อหาความแตกต่างของระดับอิทธิพลของปัจจัยและหาแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงานหญิงในรูปแบบที่เหมาะสมตามลักษณะองค์การ

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อระดับความก้าวหน้าในการทำงานที่แตกต่างกันของพนักงานหญิงในองค์กรธุรกิจธนาคาร เช่น ปัจจัยด้านความเท่าเทียมในการได้รับโอกาสในการทำงาน เป็นต้น



รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- บวร ประพฤติดี, ทิพาพร พิมพ์สุทธิ และเฉลิมพล ศรีหงษ์. (2520). *สตรีไทย : บทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ : บรรณกิจการพิมพ์.
- คณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานสตรีแห่งชาติ. (2537). *นโยบายและแผนงานหลักสตรีระยะยาว พ.ศ.2534-2554*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทความวารสาร

- สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์. *ความแตกต่างหญิงชาย และความก้าวหน้าในอาชีพอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ*. NIDA Development Journal Vol.49 No.3/2009. หน้า 275-316.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2543). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี*. จุฬาลงกรณ์วารสาร. ปีที่ 13 ฉบับที่ 49. หน้า 77-92.

วิทยานิพนธ์

- คมกริช ดอกเขียว. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาพยาบาลระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหมแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชุตินา เหนานรักษ์. (2534). *ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของข้าราชการสตรีระดับบริหาร*. สารานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เชษฐา เตชะณัฐธินิรันดร์. (2548). *ผลกระทบจากการทำงานล่วงเวลาที่มีต่อราคาและประสิทธิภาพการทำงานของโครงการก่อสร้าง*. วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โชติมา แก้วทอง. (2550). *โอกาสการก้าวหน้าสู่การเป็นผู้บริหารสตรีบนบริบทระดับปัจเจก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร*. สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ดุสิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ปาริฉัตร ตู่คำ. (2557). *ตัวแบบความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการสตรีในองค์กรภาครัฐของไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นภาพรณ อุทัยจรัสศรี. (2554). *ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาพนักงานในโรงงานทำกรอบรูปเอกชนแห่งหนึ่ง*. ศิลปศาสตรบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นพวรรณ เจริญทรัพย์. (2552). *ปัจจัยที่เกื้อกูลต่อการก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารสตรีในระดับสูงในธุรกิจการเงินการธนาคาร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นวลฉวี ประเสริฐกุล. (2542). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นรุตม์ พรประสิทธิ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงาน ความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ ตามทฤษฎีการกำหนดด้วยตนเอง และความผูกพันในงาน การศึกษาบริษัท กลุ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์*. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา. (2552). *ความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพรรณณี มาตรโพธิ์. (2549). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- วรางค์ วีระนาคินทร์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในงานและครอบครัว ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การสนับสนุนทางสังคม กับความปรารถนาก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารหญิง จังหวัดนครราชสีมา*. การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- วิมลรัตน์ พูลหน่วย. (2555). *บุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้คุณลักษณะงาน ความสำเร็จในการทำงานของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39*. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วินัส ตรีพัฒนพันธ์. (2549). *การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)*. สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Book and Book Articles

- Asian Development Bank. (2015). *Women in the workforce: An unmet potential in Asia and the Pacific*. Mandaluyong City.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Young. (2010). *Women in Executive Positions Barriers and Bridge*. (2nd edition). Berlin: DCM Druck Center MeckenheimGmbH.
- Hesse-Biber, Sharlene Nagy, and Carter, Gregg Lee. (2005). *Working Women in America*. (2nd edition). Oxford University, Pp. 208-219
- International Labour Organization. (2013). *Thailand – A labour market profile ILO Regional Office for Asia and the Pacific*. Bangkok.
- International Labour Organization and Asian Development Bank. (2011). *Women and labour markets in Asia: rebalancing towards gender equality in labour markets in Asia*. Bangkok
- KPMG. (2015). *KPMG Women's Leadership Study Moving Women Forward into Leadership Roles*. U.S.A.
- Margaret Fenn. (1978). *Making it in management: a behavioral approach for woman executives*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. Pp. 1-177.
- Pew Research Center. (2015). *Women and Leadership Public Says Women are Equally Qualified, but Barriers Persist*. Washington D.C.

Articles

- Ann M. Morrison, Randall P. White and Ellen Van Velsor. (1987). *Executive Women: Substance Plus Style*. *Psychology Today*, Pp.18-26.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). *Career success in a boundary less career world*. *Journal of Organizational Behavior*, 26. Pp.177-202.

- Athena vongalis-Macrow. (2016). *It's About the Leadership: The importance of Women Leaders Doing Leadership for Women*. NASPA Journal About Women in Higher Education, Vol.9(1). Pp. 90-103.
- Ava J Munoz, Anita Pankake, Elizabeth Murakami Ramalho, Shirley Mills, and Marie Simonsson. (2014). *A Study of female central office administrators and their aspirations to the superintendency*. Educational Management Administration & Leadership, Vol.42(5). Pp.764-784.
- Bushralnayati Raja. (2016). *Social Factor and Women's Career Advancement to Senior Management Position in Pakistan*. Asia Pacific Journal of Contemporary Education and Communication Technology, Vol.2 Iss.1. Pp.134-145.
- Carol Woodhams, HuiPing Xian, and Ben Lipton. (2015). *Women Manager's Careers in China: Theorizing the Influence of Gender and Collectivism*. Human Resource Management, Vol.54 Iss. 6. Pp.913-931.
- Chioma Joseph-Obi. (2011). *Mentoring women in organizations for change and continuity - a feminist intervention: chapter 32*. IFE Psychologica: An International Journal, Volume 2011, Issue Special issue 1, Pp. 433-447.
- Courtney von Hippel, Denise Sekaquaptewa, and Matthew McFarlane. (2015). *Stereotype Threat Among Women in Finance: Negative Effect on Identity, workplace Well-Being, and Recruiting*. Psychology of Women Quarterly 2015, Vol.39(3). Pp.405-414.
- Desirae M. Domenico and Karen H. Jones. (2006). *Career Aspirations of Women in the 20th Century*. Journal of Career and Technical Education, Vol.22(2). Pp.1-7.
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T. and Kudisch, J. D. (1995). *The influence of general perception of the training environment on pre-training motivation and perceived training transfer*. Journal of Management, 21(1), Pp.1-25
- Judge, A. T., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D., Jr. (1995). *An empirical investigation of the predictors of executive career success*. Personnel Psychology, 48. Pp.485-519.

- Judge, A. T., and Bono, E. J. (2001). *Relationship of core self-evaluation traits self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with jobsatisfaction and job performance: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, Pp.80-92.
- Kate Hellenga, Mark S. Aber, and Jean E. Rhodes. *African American Adolescent Mothers' Vocational Aspiration-Expectation Gap: Individual, Social and Environmental Influences*, Volume 26(3). Pp.200-212.
- Lauren D. Fisher, George V. Gushue, and Michelle T. Cerrone. (2011). *The Influences of Career Support and Sexual Identity on Sexual Minority Women's Career Aspiration*. *The Career Development Quarterly*, Vol.59. Pp.441-454.
- Marilyn M. Helms, Deborah Elwell Arfken, and Stephanie Bellar. (2016). *The Importance of Mentoring and Sponsorship in Women's Career Development*. *SAM Advance Management Journal*, Pp.4-16.
- Margo A. Gregor and Karen M. O'Brien. (2016). *Understanding Career Aspirations Among Young Women: Improving Instrumentation*. *Journal of Career Assessment*, Vol.24(3). Pp.559-572.
- Ming, W. H. (2006). *Self-efficacy, work-family conflict, social support, gender role attitudes and role model as antecedents of career aspiration among middle managerial women*. In *Human Resource Development in Asia Thriving on Dynamism and Change*. The Fifth International Conference of the Academy of HRD, Pp. 588-596.
- Morrison, Ann M. (1992). *New Solution to the same old Glass Ceiling*. *Women in Management Review* 7(4). pp.16-19.
- Rasdi, R. M., Ismail, M., & Garavan, T. N. (2011). *Predicting Malaysian managers' objective and subjective career success*. *International Journal of Human Resource Management*, 22. Pp.3528-3549
- Robert W. Lent, Steven D. Brown, and Gail Hackett. (2000). *Contextual Supports and Barriers to Career Choice: A Social Cognitive Analysis*. *Journal of Counselling Psychology*, Vol.47(1). Pp.36-49.

- Roziah Mohd Rasdi, Maimunah Ismail, and Thomas N. Garavan. (2011). *Predicting Malaysian managers' objective and subjective career success*. The International Journal of Human Resource Management, Vol.22(17). Pp 3528-3549.
- Semere Haile, Tsegai Emmanuel, and Augustine Dzathor. (2016). *Barriers and Challenges Confronting Women for Leadership and Management Positions: Review and Analysis*. International Journal of Business and Public Administration, Vol.13(1), Pp.36-48.
- Stuti Priyadarshni Nijhawan, Ajay Kumar Chaturvedi, and Dhruv Priyadarshni Nijhawan. (2015). *Study of Managing Work-life Balance and Its Relational Effect on Organizational Performance of Women Employees on New Private Sector Banks*. International Journal of Research in Commerce & Management, Vol.8 Iss.9, Pp.68-71.
- Susan Durbin and Jennifer Tomlinson. (2014). *Female Part-Time Managers: Careers, Mentors and Role Models*. Gender, Work and Organization, Vol. 21(4) . Pp.308-320.
- Tania SaritovaRath, Madhuchhanda Mohanty, and Bibhuti Bhusan Pradhan. (2015). *Career Advancement of Women Bank Managers in India: A Study in State Bank of India*. Vilakshan, XIMB Journal of Management. Vol.12(1). Pp.79-96.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. K. (1994). *How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement*. Academy of Management Journal, 37. Pp.899-931.
- Thi Lan Huong Nguyen. (2012). *Barriers to and facilitators of female Dean's career advancement in higher education: an exploratory study in Vietnam*. High Education, Vol.66. Pp.123-138.
- Thomas N. Garavan, Fergal O'Brien, and Deborah O'hanlon. (2006). *Career advancement of hotel managers since graduation: a comparative study*. Personnel Review, Vol.35(3). Pp.252-273.
- Viki Holton and Fiona Elsa Dent. (2016). *A better career environment for women: developing a blueprint for individuals and organization*. Gender in Management: An International Journal, Vol. 31 Iss 8. Pp.542-561.

- Wai-wan Chan. (2016). *Performing Work: Locality, Embodied Practice and Career Mobility of Chinese Women Bankers in Hong Kong*. *Cosmopolitan Civil Societies Journal*, Vol.8(1). Pp.41-63.
- Willie T. Chinyamurindi. (2016). *A narrative investigation into the meaning and experience of career success: Perspectives form women participants*. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 14(1). Pp.1-11.

Electronic Media

- Helene Knorr. (2005). *Factor that Contribute to Women's Career Development in Organization: A Review of the Literature*. (2016, December). Retrieved form <https://eric.ed.gov/?id=ED492334>.
- Tammy D. Allen, Kimberly A. French, and Mark L. Poteet. (2016). *Women and Career Advancement: Issues and Opportunities*. (2017, January). Retrieved form <http://phd.meghan-smith.com/wp-content/uploads/2016/01/2-Womens-Career-Advancement.pdf>.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก**แบบสอบถาม****แบบสอบถามเรื่อง****อุปสรรคต่อของโอกาสความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของพนักงานหญิง****กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย****คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เน้นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน จำนวนทั้งสิ้น 32 ข้อ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของท่าน โดยทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่องคำตอบที่ท่านเลือก

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการสนับสนุนจากองค์กร

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามมั่นใจโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน

ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ตามความจริงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง โดยข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะถูกเก็บเป็นความลับและนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา และค้นคว้าเท่านั้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

ส่วนที่1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. อายุ ปี
2. สถานภาพสมรส
 โสด สมรส หย่าร้าง/แยกกันอยู่/หม้าย
3. ระดับการศึกษา
 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ โปรดระบุ.....
4. ระยะเวลาที่การทำงานกับธนาคาร ปี
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน
 รองผู้จัดการบริการลูกค้า
 รองผู้จัดการธุรกิจการขาย
 รองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ
 อื่นๆ โปรดระบุ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความละเอียดเยียนในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 คำตอบ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง	2	หมายถึงไม่เห็นด้วย
4	หมายถึงเห็นด้วย	1	หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3	หมายถึงไม่แน่ใจ		

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การรับรู้ความสามารถของตนเอง					
1. หากท่านได้รับมอบหมายให้ดูแลกลุ่มลูกค้า Precious ท่านมั่นใจว่าสามารถนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจและเพิ่มการใช้บริการของธนาคารได้					
2. หากท่านได้รับมอบหมายให้วางแผนดำเนินการด้านสินเชื่อและบริหารจัดการพอร์ตโฟลิโอของลูกค้า ท่านมั่นใจว่าสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้					
3. หากผู้บริหารมอบหมายให้ท่านบริหารงานสาขา ท่านมั่นใจว่าท่านจะสามารถบริหารสาขาให้ประสบความสำเร็จได้					
4. หากมีลูกค้ามาขอคำปรึกษาด้านการเงินและสินเชื่อกับท่าน ท่านมั่นใจว่าสามารถให้คำปรึกษาที่ลูกค้าพึงพอใจได้					
5. หากผู้บริหารเสนอชื่อท่านให้ร่วมคณะทำงานในระดับเขตหรือภูมิภาค ท่านมั่นใจว่าท่านมีความรู้ความสามารถที่พร้อมเข้าร่วมคณะทำงานดังกล่าว					
6. หากได้รับมอบหมายให้ออกตลาดเพื่อพบลูกค้า ท่านจะรู้สึกไม่มั่นใจ และมักขอหลีกเลี่ยงการออกพบลูกค้าดังกล่าว					

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความละเอียดเยียนในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ					
7. หากลูกค้ำมีท่าทีไม่พึงพอใจและโวยวายในสาขา ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าทำให้ลูกค้ำกลับมาพึงพอใจได้					
8. ท่านชอบการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงานที่ทำงานภายในสาขา เพื่อรับทราบปัญหาและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
9. ท่านจะสามารถปรับตัวทันต่อการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของธนาคาร และจูงใจให้คนในสาขามองเห็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกได้					
10. หากพบปัญหาในการทำงาน ท่านพร้อมที่จะช่วยให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ไปพร้อมกับท่าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสามารถทำงานร่วมกัน					
11. เมื่อได้รับมอบเป้าหมายในการทำงานของสาขา ท่านจะวางแผนในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามแผนที่ได้วางไว้					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการสนับสนุนการสนับสนุนจากองค์กร

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 คำตอบ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- | | | | |
|---|--------------------------|---|-----------------------------|
| 5 | หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง | 2 | หมายถึงไม่เห็นด้วย |
| 4 | หมายถึงเห็นด้วย | 1 | หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 3 | หมายถึงไม่แน่ใจ | | |

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน					
12. ท่านคิดว่างานกำหนดกลยุทธ์ บริหารสาขา บริหารคน และการวางแผนกลยุทธ์การตลาดเป็นภาระงานที่มากเกินไปสำหรับท่าน					
13. คำติชมจากลูกค้าและผู้บังคับบัญชาในการทำงานสร้างแรงกดดันที่บั่นทอนกำลังใจและทำให้ท่านไม่อยากทำงาน					
14. การบริหารเป้าหมายด้านยอดขายหรือสินเชื่อบริษัทเป็นงานที่สร้างความท้อแท้ และกระตุ้นพลังในการทำงานของท่าน					
15. ท่านชอบงานที่ต้องมีการติดต่อประสานกับลูกค้า และแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากให้กับลูกค้าอยู่เสมอ					
16. งานในตำแหน่งปัจจุบันของท่านมีจำนวนมากจนส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในทางลบต่อบุคคลใกล้เคียง ทั้งครอบครัว และเพื่อนของท่าน					
17. ท่านรู้สึกไม่พึงพอใจเมื่อได้รับมอบหมายให้เดินทางไกลเพื่อไปพบลูกค้าหรือ ให้ไปทำงานต่างจังหวัด					
18. ท่านสามารถบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และการทำกิจกรรมที่ท่านสนใจได้					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการสนับสนุนการสนับสนุนจากองค์กร (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
19. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามองเห็นคุณค่าในตัวท่าน และมอบหมายให้ท่านรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญของสาขาหรือในระดับเขตหรือในระดับภูมิภาค					
20. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความช่วยเหลือและเป็นที่ยกย่องในการแก้ไขปัญหาในขณะทำงาน หรือจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ					
21. ท่านมักได้รับมอบหมายจากผู้จัดการสาขา ในการเป็นที่ปรึกษาในการบริหารและดูแลกลุ่มลูกค้ารายใหญ่หรือลูกค้ารายสำคัญของสาขาเป็นประจำ					
22. ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำที่ดีในเรื่องบทบาทหน้าที่การทำงาน และการวางแผนการพัฒนาตัวท่านให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น					
23. ท่านมีพี่เลี้ยง (Mentor) ที่คอยให้คำปรึกษาท่าน ช่วยให้ท่านสามารถเรียนรู้งานสาขาได้อย่างรวดเร็วและมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน					
24. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทั้งชายและหญิงในสาขา โดยเพื่อนร่วมงานของท่านเต็มใจและให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี					
25. ท่านมีกลุ่มเพื่อนผู้หญิงต่างสาขา ที่มีการพูดคุย ให้คำปรึกษา และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน					
26. ท่านมักได้รับคำชมจากเพื่อนร่วมงานถึงความสามารถในการทำงานในหน้าที่ และแสดงความยินดีกับท่านเมื่อท่านประสบความสำเร็จในการทำงาน					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการสนับสนุนการสนับสนุนจากองค์กร (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การพัฒนานุคลากร					
27. ธนาคารและผู้บังคับบัญชาได้มีการสอบถามท่านถึงความต้องการในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการทำงาน					
28. ท่านรับทราบถึงแผนการพัฒนาที่ธนาคารและผู้บังคับบัญชากำหนด ในพัฒนาทักษะของท่านในงานด้านการตลาด สินเชื่อ และการบริการลูกค้า					
29. ธนาคารมีนโยบายและวางแผนพัฒนาทักษะด้าน Soft Skill และ Management Skill เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งให้แก่ท่าน					
30. ธนาคารและผู้บังคับบัญชาสนับสนุนท่านให้เข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาทักษะภายนอกธนาคาร เมื่อท่านร้องขอ และชี้แจงความจำเป็นในการเข้าร่วม					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 คำตอบ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- | | | | |
|---|--------------------------|---|-----------------------------|
| 5 | หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง | 2 | หมายถึงไม่เห็นด้วย |
| 4 | หมายถึงเห็นด้วย | 1 | หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 3 | หมายถึงไม่แน่ใจ | | |

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
31. ท่านมั่นใจว่าท่านมีโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคาร					
32. ท่านมั่นใจว่าท่านมีโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าผู้จัดการสาขาของธนาคาร					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
การหาค่าความตรงตามเนื้อหาด้วย
หลักเกณฑ์ของดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์
(Item-Objective Congruence Index : IOC)

ส่วนที่ 1 ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การรับรู้ความสามารถของตนเอง					
1	หากท่านได้รับมอบหมายให้ดูแลกลุ่มลูกค้า Precious ท่านมั่นใจว่าสามารถนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจและเพิ่มการใช้บริการของธนาคารได้	1	0	1	0.67
2	หากท่านได้รับมอบหมายให้วางแผนดำเนินการด้านสินเชื่อและบริหารจัดการพอร์ตโฟลิโอของลูกค้า ท่านมั่นใจว่าสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้	1	1	1	1.00
3	หากผู้บริหารมอบหมายให้ท่านบริหารงานสาขา ท่านมั่นใจว่าท่านจะสามารถบริหารสาขาให้ประสบความสำเร็จได้	1	1	1	1.00
4	หากมีลูกค้ามาขอคำปรึกษาด้านการเงินและสินเชื่อกับท่าน ท่านมั่นใจว่าสามารถให้คำปรึกษาที่ลูกค้าพึงพอใจได้	1	1	1	1.00
5	หากผู้บริหารเสนอชื่อท่านให้ร่วมคณะทำงานในระดับเขตหรือภูมิภาค ท่านมั่นใจว่าท่านมีความรู้ความสามารถที่พร้อมเข้าร่วมคณะทำงานดังกล่าว	1	1	1	1.00
6	หากได้รับมอบหมายให้ออกตลาดเพื่อพบลูกค้า ท่านจะรู้สึกไม่มั่นใจ และมักขอหลีกเลี่ยงการออกพบลูกค้าดังกล่าว	1	1	1	1.00

ส่วนที่ 1 ความทะเยอทะยานที่จะเป็นผู้บริหารของผู้หญิง

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ					
7	หากลูกค้ำมีท่าทีไม่พึงพอใจและโวยวายในสาขาท่านสามารถควบคุมอารมณ์ และแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าทำให้ลูกค้ำกลับมาพึงพอใจได้	1	1	1	1.00
8	ท่านชอบการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงานที่ทำงานภายในสาขาเพื่อ รับทราบปัญหาและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1	1	1	1.00
9	ท่านจะสามารถปรับตัวทันต่อการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของธนาคารและจูงใจให้คนในสาขามองเห็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกได้	1	1	1	1.00
10	หากพบปัญหาในการทำงานท่านพร้อมที่จะช่วยให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ไปพร้อมกับท่าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสามารถทำงานร่วมกัน	1	1	1	1.00
11	เมื่อได้รับมอบเป้าหมายในการทำงานของสาขาท่านจะวางแผนในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามแผนที่ได้วางไว้	1	1	1	1.00
12	ท่านมักหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งในการทำงานหรือระหว่างบุคคลในสาขา โดยมองว่าเป็นปัญหาของแต่ละบุคคลมากกว่าปัญหาของส่วนรวม	1	1	1	1.00

ส่วนที่ 2 การสนับสนุนการสนับสนุนจากองค์กร

ข้อ	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
ลักษณะงาน ความกดดันในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน					
13	ท่านคิดว่างานกำหนดกลยุทธ์บริหารสาขาบริหารคนและการวางแผนกลยุทธ์การตลาดเป็นภาระงานที่มากเกินไปสำหรับท่าน	1	1	1	1.00
14	คำติชมจากลูกค้าและผู้บังคับบัญชาในการทำงานสร้างแรงกดดันที่บั่นทอนกำลังใจและทำให้ท่านไม่ยอมทำงาน	1	1	1	1.00
15	การบริหารเป้าหมายด้านยอดขายหรือสินเชื่อของสาขาเป็นงานที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นพลังในการทำงานของท่าน	1	1	1	1.00
16	ท่านชอบงานที่ต้องติดต่อประสานกับลูกค้าและแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากให้กับลูกค้าเสมอ	1	1	1	1.00
17	งานในตำแหน่งปัจจุบันของท่านมีจำนวนมากจนส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในทางลบต่อบุคคลใกล้เคียงทั้งครอบครัว และเพื่อนของท่าน	1	1	1	1.00
18	ท่านรู้สึกไม่พึงพอใจเมื่อได้รับมอบหมายให้เดินทางไกลเพื่อไปพบลูกค้าหรือให้ไปทำงานต่างจังหวัด	1	1	1	1.00
19	ท่านสามารถบริหารจัดการงานในความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมกับเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัวครอบครัว และการทำกิจกรรมที่ท่านสนใจได้	0	1	1	0.67
20	ท่านคิดว่าการออกตลาดพบปะลูกค้าหรืองานที่ต้องทำนอกเวลาทำงานปกติกระทบต่อเวลาสำหรับชีวิตส่วนตัว ครอบครัวและการทำกิจกรรมที่ท่านสนใจ	0	1	1	0.67

ส่วนที่ 2 การสนับสนุนการสนับสนุนจากองค์กร

ข้อ	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
21	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามองเห็นคุณค่าในตัวท่านและมอบหมายให้ท่านรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญของสาขาหรือในระดับเขตหรือในระดับภูมิภาค	1	1	1	1.00
22	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความช่วยเหลือและเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาในขณะทำงานหรือจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ	1	1	1	1.00
23	ท่านมักได้รับมอบหมายจากผู้จัดการสาขาในการเป็นที่ปรึกษาในการบริหารและดูแลกลุ่มลูกค้ารายใหญ่หรือลูกค้ารายสำคัญของสาขาเป็นประจำ	0	1	1	0.67
24	ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำที่ดีในเรื่องบทบาทหน้าที่การทำงานและการวางแผนการพัฒนาตัวท่านให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น	1	1	1	1.00
25	ท่านมีพี่เลี้ยง (Mentor) ที่คอยให้คำปรึกษาท่านช่วยให้ท่านสามารถเรียนรู้งานสาขาได้อย่างรวดเร็วและมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน	1	1	1	1.00
26	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทั้งชายและหญิงในสาขาโดยเพื่อนร่วมงานของท่านเต็มใจและให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี	1	1	1	1.00
27	ท่านมีกลุ่มเพื่อนผู้หญิงต่างสาขาที่มีการพูดคุย ให้คำปรึกษาและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน	1	1	1	1.00

ส่วนที่ 2 การสนับสนุนการสนับสนุนจากองค์กร

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
28	ท่านมักได้รับคำชมจากเพื่อนร่วมงานถึงความสามารถในการทำงานในหน้าที่และแสดงความยินดีกับท่านเมื่อท่านประสบความสำเร็จในการทำงาน	1	1	1	1.00
การพัฒนาบุคลากร					
29	ธนากรและผู้บังคับบัญชามีการสอบถามท่านถึงความต้องการในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการทำงาน	0	1	1	0.67
30	ท่านรับทราบถึงแผนการพัฒนาที่ธนากรและผู้บังคับบัญชากำหนดในพัฒนาทักษะของท่านในงานด้านการตลาด สินเชื่อ และการบริการลูกค้า	1	1	1	1.00
31	ธนากรมีนโยบายและวางแผนพัฒนาทักษะด้าน Soft Skill และ Management Skill เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาให้แก่ท่าน	1	1	1	1.00
32	ธนากรและผู้บังคับบัญชาสนับสนุนท่านให้เข้าร่วมหลักสูตรการพัฒนาทักษะภายนอกธนากรเมื่อท่านร้องขอและชี้แจงความจำเป็นในการเข้าร่วม	1	1	1	1.00

ส่วนที่ 3 ความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ			คะแนนเฉลี่ย
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
33	ท่านมั่นใจว่าท่านมีโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคาร	0	1	1	0.67
34	ท่านมั่นใจว่าท่านมีโอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าผู้จัดการสาขาของธนาคาร	0	1	1	0.67



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายสิทธิพัฒน์ ตั้งจรกิจต์
วันเดือนปีเกิด	22 มีนาคม พ.ศ.2534
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2556: รัฐศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่อาวุโส บมจ.ธนาคารกรุงไทย
ประสบการณ์ทำงาน	2556 เจ้าหน้าที่บริหารเส้นทางความก้าวหน้าและ สรรหาบุคลากร บมจ.ธนาคารกรุงไทย

