

การศึกษาความไม่เสมอภาคของเพศในอุตสาหกรรมบริการของไทย
ความเหมาะสมการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารของผู้ได้บังคับบัญชาสตรีในมิติ
ของผู้บังคับบัญชาสตรี



Doctor of Philosophy in Social Sciences Association
Ramkhamhaeng University

A Study on Gender Inequality in Thailand Hospitality
Industry: Career Advancement in
Thai Female Managers Dimension

ดร. นภาพร ชันธนาภา¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาสตรีในการสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีได้ก้าวเข้าสู่ระดับผู้บริหารในองค์กร ทั้งนี้สืบเนื่องจากการศึกษาในบริบทนี้พบว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นบุรุษ ในสังคมที่มีวัฒนธรรมตะวันออกเช่น ญี่ปุ่นและไทย มักจะเห็นว่าสตรีไม่เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารเมื่อเทียบกับบุรุษ ทั้งนี้ด้วยการมองว่า สตรีมักจะห่วงงานดูแลครอบครัว รวมทั้งความไม่เข้มแข็งเด็ดเดี่ยวเท่ากับบุรุษ งานศึกษานี้ดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามกับ สตรีได้บังคับบัญชา (ที่มีครอบครัวและมีบุตร) และสตรีที่เป็นผู้บังคับบัญชาในอุตสาหกรรมบริการจำนวน 136 คู่ ผลการศึกษาโดยอาศัยสมการโครงสร้างพบว่าผู้บังคับบัญชาสตรีไม่สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาสตรีให้มีความก้าวหน้าในอาชีพในเรื่องความไม่เหมาะสมกับองค์กร ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาสตรีประเมินตนเองว่าความขัดแย้งในการทำงานที่มีสาเหตุจากครอบครัว ความขัดแย้งในครอบครัวที่มีสาเหตุจากการทำงาน ไม่มีอุปสรรคต่อการทำงาน แต่ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคคือวัฒนธรรมประจำชาติ

คำสำคัญ : ความไม่เสมอภาคทางเพศ อุตสาหกรรมบริการของไทย มิติของผู้บังคับบัญชาสตรี

¹รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

This research aimed to find out the influencing factors to female managers' expectation for supporting female supervisors in upper – level management. According to the previous study context male managers in the eastern culture societies such as Japan and Thailand vowed female supervisors inappropriate to be managers comparing to male. Female supervisor's concentrated to family care and acting in softly manner. This study operated by using data from inquiring female supervisors (married with dependents) and female managers for 130 pairs in Hospitality industry. The analysis from the structural equation revealed that female managers did not support female supervisors for career advancement in the context of person organization misfit. Whereas the female supervisors evaluated that Thai culture is a negative crucial factor to their career advancement.

Keywords: Gender Inequality, Thailand Hospitality Industry, Female Managers Dimension

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ความแตกต่างทางเพศ เป็นประเด็นที่สังคมโลกให้ความสำคัญจนถูกนำไปเป็นหัวข้อที่วิพากษ์กันในการประชุมเศรษฐกิจโลกประจำปี 2558 (World Economic Forum Annual Meeting 2015) โดยมีนโยบายให้ทุกประเทศพยายามผลักดันให้มีผู้บริหารสตรีเพิ่มมากขึ้นในภาคธุรกิจ

จากรายงานผลการสำรวจสัดส่วนของผู้บริหารสตรีจากหลายแหล่งที่มาพบว่าสัดส่วนของผู้บริหารสตรีในภาคธุรกิจมีอยู่ค่อนข้างน้อยและยังไม่ใช้สัดส่วนที่ทำให้เกิดความเท่าเทียมกันทางเพศ (gender equality) ในสังคมโลกรวมทั้งประเทศไทยโดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมบริการโดยที่ประเทศนอร์เวย์และญี่ปุ่นมีนโยบายในการสนับสนุนให้มีผู้บริหารสตรีเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน

อุปสรรคที่สำคัญของสตรีในการทำงานคือ การที่สตรีต้องเผชิญกับอคติทางเพศ (glass ceiling) ซึ่งเป็นอุปสรรคที่มองไม่เห็นที่คอยขัดขวางไม่ให้สตรีมีความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น (Hymowitz & Schellhauudt, 1986) สาเหตุหนึ่งที่เป็นอุปสรรคสำคัญของสตรีที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น คือ “ความไม่เสมอภาคทางเพศ” (gender inequality) (Simmons & Martinuzzi, 2014) เนื่องจากสังคมตั้งแต่ในอดีตคาดหวังให้บุรุษเป็นผู้นำสตรีเป็นผู้ตาม จึงยึดติดกับแนวคิด “เมื่อนึกถึงผู้บริหารให้นึกถึงบุรุษ (Think leader, Think male)” (Schein, 1973) ซึ่งเป็นอุปสรรคของสตรีในหลายประเทศ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ จีน อิหร่าน ปากีสถาน อินเดีย และไทย (Batool, & Sajid, 2013) ความไม่เสมอภาคทางเพศนั้นเกิดขึ้นจาก

“ความแตกต่างทางเพศ” (gender gap) ทั้งด้านกายภาพ (physical) และด้านจิตใจ (mental) ที่สตรีด้อยกว่าบุรุษ รวมถึงวัฒนธรรมประจำชาติของแต่ละประเทศที่มีส่วนในการขัดขวางไม่ให้สตรีได้ขึ้นเป็นผู้บริหาร (Toh & Leonardelli, 2012) ในสังคมไทยมีความคาดหวังให้สตรีต้องมีบทบาทสำคัญในการดูแลรับผิดชอบต่อครอบครัวเป็นหลัก แต่เนื่องจากข้อจำกัดด้านเศรษฐกิจทำให้สตรีต้องมีบทบาทในการประกอบอาชีพเพื่อหารายได้ดูแลจุนเจือครอบครัวควบคู่กันไปด้วย ดังนั้นจึงเกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างบทบาทในการทำงานและการดูแลครอบครัว ที่ส่งผลให้ทั้งผู้บังคับบัญชาบุรุษและสตรีมีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีโดยยังมีแนวคิดว่าสตรีไม่สามารถอุทิศตนเพื่อการทำงานได้อย่างเต็มที่ได้ทัดเทียมกับบุรุษ (Wood, 2008)

จากการศึกษาในเรื่องอุปสรรคที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีไทยในอุตสาหกรรมบริการ (Angkhana, et, al., 2558) พบว่าผู้บริหารระดับกลางที่เป็นบุรุษไม่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีให้ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในประเด็นความเหมาะสมของผู้บริหารสตรีระดับต้นในงานที่ได้ปฏิบัติ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีประเมินตนเองว่าการที่ต้องรับผิดชอบดูแลต่อครอบครัวไม่ใช่อุปสรรคในการทำงาน แต่วัฒนธรรมครอบครัวไทยเป็นอุปสรรคที่สตรีมีความเห็นว่าส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้คณะผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่าถ้าผู้บริหารระดับกลางเป็นสตรีจะส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีด้วยกันเองหรือไม่ ดังนั้น การศึกษาอุปสรรคที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีไทยในอุตสาหกรรมบริการของไทย จะช่วยสนับสนุนบทบาทของสตรีให้ได้

มโอกาสเป็นผูบรทรในระดบสูงมากชน เพื่อเพิ่ม ความหลกหลายทงความคิดสําหรบการดําเนิน รุรกทจใหมความชนกแรง ตลอดจนลดความแตก ต่างทงเพศและสนบสนุนใหเกดความเสมอภาค ทงเพศในสอคมไทย

การทบทวนวรรณกรรม

Choi and Park (2014) พบวออุปสรรคที่สง ผลต่อความก้าวหนาในอาชีพของสตรี ไดแก ความ ชัดแยงระหว่างงานกับครอบครัว (Family-Work Conflict) การแบ่งแยกกทงเพศ (Sex Discrimination) และวัฒนธรมประจำชาติ (National Culture) ที่นิยมผูชายในการดํารงตําหน่งผู บรทร ผลการศทษาของ Karatepe and Kilic (2007) พบว่าการสนบสนุนของผูบงคบบัญชา จะช่วยลดความชัดแยงระหว่างครอบครัวกับงาน (family-work conflict) ของพนักงานสตรีและ บุรุษในโรงแรมที่ไซปรัสและม้งานวทจที่ศทษาความ สัมพันธระหว่างความชัดแยงในงานที่มีสาเหตุจาก ครอบครัว (Family-Work Conflict) ความชัด แยงในครอบครัวที่มีสาเหตุจากการทํางาน (Work-Family Conflict) ที่สงผลในเชิงลบต่อผลลัทธิใน การทํางาน (performance) ของผูบรทรสตรีใน ตุรกีและพนักงานโรงแรมในเกาหลี (Koyuncu, Burke, & Wolpin, 2012 ; Choi, & Kim, 2012) และความชัดแยงระหว่างงานกับครอบครัว (work-family conflict) จะสงผลกระทบต่อสตรีมากกว่า บุรุษที่มีต่อการเลื่อนตําหน่ง (Rutherford, Marshall & Park, 2014)

ความชัดแยงในการทํางานที่มีสาเหตุมาจาก ครอบครัวและความชัดแยงในครอบครัวที่มี สาเหตุจากการทํางาน (Family-Work Conflict and Work-Family Conflict)

บนพื้นฐานของทฤษฎีบทบาททงสังคม (social role theory) Eagly (1987) ที่กำหนด บทบาทของบุรุษและสตรีใหมความแตกต่างกัน และ Greenhaus and Beutell (1985) ได้ศทษา เกี่ยวกับความชัดแยงในการทํางานที่มีสาเหตุจาก ครอบครัว (family-work conflict) และความชัด แยงในครอบครัวที่มีสาเหตุจากการทํางาน (work-family conflict) ซึ่งพบว่ารูปแบบของความชัด แยงระหว่างบทบาทซึ่งเป็นบทบาทที่ถูกกดดัน จากเรองงานและเรองครอบครัวซึ่งเป็นมุมมองที่ ไมสามารถไปด้วยกันได้

โดย Batool and Sajid (2013); Murray, Tremaine, & Fountaine, (2012) พบว่าความ ไมเสมอภาคทงเพศ (gender inequality) ที่สตรี ต้องรับผดชอบดูแลครอบครัวเป็นอุปสรรคที่สงผล ต่อความก้าวหนาในอาชีพในเรองผลการปฏิบัติ งานและการเลื่อนตําหน่ง นอกจากนี้ Hoobler, Wayne, and Lemmon, (2009) ศทษาพบว่าผู บงคบบัญชาบุรุษและสตรีรับรูวผูได้บงคบบัญชา สตรีมความชัดแยงในงานที่มีสาเหตุจากครอบครัว สงผลกระทบในทงลบต่อความเหมาะสมระหว่าง บุคคลกับองคการ, ความเหมาะสมระหว่างบุคคล กับงานและผลการปฏิบัติงานของผูได้บงคบบัญชา ที่สงผลต่อความคาดหวงในการสนบสนุนใหเลื่อน ตําหน่งที่สูงขึ้นชนเดียวกันกับแนวคิดของ Hoo- bler, Wayne, and Lemmon, (2011) ที่ศทษา ถึงความมโอคติ (gender bias) ในเรองความชัด แยงในงานที่มีสาเหตุจากครอบครัว (family-work conflict) มีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผูบรทร ซึ่งมความสัมพันธกับความก้าวหนาในอาชีพของ สตรี รวมทั้งม้งานวทจของ Karatepe (2013) ที่ พบความสัมพันธ์ในเชิงลบระหว่างความชัดแยงใน

งานที่มีสาเหตุจากครอบครัวและผลการปฏิบัติงาน
วัฒนธรรมประจำชาติ (National culture)

บนพื้นฐานแนวคิดวัฒนธรรมประจำชาติของ Hofstede (2011) ศึกษาพบว่าวัฒนธรรมของไทย มีลักษณะแบบรวมกลุ่ม (collectivism) ไม่เหมาะสมที่สตรีไทยจะไปไหนมาไหนกับบุรุษเพียงลำพัง มีความแตกต่างของอำนาจสูง(power distance) จึงมีความไม่ความเสมอภาคกันระหว่างสตรีบุรุษ ในสังคม (gender inequality) ทั้งในเรื่องของ ลักษณะทางกายภาพ (physical และลักษณะทางด้านจิตใจ (mental) และสังคมไทยมุ่งเน้นคุณภาพชีวิต (femininity/quality of life) จึงมีความคาดหวังให้สตรีมีบทบาทหลักในการดูแลครอบครัวให้มีความสุขซึ่งการศึกษาของ Astakhova, Doty, and Hang (2014) พบว่าวัฒนธรรมของประเทศจีน รัสเซียและอเมริกาส่งผลต่อความเหมาะสมระหว่าง บุคคลกับองค์กรที่แตกต่างกัน และการศึกษาของ Lee, Reiche, & Song (2010) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัยโดยกำหนดให้วัฒนธรรมแห่งชาติ มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์กรและความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานการศึกษาของ Choi & Park (2014) พบว่าวัฒนธรรมประจำชาติของเกาหลีเป็นอุปสรรคของผู้บริหารสตรีภาค รัฐที่ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง และ Chandrakumara and Senevirathne (2010) ศึกษาพบว่าผลกระทบของ ค่านิยมทางวัฒนธรรมประจำชาติของศรีลังกาส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Halkos and Tzeremes (2011); Naor, Linderman and Schoroeder (2010) ศึกษาพบว่าวัฒนธรรมประจำชาติของบริษัทข้าม

ชาติทั้งธนาคาร อุตสาหกรรมการผลิตที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ เช่น อเมริกา อิสราเอล อังกฤษ ยูเครน อังฤษ เยอรมัน สวีเดน เดนมาร์ก ฟินแลนด์ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ปากีสถาน มาเลเซีย อินเดีย สิงคโปร์จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-organization fit) และความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน (Person-Job Fit)

ความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์กร(Person-organization fit) เป็นความสอดคล้องเข้ากันได้ (fit) ระหว่างค่านิยมคุณลักษณะ เป้าหมายของบุคคลกับองค์กรและความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน (Person-job fit) เป็นแนวคิดของความสอดคล้องเข้ากันได้ระหว่างบุคคลกับงาน(person-job fit) (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในองค์กร (person-environmental fit) ที่ถูกกล่าวถึงว่าเป็นแนวคิดที่แพร่หลายเป็นอย่างดี และเป็นแนวคิดที่โดดเด่น (Schneider, 2001)

Hoobler, Wayne, and Lemmon (2009) ได้พบความสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์กร(person-organization fit) และความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน(person-job fit)กับการเลื่อนตำแหน่ง (promotion)นอกจากนี้ Lyness and Heilman (2006) ศึกษาพบว่า การขาดความเหมาะสมในเรื่องงานจะส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บริหารในทางลบและจะส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันการเงินของอเมริกาที่ต่ำลง โดยเฉพาะสตรีที่ขาด

ความเหมาะสมเรื่องงานจะได้รับการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่งที่น้อยลงด้วย

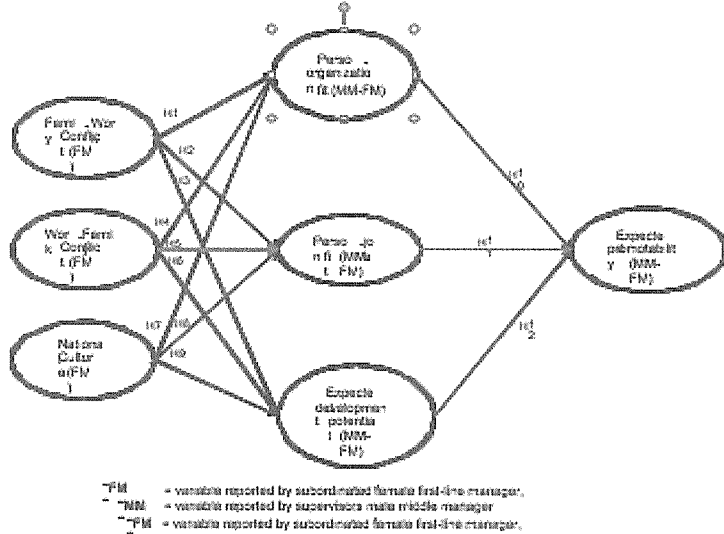
ศักยภาพที่คาดหวังในการพัฒนา (Expected development potential)

ผลการศึกษาของ Miulescu(2013) พบว่า ศักยภาพที่ควรได้รับการพัฒนาในอนาคตของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้บังคับบัญชานำมาใช้เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นสอดคล้องกับการศึกษาของ Atlink and Verhagen(2002) พบว่าศักยภาพของพนักงานที่ถูกคาดหวังในการพัฒนาในอนาคตจะถูกใช้วัดผลการปฏิบัติงาน และ Nieva and Gutek(1980) ศึกษาพบว่าศักยภาพในอนาคตของผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลื่อนตำแหน่งและยังพบว่าผู้บังคับบัญชามีอคติในการประเมินผลงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีมากกว่าบุรุษ

ความคาดหวังในการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่ง (Expected promotability)

ทฤษฎีความต้องการ (McClelland's Theory of Needs) ของ David McClelland(1961)บุคคลต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Need for Achievement) ซึ่งรวมถึงต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ (career advancement) การศึกษาของ Bretz and Judge(1992) ได้พบความสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ(person-organization fit) กับระดับการครองตำแหน่งงานและจำนวนครั้งของการได้เลื่อนตำแหน่งและ Hoobler, Wayne, and Lemmon(2009) ที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกของการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ (person-organization fit) และความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงาน (person-job fit) ของผู้ใต้บังคับบัญชากับการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความคาดหวังในการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลื่อนตำแหน่ง(promotability)

จากการทบทวนงานวิจัยและแนวคิดต่างที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังนี้



ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสอบย้าสาเหตุของ ปัจจัยอุปสรรคที่ส่งผลต่อความคาดหวังในการสนับสนุนให้ผู้บริหารสตรีไทยในอุตสาหกรรมบริการของไทยได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสตรีระดับต้นที่มีบุตรและมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหารสตรีที่ทำงานอยู่ในองค์การประเภทอุตสาหกรรมบริการในเขตภาคกลางของประเทศไทย คือ โรงแรม ธานีคาร โรงพยาบาล องค์การละ 1 คู่ จำนวน 246 คู่ทำการทดสอบสมมติฐานเชิงยืนยัน (Confirmatory Analysis) โดยแบบสอบถามมี 2 ตอน ตอนแรกสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารสตรีระดับต้นประเมินตนเองประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งในงานที่มีสาเหตุมาจากครอบครัว(FWC) ซึ่งประกอบไปด้วย 10 คำถามจาก Carlson, Kacmar, & Williams (2000) ความขัดแย้งในครอบครัวที่มีสาเหตุมาจากการทำงาน (WFC) ประกอบไปด้วย 7 คำถามจาก Carlson, Kacmar, & Williams (2000) วัฒนธรรมประจำชาติ(NC) ซึ่งประกอบไปด้วย 9 คำถามจาก Hofstede(2013) และตอนที่สองผู้บริหารสตรีที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมินผู้บริหารสตรีระดับต้นประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้บริหารสตรีในองค์การ (POF) มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อจาก Cable & DeRue (2002)

ความเหมาะสมของผู้บริหารสตรีในงาน (PJF) ประกอบด้วย 7 คำถามจาก Cable & DeRue(2002) ศักยภาพที่คาดหวังในการพัฒนา (EDP) ประกอบด้วย 12 คำถามจาก Blickle, Fröhlich, Ehlert, Pirner, Dietl, Hanes, and Ferris(2011) และการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต (EP) ประกอบด้วย 5 คำถามจาก Tolentino, Garcia, Restubog, Bordia & Tang(2013) โดยที่ตัวแปรความขัดแย้งในงานที่มีสาเหตุจากครอบครัว (family-work conflict-FWC) และความขัดแย้งในครอบครัวที่มีสาเหตุจากการทำงาน (work-family conflict-WFC) มีรูปแบบการวัดเป็น formative นอกนั้นเป็น reflective โดยใช้มาตรวัดของ Likert scale 5 ระดับ วิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม PLS-Graph 3.0 การตรวจสอบความเที่ยง (convergent validity) ใช้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's-alpha โดยได้ค่าของวัฒนธรรมประจำชาติ (national culture-NC) ความเหมาะสมของผู้บริหารสตรีในองค์การ (person-organization fit-POF) ความเหมาะสมของผู้บริหารสตรีในงาน (person-job fit-PJF) ศักยภาพที่คาดหวังในการพัฒนา (expected development potential-EDP) ความคาดหวังในการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่ง (expected promotability-EP) คือ 0.909, 0.897, 0.881, 0.933 และ 0.878 ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมบริการ

สมมติฐาน		ผู้บังคับบัญชาสตรี	
		t-stat	ผลลัพธ์
H1	ความขัดแย้งในการทำงานที่มีสาเหตุมาจากครอบครัวที่ผู้บริหารสตรีระดับต้นประเมินตนเองส่งผลต่อความเหมาะสม	0.723	ไม่สนับสนุน
	ของผู้บริหารสตรีระดับต้นในองค์กรที่ประเมินโดยผู้บริหารสตรีระดับกลาง		
H2	ความขัดแย้งในการทำงานที่มีสาเหตุจากครอบครัวที่ผู้บริหารสตรีระดับต้นประเมินตนเองส่งผลต่อความเหมาะสม	1.173	ไม่สนับสนุน
	ของผู้บริหารสตรีระดับต้นในงานที่ได้ปฏิบัติที่ประเมินโดยผู้บริหารสตรีระดับกลาง		
H3	ความขัดแย้งในการทำงานที่มีสาเหตุจากครอบครัวที่ผู้บริหารสตรีระดับต้นประเมินตนเองส่งผลกระทบต่อศักยภาพของ	1.217	ไม่สนับสนุน
	ผู้บริหารสตรีระดับต้นที่คาดหวังในการพัฒนาที่ประเมินโดยผู้บริหารสตรีระดับกลาง		
H4	ความขัดแย้งในครอบครัวที่มีสาเหตุจากการทำงานที่ผู้บริหารสตรีระดับต้นประเมินตนเองส่งผลต่อความเหมาะสม	0.213	ไม่สนับสนุน
	ของผู้บริหารสตรีระดับต้นในองค์กรที่ประเมินโดยผู้บริหารสตรีระดับกลาง		
H5	ความขัดแย้งในครอบครัวที่มีสาเหตุจากการทำงานที่ผู้บริหารสตรีระดับต้นประเมินตนเองส่งผลต่อความเหมาะสม	0.163	ไม่สนับสนุน
	ของผู้บริหารสตรีระดับต้นในงานที่ได้ปฏิบัติ ที่ประเมินโดยผู้บริหารสตรีระดับกลาง		
H6	ความขัดแย้งในครอบครัวที่มีสาเหตุจากการทำงานที่	0.467	ไม่สนับสนุน

	ผู้บริหารสตรีระดับต้นประเมินตนเองส่งผลกระทบต่อศักยภาพของ		
	ผู้บริหารสตรีระดับต้นที่คาดหวังในการพัฒนาที่ประเมิน		
	โดยผู้บริหารและสตรีระดับกลาง		
H7	วัฒนธรรมประจำชาติที่ผู้บริหารสตรีระดับต้นประเมิน	0.067	ไม่สนับสนุน
	ตนเองส่งผลกระทบต่อความเหมาะสมของผู้บริหารสตรีระดับต้นใน		
	องค์การที่ประเมินโดยผู้บริหารและสตรีระดับกลาง		
H8	วัฒนธรรมประจำชาติที่ผู้บริหารสตรีระดับต้นประเมิน	0.488	ไม่สนับสนุน
	ตนเองส่งผลกระทบต่อความเหมาะสมของผู้บริหารสตรีระดับต้นใน		
	งานที่ได้ปฏิบัติที่ประเมินโดยผู้บริหารสตรีระดับกลาง		
H9	วัฒนธรรมประจำชาติที่ผู้บริหารสตรีระดับต้นประเมิน	0.648	ไม่สนับสนุน
	ตนเองส่งผลกระทบต่อศักยภาพของผู้บริหารสตรีระดับต้นที่คาดหวัง		
	ในการพัฒนาที่ประเมินโดยผู้บริหารและสตรีระดับกลาง		
H10	ความเหมาะสมของผู้บริหารสตรีระดับต้นในองค์การส่ง	1.361	ไม่สนับสนุน
	ผลกระทบต่อความคาดหวังในการสนับสนุนให้ผู้บริหารสตรีระดับ		
	ต้นได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ประเมินโดยผู้บริหาร		
	สตรีระดับกลาง		
H11	ความเหมาะสมของผู้บริหารสตรีระดับต้นในงานที่ได้ปฏิบัติ	0.880	ไม่สนับสนุน
	ส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการสนับสนุนให้ผู้บริหารสตรี		
	ระดับต้นได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ประเมินโดยผู้บริหาร		
	และสตรีระดับกลาง		
H12	ศักยภาพของผู้บริหารสตรีระดับต้นที่คาดหวังในการพัฒนา	2.710**	สนับสนุน
	ส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการสนับสนุนให้ผู้บริหารสตรี		
	ระดับต้นได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ประเมินโดยผู้บริหาร		

ระดับนัยสำคัญ, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

จากผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อังคณาและคณะ(2558)ที่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของศักยภาพของผู้บริหารสตรีที่คาดหวังในการพัฒนาส่งผลต่อความคาดหวังในการสนับสนุนให้ผู้บริหารสตรีระดับต้นได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นที่ประเมินโดยผู้บริหารบุรุษระดับกลางซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารสตรี แต่ผู้บริหารบุรุษไม่สนับสนุนให้ผู้บริหารที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในประเด็นที่มีความเห็นว่าเป็นตำแหน่งผู้บริหารของงานบริการนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาสตรียังไม่มีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ในขณะที่ผู้บริหารสตรีประเมินตนเองว่าสามารถดูแลรับผิดชอบต่อครอบครัวและการทำงานได้โดยไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานที่มีสาเหตุมาจากครอบครัวและความขัดแย้งในครอบครัวที่มีสาเหตุมาจากการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารสตรีที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นบุรุษมีความเห็นว่าวัฒนธรรมประจำชาติเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีไทย และผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของศักยภาพของผู้บริหารสตรีที่คาดหวังในการพัฒนาส่งผลต่อความคาดหวังในการสนับสนุนให้ผู้บริหารสตรีระดับต้นได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นที่ประเมินโดยผู้บริหารสตรีระดับกลางซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารสตรี แต่ผู้บังคับบัญชาสตรีไม่สนับสนุนให้ผู้บริหารที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีด้วยกันได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในประเด็นที่มีความเห็นว่าเป็นตำแหน่งผู้บริหารของงานบริการนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาสตรียังไม่มีความเหมาะสมกับองค์การและกับงานที่ปฏิบัติ ในขณะที่ผู้บริหารที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

สตรีประเมินตนเองว่าสามารถดูแลรับผิดชอบต่อครอบครัวและการทำงานได้โดยไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานที่มีสาเหตุมาจากครอบครัวและความขัดแย้งในครอบครัวที่มีสาเหตุมาจากการทำงาน และวัฒนธรรมประจำชาติไม่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของผู้บริหารสตรีไทยในอุตสาหกรรมบริการ

อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้เพื่อสอบย้่าปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความคาดหวังของผู้บริหารสตรีที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีในการสนับสนุนให้ผู้บริหารสตรีไทยในอุตสาหกรรมบริการของไทยได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นและเป็นการศึกษาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาของอังคณาและคณะ(2558) ที่ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความคาดหวังของผู้บริหารบุรุษที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีในการสนับสนุนให้ผู้บริหารสตรีไทยในอุตสาหกรรมบริการของไทยได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสตรีไทยที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นบุรุษและสตรีสามารถดูแลครอบครัวได้โดยไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานและรับผิดชอบในการทำงานได้โดยไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งในครอบครัว นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมประจำชาติของไทยในเรื่องบุรุษต้องเป็นผู้นำ สตรีต้องเป็นผู้ตามยังเป็นแนวคิดที่ยังคงมีอยู่ของผู้บังคับบัญชาบุรุษและสตรีที่มีต่อผู้บริหารสตรีไทย ดังนั้น ความมีอคติทางเพศ (gender bias) ของผู้บังคับบัญชาบุรุษที่มีต่อสตรีไทยจึงยังเป็นอคติทางเพศglass ceiling ที่คอยขัดขวางไม่ให้สตรีได้มีโอกาสเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในอนาคต (expected promotability) สอดคล้องกับ Hoobler (2007) ; Hoobler, Wayne, &

Lemmon (2009) ที่ศึกษาพบว่าผู้บังคับบัญชาบุรุษและสตรีมีอคติทางเพศต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีในสถาบันการเงินและบริษัทขนส่งของอเมริกาที่จะไม่สนับสนุนให้สตรีเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับบุรุษ โดยเฉพาะสตรีที่อยู่ในสายงานหลัก (line job) ที่ศึกษาพบว่าผู้บริหารสตรีในสถาบันการเงินของอเมริกาที่ขาดความเหมาะสมในตำแหน่งงานหลัก (line job) จะส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาในเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานและการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่ง และผลการศึกษาเปรียบเทียบครั้งนี้ยังสนับสนุนงานวิจัยของ Hoobler, Wayne, & Lemmon (2009) ที่ศึกษาพบว่าทั้งผู้บังคับบัญชาบุรุษและสตรีในบริษัทขนส่งของสหรัฐอเมริกาเมื่ออคติทางเพศต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีที่มีมุมมองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีไม่มีความเหมาะสมกับงาน

จากข้อค้นพบในการศึกษาครั้งนี้เปรียบเทียบการศึกษาของ อังคณาและคณะ(2558)พบว่าผู้บริหารสตรีที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีก็ยังไม่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยมีประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาบุรุษและสตรีไม่สนับสนุนเหมือนกัน คือความไม่เหมาะสมกับงานที่ได้ปฏิบัติ โดยที่ผู้บังคับบัญชาสตรีไม่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาสตรีให้มีความก้าวหน้าในอาชีพในเรื่องความไม่เหมาะสมกับองค์กรอีกด้วย ซึ่งอาจจะเนื่องจากเหตุผลว่าสตรีที่เป็นผู้บริหารยังคงมีแนวคิดที่ว่า สตรีไทยถ้าเทียบกับบุรุษก็ยังไม่เหมาะสมที่จะได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้บริหารทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านจิตใจ รวมทั้งบุรุษไม่มีข้อจำกัดในเรื่องความรับผิดชอบที่จะต้องดูแลครอบครัว และวัฒนธรรมประจำชาตินั้นหมายความว่าอคติทาง

ด้านเพศยังปรากฏอยู่ในความคิดของผู้บริหารทั้งสองเพศ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

ประชากรสตรีไทยมีจำนวนใกล้เคียงกับบุรุษและมีความรู้ ความสามารถมากขึ้น แต่สตรีไทยยังได้รับโอกาสในการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งในสัดส่วนที่ค่อนข้างน้อย ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมในการพัฒนาบุคลากรสตรีไทยให้มีโอกาสก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง และใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของสตรีได้อย่างเต็มที่ เพื่อเป็นการสนับสนุนความหลากหลายทางความคิด สร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรธุรกิจ รวมถึงการลดความแตกต่างทางเพศ (gender gap) เพื่อสร้างความเสมอภาคทางเพศในสังคมไทย (gender equality) ควรดำเนินการ ดังนี้

1. รัฐบาลควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนให้สตรีได้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โดยออกเป็นมาตรการเพื่อกำกับให้ภาคการเมือง ภาคธุรกิจ และภาคเอกชนนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายในการบริหารงาน เช่น การกำหนดสัดส่วนผู้บริหารสตรีในองค์กรเอกชนต้องกำหนดให้มีผู้บริหารสตรีอย่างน้อยร้อยละ 30

2. เมื่อรัฐกำหนดนโยบาย องค์กรต่าง ๆ ควรตอบสนองนโยบายโดยให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปรับนโยบายหรือมาตรการในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่นเพื่อเปิดกว้างและสนับสนุนสตรีเข้าสู่ตลาดแรงงานและให้โอกาสสตรีขึ้นเป็นผู้บริหารในทุกระดับ โดยองค์กรควรกำหนดแนวทางตั้งแต่การรับสมัครสตรีเข้ามาทำงานจนกระทั่งสนับสนุนให้ก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ

เอกสารอ้างอิง

- อังคณา ผลเจริญ และคณะ. (2558). *อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรีไทย ในอุตสาหกรรมบริการของไทย*. บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- Atlink, W. & Verhagen, H. (2002). *Psychological management of individual performance*, John wiley & Sons.
- Batool, S. Q., Sajid, M. A. & Shaheen, I. (2013). "Gender and higher education in Pakistan", *International Journal of Gender and Women's Studies*, 1(1), 15-28.
- Blickle, G., Momm, T. D., Kramer, J., Mierke, J., Liu, Y. & Ferris, G. R. (2009). "Construct and criterion-related validation of a measure of emotional reasoning skills: A two-study investigation", *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 101-118.
- Bretz, R. D., Jr., & Judge, T. A. (1992). "The relationship between person-organization fit and career success" (CAHRS Working Paper #92-11). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/295>
- Cable, D. M. & DeRue, S. D. (2002). "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions", *Journal of applied psychology*, 87(5), 875-884.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M., & Williams, L. J. (2000). "Construction and Initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict", *Journal of vocational behavior*, 56(2), 249-276.
- Chandrakumara, G. & Senevirathne. (2010). "Cultural values and demographic correlates of citizenship performance", *International Employment Relations Review*, 16(1), 28-52.
- Choi, H. J. & Kim, Y. T. (2012). "Work-family conflict, work-family facilitation, and job out comes in the Korean hotel industry", *International journal of contemporary hospitality management*, 24(7), 1011-1028.
- Choi, S. & Park, C.-O. (2014). "Glass ceiling in Korean civil service : Analyzing barriers to women's career advancement in the Korean government" *Public personnel management*, 43(1), 118-139.
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Psychology Press Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. (1985). "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, 10(1),76-88.
- Halkos,G. E. & Tzeremes,N.G. (2011). "Modelling the effect of national culture on multinational banks' performance:A conditional robust nonparametric frontier analysis". *Economic Modelling*, 28(1), 515-525. .
- Hofstede, G. (2013)."*Values Survey Module 2013*" IRIC, University of Tilburg, Maastricht, The Nterlands.
- Hoobler, J. M. (2007). "On-site or out-of-sight? Family-friendly childcare provisions and the status of working mothers", *Journal of Management Inquiry*,16(4), 372-380.
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). "Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability : Glass ceiling effects".*Academy of Management Journal*, 52(), 939-957. doi:10.5465/AMJ.2009.44633700
- Hoobler, J. M., Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2011). "Women's underrepresentation in upper management : New insights on a persistent problem", *Organizational Dynamics*, 40(5), 151-156. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.04.001
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986). "*The glass ceiling*", The Wall Street Journal: A Special Report, The Corporate Woman, D1,pp. 4-5.
- Karatepe, O. M. (2013). "The effects of work overload and work-family coflict on job embeddedness and job performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614-634.
- Koyuncu, M. , Burke, R. J., & Wolpin, J. (2012). "Work-family conflict, satisfactions and psychological well-being among women managers and professionals in Turkey".*Gender in ,management. An international journal*, 27(3), 202-213.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). "Consequences of individuals' fit at work: Ameta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit". *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Miulescu , I. (2013). "Personality trait of managers with professional evolution in retail industry", *Procedia-Social and Behavioral sciences*, 78(), 235-239.
- Murray, N., Tremaine, M., & Fountaine, S. (2012). "Breaking through the glass ceiling in the ivory tower : using a case study to gain new understandings of old gender issues", *Advances in developing human resources*, 14(2), 221-236.

- Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. (2010). "The globalization of operations in Eastern and Western countries : Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance", *Journal of Operations Management*, 28(),194–205.
- Nieva, V.F. & Gutek, B.A. (1980). "Sex effects on evaluation", *Academy of Management Review*, 5(2), 267-276.
- Rutherford, B. N., Marshall, G. W. & Park, J. K. (2014). "The moderating effects of gender and inside versus outside sales role in multifaceted job satisfaction", *Journal of business research*, 67(9), 1850-1856.
- Schein, V.A. (1973). "The relationship between sex role stereotypes and requisite management Characteristics" *Journal of applied psychology*,57(2), 95-100.
- Schneider, B. (2001). "Fits about fit", *Applied Psychology : An International Review*, 50(1),1 41–152.
- Simmons, J., & Martinuzzi, E. (2014). "Davos woman proves anomaly as Yellen breaks barrier". Retrieved May 19, 2014, from <http://www.bloomberg.com/news/2014-01-29/davos-woman-proves-anomaly-as-yellen-breaks-barrier.html>
- Toh, M. S. & Leonardelli, J. G. (2012). "Cultural constraints on the emergence of women as leaders". *Journal of World Business*, 47(4), 604–611.
- Tolentino, L.R., Garcia, P. R. J. M.,Restubog, S. L. D.,Bordia, P. & Tang, R. L. (2013). google"Validation of the Career Adapt-Abilities Scale and an examination of a model of career adaptation in the Philippine context". *Journal of Vocational Behavior*, 83, 410–418.
- Wood, G. (2008). "Gender stereotypical attitudes : Past, present, and future influences on women's Career advancement". *Equal Opportunities International*, 27(7), 613-628.