

ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี

พรรณานัน บุญญสกลิตย์*

ดร.พัชลีรี ชมภูคำ**



บทคัดย่อ

โครงการพิเศษนี้ได้จัดทำเพื่อศึกษาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี และข้อดีและข้อเสียของการทำงานภายใต้การบริหารของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี อันเป็นแนวทางในการศึกษาและพัฒนาศักยภาพของสตรีในการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างผู้ใต้บังคับบัญชาตามแหล่งธุรกิจและสถาบันการศึกษาเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 346 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่า ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีส่วนใหญ่เป็นไปในทางที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีกับเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม ทัศนคติต่อบางลักษณะการบริหารที่มีคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างน้อย เช่น การสร้างแรงจูงใจ ด้านการควบคุมอารมณ์ และด้านความสามารถในการแนะนำวิธีการแก้ปัญหาหรือวางแผนรองรับปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนการศึกษาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี จำแนกตามปัจจัยภูมิหลังด้านต่างๆ ไม่มีผลต่อความแตกต่างของทัศนคติโดยที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี

ด้านข้อดี ข้อเสียในการทำงานภายใต้ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีนั้น พบว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีมีพฤติกรรมด้านดีและไม่ดี อาทิเช่น เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เน้นถึงความละเอียดถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน พิถีพิถันในเรื่องเล็กน้อยๆ ทำให้กังวลใจในรายละเอียดทั้งเรื่องเกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่กล้ายอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น นำเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับเรื่องงาน และอารมณ์แปรปรวน นอกจากนี้ผลการวิจัยในเพศของผู้บังคับบัญชาที่ต้องการพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการผู้บังคับบัญชาเพศใดก็ได้

* นิสิตในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Abstract

The independent study was conducted to examine attitude of subordinates toward female leadership and the advantages and disadvantages of working under female management that are ways to study and develop the potential of women in good leadership in the future. The study employed questionnaire as a tool to collect data. Sample was 346 people working in government offices, private enterprise employees and educational institution in Bangkok area.

Findings reveal subordinates' attitudes toward female leaders are mainly in a good way, especially in relationship between female leaders and their colleagues. However, some characteristics of female managers that are

perceived in low average are the motivation, emotional control and the ability to suggest how to solve unplanned problems or support the use of technology in operations.

In terms of the pros and cons of working under a female supervisor, female supervisors are perceived to have both good and bad behavior, such as taking care subordinates in work and personal matters, focusing on the resolution accuracy of the results of operations, being careful and being concern in detail of both the job and non-job issues. Moreover, mostly they do not decisive because they do not take risk. Also, they spill their personal matters with the work and are emotional disturbances.



บทนำ

ปัจจุบันโครงสร้างทางประชากรของหญิงต่อชายที่อยู่ในช่วงวัยทำงานมีสูงถึงร้อยละ 51.40 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, สิงหาคม 2552) รวมถึงสภาพการเมือง เศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้ผู้หญิงมีบทบาทที่เปลี่ยนไปจากอดีต ซึ่งแต่เดิมผู้หญิงมีบทบาทหน้าที่ภายในบ้านเลี้ยงดูบุตรปรนนิบัติสามีและทำงานในลักษณะผู้ให้บริการแก่ครอบครัว ส่วนบทบาทของผู้ชายคือการเป็นผู้นำครอบครัวเป็นผู้ตัดสินใจ และทำงานนอกบ้านเพื่อหารายได้ให้กับครอบครัว แต่ในปัจจุบันผู้ชายและผู้หญิงต่างมีส่วนร่วมแบ่งเบาภาระทั้งด้านการงานและครอบครัว จากบทบาทหน้าที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ผู้หญิงเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำงานทั้งด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจผ่านทางหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยมีผู้หญิงที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากเป็นอันดับที่สามของโลกหรือร้อยละ 38 รองจากประเทศฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 47) และรัสเซีย (ร้อยละ 42) (International Business Report (IBR), 5 มีนาคม 2552)

จากสัดส่วนข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้รับสิทธิเท่าเทียมกับผู้ชายในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งสูงทั้งด้านการเมือง การบริหารภาครัฐและเอกชนทั้งองค์กรไทย และองค์กรข้ามชาติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพที่มีภายในผู้หญิงที่เป็นส่วนผลักดันและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาให้เห็นออกมาเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้หญิงหลายท่านซึ่งใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรจนได้รับความไว้วางใจจากองค์กรธุรกิจข้ามชาติให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญ เริ่มจากคุณศุภจี สุธรรมพันธ์ ผู้จัดการโอบีเอ็มประจำประเทศไทยได้รับโอกาสจากบริษัทโอบีเอ็มทั้งที่ตอนนั้นคุณศุภจีอายุเพียง 38 ปีเท่านั้น เช่นเดียวกับคุณจงรักษ์ สกุลภักดิ์ ผู้จัดการโมโตโรล่าประจำประเทศไทย

ได้พิสูจน์ฝีมือให้บริษัทแม่เห็นถึงความสามารถจนก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุดขององค์กรในระดับประเทศ และยังมีผู้หญิงไทยอีกหลายท่านที่ได้รับความไว้วางใจให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กรธุรกิจข้ามชาติอีกหลายแห่ง จึงเป็นที่น่าสนใจว่าภายใต้การบริหารของผู้หญิงนั้น มีข้อดีและข้อจำกัดอะไรบ้างที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานรวมถึงทัศนคติและมุมมองของพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี เพราะพนักงานเป็นหนึ่งในหลายปัจจัยที่ส่งเสริมผู้นำหรือผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจและมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีในองค์กร รวมถึงข้อดีและข้อเสียของการบริหารงานของผู้บริหารที่เป็นผู้หญิง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของการทำงานและบทบาทความเป็นผู้นำของผู้หญิงไทยในองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี
- 2) เพื่อศึกษาข้อดีและข้อเสียของการทำงานภายใต้การบริหารของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีตามมุมมองของผู้ได้บังคับบัญชา

บททวนวรรณกรรม (ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง)

การศึกษาเรื่องทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม

เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาเป็นกรอบและแนวคิด ณ ที่นี้ ผู้วิจัยขอเสนอโดยสรุปเฉพาะผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากทฤษฎีส่วนใหญ่ได้มีการกล่าวถึง อย่างแพร่หลายอยู่แล้ว อาทิเช่น ทฤษฎีคุณลักษณะ ผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ ทฤษฎีอันเกี่ยวกับบทบาททางเพศ อิทธิพลของเพศที่มีต่อความเป็นผู้นำ

ด้านผลงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำที่เป็นสตรีที่มีผู้ศึกษาไว้แล้วนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทบทวนและพบว่ามี

หลายงานวิจัยและหลายผลสำรวจเป็นที่น่าสนใจ ดังที่จะกล่าวโดยสรุป ดังนี้

สภาสตรีแห่งชาติในพระบรมราชินูปถัมภ์ที่มาร่วมกับสวนดุสิตโพลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3 ซึ่งได้สอบถามความคิดเห็นผ่านระบบ SMS จากประชาชนทุกสาขาอาชีพทั่วประเทศจำนวน 1,046 คนระหว่างวันที่ 24 กุมภาพันธ์ ถึง 5 มีนาคม 2553 สรุปผลได้ดังนี้

1) ทำอย่างไรหญิง-ชายในสังคมไทยจึงจะมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

อันดับ 1	เปิดโอกาสให้สตรีมีบทบาททางสังคมเพิ่มมากขึ้น	32.18%
อันดับ 2	ยอมรับฟังความคิดเห็นของสตรีมากขึ้น	23.10%
อันดับ 3	มีกฎหมายกำหนดไว้ชัดเจน เรื่องความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	16.29%
อันดับ 4	เปิดโอกาสให้สตรีเป็นผู้นำทางการเมือง	15.07%
อันดับ 5	กำหนดผลตอบแทนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเทียบเท่าผู้ชาย	13.36%
	รวม	100%

2) ทำอย่างไรจึงจะลดช่องว่างระหว่างหญิง-ชายได้

อันดับ 1	มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติพร้อมทั้งมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	29.97%
อันดับ 2	เปิดโอกาสให้ผู้หญิงมีสิทธิเท่าเทียมชาย	24.65%
อันดับ 3	หากิจกรรม/ทำงานร่วมกันให้มากขึ้น	19.82%
อันดับ 4	การยอมรับในความสามารถ และทักษะของผู้หญิง	13.15%
อันดับ 5	การยอมรับความเป็นจริงในสังคม	12.41%
	รวม	100%

3) ทำอย่างไรสตรีจึงจะได้การยอมรับในสังคมไทย

อันดับ 1	แสดงออกทางความคิดเห็นและความสามารถให้สังคม	33.20%
อันดับ 2	เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมมากขึ้น	22.84%
อันดับ 3	ต้องมีความอดทน ต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ	20.11%
อันดับ 4	มีการมอบรางวัล ยกย่อง ชมเชย ให้กับสตรีที่สร้างผลงานอย่างโดดเด่น	12.56%
อันดับ 5	ปลูกฝังค่านิยม/เห็นความสำคัญของสตรีไทย	11.29%
	รวม	100%

จากผลสำรวจดังกล่าวได้บ่งชี้ให้เห็นถึงความพยายามปรับปรุงแก้ไขทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาอาชีพของสตรีไทยต่อไปในอนาคต

เฮอมีเนีย ไอบาร์รา และ โอติเลีย โอบอดารู (Herminia Ibarra and Otilia Obodaru, 2009) ศึกษาถึงทัศนคติที่มีต่อผู้นำในองค์กรธุรกิจจำนวน 2,816 คน จาก 149 ประเทศเป็นระยะเวลา 5 ปี ซึ่งเป็นการศึกษาในลักษณะประเมิน 360 องศา จากผู้บริหารประเมินตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และบุคลากรอื่นๆ ที่ต้องร่วมงานกับผู้บริหารระดับสูงเช่น คู่ค้าธุรกิจ ลูกค้า ร่วมกันประเมินคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ (Leadership Dimensions) โดยมีผู้เข้าร่วมประเมินถึง 22,244 คน ผลจากประเมินเป็นที่น่าประหลาดใจว่า ผู้หญิงมีคะแนนในคุณลักษณะผู้นำที่เหนือกว่าผู้ชายในหลายด้าน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารหญิงได้รับคะแนนจากการประเมินด้านวิสัยทัศน์น้อยกว่าผู้บริหารผู้ชาย ดังนั้นจากผลการศึกษาผู้บริหารหญิงหรือผู้หญิงที่ก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารควรมีการพัฒนากระบวนการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ออกไปสู่บุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำขององค์กรต่อไปอย่างยั่งยืน

สุวิสา ผลเจริญ (2548) ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำในองค์กรเทคโนโลยีด้านการสื่อสารระหว่างสตรีกับบุรุษในไทย พบว่า ผู้นำบุรุษมีบทบาทการบริหารงานที่เด่นชัดกว่าผู้นำสตรีในหลายๆ ด้านคือ การบริหารงานทั่วไปโดยรวม การวางแผน การจัดองค์การ การนำรูปแบบการบริหารงานโดยรวม และรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคน ในขณะที่ผู้นำสตรีมีบทบาทการบริหารงานมากกว่าผู้นำบุรุษเฉพาะในด้านการควบคุม ส่วนบทบาทการบริหารงานที่ตัดเทียมกันระหว่างผู้นำบุรุษและผู้นำสตรีคือ บทบาทด้านรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งงาน ข้อพึงสังเกตคือ ผู้นำสตรีมีบทบาทการบริหารงานด้อยที่สุดด้านการจัดองค์การ ส่วนผู้นำบุรุษมีบทบาทการบริหารงานด้อยที่สุดด้านการควบคุม

ผลการประเมินการบริหารงานทั่วไปโดยรวมของผู้นำบุรุษพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ผู้นำบุรุษมีความสามารถด้านการวางแผนงานโดยการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่บทบาทด้านการจัดการองค์การพบว่า มีความเข้าใจใน Vision, Mission, Goal ขององค์กร ส่วนบทบาทด้านการนำสามารถทำให้รู้สึกมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วย

ตนเอง และยังสามารถควบคุมให้ผลการปฏิบัติส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ด้วยรูปแบบการบริหารงานแบบการมุ่งงาน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับ ในขณะเดียวกันก็นำการบริหารงานแบบมุ่งคนมาใช้โดยการให้เกียรติ เปิดโอกาส แลกเปลี่ยนข้อมูลและยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นเดียวกับผู้นำบุรุษ ผลการประเมินการบริหารงานทั่วไปโดยรวมของผู้บังคับบัญชามีอยู่ในระดับปานกลาง แต่การดำเนินการบริหารในแต่ละด้านเหมือนและต่างกันบ้าง ทั้งนี้พบว่า การบริหารด้านการวางแผนของผู้บังคับบัญชามีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำมาใช้ในการวางแผน ส่วนด้านการจัดการองค์การพบว่ามีความเข้าใจใน Vision, Mission, Goal ขององค์การเช่นเดียวกับผู้นำบุรุษ ในขณะที่ด้านการนำพบว่าผู้นำสตรีสามารถประสานงาน สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ทั้งยังสามารถควบคุม ติดตามงาน และตรวจสอบผลงานที่มอบหมายให้อย่างใกล้ชิด ชัดเจน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย ส่วนรูปแบบการบริหารงานมีทั้งแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคนด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ถือตัว

ร.ศ.อนันต์ชัย คงจันทร์ (2543) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี โดยการศึกษาได้ใช้ตัวอย่างจากผู้บริหารหญิงและชายระดับสูง โดยแบบสอบถามใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง และได้ทำการเก็บข้อมูลใน 4 กลุ่ม คือ ผู้หญิงนักบริหารจากภาคเอกชน ผู้หญิงนักบริหารจากภาครัฐ ผู้บริหารชายจากภาคเอกชน และผู้บริหารชายจากภาครัฐ ผลการศึกษาโดยสรุป ดังนี้ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารหญิงที่มีความสำคัญที่สุด เป็นเรื่องความรู้ความสามารถในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา อายุ และความสามารถในการจัดการการทำงานระดับการศึกษา อายุและความสามารถในการจัดการ

ภาวะครอบครัว ตามลำดับ ทั้งผู้บริหารหญิงที่อยู่ในภาครัฐและภาคเอกชน ส่วนในเรื่องรูปร่างหน้าตา ภูมิหลังวงศ์ตระกูลของตัวผู้บริหารเองหรือคู่สมรส เป็นการให้ความสำคัญรองลงมา ส่วนบุคลิกภาพเรียงลำดับการให้ความสำคัญดังนี้ ความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ความกล้าตัดสินใจ ความอดทนไม่ย่อท้อภัย อุปสรรค และความเชื่อมั่นในตนเองเป็นประการสุดท้าย ส่วนเรื่องความอ่อนหวาน อ่อนโยน ความทะเยอทะยาน และรสนิยมในการแต่งกายมีอิทธิพลน้อยที่สุด ซึ่งเป็นไปอย่างสอดคล้องกันในผู้บริหารหญิงทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สำหรับทัศนคติที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพจัดตามลำดับความสำคัญได้แก่ ความเท่าเทียมกันระหว่างหญิงและชาย ความเชื่อมั่นในองค์การถึงการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน การแข่งขันเพื่อให้เกิดความมูมานะ ทัศนคติที่ดีต่องานจึงจะสร้างความก้าวหน้าและภาวะความรับผิดชอบร่วมกันกับชายในครอบครัว และทัศนคติที่มีอิทธิพลน้อยจะเป็นในเรื่องหน้าที่ของความ เป็นแม่สำคัญกว่าความก้าวหน้าในอาชีพ ลูกผู้หญิงมีหน้าที่ดูแลบิดามารดาและทัศนคติที่ผู้หญิงจะมีความผิดพลาดสูง หมายถึง หากผู้หญิงมีทัศนคติใน 3 ประเด็นหลังนี้อาจมีอิทธิพลในด้านลบต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ปัจจัยด้านอิทธิพลของปัจจัยภายนอกเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ความยุติธรรมของหัวหน้างาน ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่ยอมรับความเท่าเทียมกัน การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน ความใจกว้างและการยอมรับของผู้บริหารชายในองค์การ และสุดท้าย ค่านิยมของสังคม ที่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงมากขึ้น สำหรับปัญหาในการทำงานของผู้บริหารหญิง ในเรื่องขีดจำกัดในการเลื่อนตำแหน่งเป็นปัญหาที่สำคัญลำดับแรก ส่วนปัญหารองลงไปคือ การไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าชาย การไม่ได้รับการยอมรับเข้าร่วมกลุ่ม หรือเครือข่ายของผู้บริหารชาย การได้รับมอบหมายงานที่ไม่มีคุณภาพ และการทำงานบางประเภทที่ต้องเสี่ยงอันตราย ปัญหา

ในลำดับแรกจะถูกระบุในผู้บริหารภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐ ส่วนปัญหารองลงมา มีความสอดคล้องกันทั้งสองภาค ด้านของอุปสรรคการทำงาน ในเรื่องอุปสรรคทางกายภาพ เช่น การไม่สามารถทำงานได้ในช่วงเวลาตั้งครรภ์ เป็นลำดับสำคัญที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องทัศนคติของผู้ร่วมงานชายที่มองผู้หญิงมีจุดอ่อน และไม่สามารถเท่าเทียมชายได้ ข้อจำกัดทางกฎหมาย ส่วนค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคม เป็นลำดับสุดท้าย

จิตราภา ยศวัฒน์ (2541) ศึกษาเรื่อง การยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหารของพนักงาน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สรุปผลการวิจัยดังนี้ พนักงานยอมรับว่าสตรีผู้นำควรมีอายุ 36 ปีขึ้นไป เพราะอายุน่าจะบ่งบอกถึงประสบการณ์และความมั่นคงทางอารมณ์ แต่เกือบครึ่งหนึ่งที่มีความเห็นว่ายอายุเท่าใดก็ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้นำ และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี การยอมรับด้านบทบาทและสถานภาพสตรี พนักงานยอมรับว่า ผู้นำเป็นเพศใดก็ได้ที่มีความรู้ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์สูง และมีการศึกษาหาความรู้เพื่อปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ การยอมรับผู้นำสตรีโดยมีการกำหนดแผนงาน ลักษณะงาน ขอบข่ายงาน ขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และควรจะต้องแสดงความยินดีให้กำลังใจผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านปัญหาและอุปสรรคของผู้นำสตรียอมรับว่า ผู้นำสตรีมีทักษะด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าปานกลาง ผู้นำสตรีมีข้อจำกัดด้านอารมณ์ การตัดสินใจ ความกล้าเอียง และครอบครัว แต่พนักงานยอมรับว่า ผู้นำสตรีมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และการกระตุนใจสูง

ศาสตราจารย์ทางรัฐศาสตร์ Kirkpatrick (อ้างถึงใน จิตราภา ยศวัฒน์, 2541, หน้า28) ได้อธิบายข้อจำกัดที่ทำให้สตรีต้องเผชิญหน้ากับอุปสรรคในการเป็นผู้นำดังนี้

1. ข้อจำกัดด้านจิตวิทยา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สตรีขาดบุคลิกภาพในการเป็นผู้นำประกอบด้วยความเชื่อตามคำสอนทางศาสนาที่กำหนดบทบาทของบุรุษที่จะให้เป็นผู้ใช้อำนาจปกครองครอบครัว สตรีเชื่อว่า การใช้อำนาจบังคับในสังคมเป็นเรื่องของบุรุษ

2. ข้อจำกัดด้านวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่กำหนดบุคลิกภาพที่แตกต่างกันระหว่างสตรีกับบุรุษ วัฒนธรรมจะกำหนดบรรทัดฐานทางเพศ จำแนกพฤติกรรมและบทบาท จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมจำกัดการพัฒนาตนเองของสตรี จำกัดทางเลือกและโอกาสในการมีส่วนร่วมในสังคม

3. ข้อจำกัดด้านบทบาท ซึ่งเชื่อว่าบุคคลจะพยายามรักษาบทบาทของตนเองและจะพยายามประพฤติปฏิบัติตามที่ถูกคาดหวังจากสังคมภายนอก ดังนั้นเมื่อสตรีจำเป็นต้องปฏิบัติตามบทบาททางเพศที่สังคมคาดหวังในการเป็นมารดาและภรรยา จึงทำให้สตรีไม่มีเวลาเพื่อการมีส่วนร่วมในงานอื่นๆ นอกเหนือไป

จิรศักดิ์ สุขวัฒนา (2538) ศึกษากรณีบทบาทและความเป็นผู้นำของนางจรัสศรี ทิพย์ผู้ว่าราชการจังหวัดนครนายก พ.ศ. 2536 โดยศึกษาทัศนคติของประชาชนชาวจังหวัดนครนายกต่อบทบาทและความเป็นผู้นำของนางจรัสศรี ทิพย์ ผู้ว่าราชการหญิงคนแรกของประเทศไทยว่าการให้การยอมรับในผลการปฏิบัติงานหรือเพื่อค้นหาปัญหา ข้อขัดข้อง ขีดจำกัดของสตรีในการบริหารงานระดับจังหวัด และเพื่อทราบความคิดเห็นในการแต่งตั้งสตรีเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด โดยสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) ของชาวจังหวัดนครนายก ผลการวิจัยพบว่าทัศนคติของประชาชนจังหวัดนครนายกส่วนใหญ่ยอมรับบทบาทและการนำของผู้ว่าราชการจังหวัดหญิง ว่ามีความตั้งใจในการทำงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความสุภาพ นุ่มนวล มีความสามารถทางการประชาสัมพันธ์และการประสานงาน

ส่วนความสามารถทางด้านอื่นๆ เปรียบเทียบกับผู้ชายแล้วมีความใกล้เคียงกัน ยกเว้นการปฏิบัติงานในพื้นที่ทุรกันดาร งานที่ต้องเสี่ยงภัยและงานที่ต้องอาศัยความเด็ดขาด นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องภาระการดูแลครอบครัว และการที่ต้องเข้ารับการศึกษาระหว่างการดำรงตำแหน่งทำให้ไม่สามารถทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดสตรี ส่วนใหญ่เห็นด้วยถ้าหากเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารในระดับสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการปกครอง เช่น ปลัดอำเภอ นายอำเภอ และรองผู้ว่าราชการจังหวัดขึ้นมาดำรงตำแหน่งตามลำดับจะเหมาะสมอย่างยิ่ง

บุปผา พิณิจ (2534) ศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทราบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีด้านการเป็นผู้นำการบริหารงานพัฒนาชุมชนพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติทางบวกต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี โดยผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีมีภาวะผู้นำสูง มีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำทางการบริหารงานพัฒนาชุมชนที่เด่นชัด ด้านความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำ รักงานที่ทำ เป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาระเบียบวินัย มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริต นอกจากนี้ยังศึกษาถึงปัจจัยภูมิหลังอันมีผลต่อทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 4 ปี มีทัศนคติที่ดีกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในจังหวัดช่วง 1-4 ปี ขณะเดียวกันผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในงานพัฒนาชุมชนสูงจะมีทัศนคติที่ดีกว่ากลุ่มที่มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในงาน

ต่ำกว่า ส่วนปัจจัยภูมิหลังของผู้ได้บังคับบัญชาด้านอื่นๆ เช่น เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง สถานภาพการสมรส เงินเดือน ไม่มีผลต่อความแตกต่างของทัศนคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี

นางเยาว์ อวาศรีสุทธิ (2530) โดยทำการศึกษาศึกษาทัศนคติของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงจำนวน 1,615 คน เพื่อถามทัศนคติที่มีต่อสตรีไทยในปัจจุบันพบว่า มีข้อที่น่าสังเกตจากการวิจัยสรุปดังนี้

- อาจารย์และนักศึกษาที่เป็นสตรีมีทัศนคติที่ดีต่อบทบาทของสตรีด้านต่างๆมากกว่าอาจารย์และนักศึกษาเพศชาย
- อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อสตรีมากกว่านักศึกษาในทุกด้าน ยกเว้นทางด้านการศึกษาที่มีทัศนคติที่ดีเท่ากัน
- อาจารย์แม้จะอยู่ต่างคณะกัน แต่มีทัศนคติที่ดีต่อสตรีคล้ายกัน
- นักศึกษาต่างคณะกันจะมีทัศนคติแตกต่างกัน โดยเฉพาะนักศึกษา คณะนิติศาสตร์ ยังมีความรู้สึกในเรื่องของการกีดกันทางอาชีพมากกว่านักศึกษาคณะอื่น

อัจฉรา สุวพันธ์ (2525) ศึกษาเรื่อง โอกาสความก้าวหน้าของข้าราชการสตรีไทย ในแง่โครงสร้างของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) โดยการนำเอาอัตรากำลังของหน่วยงานดังกล่าวระหว่างปี 2520 - 2524 มาเปรียบเทียบกันโดยแยกเพศในระดับ "ซี" เพื่อให้ความจริงของหน่วยงานดังกล่าว ซึ่งพบว่า ข้าราชการในระดับซี 1-5 มีข้าราชการหญิงมากกว่าชายในทุกระดับ แต่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 8 เป็นต้นไป จะไม่มีข้าราชการหญิงเลย แต่จะเป็นข้าราชการชายทั้งหมดสำหรับตำแหน่งบริหาร ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ข้าราชการที่เป็นสตรีจะไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการรับราชการ โดยเฉพาะตำแหน่งในระดับบริหาร

ส่วนในแง่ที่เกี่ยวข้องกับสตรีไทยในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารเป็นการศึกษาสตรีในภาครัฐบาลและเอกชน จำนวน 100 คน ซึ่งสรุปผลว่า สถานภาพของสตรีไทยในปัจจุบันซึ่งดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารชั้นต้นขึ้นไปดีขึ้นกว่าในอดีตมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองมีความเท่าเทียมกับชาย ดังจะขอยกมาเป็นตัวอย่าง ดังนี้

55% ของสตรีมีความเห็นว่าชายและหญิงมีความสามารถเท่าเทียมกัน

42% เห็นว่าปัจจุบันผู้ชายมีทัศนคติที่ดีต่อสถานภาพสตรีเพิ่มมากขึ้น

3% เห็นว่าผู้หญิงเก่งกว่าชาย เพราะต้องทำงานทั้งในและนอกบ้าน

Trudy Heller (1982) ศึกษาในเรื่อง “Women and men as Leaders” พบว่าผู้หญิงก็สามารถเป็นผู้นำทางการบริหารได้เช่นเดียวกับผู้ชาย แต่มีลักษณะที่แตกต่างกันตามธรรมชาติของเพศ ดังจะยกตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบางข้อ ดังนี้

1) ผู้หญิงจะเป็นคนเจ้าอารมณ์ อ่อนไหวง่ายต่อเหตุการณ์ต่างๆ และจะแสดงออกถึงอารมณ์นั้นๆ แม้ต่อที่ประชุม หรือเอาปัญหาส่วนตัวมาปะปนกับงาน เป็นต้น

2) ผู้ชายจะเป็นผู้ห่างเหินผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญละเอียดลึกซึ้งในการแก้ปัญหาให้ตรงจุด แต่จะยึดมั่นอยู่กับนโยบายและการพรรณนางานเป็นคนเก็บความรู้สึกที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึง

3) ผู้หญิงขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ไม่กล้าพูดอะไรตรงๆ ไม่มีความคิดขาดในบางสถานการณ์

4) ผู้หญิงจะมีความเข้าใจและสนใจเข้าถึงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาใกล้ชิดกว่าผู้ชาย

5) ผู้หญิงจะมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

เช่น การติดต่อสื่อสารจะทำได้ทั้งสองทาง ไม่ถือยศถือตำแหน่งเหมือนผู้ชาย

6) ผู้หญิงจะมีความเป็นระเบียบ และตรงต่อเวลาซึ่งสำคัญและจำเป็นในการปฏิบัติงานขององค์กร

7) ผู้ชายจะเป็นคนตามสบาย และมีอารมณ์ขันสนุกสนาน

8) ผู้ชายจะแยกการทำงานกับบทบาททางสังคมไว้คนละส่วน ซึ่งเขาจะจริงจังกับการทำงาน แต่พอหมดเวลาทำงานแล้วจะเป็นบทบาทสังคม

9) ผู้ชายจะทำงานเป็นอิสระและคิดอะไรเป็นระบบ

10) ผู้ชายมักจะคิดว่าตนเป็นผู้นำที่เหนือกว่าผู้หญิง การที่ผู้หญิงจะต้องทำงานเพื่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ชายในทัศนคติของผู้หญิงมีความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรมชาติ

ความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้หญิงและผู้ชายในการบริหารงานที่ Trudy ได้ศึกษาพบข้อเท็จจริงที่ไม่ควรมองข้าม ในการที่ผู้นำผู้หญิงและผู้ชายทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องปรับตัวเข้าหากัน โดยการเรียนรู้ตัวเองและผู้ร่วมงานคนอื่น เขากล่าวไว้ว่า การเรียนรู้สำนึกในตัวเองเป็นขั้นแรกที่จะนำไปสู่การควบคุมตัวเองได้ ฉะนั้น ในการบริหารคนต้องรู้เขา รู้เรา คือ เรียนรู้ตนเอง เรียนรู้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันตามเพศด้วย

บวร ประพฤติดี ทิพาพร พิมพ์สุทธิ์ และเฉลิมพล ศรีหงษ์ (2520) ศึกษาบทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหาร โดยศึกษาเรื่องราวของผู้หญิงไทยระดับบริหารโดยตรงจากกลุ่มต่างๆ 4 กลุ่ม คือ กลุ่มราชการ รัฐวิสาหกิจ กลุ่มเอกชน กลุ่มองค์กรค้าระหว่างประเทศ พบประเด็นที่น่าสนใจ คือ

1. ระดับการศึกษามีสหสัมพันธ์กับผู้นำสตรี คือ ผู้นำสตรีที่บรรลุผลสำเร็จในการบริหารงานนั้น การศึกษา

มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้ประสบความสำเร็จ และสตรีมีการศึกษาสูงยิ่งขึ้นมีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารมากกว่าสตรีที่การศึกษาต่ำกว่า

2. ค่านิยมทางสังคมไทย มีสหสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผู้นำทางการบริหารของสตรี กล่าวคือ

- สตรีที่ไม่นิยมการมีอำนาจ สตรีที่ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง สนใจแต่การบ้านการเรือนมีโอกาสที่จะได้เข้าไปสู่ผู้นำระดับบริหารน้อย

- สตรีที่ไม่ยึดมั่นในอาชีพหนึ่งอาชีพใดตลอดไป ทำให้โอกาสในการประสบความสำเร็จเป็นผู้นำทางการบริหารน้อย

- สตรีมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อยทำให้โอกาสในการเป็นผู้นำทางการบริหารน้อยลง

- ความนิยมยกย่องให้ผู้หญิงเป็นผู้นำในระดับบริหารน้อย จึงมีผลให้ผู้หญิงเป็นนักบริหารน้อยลง

วิธีการวิจัย

กลุ่มประชากรของการวิจัยนี้คือ ประชากรซึ่งประกอบด้วยเพศชายและเพศหญิงที่อาศัยหรือทำงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ความสะดวก (Convenience) ซึ่งเป็น Non-probability โดยใช้แบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่างตามแหล่งธุรกิจและสถาบันการศึกษาเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร

เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มตัวอย่างมากที่สุด ได้แก่

1) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

3) หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

4) หลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

5) อาคารสำนักงานต่างๆ ในย่านธุรกิจ บริเวณอาคารบางกอกซิตี้และอาคารเซ็นทรัลเวิร์ดออฟฟิศ

ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตนั้น เนื่องจากนิสิต นักศึกษาในหลักสูตรดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานจากหลายองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรธุรกิจข้ามชาติ บางส่วนเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และบางส่วนกำลังก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคตจึงเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลที่มามีคุณภาพ โดยแบ่งออกเป็นเพศชายจำนวน 155 คน และเพศหญิงจำนวน 191 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี โดยมีจำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 รองลงมาคือช่วงอายุ 31-40 ปี มีจำนวน 111 คน และช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 และ 8.4 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ที่สุด คือ กลุ่มของพนักงานบริษัทเอกชนมีจำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 73.1 อันดับที่สอง คือกลุ่มของข้าราชการมีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ลำดับต่อมา คือ เจ้าของกิจการ มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งออกแบบมาเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย และสมมติฐานการวิจัย แบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้มีการทดสอบเบื้องต้น (Pretest) กับนิสิตปริญญาโทในหลักสูตรบริหารธุรกิจสำหรับนักบริหารจำนวน 30 คน ซึ่งผลของการทดสอบเป็นที่พอใจ และมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย เมื่อได้แก้ไขก็ทำให้มีความสมบูรณ์ชัดเจนมากขึ้น โดยแบ่งเป็นลักษณะของคำถาม 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ลักษณะขององค์กรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน เพศของผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน การร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี สัดส่วนของพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามทัศนคติที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี โดยให้ผู้ตอบประเมินผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี มีข้อความรวม 35 ข้อความ ซึ่งคำถามเหล่านี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์คำถามจากแบบสอบถามของ Consulting Tools Ltd. และแบบทดสอบความเป็นผู้นำจากหนังสือ Organizational Behavior 10th Edition (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2008 : W10-W36) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แบ่งระดับ (Rate) ว่าแต่ละข้อความผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีที่ผู้ตอบสอบถามพบมีระดับเท่าใด (จากมากที่สุด ถึง น้อยที่สุด) ตามแนวของ Likert's Scale เป็นมาตรวัดลักษณะของข้อความที่ใช้มีลักษณะเชิงบวกและลบ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามลักษณะพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ตอบพิจารณาว่าลักษณะพฤติกรรมจำนวน 20 ข้อความ มักพบกับผู้บังคับบัญชาเพศใด (บุรุษ สตรี หรือ เพศใดก็ได้) โดยลักษณะพฤติกรรมจำนวน 20 ข้อความ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ลักษณะพฤติกรรมจากงานวิจัยชื่อ “Women and men as Leaders” ของ Trudy Heller ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะในการบริหารงานที่แตกต่างกันตามธรรมชาติของเพศ และจากการสอบถามข้อมูลเบื้องต้น

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างในการบริหารงานของเพศชายและหญิง

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับข้อดี - ข้อเสีย ของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี โดยเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ในส่วนที่ 4 ผู้วิจัยได้สอบถามเกี่ยวกับเพศของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตอบแบบสอบถามต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการรวบรวมทัศนคติและสรุปผลงานวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามและเก็บรวบรวมมาได้เป็นจำนวน 400 ชุด พบว่าแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาและมีความสมบูรณ์ที่จะนำมาใช้ประมวลผลได้มีจำนวน 346 ชุด

สรุปผลการวิจัยจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม

จากการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างชายจำนวน 151 คน และหญิง 191 คน ผลการวิจัยสรุปได้โดยแบ่งออกเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาและผลการวิเคราะห์เชิงอนุมาน ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1) ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะการบริหารงานทั่วไปของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี

ผลการประเมินลักษณะการบริหารงานทั่วไปของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีสามารถสรุปเป็นคะแนนเฉลี่ยได้ตามตารางดังต่อไปนี้

	ชาย	หญิง	รวม
การวางแผนและการจัดการองค์การ	3.63	3.76	3.70
การตัดสินใจ	3.52	3.68	3.61
การสร้างแรงจูงใจ	3.27	3.43	3.36
สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีกับเพื่อนร่วมงาน	3.61	3.67	3.64
การควบคุมและติดตามผล	3.68	3.85	3.78
การสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร	3.63	3.69	3.66
ภาวะอารมณ์ต่อการทำงาน	3.29	3.32	3.31
ความสามารถด้านเทคโนโลยี	3.39	3.50	3.45

ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะการบริหารงานทั่วไปของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีที่มีคะแนนมาก คือมากกว่า 3.5 หรือร้อยละ 70 ได้แก่

- ด้านการวางแผนและการจัดการองค์การ
 - มีความสามารถในการจัดการงานที่รับผิดชอบได้ทันเวลาที่กำหนด
 - มีความเสียสละ พร้อมที่อุทิศให้กับงานอย่างแท้จริง
 - ด้านการตัดสินใจ
 - นำข้อมูลและประสบการณ์ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ
 - ด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีกับเพื่อนร่วมงาน
 - มีการติดตามงานและตรวจสอบผลงานที่มอบหมายให้อย่างใกล้ชิด
- อย่างไรก็ดี ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีในบางลักษณะการบริหารที่มี

คะแนนเฉลี่ยค่อนข้างน้อย คือ ต่ำกว่า 3.5 หรือร้อยละ 70 ได้แก่

- ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา
- ด้านสภาวะอารมณ์ทั้งเรื่องการควบคุมอารมณ์
- ความหนักแน่นต่อการปฏิบัติงาน
- ด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอันหมายถึงความสามารถในการใช้และเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เอื้อประโยชน์ทางธุรกิจ แนะนำวิธีการแก้ปัญหาหรือวางแผนรองรับปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงานที่อาจจะเกิดขึ้น

2) ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี

- พฤติกรรมส่วนใหญ่ที่ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาว่ามักพบในผู้บังคับบัญชาที่เป็นเพศหญิง ได้แก่
- เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

■ เน้นถึงความละเอียด ถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน

■ พิถีพิถันในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ทำให้กังวลหรือพูดมากในรายละเอียดทั้งเรื่องเกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน

■ ไม่กล้าตัดสินใจเนื่องจากไม่กล้ายอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

■ นำเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับเรื่องงาน

■ อารมณ์แปรปรวน ใช้อารมณ์ในการสั่งงาน หรือตัดสินใจ

ส่วนพฤติกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาว่ามักพบในผู้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชาย ได้แก่

■ มีความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

■ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

■ มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด

3) ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับข้อดี ข้อเสียของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี

การศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการสอบถามผู้ตอบแบบสอบถามว่ามีความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับข้อดี ข้อเสียของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้บริหารที่เป็นสตรีและสตรีที่ก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต การสอบถามเป็นลักษณะคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นโดยเสรี ซึ่งได้สรุปรวบรวมดังนี้

ข้อดี	ข้อเสีย
1) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีมีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานสูง	1) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีเน้นถึงรายละเอียดในการทำงานมากเกินไป ทำให้ไม่พิจารณาถึงภาพรวมของผลการปฏิบัติงาน
2) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีมีความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีมีทักษะในการสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเจรจา	2) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้น้อย ส่งผลให้บางครั้งใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ หรือสั่งงาน รวมถึงสภาวะอารมณ์ที่ค่อนข้างแปรปรวน
3) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีสามารถเข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีได้ดีกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นบุรุษ	3) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีมีความอ่อนไหว ทำให้เกิดความลังเลในการตัดสินใจและล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์
4) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีให้ความสำคัญในเรื่องของคนมากกว่างาน	4) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีวางกรอบความคิดและการตัดสินใจมากเกินไปทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงขาดการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
5) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีมีความสามารถในการให้คำปรึกษาได้ดีในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	

ข้อดี	ข้อเสีย
	<p>5) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอกน้อยกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นบุรุษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม</p> <p>6) ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีที่ทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นบุรุษ หากสนิทสนมเกินไป อาจถูกมองไม่เหมาะสมในเชิงชู้สาว</p>

4) เพศที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้เป็นผู้บังคับบัญชา

ในกรณีถ้าเลือกได้ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการมีผู้บังคับบัญชาเพศใด ซึ่งได้สรุปตามตารางดังนี้

ผู้วิจัยได้สอบถามถึงความคิดเห็นของผู้ตอบสอบถาม

เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	เพศที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้เป็นผู้บังคับบัญชา			
	ชาย	หญิง	เพศใดก็ได้	รวม
ชาย (คน)	69	7	79	155
ร้อยละ	45	5	51	100
หญิง (คน)	83	30	78	191
ร้อยละ	43	16	41	100
รวม (คน)	152	37	157	346
รวม (ร้อยละ)	44	11	45	100

จากการสอบถามผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องการผู้บังคับบัญชาเพศใดก็ได้ 157 คน หรือ ร้อยละ 45 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชายจำนวน 79 คน หรือร้อยละ 51 ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชายทั้งหมดต้องการ

มีผู้บังคับบัญชาเพศใดก็ได้ แต่มีเพียง 7 คน หรือ ร้อยละ 5 ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชายทั้งหมดที่ต้องการผู้บังคับบัญชาเป็นหญิง

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศหญิง จำนวน 83 คน หรือร้อยละ 43 ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศหญิงทั้งหมดมีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นชาย และอีก 78 คน ต้องการเพศใดก็ได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน

1) การทดสอบความแตกต่างของทัศนคติโดยรวมที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้านต่างๆ พบว่า ปัจจัยภูมิหลังด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ลักษณะขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่ในปัจจุบัน เพศของผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน ประสบการณ์ที่เคยหรือไม่เคยมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่เป็นสตรี และสัดส่วนของพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีผลต่อทัศนคติเฉลี่ยของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะการบริหารงานโดยทั่วไปของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภูมิหลังต่อทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละด้านของลักษณะการบริหารงานโดยทั่วไปของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี โดยแบ่งเป็น 1) การวางแผนและการจัดการองค์กร 2) การตัดสินใจ 3) การสร้างแรงจูงใจ 4) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีกับเพื่อนร่วมงาน 5) การควบคุมและการติดตามผล 6) การสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร 7) ภาวะอารมณ์ต่อการทำงาน 8) ความสามารถด้านเทคโนโลยี พบว่าได้ผลการวิเคราะห์เชิงอนุมานเช่นเดียวกัน คือไม่มีความแตกต่างกันในทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อลักษณะการบริหารงานโดยทั่วไปของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นปัจจัยภูมิหลังด้านเพศและปัจจัยด้านอาชีพระหว่างกลุ่มพนักงานเอกชนและกลุ่มข้าราชการและรัฐวิสาหกิจที่มีทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้าน การควบคุมและติดตามผลของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี

2) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประชากรศาสตร์ อันได้แก่ เพศ ประสบการณ์ที่เคยหรือไม่เคยมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นสตรี และสัดส่วนของพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อลักษณะพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาโดยอาศัยค่าสถิติไคสแควร์สรุปได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่ขึ้นกับเพศของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่

- เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
- มีความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- มีส่วนสำคัญในการร่วมกันแก้ไขหรือให้คำแนะนำวิธีการแก้ปัญหาที่มีร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- เน้นถึงรายละเอียด ถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน
- มีทักษะการสื่อสารที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด
- มีความรอบคอบในการตัดสินใจและปฏิบัติงานสูง

ส่วนลักษณะพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่ขึ้นกับประสบการณ์ที่เคยหรือไม่เคยมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นสตรี ได้แก่

- เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
 - ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง
- ลักษณะพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่ขึ้นกับสัดส่วนของพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
- เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
 - นำเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับเรื่องงาน
 - ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

3) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประชากรศาสตร์อื่นได้แก่ เพศ ประสบการณ์ที่เคยหรือไม่เคยมีผู้บังคับบัญชาสตรี สัดส่วนของพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความต้องการผู้บังคับบัญชาเพศชาย หญิง หรือเพศใดก็ได้ พบว่า เพศของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการขึ้นอยู่กับสถานภาพด้านเพศและประสบการณ์ที่เคยหรือไม่เคยมีผู้บังคับบัญชาสตรี ขณะที่สัดส่วนของพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาโดยตรงของกลุ่มตัวอย่างไม่มีอิทธิพลต่อเพศของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาสตรี มุ่งประเด็นการวิจัยเพื่อนำเสนอทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อผู้บังคับบัญชาสตรี รวมถึงข้อดี ข้อเสียจากการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาสตรี ทั้งนี้เพื่อชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาสตรีในปัจจุบัน ข้อดี ข้อเสียของการทำงานภายใต้การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาสตรีได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและจัดการองค์กรต่อไป ในการอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นหลักในการศึกษาซึ่งจะกล่าวอธิบายในรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัย พบว่า ความแตกต่างระหว่างปัจจัยภูมิหลังทางสังคมของกลุ่มตัวอย่างกับทัศนคติที่มีต่อด้านลักษณะการบริหารงานโดยทั่วไปของผู้บังคับบัญชาสตรี ปรากฏว่าปัจจัยภูมิหลังทางสังคมของกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่ง ลักษณะขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่ในปัจจุบัน เพศของผู้บังคับบัญชาในปัจจุบัน ประสบการณ์ที่เคยหรือไม่เคยมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นสตรี และ

สัดส่วนของพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของกลุ่มตัวอย่างไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อด้านลักษณะการบริหารงานโดยทั่วไปของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังทางสังคมของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีต่อทัศนคติที่มีต่อด้านลักษณะการบริหารงานโดยทั่วไปของผู้บังคับบัญชาสตรีจะได้รับการปฏิเสธ ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญผา พิณิจที่ศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาสตรีที่ปฏิบัติงานด้านการเป็นผู้นำการบริหารงานพัฒนาชุมชน โดยผลการศึกษาพบว่าไม่มีความแตกต่างในความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาสตรีกับปัจจัยภูมิหลังของผู้ได้บังคับบัญชาด้านต่างๆ เช่น เพศอายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งปัจจุบัน เงินเดือน อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาถึงผลสรุปที่ได้จากค่าเฉลี่ยและทิศทางของทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีที่มีค่าค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน 3 อันดับแรก ได้แก่

- 1) ด้านการควบคุมและติดตามผล
- 2) ด้านการวางแผนและการจัดการองค์การ
- 3) ด้านการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร

ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถด้านต่างๆ ของผู้บังคับบัญชาเพศหญิงที่ทัดเทียมกับผู้บังคับบัญชาเพศชายซึ่งใกล้เคียงกับผลงานวิจัยของเฮอมีเนีย ไอบาร์ร่า และ โอติเลีย โอโบตารู ซึ่งศึกษาถึงทัศนคติที่มีต่อผู้นำในองค์กรธุรกิจพบว่าผู้หญิงมีคะแนนในคุณลักษณะผู้นำที่เหนือกว่าผู้ชายในหลายด้านเว้นแต่ด้านวิสัยทัศน์ที่ได้รับการประเมินน้อยกว่าผู้บริหารผู้ชาย นอกจากนี้ ผลการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิสา ผลเจริญ ซึ่งศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำในองค์กรเทคโนโลยีด้านการสื่อสารระหว่าง

สตรีและบุรุษในไทย ซึ่งพบว่าผู้นำสตรีมีบทบาทการบริหารงานมากกว่าผู้นำบุรุษเฉพาะในด้านการควบคุม ในขณะที่ด้านการนำพบว่าผู้นำสตรีสามารถประสานงานสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กรทั้งยังสามารถควบคุมติดตามงาน และตรวจสอบ ผลงานที่มอบหมายให้อย่างใกล้ชิด

ในส่วนของการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ เพื่อทราบข้อดี ข้อเสียของการทำงานภายใต้การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาการสตรี โดยให้ผู้บังคับบัญชาตอบแบบสอบถามใน ส่วนที่ 3 ซึ่งเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งลักษณะพฤติกรรมดังกล่าวประกอบด้วยพฤติกรรมด้านดี 10 ข้อ และด้านไม่ดีอีก 10 ข้อ โดยผลการตอบแบบสอบถามของผู้บังคับบัญชาตอบว่าพฤติกรรมที่มักพบในผู้บังคับบัญชาเพศหญิงได้แก่

- 1) เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว
- 2) เน้นถึงความละเอียด ถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน
- 3) พินิจพิเคราะห์เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ทำให้กวนใจหรือพูดมากในรายละเอียดทั้งเรื่องเกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน
- 4) ไม่กล้าตัดสินใจเนื่องจากไม่กล้ายอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
- 5) นำเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับเรื่องงาน
- 6) อารมณ์แปรปรวน ใช้อารมณ์ในการสั่งงานหรือตัดสินใจ

นอกจากนี้ผลการสอบถามในรูปของคำถามเปิดได้ให้คำตอบที่ใกล้เคียงกับลักษณะพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม มีประเด็นที่เพิ่มเติมมานั้น

ส่วนของข้อดี คือ ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีสามารถเข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีได้ดีกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นบุรุษ และผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีให้ความสำคัญในเรื่องของคนมากกว่าเรื่องของงาน ขณะที่ส่วนเพิ่มเติมข้อเสียของการทำงานภายใต้การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี คือ ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีมีวงกรอบความคิดและการตัดสินใจมากเกินไปทำให้ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมถึงขาดการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่าผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Trudy Heller ที่ศึกษาในเรื่อง “Women and men as Leaders” พบว่าผู้หญิงก็สามารถเป็นผู้นำทางการบริหารได้เช่นเดียวกับผู้ชาย แต่มีลักษณะที่แตกต่างกันตามธรรมชาติของเพศ เช่น ผู้หญิงจะเป็นคนเจ้าอารมณ์ อ่อนไหวง่ายต่อเหตุการณ์ต่างๆ และจะแสดงออกถึงอารมณ์นั้นๆ แม้ตอนที่ประชุมหรือเอาปัญหาส่วนตัวมาปะปนกับงาน ผู้หญิงขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ไม่กล้าพูดอะไรตรงๆ ไม่มีความคิดเห็นเด็ดขาดในบางสถานการณ์ ผู้หญิงจะมีความเข้าใจและสนใจเข้าถึงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาใกล้ชิดกว่าผู้ชาย ผู้ชายจะแยกการทำงานกับบทบาททางสังคมไว้คนละส่วน โดยจะจริงจังกับการทำงาน แต่พอหมดเวลาทำงานแล้วจะเป็นบทบาทสังคม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของจิตราภา ยศวัฒน์ที่ศึกษาเรื่องการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหารของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าผู้นำสตรีมีข้อจำกัดด้านอารมณ์ การตัดสินใจ ความลำเอียง และครอบครัว

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อลักษณะพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาและปัจจัยภูมิหลังทางสังคมของผู้ใต้บังคับบัญชา อันได้แก่ เพศ ประสบการณ์ที่เคยหรือไม่เคยมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นสตรี และสัดส่วนของพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีความสัมพันธ์

ณ ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยภูมิหลังทางสังคมของผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเพศมีผลต่อทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากความแตกต่างทางเพศอันเนื่องมาจากสรีระทางกายภาพ ความเชื่อของบุคคลและความเชื่อทางศาสนาที่เป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างความเชื่อทางด้านบทบาทหญิงชาย รวมถึงการแสดงออกทางด้านอารมณ์ บุคลิกลักษณะของชายหญิงที่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาทำให้บุคคลเกิดความคิดแบบเหมารวมหรือการตัดสินว่าคนหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นต้องเป็นเหมือนกันหมด (Stereotypes)

สำหรับผลจากการเลือกเพศของผู้บังคับบัญชาสังเกตได้ว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชายส่วนใหญ่ร้อยละ 45 มีความต้องการผู้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ทั้งนี้เป็นเรื่องของความคิดแบบเหมารวมอย่างที่ว่ามาข้างต้นในลักษณะอุปนัยบางอย่างที่ไม่น่าพึงพอใจของเพศหญิง เช่น เรื่องการควบคุมอารมณ์ การลงรายละเอียดมากเกินไป การเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้มีการทบทวนผลงานศึกษาต่างๆ ที่สนับสนุนผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เช่น การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรีของดร.อนันต์ชัย คงจันทร์ (2543) ซึ่งพบว่าปัญหาในการทำงานของผู้บริหารหญิงในเรื่องขีดจำกัดในการเลื่อนตำแหน่งเป็นปัญหาที่สำคัญลำดับแรก ส่วนปัญหารองลงไปคือ การไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าชาย การไม่ได้รับการยอมรับเข้าร่วมกลุ่ม หรือเครือข่ายของผู้บริหารชาย การได้รับมอบหมายงานที่ไม่มี ความท้าทาย และการทำงานบางประเภทที่ต้องเสี่ยงอันตราย ปัญหาในลำดับแรกจะถูกระบุในผู้บริหารภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐ ส่วนปัญหารองลงมามีความสอดคล้องกันทั้งสองภาครวมถึงด้านของอุปสรรคการ

ทำงานนั้น อันประกอบด้วยอุปสรรคทางกายภาพ เช่น การไม่สามารถทำงานได้ในช่วงเวลาตั้งครรภ์ เป็นลำดับสำคัญที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องทัศนคติของผู้ร่วมงานชายที่มองผู้หญิงมีจุดอ่อน และไม่สามารถเท่าเทียมชายได้ ข้อจำกัดทางกฎหมาย ส่วนค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคมเป็นลำดับสุดท้าย

กล่าวโดยสรุป ผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามความคาดหมายของผู้วิจัย กล่าวคือ บุคคลส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี อันสะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับบทบาทความเป็นผู้นำของสตรีไทยในปัจจุบัน พร้อมทั้งเปิดโอกาสการก้าวสู่ระดับผู้บริหารของสตรีไทยต่อไป เพียงแต่ต่างฝ่ายต่างยอมรับในจุดเด่นและจุดบกพร่องเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงศักยภาพของตนต่อไปให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นผู้นำชายหรือหญิงต่างมีคุณลักษณะที่โดดเด่นต่างกันทั้งในด้านองค์ประกอบ หากมีการผสมผสานมิติชายและหญิงในการบริหารจัดการพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถและเสริมสร้างทักษะแก่หญิงและชาย เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพในสังคมไทย

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทั้งในเรื่องของลักษณะการบริหารงานโดยทั่วไปของผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีและลักษณะพฤติกรรมทั้งด้านดีและไม่ดีของผู้บังคับบัญชารวมถึงข้อดี ข้อเสียและข้อเสนอแนะทั่วไปทำให้เล็งเห็นถึงทัศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีพบว่า ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีมีลักษณะการบริหารงานได้คะแนนเฉลี่ยในระดับมากหรือทัศนคติโดยรวมค่อนข้างดีมีเพียงในเรื่องของการควบคุมอารมณ์ วิธีการสร้างใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะแนะนำวิธีการแก้ปัญหาหรือวางแผนรองรับปัญหาด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงานที่อาจ

จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ ในส่วนด้านพฤติกรรมบางอย่าง อาทิเช่น ความพิถีพิถันลงรายละเอียดในงานบางประเภท มากเกินควร หรือ การเข้าไปก้าวก่ายในเรื่องส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ควรมีการสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีและสตรีที่กำลังจะก้าวเข้าสู่ผู้บริหารได้รับการอบรมเพิ่มเติมทั้งเรื่องของทักษะการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันควรให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในหลายๆ องค์กรในปัจจุบัน ดังนั้น การได้เรียนรู้และวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีมาใช้หรือ การนำประโยชน์ของเทคโนโลยีมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทันเวลา นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีควรตระหนักถึงประโยชน์ของการควบคุมอารมณ์ต่อบุคคลภายนอก แม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจก็ตาม โดยเรียนรู้และทำความรู้จักกับอารมณ์ของตนเอง เพื่อให้รู้เท่าทันอารมณ์ของตัวเองและหาหนทางในการจัดการกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้ทันที่ โดยพยายามหาหนทางในการระบายอารมณ์ให้เหมาะสม ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาสตรีควรเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อทราบถึงความต้องการร่วมกัน ในการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนความรู้ ทัศนคติ และข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในด้านต่างๆ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ได้ข้อสรุปถึงทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี พบว่ามีทัศนคติทางบวกต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี เป็นข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาสตรีเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารที่ดีต่อไปในอนาคต และเพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นสำหรับผู้สนใจจะทำการศึกษาต่อไป มีข้อเสนอไว้ ดังนี้

1) ควรศึกษาทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารสตรี เพื่อให้ทราบถึงความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูงต่อผู้บริหารที่เป็นสตรี

2) ควรศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มธุรกิจที่มีวัฒนธรรมต่างกัน เช่น บริษัทร่วมทุนระหว่างไทย-อเมริกัน ไทย-ยุโรป ไทย-จีน ไทย-ญี่ปุ่น ไทย เป็นต้น เพื่อขยายผลการศึกษาวิจัยให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น และทราบถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลต่อทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีรวมถึงการเปิดรับผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีไทยสู่องค์กรธุรกิจข้ามชาติ

3) ควรมีการเปรียบเทียบลักษณะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่เป็นบุรุษและสตรี เพื่อให้เห็นความแตกต่างอันนำไปสู่การพัฒนาการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

4) ควรขยายผลการศึกษาให้ครอบคลุมในหลายๆ จังหวัด เพื่อสามารถได้ตัวแทนที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

หนังสือ

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). **การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รศ.นิติย์ สัมมาพันธ์. (2537). **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- เชียรศรี วิวิธสิริ. (2527). **จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพมหานคร: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). **องค์การและการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ผศ.ดร.พัชสิริ ชมภูคำ (2551). **เอกสารประกอบคำสอน: 2602613 ภาวะผู้นำ/พฤติกรรมในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดร.มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ปีเตอร์ส, ทอม. (2550). **ภาวะผู้นำ**. แปลโดยกานต์สิริ โรจนสุวรรณ. กรุงเทพมหานคร: อินสปายร์.
- สงวนศรี วิรัชชัย. (2527). **จิตวิทยาสังคมเพื่อการศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ศึกษาพร จำกัด.
- สุนีย์ ธีรภากร. (2524). **จิตวิทยาการศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครูพระนคร.
- วิจิตราวาทการ, พลตรีหลวง. (2532). **มหาบุรุษ**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: สารมวลงชน จำกัด.
- เฮเลน พิซเซอร์. (2547). **ผู้หญิงผู้นำอนาคต** แปลจากเรื่อง Tomorrow belong to Women โดย ดร.เจนเนตร มณีนาถ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ราไทยเพรส จำกัด.
- Fiedler, Fred E. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw Hill.
- Hilgard, E.R. (1957). **Introduction to Psychology**. New York: Harcourt, France.
- Kendler, H.H. (1974). **Basic Psychology**. Manlo Park,: W.A. Benjamin.
- John H. Zenger and Joseph Folkman. (2548). **สุดยอดผู้นำ: 24 บทเรียนสำหรับผู้ที่ไม่ธรรมดา** แปลและเรียบเรียงโดย ผศ.ดร.พัชสิริ ชมภูคำ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็ม เอช พรินติ้ง จำกัด
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Matteson. (2008). **Organizational Behavior and Management International Edition 2008**. New York: McGrew - Hill Companies, Inc..

Schermerhorn, Hunt, Osborn. (2008). *Organizational Behavior* 10th Edition. New York: R R Donnelley & Sons Company.

บทความในหนังสือ

- สวัสดี สุคนธ์รังษี. (2517). **ประชาชน อุดมการณ์ และผู้นำของสังคมไทย**. รัฐสภาสาร, 22 (มีนาคม 2517), 11.
- รศ.ดร.อนันต์ชัย คงจันทร์. (2543). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี**. Chulalongkorn Review (ต.ค.-ธ.ค.2543), 13(49), 77-91.
- อัจฉรา สุวพันธ์. (2525). **โอกาสความก้าวหน้าของข้าราชการสตรีไทย**. พัฒนบริหารศาสตร์, 22(3), 448-463.

วิทยานิพนธ์และรายงานการวิจัย

- จิตรภา ยศวัฒน์. (2541). **การยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหารของพนักงานการบินไทย**. วิทยานิพนธ์ คณะกรรมการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิรศักดิ์ สุขวัฒนา. (2538). **ผู้นำสตรีในการปกครองส่วนภูมิภาคของไทย: ศึกษากรณีบทบาทและความเป็นผู้นำของนางจรัสศรี ทิพย์รัช ผู้ว่าราชการจังหวัดนครนายก พ.ศ. 2536**. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงเยาว์ อาวาสศรีสุทธิ. (2530). **ทัศนคติของอาจารย์และนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บวร ประพฤติดี. ทิพาพร พิมพ์สุทธิ และเฉลิมพล ศรีหงษ์. (2520). **สตรีไทย: บทบาทในการเป็นผู้นำการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยเกษม.
- บุบผา พิณีจ. (2534). **ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีด้านการเป็นผู้นำทางการบริหารของงานพัฒนาชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสาคร และจังหวัดนครปฐม**. กรุงเทพมหานคร : สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธีรา บุญอาจ. (2538). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับสตรีในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงฝ่ายตุลาการ: ศึกษากรณีข้าราชการตุลาการและข้าราชการตุลาการชายในกระทรวงยุติธรรม**. วิทยานิพนธ์ สังคมวิทยาและมนุษยวิทยามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Heller, Trudy. (1982). **Women and Men as Leaders: In Business, Educational, and Social Service Organizations**. Praeger Special Studies. New York, N.Y.: Praeger.

ข้อมูลออนไลน์ หรือสารนิเทศบนอินเทอร์เน็ต

- บทบาทสตรีไทย ณ วันนี้. (2553). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้ http://dusitpoll.dusit.ac.th/polldata/2553/2553_030.html/. (วันที่ค้นข้อมูล: 29 มีนาคม 2553).