

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง “ การศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติ และความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ ของผู้บังคับบัญชา ชาย และหญิง ” มีดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ
2. ทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ
3. ทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและปฏิบัติงาน และองค์ประกอบทางสังคม
4. ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องเพศ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

กรอสและนิแมน (Gross and Niman : 1953) กล่าวว่า ทัศนคติ เป็นผลสะท้อนที่แสดงออกโดยพฤติกรรม และความเชื่อที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินชีวิตในสังคม

ทัศนคติ เป็นศักยภาพของพฤติกรรมหรือส่วนนำที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมทางบวกหรือทางลบต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทัศนคติ เป็นคำที่มาจากรากศัพท์ภาษาลาตินว่า “ Aptus ” (Gardon W. Allport : 1976) แปลว่า โน้มเอียงเหมาะสม และนอร์แมน แอล มัน (Norman L. Mun) ให้ความหมายว่า เป็นความรู้สึกและความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งของบุคคล สถานการณ์ สถาบัน และข้อเสนอใด ๆ ในทางที่ยอมรับหรือปฏิเสธ ซึ่งมีผลทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองด้วยพฤติกรรมตามแนวคิดนั้น

ส่วนประกอบของทัศนคติ : คัดซ์ และ สท็อดแลนด์ (Katz and Stotland) ได้แยกส่วนประกอบของทัศนคติได้เป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ส่วนประกอบทางด้านความคิดหรือความรู้ ความเข้าใจเรียกว่า “ Cognitive Component “ ได้แก่ ความคิดซึ่งเป็นส่วนประกอบของมนุษย์ในการคิด ซึ่งความคิดนี้อาจจะอยู่ในรูปใดรูปหนึ่งแตกต่างกันออกไป
2. ส่วนประกอบทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก เรียกว่า “ Affective Component “ ซึ่งเป็นตัวเร้าความคิดอีกทอดหนึ่ง ถ้าหากบุคคลมีภาวะความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ก็จะทำให้แสดงออกขณะคิดถึงสิ่งนั้น ออกมาในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ความรู้สึกในด้านบวก เรียกว่า “ Positive Affective Component “ ก็จะมีความรู้สึกในด้านบวกเป็นไปในทางที่ดี ในทางตรงกันข้าม บุคคลที่มีความรู้สึกในด้านลบ เรียกว่า “ Negative Affective Component “ ก็จะมีความรู้สึกในด้านลบเป็นไปในทางที่ไม่ดี
3. ส่วนประกอบทางด้านพฤติกรรม เรียกว่า “ Behavioral Component “ ซึ่งมีแนวโน้มเน้นไปในทางการกระทำ หรือพฤติกรรมในลักษณะที่ว่าเมื่อมีสิ่งเร้าก็จะเกิดปฏิกิริยาอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น เช่น เมื่อบุคคลมีความรู้สึกในด้านบวก พฤติกรรมที่แสดงออกก็จะเป็นไปในทางที่ดี (อ้างใน ปรัชิตร์ มั่นคง : 22)

แอล ไอ เธอร์สโตน (L.I. Thurstone : 1967) กล่าวว่า ทักษะคิดเป็นผลทั้งหมดของมนุษย์ที่เกี่ยวกับความรู้สึก ความคิดเห็น ความกลัวต่อบางสิ่งบางอย่าง การแสดงออกทางด้านคำพูดเป็นความคิดเห็น ซึ่งความคิดเห็นนี้เป็นสัญลักษณ์ของทักษะคิด ดังนั้น ถ้าอยากจะวัดทักษะคิดก็ทำได้ โดยการวัดความคิดเห็นของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ

โสภา ชูพิกุลชัย กล่าวว่า ทักษะคิด เป็นการรวมความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น และความจริง ซึ่งได้แก่ ความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งความรู้สึก ซึ่งเป็นการประเมินค่าทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งทั้งหมดจะเกี่ยวพันกัน

คุณลักษณะของทักษะคิด

มนุษย์จะมีกลไกอันหนึ่งที่จะทำการประเมินทุกสิ่งทุกอย่างตลอดเวลา โดยมนุษย์จะมีระเบียบของแนวความคิดและความเชื่อต่อทุกสิ่ง เป็นไปในทางหนึ่งทางใดในสองทางเสมอ คือ ดีและไม่ดี ชอบและไม่ชอบ รักและเกลียด กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ คนทุกคนในโลกนี้จะไม่มีความเฉยที่มีใจเป็นกลาง และเห็นทุกอย่างเหมือนกัน เพราะทุกคนมีสิ่งจูงใจและอารมณ์ (Motivational and Emotional Characteristics) แตกต่างกัน คุณลักษณะของทักษะคิดอาจสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ทศนคติ เป็นสิ่งที่มีอยู่ภายใน กล่าวคือ เป็นเรื่องของระเบียบความนึกคิดที่เกิดขึ้นภายในของแต่ละคน
2. ทศนคติ จะมีสิ่งที่มีมาแต่กำเนิด แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ ที่ตนได้เกี่ยวข้องกับอยู่ด้วยจากภายนอก และทศนคติจะก่อตัวจากการประเมินหลังจากที่ได้เกี่ยวข้องกับสิ่งภายนอก ดังเช่นที่ไมเยอร์และเรโนลด์ (Myers and Reynolds) มีความเห็นว่า ทศนคติเป็นผลของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลนั้น ๆ ได้เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น
3. ทศนคติ จะมีลักษณะมั่นคงถาวร กล่าวคือ ภายหลังจากที่ทศนคติได้ก่อตัวขึ้นมาแล้ว ทศนคติดังกล่าวจะไม่เป็นภาวะที่เกิดขึ้นเป็นการชั่วคราว หากแต่จะมีความมั่นคงถาวรตามสมควร เพราะทศนคติที่ก่อตัวขึ้นนั้นจะมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ ประเมิน และสรุปจัดระเบียบเป็นความเชื่อ การเปลี่ยนแปลงก็ย่อมต้องใช้เวลาเพื่อปรับตามกระบวนการดังกล่าวเช่นกัน
4. ทศนคติ จะมีความหมายถึงถึงตัวบุคคลและสิ่งของเสมอ ความหมายในที่นี้ก็คือ ทศนคติจะมีขึ้นได้เองจากภายใน หากแต่เป็นสิ่งที่ก่อตัว หรือเรียนรู้เอามาจากสิ่งที่มีตัวตนที่อ้างอิงถึงได้ เช่น ตัวบุคคล กลุ่มคน สถาบัน สิ่งของ ค่านิยม เรื่องราวทางสังคม หรือแม้แต่นึกคิดต่าง ๆ

การก่อตัวของทศนคติ (The Formation of Attitudes)

เครช ครัทช์ฟิลด์และบัลลาดี (Krech, Crutchfield and Ballachy : 1948) ได้ให้ความเห็นว่า ทศนคติอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การจูงใจทางร่างกาย (Biological Motivations) สิ่งใดที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางร่างกายของตนได้ บุคคลก็มีทศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น หากสิ่งใดตอบสนองความต้องการของตนไม่ได้ บุคคลก็จะมีทศนคติไม่ดีต่อสิ่งนั้น
2. ข่าวสารข้อมูล (Information) ทศนคติจะมีพื้นฐานมาจากข่าวสารข้อมูลที่บุคคลได้รับ ทำให้บุคคลนั้นเก็บข้อมูลข่าวสารนั้นไปคิดและสร้างเป็นทศนคติขึ้นมาได้ ฉะนั้นบางคนจึงอาจเกิดทศนคติไม่ดีต่อผู้อื่นโดยการฟังคำติฉิน ที่ได้รับการบอกเล่ามาก่อน

3. การเข้าไปเป็นสมาชิกหรือสังกัดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (Group Affiliation) เพราะบุคคลที่อยู่ในกลุ่มสังคม ย่อมจะปรับทัศนคติและปฏิบัติตนคล้อยตามบรรทัดฐาน(Norm) ของกลุ่ม เพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม หากทัศนคตินั้นไม่ขัดแย้งกับทัศนคติของตนมากเกินไป
4. บุคลิกภาพ (Personality) ทัศนคติมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของบุคคลนั้นด้วย เช่น ผู้ที่มีบุคลิกภาพสมบูรณ์มักมองผู้อื่นในแง่ดี ส่วนผู้ปรับตัวยากจะมีทัศนคติในทางตรงข้าม เช่น มักคิดว่าบุคคลอื่นอิจฉาริษยาหรือคิดร้ายต่อตน

ประเภทของทัศนคติ : บุคคลสามารถแสดงทัศนคติออกได้ 3 ประเภทด้วยกันคือ

1. ทัศนคติเชิงบวก เป็นทัศนคติที่ชักนำให้บุคคลแสดงออก มีความรู้สึกหรืออารมณ์จากสภาพจิตใจได้ตอบในด้านดีต่อบุคคลอื่น หรือเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง รวมทั้งหน่วยงาน องค์กร สถาบัน และการดำเนินกิจการขององค์กรและอื่น ๆ
2. ทัศนคติเชิงลบ คือ ทัศนคติที่สร้างความรู้สึกเป็นไปในทางเสื่อมเสีย ไม่ได้ได้รับความเชื่อถือ หรือไว้วางใจ อาจมีความเคลือบแคลงระแวงสงสัย รวมทั้งเกลียดชังต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เรื่องราวหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือหน่วยงาน องค์กร สถาบัน และการดำเนินกิจการขององค์กรและอื่น ๆ
3. ทัศนคติที่บุคคลไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องราว หรือปัญหาหนึ่งหรือต่อบุคคล หน่วยงาน องค์กร และอื่น ๆ โดยสิ้นเชิง

ทัศนคติทั้ง 3 ประเภทนี้ บุคคลอาจจะมีเพียงประเภทเดียวหรือหลายประเภทรวมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความมั่นคงในเรื่องความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิด หรือค่านิยมอื่น ๆ ที่มีต่อบุคคล สิ่งของการกระทำ หรือสถานการณ์ เป็นต้น ยิ่งถ้าทัศนคติของบุคคลแต่ละคนถูกกระตุ้นให้แสดงออกมา ในรูปของความเห็นร่วมกันก็จะเปลี่ยนเป็น “ สาธารณมติ ” ไป

ทัศนคติจึงสามารถแบ่งได้กว้าง ๆ เป็น 2 ประเภท ดังนี้

- ทัศนคติทั่วไป (General Attitude) ได้แก่ สภาพจิตใจอันกว้างขวาง ซึ่ง เป็นแนวคิดประจำตัวของบุคคลนั้นเป็นพฤติกรรม บุคลิกภาพอย่างกว้าง ๆ เช่น การมองโลกในแง่ดี การเคร่งในระเบียบประเพณี เป็นต้น

- **ทัศนคติเฉพาะอย่าง (Specific Attitude)** ได้แก่ สภาพทางจิตใจที่บุคคลมีต่อวัตถุสิ่งของ บุคคลอื่น สถานการณ์ และสิ่งอื่น ๆ เป็นอย่าง ๆ ไป ทัศนคติในวงแคบเช่นนี้มักแสดงออกในลักษณะที่ว่าชอบหรือไม่ชอบ ถ้าชอบหรือเห็นว่าดีก็เรียกว่ามีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้นหรือบุคคลนั้น ถ้าไม่ชอบหรือเห็นว่าไม่ดี ก็เรียกว่ามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้นหรือบุคคลนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของทัศนคติที่มีต่อการสื่อสาร

แมคกายร์ (W.J. McGuire : 1968) ได้อธิบายขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การใส่ใจ (Attention)
2. ความเข้าใจ (Comprehension)
3. การยอมรับ (Yielding)
4. การเก็บเอาไว้ (Retention)
5. การกระทำ (Action)

สิ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคตินี้ เริ่มต้นด้วยองค์ประกอบที่สำคัญอันหนึ่ง คือ แหล่ง (Source) ของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ อาจจะเป็นบุคคลเดียว กลุ่มบุคคล หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ หรือสิ่งที่ก่อให้เกิดทัศนคติโดยตรง โดยทั่วไปแหล่งข่าวต่าง ๆ จะมีลักษณะที่แตกต่างกันในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถ ความเป็นที่ดึงดูดความสนใจ ความคุ้นเคย ความเป็นมิตร จากการศึกษาพบว่า แหล่งข่าวที่มีความสามารถ มีความคุ้นเคย สามารถดึงดูดความสนใจและมีอำนาจ จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติมากกว่าแหล่งข่าวที่ไม่มีคุณสมบัติเหล่านี้ นอกจากนี้องค์ประกอบอื่น ๆ เช่น เนื้อหาของข่าวสาร (ควรพิจารณาถึงภาษา ความยากง่าย คำที่ใช้ ฯลฯ) วิธีการส่งข่าวสาร เช่น การพูดในชุมชน การแสดงสาธิต การสัมภาษณ์ การอภิปราย ฯลฯ และตัวผู้รับสาร เช่น ทักษะในการสื่อความหมาย ทัศนคติ ความรู้ระบบสังคม เป็นต้น ก็เป็นองค์ประกอบในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

การวัดทัศนคติ : เรอส์โตน (Thurstone : 1976) ได้สรุปลักษณะบางประการที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติที่จะต้องทำความเข้าใจ ก่อนที่จะทำการวัดทัศนคติไว้ดังนี้

1. ทศนคติเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อน ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยตัวเลขเพียงตัวเดียว อย่างไรก็ตามเราสามารถหยั่งรู้ทศนคติของมนุษย์ได้ ถึงแม้ว่าจะมีความซับซ้อนและมีลักษณะเชิงคุณภาพอยู่มากก็ตาม
2. ทศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หมายถึง ผลรวมของความรู้สึก ความโน้มเอียง อคติ ความกลัว ความคิดอื่น ๆ ต่อเรื่องนั้น
3. เราสามารถวัดทศนคติได้โดยใช้ ความคิดเห็น (Opinion) เป็นเครื่องมือ แต่การใช้ความคิดเห็นเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงทศนคตินั้น ทำให้มีความคลาดเคลื่อนในการวัด จึงขอเสนอแนะว่า การกระทำของคน อาจจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงทศนคติที่ดีกว่าสิ่งที่เขาพูด แต่ก็เป็นไปได้ที่คนคนนั้นอาจบิดเบือนการกระทำของตนเอง ดังนั้น จึงยังใช้ความคิดเห็นหรือการกระทำบางรูปแบบเพื่อใช้บ่งชี้ถึงทศนคติ
4. มีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ในการวัดความคิดเห็นหรือการกระทำที่เราใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ทศนคติ แต่ความคลาดเคลื่อนระหว่าง " เครื่องบ่งชี้ " และความจริงถือว่าเป็น " สากกล " (Universal)
5. ทศนคติของคนคนหนึ่ง ไม่จำเป็นจะทำนายการกระทำของคนคนนั้นได้ถูกต้องเสมอไป
6. ทศนคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่วัดได้อาจเกิดจากความผิดพลาดในการวัด ดังนั้น จึงมีแนวความคิดที่จะใช้ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error of Measurement) เพื่อแยกความผิดพลาดของเครื่องมือที่ใช้วัดจากความเปลี่ยนแปลงของตัวทศนคติเอง
7. ไม่สามารถใช้ค่า " มาก " หรือ " น้อย " อธิบายทศนคติได้อย่างสมบูรณ์ เพราะทศนคติมีหลายมิติ อย่างไรก็ตาม ความคิดที่จะวัดทศนคตินี้เป็นความพยายามที่จะวัดค่าของทศนคติในเชิงเส้นตรง (Linear Measurement)

แต่โรเจอร์ (Rogers : 1971) ได้อธิบายว่า ทศนคติกับพฤติกรรมของบุคคลนั้นไม่ได้สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเสมอไป กล่าวคือ เมื่อมีการสื่อสารก่อให้เกิดความรู้และทศนคติในทางบวกต่อสิ่งที่เผยแพร่แล้ว แต่ในชั้นการยอมรับปฏิบัติอาจมีผลในทางตรงกันข้ามก็ได้ ถึงแม้ว่าโดยส่วนใหญ่เมื่อบุคคลมีทศนคติเกิดขึ้นเสมอไป

2. ทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การ คือกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน และบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์การและสังคม ซึ่งสามารถที่จะแปรปรวนไปได้ตามสถานการณ์ (อ้างใน อภิรดี สีดอกบวบ 2540 : 10)

แคทซ์ และ คาน (Katz and Khan อ้างถึงในกริช สืบสนธิ์ 2525 : 15-16) เห็นว่าการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานเป็นการถ่ายทอดข่าวสาร การแลกเปลี่ยนข่าวสาร และการตีความข่าวสารในองค์การ

อรุณ รักรธรรม (2525 : 493) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การเป็นการสื่อความต้องการ การความคิด ความรู้สึก ไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม บุคคลต่อกลุ่มหรือระหว่างองค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้องหรือตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

ไมเยอร์ (Myers) และคณะ (อ้างถึงในลีนา ลิมอภิชาติ 2536 : 13-14) กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารในองค์การว่าพิจารณาได้ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย คนเรียนรู้ความหมายของสิ่งต่าง ๆ ได้จากการสื่อสาร การที่บุคคลมีความเข้าใจความหมายก็เพราะคนใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารเหมาะสมกับข้อมูลและเหตุการณ์ที่ต้องการ
2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ นอกจากการสื่อสารจะทำให้บุคคลเข้าใจความหมายกันได้แล้ว ยังทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถคาดคะเนในการกระทำหรือความคิดกันได้ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดจากรูปแบบการสื่อสาร
3. การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน

นอกจากนี้ เสนาะ ดิยาวี และคณะ (2521 : 216) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์การว่า มี 2 ประการ คือ

- 1) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของเขา

- 2) เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดี ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ให้มีการทำงานที่ดี และช่วยให้เกิดความพอใจในการทำงานด้วย

เบอร์นาร์ด (Bernard อ้างในพยอม วงศ์สารศรี 2531 : 5) เป็นผู้เริ่มต้นให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารในองค์การ เขาเห็นว่าการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลาง (mean) ที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และอาจช่วยให้สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้

ฮิวส์แมน (Huseman อ้างในอภิรดี สีดอกบวบ 2540 : 11) และนักนิเทศศาสตร์อื่น ๆ เห็นว่า การสื่อสารภายในองค์การขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดองค์การ แรงผลักดันทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และความสามารถ ความชำนาญในการสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การเขียน การสัมภาษณ์ การอภิปราย นอกจากนี้ยังมีนักทฤษฎีการสื่อสารอีกหลายท่านที่เน้นช่องทางในการสื่อสาร เช่น การเขียนรายงาน การเขียนจดหมายติดต่อโต้ตอบ บันทึกวารสารภายใน จุลสาร จดหมายข่าว ฯลฯ

เบส และไรเธอร์แลนด์ (Bass and Ryteland อ้างในอภิรดี สีดอกบวบ 2540 : 11) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์การว่า เป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์การที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้ และช่วยในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ (Attitude)

รูปแบบของการติดต่อสื่อสารในองค์การ

ลักษณะของการติดต่อสื่อสารในองค์การสามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ จำแนกตามช่องทาง จำแนกตามประเภท จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ และจำแนกตามทิศทาง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. จำแนกตามช่องทางของการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารแบ่งเป็น 2 แบบ คือ

ก. การสื่อสารทางเดียว (One Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปสู่ผู้รับสาร มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับสารเป็นฝ่ายสื่อสารแลกเปลี่ยนกัน ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิบัติของผู้รับสาร โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปของนโยบายคำสั่งของผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในองค์การสู่

ผู้ได้บังคับบัญชา และอาจจะผ่านสื่อมวลชนในการเสนอข่าวสารหรือรายงานขององค์การต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์ เป็นต้น

ข. การสื่อสารสองทาง (Two Way Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถตอบสนองกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน และกัน เพื่อสร้างความเข้าใจแจ่มแจ้ง ทัวถึงและลึกซึ้ง การสื่อสารสองทาง ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (feedback) ซึ่งนับเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการบริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้อง ในขณะเดียวกัน การบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ จะเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ตีความหมายไปคนละทิศละทาง ประการสำคัญการสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญ และการมีส่วนร่วมในงาน ซึ่งรูปแบบการสื่อสารสองทางจะออกมาในลักษณะการประชุมหรือปรึกษาหารือ

ฮาร์โรลด์ เจ. ลิฟวิท (Harold J. Leavitt 1964 : 143) ได้กล่าวถึงการทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารทางเดียวกับสองทาง ปรากฏผลการทดลองว่า

- การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
- การสื่อสารสองทาง สามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
- การสื่อสารสองทาง มีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
- การสื่อสารทางเดียวที่ความถูกต้องน้อยกว่า แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทาง ที่มักมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า

นอกจากนี้ ลิฟวิท (Leavitt 1964 : 144) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หากองค์การมีความต้องการความรวดเร็วและความถูกต้องอย่างง่าย ๆ ในการติดต่อสื่อสารแล้ว การสื่อสารทางเดียวจะมีความเหมาะสมมากกว่า

ผลการวิจัยของ บาเรตต์ และ แฟรงค์ (Barrett, G.V. and Frank, R.H. อ้างใน Bamard M. Bass and Edward C. Ryterland 1979 : 177-178) ได้ยืนยันถึงความรวดเร็วของการสื่อสารทางเดียวมีมากกว่าการสื่อสารสองทาง " ศึกษาจากผู้บังคับบัญชา 313 คน จาก 7 ประเทศ ที่มีลักษณะงานเดียวกัน พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้เวลา 6 นาที ในการสื่อสารทางเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานสำเร็จ ในขณะที่การสื่อสารสองทางต้องใช้เวลา 10

นาที่ ที่จะทำให้งานสำเร็จ " นอกจากนี้ยังพบว่า " การสื่อสารสองทางจะทำให้ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับฟังมีความถูกต้องร้อยละ 80 เมื่อเปรียบเทียบกับ การสื่อสารทางเดียว "

2. จำแนกประเภทของการใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ

ก. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ดำเนินถึงบทบาทหน้าที่ และตำแหน่งระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่ง " เป็นการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ชัดเจน " (สมพงษ์ เกษมสิน : 2521) อาจจะเป็นการสื่อสารที่มีลายลักษณ์อักษร เช่น ใบประกาศแจ้งนโยบายหรือผลความก้าวหน้าขององค์การ บันทึกรายงานต่าง ๆ หรืออาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษรอาศัยการพูดจา เช่น การสั่งงานโดยตรง คำแนะนำผ่านตามสายบังคับบัญชา

ข. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารโดยไม่เป็นไปตามแบบแผนขององค์การ มีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอนและข้ามสายงาน (สมยศ นาวิกาน 2526 : 39) เป็นลักษณะการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวมากกว่าทางตำแหน่งหน้าที่ ส่วนใหญ่จะใช้คำพูด เช่น การสนทนา ลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารแบบนี้คือ ความรวดเร็วในการสื่อสารจะมีมาก รวมถึงข่าวลือต่าง ๆ (Rumor) แต่มีข้อเสียตรงที่ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ อาจผิดไปจากความเป็นจริงได้ง่าย อย่างไรก็ตามการสื่อสารไม่เป็นทางการหรือปากต่อปาก " ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนลดความตึงเครียดของสมาชิกภายในองค์การ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน " (Peter Blau อ้างใน Richard K. Allen 1977 : 67) ในขณะเดียวกัน การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจำพวกข่าวลือต่าง ๆ ก็อาจทำลายขวัญของสมาชิกในองค์การได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาจะมีกลยุทธ์ และวิธีการอย่างไรที่จะนำประโยชน์ของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มาใช้ให้เกิดผลดีต่อบรรยากาศในการทำงาน และสร้างความเป็นกันเอง ความคุ้นเคย เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในองค์การ

3. จำแนกตามลักษณะของรหัสที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

ก. การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำและการเขียน (Verbal and Written Communication) หมายถึง การสื่อสารทั่ว ๆ ไปที่อาศัยคำ (Words) หรือ เลขจำนวน (Numbers) หรือ การเน้น (Punctuation) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปภาษาพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ ดังนั้นการสื่อสารแบบนี้จึงเป็นการใช้ถ้อยคำ วาจา หรือลายลักษณ์อักษรที่มีลักษณะสามารถตีความได้โดยตรงหรือโดยอ้อม

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลส่วนใหญ่เป็นการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการเขียน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำควรจะต้องสร้างความสามารถในด้านต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ อ้างใน อภิรดี สีดอกบวบ 2540 : 14-15)

- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์ และเป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย การสื่อสารจะได้ผลถ้าเขาเข้าใจว่าสิ่งที่เราพูดหรือเขียนหมายถึงอะไร การใช้ถ้อยคำอย่างมีความหมายเป็นการแสดงภูมิรู้และภูมิปัญญาของผู้ส่งข่าวสาร
- ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส การสื่อสารเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งถ้าหากเราใช้ถ้อยคำไม่เหมาะสมกับเวลาและโอกาส
- ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านนี้ให้มาก ถ้าหากผู้นำมีความคิดแต่ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ การจะเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ยาก

ข. การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Non - Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์นอกเหนือไปจากคำหรือเลขจำนวน หรือเครื่องหมายการเน้น เป็นการสื่อสารโดยใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหว ซึ่งแต่ละคนมีความหมายเฉพาะของตนเอง เมื่อเวลาแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง เป็นต้น หากพิจารณาให้ดีจะมีความสำคัญและประโยชน์ไม่น้อยเนื่องจาก

- อารมณ์ และความรู้สึกส่วนใหญ่แสดงออกโดยไม่ใช้ถ้อยคำได้ถูกต้องแน่นอนกว่าการใช้ถ้อยคำ
- ลักษณะท่าทางบางประการเป็นเครื่องชี้เพื่อการเสนอแนะและให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี
- คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช้คำพูด

4. จำแนกตามทิศทางของการติดต่อสื่อสาร แบ่งเป็น 3 แบบ คือ

ก. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการเดินทางของข่าวสารจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง ลงมาตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้มักออกมาในรูปของ " คำสั่ง แจ้งนโยบาย บอกวิธีปฏิบัติงาน อำนวยงาน คำเตือน คำยืนยัน และชักจูงความเข้าใจ " ของข่าวสาร โดยสรุป ทิศทางการไหลของข่าวสารแบบนี้ ต้องอาศัยโครงสร้างขององค์การเป็นหลักที่แสดงความสัมพันธ์ในการกระจายข่าวสาร ส่วนใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าทางวาจา รวมทั้งมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการแทรกอยู่ด้วย " การสื่อสารจากบนลงล่าง จะเน้นการทำงานเป็นหลักโดยมุ่งที่ประสิทธิผลของงาน " (สัมพันธ์ พูนนารถ อ้างในอภิรดี สีตอกบวบ 2540 : 15) อย่างไรก็ตาม การสื่อสารแบบนี้ใช้ว่าจะราบรื่นเสมอไป " อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการรับรู้ข่าวสารและการตีความหมายของข่าวสารได้ " (สมยศ นาวิการ อ้างในอภิรดี สีตอกบวบ 2540 : 15)

ข. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) หมายถึง " การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่าไปยังระดับสูงกว่า " (สมยศ นาวิการ อ้างในอภิรดี สีตอกบวบ 2540 : 15) การติดต่อสื่อสารแบบนี้มักออกมาในรูปของ " ความเห็น รายงานการปฏิบัติ คำร้องทุกข์ ข่าวลือ ข้อซักถามเมื่อสงสัย " (ผน แสงสิงห์แก้ว 2524 : 28) ข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งให้ผู้บังคับบัญชานั้น แยกเป็น 4 ประเภท คือ 1.) การแจ้งถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการ คือ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน และแผนการปฏิบัติงานในอนาคต 2.) อธิบายถึงปัญหาการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อาจแก้ไข โดยหวังว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร 3.) ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงหน่วยงานหรือองค์กรโดยส่วนรวมให้ดีขึ้น 4.) การเปิดถึงความคิดและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์การให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารทราบ นอกจากนี้ การสื่อสารประเภทนี้ จะมีผลถึงการเสริมสร้างขวัญในการทำงานและทัศนคติของบุคลากร สารจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญแก่ผู้บังคับบัญชา เพราะจะช่วยชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในสารที่เขาได้รับจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด ในบางครั้งการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมักจะมีการกรองข่าวหรือบิดเบือนข่าวสารเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานต้องการให้ผู้บังคับบัญชาทราบเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ ลาซาร์สเฟลด์ และเมนเซล (Lazarsfeld and Menzel อ้างถึงในอนันต์ เกตุวงศ์ : 2519) ซึ่งสรุปว่า สถานภาพเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นสิ่งที่ขัดขวางการสื่อสารอย่างเสรีอยู่มาก เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะใด ๆ ต่อผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ค. การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกัน หรือใกล้เคียงกันทั้งในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ วิธีการสื่อสารตามแนวนอนจะอยู่ในรูปของ การประชุมกรรมการ การแลกเปลี่ยนความเห็นกันระหว่างหยุดพักงาน การคุยกันทางโทรศัพท์ การบันทึกข้อความ กิจกรรมทางด้านสังคม เช่น การเล่นกีฬา ไปเที่ยว เป็นต้น และวงจรการควบคุมคุณภาพ คือ การที่พนักงานรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ อย่างเป็นอิสระเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น โดยไม่ขัดต่อนโยบายขององค์การ ซึ่ง ลาซาร์สเฟลด์ และเมนเซล (Lazarsfeld and Menzel : 1963) ได้แสดงความเห็นว่าการสื่อสารตามแนวนอนมีรูปแบบเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่เน้นวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจาเป็นหลัก และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นสำคัญ

ในทางปฏิบัติสมาชิกในองค์การทุก ๆ ด้าน องค์การจะใช้การสื่อสารลักษณะผสมผสานทุก ๆ ประเภท ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน นั่นคือประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ ไม่ว่าจะการสื่อสารในองค์การจะเป็นลักษณะใด การจัดโครงสร้างของการติดต่อสื่อสารที่กระทำอย่างรอบคอบ ก็มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การได้ กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารทางเดียว หรือการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาสู่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติการแต่ฝ่ายเดียวกับการสื่อสารสองทาง คือรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานหรือผู้ปฏิบัติด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ และคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาด้วย โดยเฉพาะสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการสื่อสาร

3. ทฤษฎี แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและปฏิบัติงาน และองค์ประกอบทางสังคม

ความหมายของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

นักทฤษฎีการสื่อสารในองค์การได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction) แตกต่างกันไปดังต่อไปนี้

จอห์น ดับเบิลยู อีแวน (John W. Evan 1962 : 772-782) กล่าวถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารว่า คือความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information Satisfaction) เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

ดับเบิลยู ชาร์ลส์ เรดดิ้ง (W. Charles Redding 1972 : 429) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารหมายถึง ระดับของความพึงพอใจที่บุคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ มีต่อข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวม เป็นระดับของความพึงพอใจที่พิจารณาจากข่าวสารที่มีอยู่นั้นว่า สามารถที่จะตอบสนองความต้องการข่าวสารของบุคลากรภายในองค์กรนั้นได้หรือไม่ อย่างไร และข่าวสารนั้นมาจากใคร มีวิธีการรับและเผยแพร่ข่าวสารอย่างไรบ้าง

สมยศ นาวิการ (2527 : 103) ให้ทัศนะว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มา เปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใด ๆ (การแสดงออกหรือการแปลความหมาย) ถ้าหากว่าการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่าง หรือเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของทัศนะของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร ที่มีต่อการสื่อสารในองค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงข่าวสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร บรรยากาศในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยกันเอง ถ้าการติดต่อสื่อสารในองค์กรสอดคล้องกับความต้องการและความรู้สึก ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารก็จะเกิดขึ้น

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

เทเยอร์ (Thayer 1968 : 196) กล่าวว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์กร ประกอบด้วยมิติหลายชนิด โดยได้เสนอดัชนีชี้ขึ้นลักษณะของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารว่าต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การอธิบายนโยบายขององค์กรให้พนักงานรับรู้
2. ข้อเสนอแนะล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้พนักงานทราบ

3. เสรีภาพในการเสนอแนะของพนักงาน
4. การยอมรับและแสดงออกถึงความประทับใจในผลการปฏิบัติงานที่
5. ความเพียงพอของข่าวสารข้อมูลในเรื่องที่เกี่ยวกับพนักงานโดยตรง

ดาวน์และฮาเซน (Downs and Hazen อ้างใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์ 2530 : 423 - 424) ได้สร้างมาตรวัดความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction Survey) เรียกชื่อย่อว่า CSS เพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

1. ภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป เป็นคำถามที่สะท้อนถึงข่าวสารที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์การ
2. ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับกับสัมฤทธิ์ผลส่วนตัว งานและวิธีที่เขาถูกยอมรับโดยองค์การ
3. การประสานหล่อนหลอมทางองค์การ เป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคล กับข่าวสารข้อมูลที่เขาได้รับเกี่ยวกับองค์การ และสิ่งแวดล้อมด้านงานปัจจุบัน
4. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้บังคับบัญชา
5. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร เป็นการสะท้อนถึงการติดต่อสื่อสารในระดับทางองค์การ และส่วนตัวหรือขีดขั้นที่การติดต่อสื่อสารจริงใจ และกระตุ้นพนักงานให้ประสบกับเป้าหมาย
6. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน
7. คุณภาพของสื่อ องค์ประกอบนี้สะท้อนถึงขีดขั้นที่ว่า พนักงานรับรู้รูปแบบหลักของการติดต่อสื่อสาร (บันทึกข้อความ, สิ่งตีพิมพ์) ว่าเป็นผู้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
8. การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเน้นการติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีด้านองค์ประกอบทางสังคม

แนวทฤษฎีด้านองค์ประกอบทางสังคม หรือแนวทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์ เป็นการวิเคราะห์ผู้รับสารในด้านตัวแปรทางประชากร (Demographic Variables) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ รายได้ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม (Socio - Economic Status) ภูมิ ล่าเนา ศาสนา ฯลฯ

แนวทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์ เป็นทฤษฎีที่มีหลักของความเป็นเหตุเป็นผล กล่าวคือ พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรงบังคับจากภายนอกมากระตุ้น เป็นความเชื่อว่ามีมนุษย์ดำเนินชีวิตตามแบบฉบับที่สังคมได้วางเป็นแม่บทไว้ให้ พฤติกรรมของคนที่มีอายุในวัยเดียวกันจะเป็นเช่นเดียวกัน เนื่องจากสภาพสังคมได้วางแบบอย่างไว้ให้แล้วสำหรับคนรุ่นนั้น ๆ สังคมทำให้ผู้นั้นมีลักษณะนิสัย และพฤติกรรมแตกต่างจากผู้ชาย คนที่มีการศึกษามี พฤติกรรมแตกต่างไปจากคนที่ด้อยการศึกษา กล่าวโดยสรุปก็คือ แนวคิดด้านประชากรศาสตร์ เชื่อในความคิดที่ว่าคนที่มีคุณสมบัติทางประชากรที่แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย (ยุบล เบญจรงค์กิจ 2534 : 64 - 65)

การสื่อสารจัดเป็นพฤติกรรมสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ เมื่อบุคคลมีคุณสมบัติทางประชากรศาสตร์แตกต่างกัน มีพฤติกรรมต่าง ๆ ไปแตกต่างกัน ดังนั้น นักวิชาการสื่อสารบางกลุ่มจึงเชื่อว่าพฤติกรรมเกี่ยวกับการสื่อสารของบุคคลนั้น ๆ จึงน่าจะแตกต่างกันด้วย พฤติกรรม การสื่อสารดังกล่าวนอกจากจะหมายถึงการเลือกใช้ถ้อยคำในภาษา หรือการใช้อวัจนภาษา ตลอดจนกลยุทธต่าง ๆ ในการสื่อสารให้สำเร็จตามประสงค์แล้ว ยังรวมไปถึงการเลือกใช้สื่อหรือ การเปิดรับข่าวสารข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ตามที่ผู้รับสารต้องการด้วย (ยุบล เบญจรงค์กิจ 2534 : 65)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีด้านองค์ประกอบทางสังคม หรือทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์ชี้ให้เห็นถึงบุคคลที่มีคุณสมบัติทางประชากรแตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง เป็นต้น จะมีพฤติกรรมแตกต่างกัน รวมถึงมีพฤติกรรมการสื่อสารต่างกันไปด้วย

เมื่อพิจารณาในเรื่องขององค์การ ความแตกต่างของบุคคลในองค์การในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งก็จะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารด้วย (Rosenblatt, Cheatham and Watt 1977 : 143) ความแตกต่างกันระหว่างบุคคลใน องค์การ เป็นตัวการสำคัญที่ทำให้การแปรูปความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน และ

ความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกันนี้ จะมีความแตกต่างกันเล็กน้อยเพียงใด เป็นผลของระดับความแตกต่างของบุคคลนั้น ๆ นั่นเอง (วุฒิชัย จำนวนค์ 2520 : 103)

พื้นฐานจากความแตกต่างของบุคคลนั้น จะเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อไป

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พอสรุปได้ดังนี้

เฮนรี ซี สมิท (Henry C. Smith 1955 : 144) กล่าวว่า ในการทำงานของมนุษย์นั้น หากได้รับการตอบสนองเกี่ยวกับความต้องการก็จะทำให้มนุษย์รู้สึกพอใจในการทำงานได้ ความต้องการนั้นได้แก่

1. ความต้องการด้านร่างกาย
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย
3. ความต้องการความเป็นตัวของตัวเอง
4. ความต้องการทางสังคม

กิลเซลี และบราวน์ (Ghilseli and Brown 1955 : 430 - 433) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน มี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ระดับอาชีพ ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูงหรือระดับสูงเป็นที่นิยมนับถือของคนทั่วไป ก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สภาพการทำงาน ถ้ามีสภาพสะดวกสบายเหมาะแก่การปฏิบัติ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น
3. ระดับอายุ จากการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานอายุระหว่าง 25 - 34 ปีและ 45 - 54 ปี จะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าคนกลุ่มอื่น
4. รายได้ ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำและรายได้ตอบแทนพิเศษ
5. คุณภาพของการปกครอง บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน

อี เอฟ แอล เบรช (E.F.L. Brech 1966 : 508 - 516) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างดีเพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
3. มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
4. ได้รับความยุติธรรม
5. สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
6. ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจและความร่วมมืออันดี
7. การมีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี
8. การหาทางให้งานเดิน
9. ความภาคภูมิใจในงาน ผลผลิตและบริษัท

แวนเดอร์ซอล (Van Dersal 1968 : 62 - 72) เห็นว่ายังมีตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอื่น ๆ อีกได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การยอมรับของสังคม
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. โอกาสก้าวหน้า

และแวนเดอร์ซอล ยังได้กล่าวต่อไปอีกว่า องค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารขององค์การ
2. การปกครองบังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
5. สภาพการทำงาน

นอกจากการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจแล้ว การติดต่อสื่อสารในหน่วยงานก็มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเช่นกัน

กริช สืบสนธิ์ (2525 : 5) กล่าวว่า " เมื่อใดก็ตามที่ผู้ส่งสารมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของตนเอง จงเตือนตนเองไว้เสมอว่าอาจจะประสบความล้มเหลว ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของตนเองมักจะตัดสินใจจากการที่ตนได้ติดต่อสื่อสารไปตามธรรมเนียม ความรู้สึก ทักษะ และตัดสินใจด้วยตนเองว่าได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจ การที่จะบอกว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นเป็นที่น่าพึงพอใจเพียงใด น่าจะกำหนดโดยผู้รับสาร " ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีภูมิหลังส่วนตัว วิชาชีพ และตำแหน่งในองค์การที่แตกต่าง จึงมีจุดในการพิจารณาและตีความหมายที่แตกต่างกันออกไป ในขณะที่มีการส่งและรับสาร (Guetzkow 1965 : 555)

6. ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องเพศ

แนวคิด The Glass Ceiling

แนวคิด Glass Ceiling (Women and the Workplace : The Glass Ceiling, 1991 อ้างใน Peggy Yuhas Byers, Chapter 10 : Cynthia Berryman-Fink : Gender Issues : Management Style, Mobility, and Harassment) เป็นคำเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ที่มองไม่เห็น เป็นอุปสรรคที่กั้นไม่ให้ผู้หญิงสามารถก้าวขึ้นไปทำงานอยู่ในระดับสูงขึ้นไปในองค์การได้ เพราะเพดานนี้เป็นเหมือนแก้วบางใสที่กั้นอยู่ ผู้หญิงสามารถมองเห็นถึงการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้ ความมีเกียรติยศชื่อเสียง การได้รับค่าตอบแทนจากการทำงานมากขึ้น แต่ไม่สามารถบรรลุไปถึงจุดนั้นได้เนื่องจากความคิดและค่านิยมของคนในสังคมที่เน้นความสำคัญไปที่ผู้ชายเป็นหลัก

Pipeline Theory

คาร์สเทิน (Karsten : 1994) ได้อธิบายถึงความขาดแคลนผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์การว่า เป็น "Pipeline Theory" กล่าวคือ ผู้ชายสามารถประสบความสำเร็จไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้ ในขณะที่ผู้หญิงไม่สามารถฝ่าฟันให้ผ่านไปสู่จุดนั้นได้ เปรียบเสมือนกับว่า Pipeline นี้ มีความยาวมากไม่สามารถไปถึงปลายทางได้ ซึ่งมีสาเหตุมาจาก

1. ความล่าช้า (Time lag) ในการเข้ามาทำงานในวิชาชีพต่าง ๆ และความล่าช้ากว่าจะประสบความสำเร็จในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในองค์การ
2. ในสังคมของคนผิวขาวนั้น ผู้ชายที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งสูงขององค์การ มักจะพยายามหาผู้ร่วมงานที่มีความเหมือนหรือคล้ายกับตนเอง (Homogeneity

Principle) เพื่อที่จะได้มาร่วมงานในระดับเดียวกัน เนื่องจากหลัก “ Group Dynamic ” ได้กล่าวไว้ว่า ธรรมชาติของมนุษย์มักจะรู้สึกสบายและชอบที่จะมีปฏิสัมพันธ์ หรือทำงานร่วมกับคนที่คล้ายหรือเหมือนกับตนเอง เพราะผู้บริหารผู้หญิงจะมีความแตกต่างจากบรรทัดฐานและผู้บริหารชายคนอื่น ๆ ดังนั้นผู้หญิงจึงมักไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

3. ผู้หญิงมีการทำงานนอกเวลา (Part-time Job) เนื่องจากหน้าที่ในการตั้งครมภ์และเลี้ยงดูบุตร การทำงานนอกเวลานี้จะช่วยให้ผู้หญิงสามารถสร้างความสมดุลในการทำงาน และการทำงานบ้าน ดูแลครอบครัวได้ด้วย ซึ่งการทำงานนอกเวลาในสาขาอาชีพต่าง ๆ เป็นเวลานาน ทำให้โอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งรองประธานบริษัท
4. จากแนวคิด Glass Ceiling ส่งผลถึงทางเลือกให้ผู้หญิงจำนวนมาก เริ่มทำธุรกิจของตนเองซึ่งจะจัดการเองทุกอย่าง จากทางเลือกนี้เองส่งผลให้มีการลดศักยภาพในการทำงานของผู้หญิงในตำแหน่งสูงตามสายงานการบังคับบัญชาในองค์กร
5. ในความเป็นจริงนั้น ในหลายอาชีพก็ยังคงมีการแบ่งแยกทางเพศอยู่ ซึ่งเราจะเห็นได้จากจำนวนของพนักงานหญิงที่ทำงานในตำแหน่งเสมียน และมีบางอาชีพที่มีโอกาสในความก้าวหน้าในการจัดการแต่ก็อยู่ในจำนวนน้อย โดยเฉพาะในการจัดการระดับสูง
6. บรรยากาศในการปฏิสัมพันธ์ของผู้หญิงกับผู้ชายในหน้าที่การงาน ผู้หญิงจะมีแบบอย่างบทบาท และมีที่ปรึกษาที่จะช่วยในด้านความก้าวหน้าในอาชีพน้อย รวมถึงเครือข่ายการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการก็น้อย ซึ่งเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการในการสื่อสารนี้เป็นสิ่งจำเป็น แต่ผู้หญิงมีการบูรณาการให้เกิดเครือข่ายนี้น้อยกว่าชาย ส่งผลให้ไม่ได้รับข้อมูลที่ต้องการในการที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
7. ผู้ชายไม่ต้องแบกรับภาระในด้านการมีบุตรและเลี้ยงบุตรเหมือนผู้หญิง จึงไม่มีความขัดแย้งในเรื่องของการทำงานกับครอบครัวเหมือนผู้หญิง ดังนั้นผู้หญิงจึงเลือกประกอบอาชีพที่ค่อนข้างสามารถลาพักงานไปดูแลบุตรได้ หรือทำงานนอกเวลา จึงทำให้ไม่ได้เป็นผู้บริหาร

8. การแบ่งแยกที่เห็นได้ชัดกับที่ไม่สามารถเห็นได้ ผู้ชายจะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากศักยภาพที่เห็นได้ แต่ผู้หญิงจะถูกตัดสินจากความสำเร็จหรือความสำเร็จวิชาชีพในอดีต

A Sex - Role Spillover Theory

กูเทค (Gutek : 1985) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้เป็นการรับรู้บทบาทตามธรรมเนียมประเพณีของผู้หญิงในสังคมเดิม ซึ่งมีผลแผ่กระจายไปสู่องค์กรต่าง ๆ และทำให้ผู้ชายมองผู้หญิงไปในทางของความไม่เป็นมืออาชีพ กล่าวคือ สาเหตุของการที่ผู้หญิงถูกแบ่งแยกให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานน้อยนั้น ผู้ชายจำนวนมากมีความคิดฝังใจเกี่ยวกับผู้หญิงว่า บทบาทของผู้หญิงจะต้องเป็นแม่ของลูกและเป็นภรรยา ความคิดความเชื่อเดิมของคนในสังคมนี้เองที่มีอิทธิพลสู่ความคิด ของแต่ละบุคคลในปัจจุบัน

ความแตกต่างทางเพศ

ความแตกต่างทางเพศ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เพศหญิงมีแนวโน้มและมีความต้องการที่จะส่ง และรับข่าวสารมากกว่าเพศชาย ในขณะที่เพศชายไม่ได้มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียว แต่มีความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นจากการรับและส่งข่าวสารนั้นด้วย (ICA Data 1978, quoted in Wiio, Goldhabers and Yates 1980 อ้างใน อัครวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ 2537 : 28)

การวิจัยทางจิตวิทยาหลายครั้ง ได้แสดงให้เห็นว่าผู้หญิงกับผู้ชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน ผู้หญิงมักจะเป็นคนที่มีจิตใจอ่อนไหว หยั่งถึงจิตใจของคนได้ดีกว่าผู้ชาย ในขณะที่ผู้ชายใช้เหตุผลมากกว่าผู้หญิง และจดจำข่าวสารได้มากกว่า (ปรเม ๑๒๖ : ๑๐๖)

ความแตกต่างทางเพศ จึงน่าจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสาร และความต้องการในการรับและส่งข่าวสารภายในองค์กรที่ต่างกัน

บทบาททางเพศ

บทบาททางเพศจะอยู่บนรากฐานของความแตกต่างทางเพศ ซึ่งในเรื่องนี้มีนักทฤษฎีได้ให้ความเห็นไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) เชื่อว่า ในการที่หญิงและชายมีร่างกายแตกต่างกัน ทำให้เกิดความแตกต่างทางพัฒนาการทางบุคลิกภาพของชายและหญิง และ อัลเฟรด เอ็ดเลอร์ (Adfred Edler) เห็นว่าความแตกต่างระหว่างเพศนั้นอันที่จริงแล้วไม่มีเลย นอกจากสังคมจะกำหนดบทบาทของเพศหญิงและเพศชายไว้แตกต่างกัน

บทบาททางเพศในเกือบทุกสังคม จะมีการแบ่งบทบาทสถานภาพความเป็นหญิงเป็นชายอย่างชัดเจน เช่น จากการศึกษาของ สทรอท (Straus : 1964) ได้แบ่งบทบาทคู่สมรสไว้ว่า สามีจะเป็นผู้มีอำนาจในครอบครัวโดยที่สังคมให้การยอมรับ ส่วนภรรยาจะมีบทบาทเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนเท่านั้น นอกจากนี้ แกนสันน์ และ โมดิกลินี (Ganson & Modiglieni : 1974) ยังได้อธิบายว่า บทบาทของเพศชายและหญิงจะมีลักษณะต่างกัน คือ ผู้หญิงจะเป็นแม่บ้าน หรือทำงานนอกบ้านเพียงบางอาชีพเท่านั้น เช่น ครู เลขา นักสังคมสงเคราะห์ พยาบาล ส่วนผู้ชายจะมีอาชีพที่ต้องสู้ตรากตรำ เช่น นักธุรกิจ หรือ แพทย์ ซึ่งเป็นอาชีพที่ต้องการความก้าวหน้าสูงมากกว่า กล่าวได้ว่าปัจจัยทางด้านเพศและการอบรมสั่งสอนจากครอบครัวเดิม มีอิทธิพลต่อบุคคลในการยอมรับบทบาทของผู้อื่น โดยเฉพาะในบทบาททางเพศ ซึ่งส่งผลต่อการแบ่งแยกเพศจากงานอาชีพ ยังคงมีการคาดการณ์หรือคาดหวังอยู่ว่าผู้ชายเหมาะสมที่สุดกับงานบางประเภท และผู้หญิงก็มีความเหมาะสมที่สุดกับงานบางประเภท คนทั่วไปมักจะคาดการณ์หรือคาดหวังโดยอัตโนมัติว่า อาชีพวิศวกร พ่อค้า และศัลยแพทย์จะต้องเป็นงานของผู้ชาย และอาชีพเลี้ยงดูเด็ก พยาบาล และพนักงานต้อนรับ จะต้องเป็นงานของผู้หญิง (Pearson, West, & Turner : 1995 อ้างใน Peggy Yuhas Byers, Chapter 10 : Cynthia Berryman - Fink : Gender Issues : Management Style, Mobility, and Harassment 1997 : 260 - 261)

ฮาสเล็ท กีสส์ และ คาร์เทอร์ (Haslett, Geis & Carter : 1992) ยังกล่าวว่า ลักษณะงานของผู้ชายจะมีอำนาจ มีสถานะและเกียรติยศชื่อเสียงมากกว่า ในขณะที่งานของผู้หญิงจะมีเงื่อนไขการทำงานที่มีลักษณะสบาย ๆ ผ่อนคลาย และเน้นลักษณะท่าทางหรือลักษณะภายนอกมากกว่า

จิตสำนึกด้านเพศ (Gender Consciousness)

คงปฏิเสธไม่ได้ว่า สังคมโดยทั่วไปมักมีอคติด้านเพศแฝงอยู่เหนียวแน่น จนก่อให้เกิดปัญหาด้านการแบ่งแยกหลาย ๆ อย่าง เช่น ปริมาณของผู้หญิงเพราะการแบ่งแยกปริมาณของส่วนตัวและส่วนรวมนี้ สังคมใหญ่หรือเกือบทั้งหมดได้ตัดขาดผู้หญิงออกไปจากเรื่องของส่วนรวมหรือสาธารณะ การแบ่งแยกนี้เปรียบเสมือนกลไกทางจิตที่คอยพันธนาการสตรีเอาไว้อย่างเหนียวแน่นมาช้านาน และก่อให้เกิดผลต่อสตรีหลาย ๆ ด้าน เช่น การมีอคติทางวิชาชีพ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับชายแล้ว จะพบว่าส่วนใหญ่จะประสบความสำเร็จมากกว่า เนื่องจากความเข้าใจผิดบางประการโดยเฉพาะการให้ความสำคัญแก่เพศชายมากกว่าหญิงที่แผ่ขยายออกไป สังคมได้กำหนดหน้าที่สำหรับสตรีให้มีบทบาททำงานบ้าน ทำหน้าที่เป็นแม่ที่คอยเลี้ยงลูกเท่านั้น ด้วยเหตุนี้เองทำให้สตรีขาดโอกาสที่จะหาความก้าวหน้าทางด้านการประกอบอาชีพ

"ผู้หญิงนั้นอดทนทำงานที่เรียบ ๆ ซ้ำซากไม่น่าตื่นเต้นได้ดีกว่าผู้ชาย และผู้หญิงโดยทั่วไปมีลักษณะยอมคนอื่น (Passive) อยู่ในแกนกลางของบุคลิกภาพอยู่แล้ว ผู้หญิงมีสัญชาตญาณในการให้ความสุขแก่คนอื่นในทุกด้าน ไม่ว่าจะ เป็นทางด้านเพศ ทางสังคม ทั้งทางอาชีพและความเป็นแม่ ผู้หญิงไม่ก้าวร้าวไม่ชอบแข่งขัน " (Levinson Richard 1978 : 35)

ภาพรวมของอคติและความเสมอภาคทางเพศมี 4 ลักษณะคือ (Sheila L.Martin and Katheen E.Mahjoney 1987 : 23-28)

1. การรวมศูนย์อยู่ที่ผู้ชาย (Androcentricity) เป็นการสร้างความคิดอยู่รอบๆผู้ชายมากกว่าการคำนึงถึงทั้งหญิงและชาย เช่น คำว่า "หัวหน้าครอบครัว" ก็มักจะนึกถึงผู้ชายทันที
2. การใช้เพศเป็นเกณฑ์ทั่วไป (Overgeneralization) กรณีเช่นนี้เกิดขึ้น เช่น เมื่อข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับคนจำนวนหนึ่ง แต่ไปถือว่าเป็นของคนทั้งกลุ่ม อาทิเช่น ข้อมูลของหญิงจำนวนหนึ่ง แต่ไปวางหลักทั่วไปว่าเป็นลักษณะของผู้หญิงทั้งหมด หรือแนวโน้มของการใช้ภาษาที่โดยทั่วไปเป็นภาษาที่บ่งบอกถึงเพศชาย เช่น คำว่า Mankind แทนที่จะเป็น Humankind หรือภาษาไทยว่าเขาทั้งหลาย ในกรณีนี้หมายถึงถึงทั้งหญิงและชายแทนที่จะใช้คำว่า เขาและเธอทั้งหลาย เป็นต้น
3. การไม่รู้สึกรู้ว่าเพศเป็นเรื่องสำคัญ (Gender Insensitivity) คือไม่ดูว่าเพศเป็นตัวแปรสำคัญเช่นกันในบางกรณี ในบางสถานการณ์ที่จำเป็นต้องเปรียบเทียบว่าหญิง

กับชายอยู่ในสถานะที่ต่างกัน การพิจารณาให้สิทธิแก่ฝ่ายที่ได้เปรียบอยู่แล้ว เช่น การตั้งโควตาหรือจำนวนขั้นต่ำให้กับหญิงที่จะรับเข้าทำงานหรือศึกษาว่า อย่างน้อยต้องมีจำนวนเท่านั้นเท่านั้นได้รับการคัดเลือกเข้าไป เพราะในงานนั้น ๆ เดิมเคยให้โอกาสเฉพาะผู้ชาย และจำกัดสิทธิของผู้หญิง และจะมาอ้างความเสมอภาคว่าต้องได้โอกาสเท่าเทียมกันย่อมไม่ได้ จะต้องนำเรื่องเพศและความเสียเปรียบของเพศที่มีอยู่เข้ามาพิจารณาด้วย

4. การใช้มาตรฐานที่แตกต่างกัน (Double Standard) คือการประเมินสถานการณ์เดียวกัน แตกต่างกัน และลงความเห็นในการปฏิบัติต่อแต่ละเพศแตกต่างกัน แล้วให้สิทธิพิเศษแก่เพศใดเพศหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเพศชาย เช่น กรณีหญิงรับจ้างตั้งครรภ์ โดยการมีเพศสัมพันธ์กับชายผู้ว่าจ้างเพื่อจะได้มีบุตร คดีนี้เกิดขึ้นในต่างประเทศเมื่อหญิงรับจ้างเกิดเปลี่ยนความคิด และประสงค์จะเก็บบุตรไว้เป็นของตนเอง และเลิกข้อตกลงที่จะมอบบุตรให้แก่ผู้ว่าจ้าง บุตรซึ่งในกรณีปกติก็คือบุตรที่เกิดจากเธอ และเธอได้ขู่มท้องมาเป็นเวลา 9 - 10 เดือน ในขณะที่ใช้เวลาเพียงไม่กี่นาทีที่ให้กำเนิดเด็กนั้น แต่ศาลก็ได้มีคำสั่งให้มารตามอบบุตรแก่บิดาทันทีที่คลอดออกมา เช่นนี้ถือเป็นการวินิจฉัยโดยไม่รู้สึกรู้ว่าเพศเป็นสิ่งสำคัญ (Gender Insensitivity) และตัดสินโดยใช้มาตรฐานที่แตกต่างกัน โดยอคติเข้าข้างชายมากกว่าหญิงนั่นเอง

ทฤษฎี Cultivation

แนวความคิดของทฤษฎีนี้ถูกนำมาพิจารณาในด้านเกี่ยวกับการปลูกฝังบุคลิกภาพของผู้หญิงในสื่อมวลชนในอดีต ที่สร้างภาพให้เป็นมาตรฐานว่า ผู้หญิงจะต้องมีลักษณะที่ดึงดูดน่าสนใจ น่าปกป้อง น่าทะนุถนอม ดูเป็นธรรมชาติ รักสันติ ชอบมีชีวิตรอบบ้าน นอกจากนี้สื่อมวลชนยังได้นำเสนอเนื้อหา ปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับการแต่งงาน ในแนวคิดที่ว่า การแต่งงานนั้นเป็นเป้าหมายในชีวิตของผู้หญิง ผู้หญิงที่แต่งงานแล้วเท่านั้นที่จะได้รับความอบอุ่น ความมั่นใจ และความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต แต่ถ้าผู้หญิงต้องการจะมีทั้งครอบครัวและการงานไปพร้อม ๆ กัน ก็จะต้องเผชิญความขัดแย้งในชีวิต กลายเป็นความลำบาก ความเหนื่อยยาก ทั้ง ๆ ที่ในปัจจุบันผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว และประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็มีจำนวนไม่น้อย

เพศและวัฒนธรรมองค์กร (Gender and Organization Culture)

ตามธรรมเนียมและประเพณีของการทำงานในองค์กร จะมาจากพื้นฐานต้นแบบของผู้ชายเป็นหลักทั้งในด้านของการจัดระบบและจัดการองค์กร (Haslett, Geis & Carter :1992)

โดยที่ไม่คำนึงถึงความจริงที่ว่า ผู้หญิงได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในองค์กรมากขึ้น วัฒนธรรมขององค์กรต่าง ๆ ส่วนใหญ่ จึงมีพื้นฐานอยู่บนบรรทัดฐานและการสันนิษฐานของผู้ชาย และเนื่องจากว่าทั้งสถานที่ทำงานและการทำงานในอดีต ได้ถูกออกแบบโดยผู้ชายและสำหรับผู้ชาย ดังนั้นเขาเหล่านี้ก็จะรวบรวมพฤติกรรม และรูปแบบการสื่อสารที่คุ้นเคย และเชื่อต่อความสะดวกไว้สำหรับผู้ชายไม่ใช่สำหรับผู้หญิง (Wood : 1994)

วัฒนธรรมองค์กรของผู้ชาย (Masculine Organization Cultures)

ผู้ชายจะมีการมองว่าโลกของการติดต่อสื่อสารนี้จะเป็นไปตามลำดับชั้นทางสังคม (A Hierarchical Social Order) ในขณะที่ผู้หญิงจะมองว่า โลกของการติดต่อสื่อสารจะเป็นไปในลักษณะเป็นชุดต่อเนื่องกันในแนวนอน (A Series of Individual Connections) ดังนั้นโครงสร้างทางวัฒนธรรมองค์กรและภาษาสัญลักษณ์ที่ใช้ในองค์กรจึงเป็นไปตามการสันนิษฐานและสไตล์ / รูปแบบในการทำงานของผู้ชาย

วัฒนธรรมองค์กรของผู้หญิง (Feminine Organization Cultures)

คาร์สเทน (Karsten : 1994) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรในมุมมองของผู้หญิง 10 ประการ ดังนี้

1. การไม่ยึดติดกับลำดับชั้นทางสังคม (Absence of hierarchy)
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participative decision-making)
3. การไม่ยึดติดกับกฎระเบียบต่าง ๆ (Few rules)
4. การสื่อสารในแนวนอน (Lateral communication)
5. การมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะของการแก้ไขข้อขัดข้อง (Interaction as the mode of conflict resolution)
6. การใช้อำนาจในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ไม่ใช่จากตำแหน่ง (Power based on expertise not position)
7. การร่วมมือกัน (Cooperation)
8. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

9. การเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการลงโทษ (Corrective rather than punitive discipline)
10. การยืดหยุ่นในตารางการทำงานและผลกำไร (Flexible schedules and benefits)

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวมา ทำให้เราสามารถมองเห็นถึงลักษณะของสังคมไทย ได้โดยพิจารณาจากความคิด ค่านิยมในเรื่องเพศที่ฝังรากลึก ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงบทบาทและความสามารถของผู้หญิงมากขึ้น ผู้หญิงได้รับการเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถและใช้ความรู้ที่มีอยู่ในวิชาชีพที่ตนได้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรธุรกิจเอกชน ดังนั้นบุคลิกภาพและพฤติกรรมการสื่อสารจึงมีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานและการแสดงความสามารถ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่ดี และส่งผลไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันจะนำไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารในองค์กรต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศศิพัฒน์ ยอดเพชร และ สุรางค์รัตน์ อรรถศาสตร์ศรี (ในคณะทำงานวางแผนพัฒนาสตรีในระยะยาว, รวบรวม 2524 : 230 - 237 ซึ่งได้ส่งแบบสอบถามเพื่อประมวลข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการสตรีจำนวน 574 คน ผลจากการวิจัยพบว่า แม้ว่าในปัจจุบันสตรีจะได้รับการยกย่องและมีโอกาสในการทำงานมากขึ้น แต่ก็พบว่า สตรีที่ทำงานนอกบ้านก็ยังประสบปัญหาและอุปสรรคในการทำงานนานาประการ ซึ่งอุปสรรคในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสการทำงานของสตรีได้แก่ การไม่ยอมรับในความรู้ ความสามารถของสตรีจากผู้บังคับบัญชา ลักษณะงานที่ไม่เปิดโอกาสให้สตรีได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ภาระทางครอบครัวที่ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ตลอดจนความไม่ยุติธรรมในการบังคับบัญชา ส่วนความเห็นเกี่ยวกับบุคลิก และสถานภาพทางร่างกายของหญิง ซึ่งส่วนใหญ่คิดว่าเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่า ข้าราชการหญิงเพียงจำนวนน้อยที่ให้ความเห็นว่า เรื่องบุคลิกและสถานภาพทางร่างกายเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน จากการประมวลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้สรุปว่า อุปสรรคสำคัญในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสการทำงานของสตรีคือ ค่านิยมทางสังคมที่มีต่อสตรีนั่นเอง

บวร ประพฤติดี ทิพาพร พิมพ์พิสุทธิ์ และเฉลิม ศรีหงษ์ (2520) ได้ศึกษาถึงบทบาทของสตรีในการทำงาน โดยทำวิจัยเรื่อง “ สตรีไทย : บทบาทในการเป็นผู้นำในการบริหาร ” ซึ่งทำการศึกษาเฉพาะสตรีที่ทำงานในระดับผู้บริหารในเขตกรุงเทพมหานคร จากภาค

รัฐบาล รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน องค์การระหว่างประเทศ และกลุ่มอาสาสมัคร จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการเป็นผู้บริหารสตรีที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย ร้อยละ 86 เป็นผู้มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และสูงกว่าขึ้นไป ช่วงอายุที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคือ 40 - 45 มีถึงร้อยละ 33 และส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งในหน่วยงานและครอบครัว หรืออาจสรุปได้ว่า สตรีไทยในระดับผู้นำหรือผู้บริหาร ร้อยละ 62.6 เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง และร้อยละ 26.7 เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในระดับปานกลาง ร้อยละ 10.7 มีความเชื่อมั่นในตัวเองค่อนข้างต่ำ

นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบอีกว่า

1. ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำสตรี กล่าวคือ การศึกษามีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้สตรีก้าวไปสู่ระดับผู้นำ
2. สตรีที่ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง มีโอกาสเป็นผู้บริหารน้อย
3. สตรีไม่นิยมความมีอำนาจ
4. สตรีไม่นิยมยึดมั่นในอาชีพใดอาชีพหนึ่งตลอดไป
5. สตรีมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย
6. ความนิยมยกย่องให้สตรีเป็นผู้นำในการบริหารมีน้อยกว่าบุรุษ

ในประเด็นด้านการศึกษาถึงความเห็น ทศนคตติ ที่มีต่อเรื่องสถานภาพ และบทบาทของสตรีของประชากรในกลุ่มต่าง ๆ สุชาดา สิตบุตร (2509) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " การศึกษาความคิดเห็นของเด็กวัยรุ่นเกี่ยวกับบทบาทของหญิงไทยในสังคมปัจจุบัน " ผลการวิจัยพบว่า เด็กวัยรุ่นหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของสตรีไทยว่า สตรีควรได้รับการศึกษาจนจบชั้นอุดมศึกษา และควรได้รับสิทธิและโอกาสในการเป็นหัวหน้างาน และตำแหน่งทางการเมืองบ้าง สำหรับบทบาทในครอบครัวบุรุษและสตรีควรมีความเห็นร่วมกันในการรับผิดชอบภายในครอบครัว และหน้าที่สำคัญของภรรยาคือ การรับผิดชอบดูแลทุกข์สุขของคนในครอบครัว นอกจากนี้ ยังมีความคิดเห็นอีกว่าสตรีเป็นเพศที่ทำประโยชน์แก่สังคมได้มาก แต่เสียเปรียบบุรุษในด้านธรรมชาติและสังคม ต้องรับภาระและหน้าที่ต่าง ๆ มากกว่าบุรุษ ถูกควบคุม ไม่มีอิสรภาพ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะของสตรีไทยในอนาคตว่า สถานะของสตรีกำลังดีขึ้นเรื่อย ๆ และได้รับความสำคัญ ความเห็นใจ และการยกย่องมากขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2526 : 321-351) ได้อ้างถึงงานวิจัยและบทสรุปของ เฟลีสแมน, แฮริส และ เบิร์ท (Fleishman, Harris, and Burt 1955)

เกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาหญิงและชาย ว่าผู้บังคับบัญชาหญิงจะเน้นการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ขณะที่ผู้บังคับบัญชาชายจะยึดหลักเหตุผลและการทำงานเป็นที่ตั้ง จึงทำให้ไม่มีความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากับผู้บังคับบัญชาหญิง

มอนตโกเมอรี และ นอร์ตัน (Montgomery and Norton 1981 : 121-132) ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารกับความคล้อยคลึงและความแตกต่างทางเพศ พบว่าผู้หญิงและผู้ชายมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เป็นเพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของทั้งสองเพศไว้ต่างกัน ผู้หญิงจึงเป็นผู้ที่มีจิตใจอ่อนไหวหรือเจ้าอารมณ์ (emotional) โอนอ่อนผ่อนตาม (submissive) ให้ความสำคัญกับการแสดงออกด้วยวิธีการพูดคุยเพื่อก่อให้เกิดความสนิทสนมคุ้นเคยกัน ขณะที่ผู้ชายมักเป็นคนที่มีจิตใจเข้มแข็ง สงวนคำพูด และให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างมิตรภาพ

เอลี่ (Ely : 1988), ฮาลส์เลท กีสส์ และ คาร์เทอร์ (Haslett Geis & Carter : 1992), พาวเวลล์ (Powell : 1990), ซัทเทอร์น และ มัวร์ (Sutton & Moore : 1985), วิลเลส และ เบอริแมน ฟิงค์ (Wheelless & Berryman - Fink : 1985) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานในองค์การที่มีต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า คนส่วนใหญ่ของทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาชาย และมีการรับรู้ไปในทางบวกต่อผู้บังคับบัญชาชาย แม้ว่าการรับรู้นี้จะแปรผันไปตามพนักงานชายและหญิง และสอดคล้องกับประสบการณ์ที่แต่ละคนได้เคยมีผู้บังคับบัญชา เป็นผู้หญิงมาก่อนว่ามีมากน้อยแค่ไหน

ซัทเทอร์น และ มัวร์ (Sutton & Moore : 1985) ได้ทำการศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการทำงานกับผู้บังคับบัญชาหญิง พบว่า พนักงานชายเพียง 47% ที่รู้สึกสบายใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาหญิง ในขณะที่พนักงานหญิงมีถึง 82% ที่รู้สึกสบายใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาหญิง

พาวเวลล์ (Powell : 1988) ได้ทำการวิจัยทางด้านการจ้างงานในสาขาการจัดการ พบว่า องค์การต่าง ๆ มักมีการรับสมัครและจ้างงานผู้ชายมากกว่าผู้หญิง

ฮาลส์เลท กีสส์ และ คาร์เทอร์ (Haslett Geis & Carter : 1992) ได้ทำการศึกษาเรื่องความชอบและการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ผลการวิจัยพบว่า แม้แต่พนักงานหญิงเอง ก็ยังชอบร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาชายมากกว่า

เอลี (Ely : 1988) พบว่าผู้หญิงที่ทำงานอิสระ รู้สึกไม่สะดวกใจ ไม่สบายใจในการร่วมงานกับกลุ่มผู้ร่วมงานหญิง มากกว่าที่ได้ร่วมงานกับกลุ่มผู้ร่วมงานชาย

วิลเลส และ เบอริแมน ฟิงค์ (Wheelless and Berryman - fink : 1985) พบว่า ขณะที่พนักงานผู้หญิงมีทัศนคติที่ดีต่อการมีผู้บังคับบัญชาผู้หญิง มากกว่าที่พนักงานผู้ชายมีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาผู้หญิง ใครก็ตามที่เคยมีประสบการณ์การร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาผู้หญิงมาก่อน ก็จะมี ความชอบที่จะร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาผู้หญิงมากกว่าคนที่ไม่เคยมีประสบการณ์การร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาผู้หญิง และ พาวเวลล์ (Powell : 1990) ก็ได้สนับสนุนงานวิจัยชิ้นนี้ โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานทั่วไปที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาผู้หญิงมาก่อน พบว่า การมีจำนวนผู้บังคับบัญชาผู้หญิงมากขึ้นในองค์การ จะทำให้การรับรู้ทางลบและความไม่สบายใจในการร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาผู้หญิงลดลง และมีการยอมรับมากขึ้นในระดับของการจัดการ เพราะความกลัวจากการไม่รู้ ความไม่เชื่อมั่นและไม่เชื่อใจนี้ จะนำไปสู่ทัศนคติทางลบให้กับคนที่ยังไม่เคยได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาผู้หญิงมาก่อนได้

พาวเวลล์ (Powell : 1993) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างทางด้านสไตล์ / รูปแบบการเป็นผู้นำของผู้ชายและผู้หญิงในองค์การ พบว่า สไตล์การทำงานของผู้บังคับบัญชาชาย จะเผด็จการมากกว่าผู้หญิง ส่วนสไตล์การทำงานของผู้บังคับบัญชาหญิง ก็จะมีลักษณะประชาธิปไตยมากกว่าผู้ชาย ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่มีการศึกษามาก่อนหน้านี้ ผู้บังคับบัญชาหญิงมักจะชอบให้มีการตัดสินใจร่วมกันในการทำงานมากกว่าผู้ชาย

โรเซนอร์ (Rosener : 1990) ได้กล่าวถึงความแตกต่างในสไตล์ / รูปแบบการทำงานของผู้บังคับบัญชาในองค์การว่า ผู้หญิงจะมีสไตล์การทำงานที่ชอบประยุกต์และการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ในขณะที่ผู้ชายจะมีสไตล์การทำงานอยู่บนพื้นฐานของการสั่งงานควบคุม ผู้บังคับบัญชาหญิงจะเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ในทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การทำงาน และมีการแบ่งปันหรือกระจายอำนาจและข่าวสารข้อมูลมากกว่าผู้ชาย นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ เฮลเกเซน และ ลูนน์บอร์ก (Helgesen and Lunneborg : 1990) สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยได้กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาผู้หญิงชอบที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการปรึกษาหารือร่วมกันหรือติดต่อสื่อสารกัน ส่งผลให้เกิดการกระจายอำนาจให้กับผู้ร่วมงาน ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาผู้ชายจะเน้นความมีอำนาจในการสั่งงานจากตนเองเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งความต่างทางด้านรูปแบบความเป็นผู้นำนี้อาจมีพื้นฐานมาจากความแตกต่างทางรูปแบบการสื่อสารที่มีอยู่ระหว่างผู้ชายและผู้หญิง

เคส (Case : 1988) พบว่า รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาหญิง จะเน้นการทำงานที่มีความเป็นส่วนตัว ความสะดวกสบาย มีสัมพันธภาพและการบูรณาการ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชายจะเน้นการทำงานที่เด็ดเดี่ยว ความมีอำนาจสั่งการ การทำงานที่ไม่เน้นความเป็นส่วนตัว

แกรนท์ (Grant : 1988) พบว่า ผู้บังคับบัญชาหญิงจะนำเอาทักษะการสื่อสารที่เฉพาะตัวเข้ามาสู่องค์การ ซึ่งรวมไปถึงทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การสื่อสาร การร่วมมือกัน ความผูกพันระหว่างกัน ความยึดมั่นเชื่อถือ อารมณ์ความรู้สึก และความใกล้ชิดหรือคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว

จากรายละเอียดของความสำคัญของตัวแปรทั้งหมดที่กล่าวมา เป็นแนวทางที่ชี้ให้เห็นว่าเพศ พฤติกรรมการสื่อสาร และลักษณะเฉพาะทางเพศของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อทัศนคติและความพึงพอใจในพฤติกรรมการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ภาพที่ 1

กรอบแนวคิดแสดงความเชื่อมโยงแนวความคิด ทฤษฎี ตัวแปรต่างๆ
ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

