

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

"การบริหารงานบุคคล" เป็นคำที่ใช้ในวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration หรือ Personnel Management ซึ่งใช้ได้ทั้งที่เกี่ยวกับการบริหารในภาครัฐและภาคเอกชน หากต้องการให้หมายถึงการบริหารงานบุคคลเฉพาะของทางราชการแล้ว ก็ใช้คำว่า Public Personnel Administration และทางบริหารธุรกิจใช้ คำว่า Industrial Relations หรือ Business Personnel Administration (คำว่า Administration กับ Management อาจใช้แทนกันได้โดยมีความหมายเดียวกัน)

สำหรับคำในภาษาไทย ที่ใช้อยู่มีหลายคำด้วยกัน โดยที่มีความหมายคล้ายกันคือ การบริหารงานบุคคล การเจ้าหน้าที่ การบริหารเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ หรือบุคคลาภิบาล เป็นต้น และคำว่า "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่" ก็มีผู้นิยมใช้กันมาก (คำว่า "แผนใหม่" นี้หมายถึงการจัดระเบียบและวิธีดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักการทางวิชาการ ตลอดจนการนำเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ได้ดีในต่างประเทศมาปรับปรุงใช้นั่นเอง และเหตุผลของการที่นำเอาคำว่า "แผนใหม่" มาต่อท้ายดังกล่าวก็เนื่องจากว่าความสนใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่งจะเริ่มขึ้นในเมืองไทยไม่นานมานี้ ผู้ที่ให้ความสนใจก็จำกัดอยู่แต่ในวงนักรัฐประศาสนศาสตร์ และวงการบริหารธุรกิจกับผู้บริหารกลุ่มที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลและเจ้าหน้าที่ในองค์การเท่านั้น ดังนั้น ระเบียบและการดำเนินการบริหารงานบุคคลที่ใช้อยู่ จึงถูกเรียกว่า เป็นการบริหารแบบใหม่ หรือแผนใหม่ดังกล่าว) และในปัจจุบันนี้ก็ได้นักวิชาการเสนอแนะแนวทางใหม่ขึ้นมาอีก โดยให้ชื่อว่า "การบริหารงานบุคคลแนวใหม่" (New Public Personnel Administration)

วิเคราะห์จากศัพท์ "การบริหารงานบุคคล" แล้วจะเห็นว่า หมายถึงการบริหารงานที่เกี่ยวข้องด้วยตัวบุคคล หรือตัวเจ้าหน้าที่ เจ้าพนักงานทั้งหมดในองค์กร ในวงราชการก็หมายถึงการบริหารตัวข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง และนักการภารโรง ในวงธุรกิจก็เกี่ยวข้องกับทุกคนในบริษัทห้างร้านนั้น ๆ นับตั้งแต่ผู้จัดการจนถึงคนงานกรรมกร และยามประตูด้วย (Personel Administration is the Totality of Concern with the Human Resources of Organization)

การบริหารที่เกี่ยวกับตัวบุคคลทั้งหลายที่กล่าวมานี้ ก็เริ่มแต่การสรรหาคนเข้ามาทำงาน การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การพัฒนาความสามารถ จัดสวัสดิการและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ใ้ และควบคุมดูแลตลอดไปจนกระทั่งพ้นจากเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้โดยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดมาทำงานให้ประโยชน์จากเขาให้มากที่สุด และให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุดนั่นเอง

2.1.1 คำนิยามของความหมายของ "การบริหารงานบุคคล"

"การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การโดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้นไว้ให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย"

"การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการจัดงานเกี่ยวกับบุคคล นับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลและบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน"

"การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ"

"การบริหารงานบุคคล คือการค้นหา พัฒนา และใช้ประโยชน์ในทรัพยากรมนุษย์"

"การบริหารงานบุคคล คือขบวนการเพื่อให้ได้มาและเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงานรวมทั้งการสร้างสภาวะในองค์การ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ"

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล นับเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการในองค์การใด ๆ เป็นกระบวนการที่จัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะนำมาใช้ในองค์การ และที่มีอยู่แล้ว โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน จัดหาคนเข้ามาทำงาน และทนุบำรุงรักษาไว้ ตลอดจนการดำเนินการเมื่อบุคคลเหล่านั้นพ้นจากงานไป หรือการจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การนั้น

การบริหารงานบุคคลมีพื้นฐานที่ว่า ทุกคนจะต้องยอมรับเกียรติภูมิและคุณค่าของแต่ละคนเป็นหลัก จะต้องยอมรับในสิทธิส่วนบุคคล จุดมุ่งหมายของแต่ละคน และจะต้องยกย่องกันตามความเหมาะสมของฐานะของแต่ละบุคคล

2.1.2 ระบบ Merit System กับ ระบบ Spoil System

1. ระบบคุณธรรม เป็นระบบที่ต้องการให้ได้ว่าผู้ที่มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงาน โดยให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันและในระหว่างปฏิบัติงานให้มีหลักประกันอันมั่นคงพอสมควรทั้งต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานวางตัวเป็นกลางวิธีที่สำคัญของระบบคุณธรรมก็คือ "การสอบ" เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาทำงาน แนวคิดหรือปรัชญาที่ยึดถือกันเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมได้แก่

1.1 หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)

1.2 หลักความสามารถ (Competence)

1.3 หลักความมั่นคง (Security on Tenure)

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ระบบอุปถัมภ์ ยังหมายถึงระบบชুবเลียง (Spoil System) ระบบเล่นพวก (Nepotism) และระบบชอบพอกันเป็นพิเศษ (Favoritism) ด้วยระบบต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นการบริหารงานบุคคลที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่เป็นที่นิยมกันในปัจจุบัน การแต่งตั้งข้าราชการ ตามระบบอุปถัมภ์นั้น ก็เพื่อ เป็นรางวัลตอบแทนการช่วยเหลือทางการเมือง การรักษาเสถียรภาพทางการเมืองเพื่อประโยชน์ในการควบคุมในการบริหารงานนั้น ๆ

2.1 ระบบอุปถัมภ์มีข้อดีดังนี้

2.1.1 ช่วยเสริมสร้างระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์ จะเห็นได้ว่าการแต่งตั้งและบรรจุข้าราชการในระบบคุณธรรมนั้นมักจะทำกับข้าราชการในระบบล่างมากกว่า แล้วจึงค่อย ๆ เลื่อนสู่ตำแหน่งสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ซึ่งโดยวิธีนี้อาจเป็นผลให้ขาดแคลนนักบริหารระดับสูง เพราะไม่เปิดโอกาสให้บรรจุบุคคลในแนวราบ (Lateral Entrance) ดังนั้นในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจึงอาจต้องพิจารณาจากหน่วยงานอื่นที่มีความสามารถมากกว่ามาบรรจุแทน

2.1.2 ระบบอุปถัมภ์ช่วยบริหารงานประจำ จะเห็นได้ว่าระหว่างข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมืองมักจะมีช่องว่างอยู่เป็นประจำดังนั้นการที่จะช่วยลดช่องว่างดังกล่าวจึงจำเป็นที่จะต้องได้ข้าราชการการเมือง ซึ่งมาโดยระบบอุปถัมภ์ เป็นผู้เชื่อมโยงซึ่งอาจจะแต่งตั้งจากข้าราชการประจำแต่ให้ทำหน้าที่ทางการเมือง

2.2 ผลเสียของระบบอุปถัมภ์มีดังนี้

2.2.1 การนำระบบอุปถัมภ์เข้าไปใช้ในองค์กรนั้นเท่ากับเป็นการทำลายระบบคุณธรรมโดยตรงเช่น การพิจารณาบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มักไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ เป็นผลให้ขวัญในการทำงานส่วนรวมเสีย

2.2.2 ระบบอุปถัมภ์ที่ใช้เกินขอบเขตจะเป็นอันตรายร้ายแรง เช่น การแต่งตั้งบุคคลทางการเมือง เข้าไปสอดแทรกในตำแหน่งข้าราชการประจำ นอกจากจะเป็นชวากหนามในการบริหารงานแล้วยังก่อให้เกิดความขัดแย้ง ไม่มีความร่วมมือกันและจะเป็นผลให้ขวัญข้าราชการส่วนรวมเสียได้

2.2.3 ระบบอุปถัมภ์ เป็นผลให้ขาดความเชื่อถือจากภายนอก เพราะโดยทั่วไปแล้ววงการทั่วไปจะมองข้าราชการว่าเป็นผู้ที่ควรแก่การเชื่อถือ เป็นผู้อยู่ในระเบียบแบบแผน เป็นผู้ประพฤติชอบ ดังนั้นหากนำเอาระบบอุปถัมภ์ ไปใช้มากเกินไปจะก่อให้เกิดผลเสีย

2.1.3 การบริหารงานบุคคลของกระทรวงกลาโหม

การบริหารงานบุคคล ซึ่งทางทหารเรียกว่า การบริหารกำลังพลทางทหารนั้น หมายถึงการวางแผนงาน การจัดการ การอำนวยการ การควบคุม กำกับดูแลกำลังพลทั้งปวงกับใช้กำลังพลทหารเพื่อให้บังเกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน มีภารกิจสำคัญ ๆ อยู่ 3 ประการคือ

1. การจัดหากำลังพล
2. การจัดการกำลังพล
3. การปกครองกำลังพล

ในการนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีหลักดังนี้

1. แสดงความสามารถในความเป็นผู้นำ ให้เห็นทั้งในด้านการบังคับบัญชาและด้านความรอบรู้ในวิชาการแก่หน่วยของตนให้ประจักษ์ชัด
2. ให้อำนาจต่าง ๆ ได้ทราบแผนงานการปฏิบัติและเหตุผลที่ต้องปฏิบัตินั้นๆ ตามสมควรแก่กรณี
3. พยายามขจัดกรณีต่าง ๆ ที่จะเกิดเหตุให้เกิดความไม่พอใจและเข้าใจผิด
4. ให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจ และคุ้นเคยต่อระเบียบ กฎ ข้อบังคับ คำสั่งแบบธรรมเนียม และการปฏิบัติในเรื่องการร้องทุกข์ (Machinery of Grievances)
5. สร้างความมั่นคง (Security) และความเห็นอกเห็นใจที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อแน่ว่าจะได้รับคำแนะนำ และความช่วยเหลือด้วยดี ไม่เพียงแต่ในเรื่องที่เกี่ยวกับทางราชการเท่านั้น แต่รวมทั้งเรื่องส่วนตัวของทุกคนด้วย
6. มีการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์โดยจัดให้มีการสังสรรค์ในทุกระดับตามความเหมาะสมและในโอกาสอันควร แล้วแต่กรณี

หลักการบริหาร

1. แบ่งประเภท และบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน
2. ส่งเสริมเพื่อกระตุ้นความปรารถนาให้รักการทำงานบุคคลด้วยวิธีการอันเหมาะสม
3. ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถในการใหม่ ๆ ยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง
4. ใช้ความสามารถของบุคคลอย่างเต็มที่ในกิจการที่สำคัญ
5. มีระบบหมุนเวียนบุคคล ให้อยู่ในตำแหน่งที่ก้าวหน้าเป็นขั้นลำดับ

โดยสรุป ทางทหาร มีกองการกำลังพล อันเป็นกรมฝ่ายอำนวยการ (Staff) รับผิดชอบเสนอแนะนโยบาย และควบคุมการปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารกำลังพลทั้งสิ้น ทั้งนี้ เพื่อช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาชั้นสูงในเรื่อง

ก. คัดเลือกคนดี เข้าบรรจุตำแหน่งหน้าที่อันเหมาะสม

ข. ปกครอง และบริหารการกำลังพล โดยการเสนอแนะนโยบายและควบคุมเกี่ยวกับสุขภาพ การสุขาภิบาล ชั่วโมงการทำงาน (8.8.8) การลา และการควบคุมการอุปการะความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การชมเชย การให้เหรียญตรา การจ่ายเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง การโยกย้าย การบรรจุใหม่ ทั้งนี้ด้วยการประเมินค่าใหม่ ซึ่งต้องกระทำอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

2.2.1 ความหมายของทัศนคติ (Attitude)

ทัศนคติเป็นนามธรรม หรือที่นักวิชาการเรียกว่า "เจตคติ" เป็นกริยาท่าทีความรู้สึก รวมของบุคคลที่เกิดจากความพร้อม หรือความโน้มเอียงของจิตใจ หรือประสาทซึ่งแสดงออกเพื่อ ได้ตอบสนองสิ่งเร้าสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยจะแสดงออกในทางสนับสนุนเห็นดีเห็นชอบ ด้วยหรือต่อต้านไม่เห็นดีเห็นชอบด้วยก็ได้ ดังนั้น ลักษณะโดยรวมของทัศนคติจึงเป็นนามธรรม และเป็นส่วนที่ทำให้เกิดการแสดงออกด้านการปฏิบัติเน้นสภาพให้ทราบถึงแนวทางการตอบสนอง ของบุคคลต่อสิ่งเร้า ทัศนคติจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำมาใช้ในการศึกษาวิจัย ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การ เมือง และด้านอื่น ๆ อีกมากมายหลายกลุ่ม ดังนั้นการให้คำนิยามหรือความหมายของ ทัศนคติจึง อาจมีความแตกต่างกันออกไปตามความเชื่อและแนวความคิดของแต่ละกลุ่ม

ความหมายของทัศนคติของผู้ที่ทำการศึกษาไว้แต่ละท่านพอจะประมวลค่าเสนอได้ ดังนี้

Thurstone ได้ให้คำจำกัดความว่า ทัศนคติเป็นผลรวมทั้งหมดของมนุษย์ที่เกี่ยวกับ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อบางสิ่งบางอย่าง การแสดงออกทางด้านคำพูด เป็นแนวความคิดเห็น และความคิดเห็นนี้เป็นสัญลักษณ์ของทัศนคติ ดังนั้น ถ้าต้องการจะวัดทัศนคติก็ทำได้โดยการวัด ความคิดเห็นของบุคคลต่อสิ่งนั้น ๆ

Gordon W. Allport ได้ให้ความหมายว่า เป็นสภาวะความพร้อมทางจิต ที่ทำให้บุคคล พร้อมจะโต้ตอบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเกิดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ และเป็นตัวกำหนดทิศทางที่ แต่ละบุคคลจะตอบสนองต่อสิ่งของ และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง

Harry C. Triandis กล่าวว่า ทัศนคติเป็นความคิดที่ประกอบด้วยอารมณ์ ซึ่งจะโน้มน้าวให้การแสดงออกต่อสถานการณ์ทางสังคม

Murphy and Newcomb กล่าวว่า ทัศนคติหมายถึง แนวโน้มเอียงที่จะแสดงออกมาว่า ชอบหรือไม่ชอบ ต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น ขนบธรรมเนียม ประเพณี เชื้อชาติ และสถาบันต่าง ๆ เป็นต้น

D. Kitz และ E. Scotland ให้ความหมายของทัศนคติว่า หมายถึงความโน้มเอียงหรือแนวโน้มในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ หรือสัญลักษณ์ของสิ่งนั้น ๆ ในทางใดทางหนึ่ง และ D. Katz เองซึ่งให้ความหมายของทัศนคติอีกความหมายหนึ่งว่า หมายถึงส่วนประกอบ และความรู้ หรือความเชื่อ ซึ่งอธิบายถึงลักษณะ ตลอดจนความสัมพันธ์ของสิ่งหนึ่งที่มีต่อสิ่งอื่น ๆ

Kerlinger ให้คำจำกัดความว่า ทัศนคติ หมายถึง แนวโน้มที่บุคคลหนึ่งจะมีความเห็น ความรู้สึก หรือมอง และแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งหนึ่ง ๆ

Milton Roleach กล่าวว่า ทัศนคติ เป็นการผสมผสานหรือการจัดระเบียบของความเชื่อที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ผลรวมของความเชื่อนี้ จะเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคลในการที่จะมีปฏิกิริยาตอบสนองในลักษณะต่าง ๆ ชอบหรือไม่ชอบ

Herbert Spencer ได้ให้ความหมายของทัศนคติไว้ 2 ประการ

ประการแรก หมายถึง "ท่าทีที่แสดงออกทางจิตใจ"

ประการที่สอง หมายถึง "ท่าทีที่แสดงออกทางกาย"

ต่อมาความหมายได้เปลี่ยนไป ซึ่งหมายถึง "ภาวะความพร้อมของประสาท และจิตใจ ซึ่งแสดงออกมาทางร่างกายและจิตใจ" เป็นการแสดงออกให้รู้ล่วงหน้าว่าปฏิกิริยานั้นเป็นไปในทางบวกหรือทางลบต่อสิ่งที่เข้ามากระทบต่อบุคคลนั้น

ฟอสเตอร์ (Foster) นักวิชาการด้านจิตวิทยา และจิตวิทยาสังคม กล่าวว่าทัศนคติเกิดจากมูลเหตุ 2 ประการคือ

1. ประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อสภาพการณ์ บุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการพบเห็นคุ้นเคย ได้ทดลอง เป็นต้น เรียกว่าเป็นประสบการณ์โดยตรง (Direct Experiences) และโดยการได้ยินได้ฟัง ได้เห็นรูปภาพ หรือได้อ่านเกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ แต่ไม่ได้พบเห็น ไม่ได้ทดลองกับของจริงด้วยตนเอง เรียกว่า ประสบการณ์ทางอ้อม (Indirect Experiences) เนื่องจากทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการรับรู้และการเข้าใจ (Cognition) ดังนั้นบุคคลจะไม่มีทัศนคติต่อสิ่งที่เขาไม่เคยมีประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. ค่านิยมและการตัดสินค่านิยม เนื่องจากกลุ่มชนแต่ละกลุ่มมีค่านิยมและตัดสินค่านิยมไม่เหมือนกัน แต่ละกลุ่มอาจมีทัศนคติต่อสิ่งเดียวกันแตกต่างกันก็ได้การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

จะมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม และค่านิยมหรือมาตรฐานของกลุ่มที่บุคคลนั้นดำเนินชีวิตอยู่ได้มีนักจิตวิทยาอีกท่าน คือ ฮอว์นีย์ (Horner) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นแนวโน้มที่เห็นคล้อยตาม แนวโน้มที่ต่อต้านขัดแย้ง หรือแนวโน้มที่เคลื่อนไหวหนีเฉยเมยที่มีต่อบุคคล สิ่งของหรือสถานการณ์ใด ๆ ถ้ามีความรู้สึกเห็นคล้อยตามหรือเห็นด้วย ก็เป็นทัศนคติแบบยินยอม อนุโลม (Compliant) ถ้ามีความรู้สึกต่อต้านขัดแย้ง ไม่เห็นด้วยเป็นทัศนคติแบบก้าวร้าว ขัดแย้ง (Aggressive) ถ้ามีความรู้สึกแบบเคลื่อนไหวหนี เฉยเมย ไม่ยินดียินร้าย เป็นทัศนคติแบบอุเบกขา (Detached) ทัศนคติของบุคคลเรานั้นมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการศึกษาอบรมสั่งสอน และสิ่งแวดล้อม การเสริมทางการศึกษา การคมนาคมติดต่อมีผลให้ทัศนคติของคนเปลี่ยนแปลงไปได้เป็นอันมาก ทั้งนี้เพราะบุคคลมีโอกาสดังสรรค์และแลกเปลี่ยนตลอดจนเลียนแบบความคิดเห็นกันได้มาก วัฒนธรรมมีการผสมผสานกันมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ทัศนคติของคนเปลี่ยนแปลงไปได้มากเท่านั้น คนที่ขาดการติดต่อกับบุคคลอื่น ดำรงชีวิตอยู่ตามลำพัง ทัศนคติจะไม่เปลี่ยนแปลง แต่คนที่โลดแล่นไปตามสังคมอย่างกว้างขวางเข้ากลุ่มเข้าพวก หรือเป็นสมาชิกของสมาคมมาก แห่งทัศนคติจะเปลี่ยนแปลงไปได้มาก เพราะการคบค้าสมาคมติดต่อดังสรรค์ โอกาสที่จะมีการถ่ายทอดหรือเลียนแบบความคิดเห็นนั้นเป็นไปได้ง่าย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ทำให้คนมองเห็นใจกว้างขึ้น ความรู้สึกเท่าที่ได้รับความนิยมจากครอบครัวหรือที่พบเห็นด้วยตนเองในวัยเด็กเมื่อกาลเวลาผ่านไปนาน ๆ เข้า ความรู้สึกเฉพาะของตัวนั้น คนส่วนใหญ่อาจไม่เห็นด้วยก็ได้ จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติของตนให้สอดคล้องกับสังคมที่ตนเป็นสมาชิก มิฉะนั้นจะอยู่ร่วมกับเขาไม่ได้ แต่อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดจะเป็นไปได้ง่ายหรือยากขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของบุคคลผู้นั้นด้วย

นอกจากนี้ มีนักวิชาการไทยหลายท่าน ได้รวบรวม สรุป และให้ความหมายเกี่ยวกับทัศนคติไว้ในแง่มุมรายละเอียดต่าง ๆ กันเช่น

โสภา ชูพิกุลชัย ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการรวมความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความเห็นและความจริง ซึ่งได้แก่ความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งความรู้สึกซึ่งเป็นการประเมินค่าทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งทั้งหมดจะเกี่ยวพันกัน ทัศนคติเมื่อก่อรูปขึ้นมาแล้วยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ เพราะมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ตลอดไป คือมนุษย์ย่อมมีความรู้สึกนึกคิดของตนเอง โดยปราศจากการบังคับหรือต่อสู้อ เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเป็นไปยากมาก

อุทุมพร จามรมาน ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นสภาวะทางจิตใจที่กำหนดการคิดที่มีพื้นฐานมาแล้ว โดยมีองค์ประกอบคือ

1. ความรู้สึก เช่น การชอบหรือไม่ชอบคนนั้น หรือสิ่งนั้น ๆ
2. ความรู้หรือความคิด เช่น ความรู้เกี่ยวกับคนนั้น สิ่งนั้น เรื่องนั้น
3. การกระทำหรือพฤติกรรม เช่น ความตั้งใจจะแสดงกริยาที่เกี่ยวกับคนนั้น หรือสิ่งนั้น ๆ

ออกมาจากแนวความคิดในการนิยามดังกล่าว อาจสรุปความหมายของทัศนคติได้ว่า คือ สภาวะความพร้อมของจิตใจ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์หรือการเรียนรู้ อันจะเป็นสิ่งที่กำหนด ปฏิกริยาของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลอื่น สิ่งของ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง หรือสิ่งต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจจะเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับก็ได้ และทัศนคติจะส่งผลให้บุคคลนั้น ๆ แสดงพฤติกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งออกมา

2.2.2 องค์ประกอบของทัศนคติ

Gabriel A. Almond และ G. Bingham Powell JR. ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อและค่านิยม ดังนี้

1. ความโน้มเอียงในการรับรู้ (Cognitive Orientation)
2. ความโน้มเอียงในด้านความรู้สึก (Affective Orientation)
3. ความโน้มเอียงในด้านการประเมินผล (Evaluative Orientation)

Fonten (1952 : 119) นักจิตวิทยาสังคมชาวอเมริกันได้ศึกษาถึงมูลเหตุของการเกิด ทัศนคติ และพบว่า ทัศนคติเกิดจากมูลเหตุ 2 ประการคือ

1. ประสบการณ์ที่บุคคลที่มีต่อสภาพการณ์ บุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการพบเห็น ค้นเคยได้ทดลอง เป็นต้น เรียกว่า เป็นประสบการณ์โดยตรง (Direct Experiences) และโดยการ ได้ยินได้ฟัง ได้เห็นรูปภาพหรือได้อ่านเกี่ยวกับสิ่งนั้น ๆ แต่ไม่ได้พบเห็น ไม่ได้ทดลองกับของจริง ด้วยตนเอง เรียกว่า ประสบการณ์ทางอ้อม (Indirect Experiences) และเนื่องจากทัศนคติเป็น เรื่องที่เกิดจากการรับรู้และการเข้าใจ (Cognition) ดังนั้นบุคคลจะไม่มีทัศนคติต่อสิ่งที่เขาไม่เคยมี ประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. ค่านิยมและการตัดสินค่านิยม เนื่องจากกลุ่มชนแต่ละกลุ่มมีค่านิยมและตัดสินค่านิยมไม่เหมือนกัน แต่ละกลุ่มอาจจะมีทัศนคติต่อสิ่งเดียวกันแตกต่างกันได้ การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ค่านิยม หรือมาตรฐานของกลุ่มที่บุคคลนั้นดำเนินชีวิตอยู่ด้วย

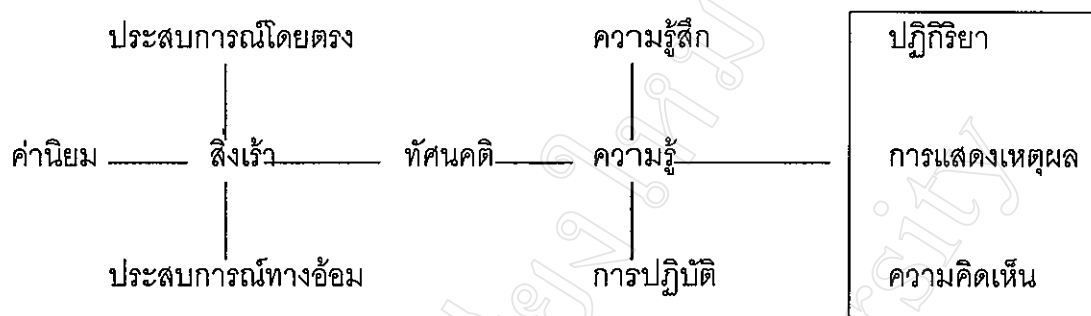
และจากการศึกษาของ Horney นักจิตวิทยาอีกท่านหนึ่งได้ข้อสรุปว่า ทัศนคติ เป็นแนวโน้มที่เห็นคล้ายตาม แนวโน้มที่ต่อต้านขัดแย้งหรือแนวโน้มที่เคลื่อนไหวที่เฉยเมยที่มีต่อบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ใด ๆ ถ้ามีความรู้สึกคล้ายตามหรือเห็นด้วยก็เป็น "ทัศนคติแบบยินยอมอนุโลม" (Compliant) ถ้ามีความรู้สึกต่อต้านขัดแย้งไม่เห็นด้วยก็เป็น "ทัศนคติแบบก้าวร้าวขัดแย้ง" (Aggressive) ถ้ามีความรู้สึกแบบเฉยเมย ไม่ยินดียินร้าย ก็เป็น "ทัศนคติแบบอุเบกขา" (Detached) (ชาลี ลัทธิ, 2530 : 9)

ทัศนคติของบุคคลเรานั้นมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการศึกษาอบรมสั่งสอน และสิ่งแวดล้อมการเสริมสร้างทางการศึกษา การคมนาคมติดต่อมีผลให้ทัศนคติของคนเปลี่ยนแปลงไปได้เป็นอันมาก ทั้งนี้เพราะบุคคลมีโอกาสสังสรรค์ แลกเปลี่ยนตลอดจนเลียนแบบความคิดเห็นได้มาก และหากวัฒนธรรมมีการผสมผสานกันมากเท่าใด ก็ยิ่งจะทำให้ทัศนคติของคนเปลี่ยนแปลงได้มากเท่านั้น คนที่ขาดการติดต่อกับบุคคลอื่น ดำรงชีวิตอยู่ตามลำพัง ทัศนคติจะไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง แต่คนที่มีสังคมกว้างขวางเข้ากลุ่มเข้าพวก ทัศนคติจะเปลี่ยนแปลงได้มาก เพราะการคบค้าสมาคมติดต่อสังสรรค์โอกาสที่จะมีการถ่ายทอด หรือเลียนแบบความคิดเห็นกันนั้นกระทำได้ง่าย แต่อย่างไรก็ดีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิด หรือทัศนคติจะเป็นไปได้ง่ายหรือยาก ขึ้นอยู่ กับบุคลิกลักษณะของบุคคลนั้นด้วย

จากที่กล่าวมาแล้วพอจะสรุปได้ว่า ทัศนคตินั้นมีที่มาจากประสบการณ์ ค่านิยม หรืออาจเรียกว่าสิ่งเร้า (Objects) แล้วผ่านออกไปสู่พฤติกรรมแสดงความคิดเห็น หรือแสดงเหตุผลซึ่งเป็นปฏิกิริยาตอบสนอง โดยทัศนคติจะมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือเกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล
2. ทัศนคติเป็นสภาพทางจิตใจที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของบุคคล
3. ทัศนคติเป็นสภาพทางจิตใจที่มีความถาวรพอสมควร แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบข้างได้

แผนภูมิแสดงที่มาการเกิดของทัศนคติ



จากแผนภูมิดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ทัศนคติเกิดจากสิ่งเร้า (Objects) ซึ่งได้แก่ค่านิยม ประสบการณ์ของบุคคลทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ความรู้ที่บุคคลมีต่อสิ่งเร้า หรืออาจจะเป็นความตื่นตระหนกทางอารมณ์ที่บุคคลได้รับ หรือสภาพทางสังคมที่ผลักดันให้บุคคลมีความรู้และปฏิบัติทำที่ต่าง ๆ ก็ได้

2.2.3 ประโยชน์ของทัศนคติ

ทัศนคติมีประโยชน์กับบุคคลทั่วไปหรือไม่ประการใดนั้น ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520) ได้สรุปประโยชน์ของทัศนคติไว้ดังนี้

1. ทัศนคติช่วยให้เข้าใจสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบตัว โดยการจัดรูปหรือจัดระบบสิ่งของต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา
2. ทัศนคติช่วยให้มี Self - Esteem โดยช่วยให้บุคคลหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ดีหรือปกปิดความจริงบางอย่าง ซึ่งนำความไม่พอใจมาสู่ตัวเขา
3. ทัศนคติช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่สลับซับซ้อน ซึ่งการมีปฏิกิริยาตอบโต้ หรือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกไปนั้นส่วนมากจะทำในสิ่งที่นำความพอใจมาให้ หรือเป็นบำเหน็จรางวัลจากสิ่งแวดล้อม
4. ทัศนคติช่วยให้บุคคลสามารถแสดงออกถึงค่านิยมของตนเอง ซึ่งแสดงว่าทัศนคตินั้นนำความพอใจมาสู่บุคคลนั้น

2.2.4 การวัดทัศนคติ

ทัศนคตินั้นสามารถวัดได้โดยในการวัดทัศนคติต้องพิจารณาใน 3 ประการ คือ

1. เนื้อหา (Content) เนื้อหาหรือสิ่งเร้าเป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจเป็นอันดับแรกในการวัดทัศนคติ สิ่งเร้าที่ใช้กระตุ้นให้แสดงกิริยาท่าทางออกมานั้น จะต้องมีความโครงสร้างกำหนดแน่นอน เป็นตัวแทนของทัศนคติที่ต้องการวัด เช่น ต้องการวัดทัศนคติต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับชีวิตครอบครัวของบุคคล เนื้อหาที่เป็นสิ่งเร้าซึ่งถือว่าเป็นโครงสร้างของทัศนคติในเรื่องนี้ อาจจะได้แก่ การเลือกคู่ครอง อายุแรกสมรส ระยะเวลาที่มีบุตรคนแรกและคนถัดไป ขนาดของครอบครัว และความสัมพันธ์ของครอบครัว เป็นต้น

2. ทิศทาง (Direction) การวัดทัศนคติโดยทั่วไปกำหนดให้ทัศนคติมีทิศทางเป็นส่วนตรง และต่อเนื่องกันไปในลักษณะซ้าย - ขวา หรือบวกกับลบ กล่าวคือจะมีกิริยาท่าทีที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และลดความเห็นด้วยลงเรื่อย ๆ จนถึงมีความรู้สึกเฉย ๆ และลดต่อไปเป็นไม่เห็นด้วย และเพิ่มการไม่เห็นด้วยขึ้นเรื่อย ๆ จนไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ลักษณะการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยนี้ ถือว่าเป็นเส้นตรงเดียวกันและต่อเนื่องกันทั้งนี้การวัดทิศทางของทัศนคตินั้นสามารถแสดงพฤติกรรมให้เห็นได้เป็น 3 ลักษณะ ใหญ่ ๆ คือ

ก. ทัศนคติเชิงบวก (Positive) สามารถแสดงพฤติกรรมในลักษณะที่พึงพอใจเห็นด้วย หรือชอบ มีผลทำให้บุคคลอยากได้ อยากใกล้หรืออยากทำสิ่งนั้น ๆ

ข. ทัศนคติเป็นกลาง (Average) ลักษณะพฤติกรรมซึ่งแสดงออกจะเป็นลักษณะเฉย ๆ ไม่ยินดียินร้าย ไม่ปรากฏว่าชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ประการใด ๆ บุคคลนั้น สิ่งนั้น หรือการกระทำนั้น ๆ จะมีหรือไม่ก็ได้

ค. ทัศนคติเชิงลบ (Negative) สามารถแสดงพฤติกรรมในลักษณะที่ไม่พึงพอใจ ไม่ชอบ ไม่เห็นด้วย มีผลทำให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่าย ซิงซัง ต้องการหนีให้ห่างไกลสิ่งนั้น ๆ

3. ความเข้ม (Intensity) กิริยาท่าทีหรือความรู้สึกที่แสดงออกต่อสิ่งเร้านั้นถือว่า มีปริมาณมากน้อยแตกต่างกันออกไป ถ้ามีความเข้มข้นสูงไม่ว่าจะไปในทิศทางใดก็ตาม จะมีความรู้สึกหรือกิริยาท่าทีรุนแรงมากกว่าที่มีความพร้อมเป็นกลาง

ดังนั้น เมื่อต้องการจะวัดทัศนคติก็ควรพิจารณาและทราบว่ากำลังวัดอะไร ส่วนตัวแปรที่จะวัดทัศนคตินั้นนักจิตวิทยาได้แยกตัวแปรที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ตัวแปรคือ (Upshaw, 1968 : 69 - 72)

1. ตัวแปรที่วัดทัศนคติเกี่ยวกับการรับรู้หรือความเชื่อ (Cognitive Variables) เป็นการวัดความรู้ ความเชื่อ หรือความคิดว่าบุคคล ๆ หนึ่ง หรือสิ่ง ๆ หนึ่ง เป็นอย่างไร เช่น การประเมินความขยันของพนักงานหรือการประเมินว่าผู้นำแบบใดจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดของหน่วยงาน เป็นต้น

2. ตัวแปรที่วัดทัศนคติเกี่ยวกับความสมัครใจที่จะประกอบพฤติกรรม (Behavioral Variables) เป็นการวัดความสมัครใจที่จะประกอบพฤติกรรมหนึ่ง ๆ หรือยินยอมหรือสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ เช่น ถ้ากล่าวว่า "บุคคลใดที่ทุจริตต่อหน้าที่ควรจะให้ไล่ออกจากงาน" การจะตอบว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยนั้น ขึ้นอยู่กับว่า ความเชื่อหรือความคิดของเราต่อการกระทำเพื่อไล่ออกนั้นสมควรกับพฤติกรรมของบุคคลที่ทุจริตหรือไม่

3. ตัวแปรที่วัดทัศนคติเกี่ยวกับความรู้สึกส่วนตัว (Affective Variables) เป็นเรื่องของความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบอย่างไร พอใจหรือไม่พอใจอย่างไร ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องของความรู้สึกส่วนตัว ต่างจิตต่างใจโดยแท้

ส่วนมาตรวัดทัศนคติมีอยู่ด้วยกันหลายแบบ แต่ที่นิยมใช้กันแพร่หลายได้แก่มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert - Type Scales) มาตรวัดแบบเทอร์สโตน (Thurstone - Scales) และมาตรวัดแบบกัทแมน (Guttman Scales) (สุจิตรา บุญยรัตน์พันธ์, 2535 : 143) และที่นิยมใช้กันแพร่หลายมากที่สุดแบบหนึ่งก็คือ มาตรวัดแบบลิเคิร์ต ออกแบบและสร้างโดย Rensis Likert (1932) ซึ่งเป็นมาตรวัดแบบรวมคะแนน (Summated Rating Scales) โดยกำหนดให้ข้อความทุกข้อความในแบบวัดทัศนคติมีความสำคัญเท่ากันหมด คะแนนของผู้ตอบแต่ละคนในแบบวัดทัศนคติคือผลรวมของคะแนนทุกข้อ ซึ่ง Likert ถือว่า ผู้มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งใด โอกาสที่จะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่สนับสนุนสิ่งนั้นจะมีมากตามไปด้วย และโอกาสจะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่ต่อต้านสิ่งนั้นจะน้อย โดยจะมีระดับการเลือกตอบเป็น 5 ระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง การใช้มาตรวัดทัศนคติแบบลิเคิร์ตนั้นสามารถใช้จำนวนข้อได้มากกว่าทำให้ครอบคลุมประเด็นของเนื้อหาที่น่าสนใจอย่างกว้างขวาง ถ้าเปรียบเทียบกับวิธีการวัดทัศนคติแบบอื่น ๆ

นอกจากนั้นการวัดทัศนคติสามารถวัดได้ โดยการสังเกตพฤติกรรม ซึ่งต้องใช้เวลาเข้าไปคลุกคลี และต้องใช้กำลังคน ส่วนมากจึงนิยมใช้การวัดทัศนคติแบบการใช้มาตรวัดทัศนคติ (Attitude Scale) ที่สร้างขึ้นหรือการวัดจากการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) แต่สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ คุณภาพของมาตรวัดหรือแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและปัญหาการแก้คำตอบโดยตอบไม่ตรงตามความรู้สึกนึกคิดของตน

ในการศึกษาวิจัยนี้ คำว่า "ทัศนคติ" หมายถึงความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของทหาร อาจจะมีการคล้อยคลึง หรือแตกต่างกันก็ได้ เช่น ชอบ ไม่ชอบ ศรัทธา ไม่ศรัทธาและความเชื่อเป็นสิ่งที่เกิดจากการประเมินค่าทางจิตใจจากความรู้หรือประสบการณ์ ที่แต่ละคนได้รับสิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญจะก่อให้เกิดความรู้สึกยอมรับหรือไม่ยอมรับโดยไม่ต้องมีการพิสูจน์ต่อไปอีก ค่านิยม (Values) ทัศนคติ (Attitude) และความเห็น (Opinion) ล้วนเป็นลักษณะต่าง ๆ ของความเชื่อ ที่มีความแตกต่างกันในระดับของความรู้สึกดังกล่าว ความเห็นนับว่าอยู่ผิวเผินที่สุด ทัศนคติเป็นผลเนื่องมาจากการอบรมเลี้ยงดู สิ่งแวดล้อมเพื่อนฝูง การเรียนรู้ และการสั่งสอนอบรมจาก โรงเรียน สถาบันการศึกษาและขบวนการทางสังคม ทัศนคติเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ เมื่อมีประสบการณ์มากขึ้น การวัดทัศนคติอาจทำได้ด้วยการรายงานความรู้สึก ความเชื่อของตนในแบบรายงานแบบสำรวจ แบบสอบถาม การประเมินค่าการสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรม

จากที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ทัศนคตินั้นมีที่มาจากประสบการณ์ค่านิยมหรือ อาจเรียกว่า สิ่งเร้า แล้วผ่านออกไปสู่พฤติกรรมการแสดงความคิดเห็นหรือแสดงเหตุผลซึ่งเป็นกิจกรรมตอบสนอง

2.3 ทฤษฎีแห่งความคาดหวังของ Vroom (Expectancy Theory)

ทฤษฎีนี้ บางทีเรียกว่า ทฤษฎี V.I.E. เนื่องจากมีองค์ประกอบของทฤษฎีที่สำคัญคือ

1. V. มาจากคำว่า Valence ซึ่งหมายถึงความพึงพอใจ
2. I. มาจากคำว่า Instrumentality ซึ่งหมายถึง สื่อ เครื่องมือ วิธีทางที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ
3. E. มาจากคำว่า Expectancy หมายถึง ความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้น ๆ บุคคลมีความต้องการและมีความคาดหวังในหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้นจึงต้องพยายามกระทำการด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังเอาไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วตามที่ตั้งความหวังไว้หรือ คาดหวังเอาไว้ นั่น ๆ บุคคลก็จะได้รับความพึงพอใจ และขณะเดียวกันก็จะคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นไปอีกเรื่อย ๆ

แนวความคิดนี้ Victor H. Vroom เป็นผู้เสนอโดยมีความเห็นว่า บุคคลจะพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ โดยจะเลือกทางเลือกที่เชื่อว่าจะนำไปสู่ผลการตอบแทนหรือรางวัลที่เขาต้องการมากที่สุด ทฤษฎีนี้ทำนายว่า บุคคลแต่ละคนจะเลือกทางเลือกที่มีผลการตอบแทนสูงที่สุด ทฤษฎีการคาดหวังของ Vroom มีข้อสังเกตคือ บุคคลใดจะได้รับการจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือให้สำเร็จต่อเป้าหมายก็ต่อเมื่อเชื่อในความ

สามารถของตนเองว่า ความพยายามในการปฏิบัติงานจะมีผลในทางดีและผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการ หรือพึงปรารถนาหรืออาจสรุปได้ว่า การที่จะโน้มน้าวให้จิตใจคนทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวัง (Expectancy) ที่คนเชื่อว่าความพยายามของคนจะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นระดับผลงาน ดังนั้น บุคคลจะทำงานให้สำเร็จหรือไม่ประการใด ย่อมขึ้นอยู่กับจิตภาพและความเชื่อของเขาว่า เขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไร และจะใช้กลยุทธ์อะไรในอันที่ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เขาเลือกทางเดินเอาไว้

2.3.1 ปัจจัยหลักทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มี 4 ประการคือ

1. ความคาดหวังหรือความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นที่พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะความมากน้อยของความเชื่อจะอยู่ในช่วงระหว่าง 0 (ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำ และผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งเลย) และ 1 (มีความแน่ใจว่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ)

2. ความพอใจ คือ ความรุนแรงของความต้องการของพนักงานสำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ความพอใจอาจจะเป็นบวก หรือลบ ได้ภายในสถานการณ์การทำงาน เราอาจจะคาดหวังได้ว่าผลลัพธ์ เช่น ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและการยกย่องโดยผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทางบวกผลลัพธ์ เช่น ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน หรือการตำหนิจาก ผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทางลบ ในทางทฤษฎีแล้ว ผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องให้ความพอใจ เพราะว่าผลลัพธ์ดังกล่าวนี้ จะเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคล

3. สลักกลาง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งและระดับ ที่สอง ตามทัศนะของ Vroom นั้น สลักกลางหรือความหมายแบบที่สองจะอยู่ภายในช่วง + 1.0 ถ้าหากว่าไม่มีความสัมพันธ์ใด ๆ ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง และผลลัพธ์ระดับที่สองแล้ว สลักกลางจะมีค่าเท่ากับ 0

Vroom ชี้ให้เห็นว่า ความคาดหวังและความพอใจ จะเป็นสิ่งกำหนดกำลังความพยายามหรือ แรงจูงใจของบุคคล โดยบุคคลหนึ่ง ถ้าหากว่าความพอใจ และ/หรือ ความคาดหวังเท่ากับศูนย์แล้ว แรงจูงใจจะเท่ากับศูนย์ด้วย หากพนักงานคนใดคนหนึ่งต้องการเลื่อนตำแหน่งเป็นอย่างมาก (ความพอใจสูง) แต่ไม่มีความเชื่อว่า เขามีความสามารถหรือทักษะสำหรับการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ได้ (ความคาดหวังต่ำ) หรือถ้าหากว่าพนักงานมีความเชื่อว่า เขา

สามารถปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ได้ (ความคาดหวังสูง) แต่ผลที่ติดตามมาไม่มีคุณค่าสำหรับเขา (ความพอใจต่ำ) แรงจูงใจของการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะมีน้อยมาก

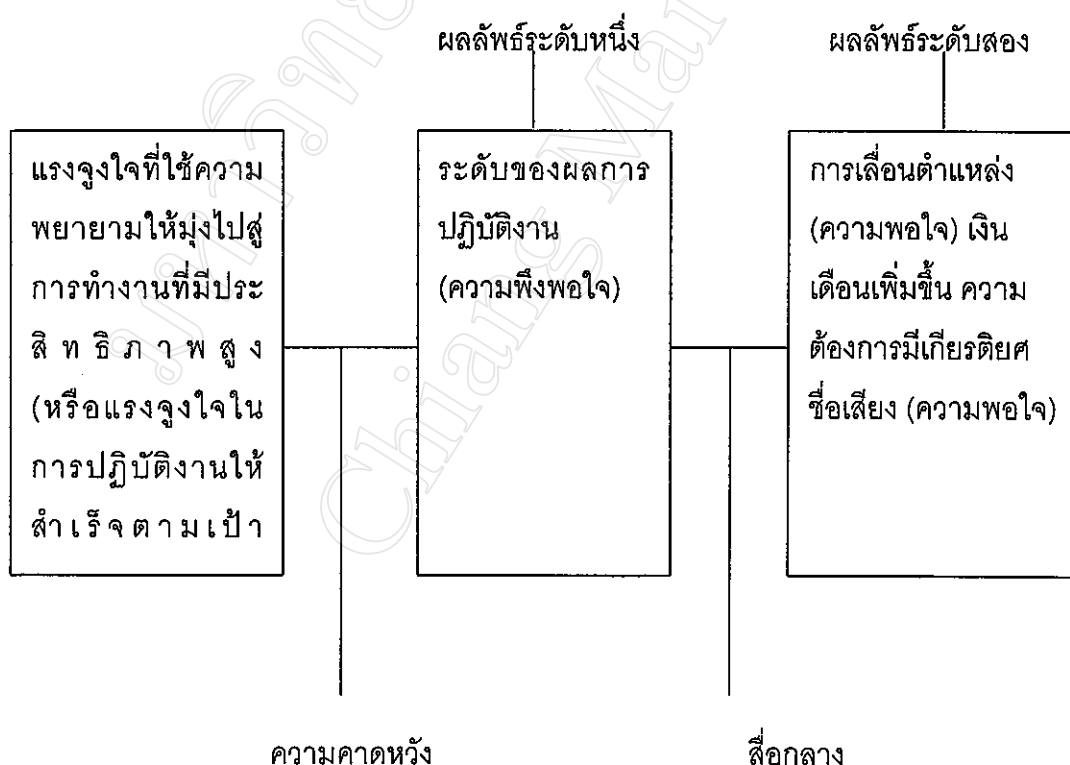
ตามทัศนคติของ Vroom การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งย่อมจะขึ้นอยู่กับกระบวนการของความคิดดังต่อไปนี้ ซึ่งกระบวนการของความคิดดังกล่าวนี้ อาจจะเป็นจิตสำนึกของจิตใต้สำนึกก็ได้

ผลลัพธ์ระดับที่สองที่แตกต่างกันมีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน (ความพอใจ)

ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง (ผลการปฏิบัติงานที่ดี) จะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งหรือการเพิ่มเงินเดือนหรือไม่ (สื่อกลาง)

การใช้จ่ายความพยายามจะประสบความสำเร็จทางด้านการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ (ความคาดหวัง)

แผนภูมิทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom



จะเห็นได้ว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรมหรือตำแหน่งที่เหมาะสมของตนเอง หรืออาจจะเป็นความรู้สึกความเหมาะสมในบทบาทของผู้อื่น หรืออีกนัยหนึ่งความคาดหวังของบุคคลเป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองอย่างหนึ่งว่าตนเองควรจะประพฤติปฏิบัติอย่างไร ในสถานการณ์ต่าง ๆ หรือต่องานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ความคิดดังกล่าวนี้ยังรวมไปถึงการคิดถึงบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับผู้หญิง

แนวความคิดเกี่ยวกับสิทธิสตรี

ในช่วงปี พ.ศ. 2519 - 2528 สมัชชาใหญ่สหประชาชาติ ได้ประกาศให้เป็น "ทศวรรษสตรีของสหประชาชาติ ความเสมอภาค การพัฒนาและสันติภาพ" ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของความพยายามในระดับนานาชาติ ในการแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในประวัติศาสตร์ โดยช่วงเวลาดังกล่าว สมัชชาใหญ่ สหประชาชาติ ได้บัญญัติ "อนุสัญญาว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในทุกรูปแบบ" เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2522 ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นกฎหมายระหว่างประเทศด้วยสิทธิของสตรีฉบับแรกของโลก ที่มีผลผูกพันประเทศต่าง ๆ ให้ดำเนินมาตรการที่เหมาะสม เพื่อกำปรประกันการพัฒนาความก้าวหน้าของสตรี ให้เป็นไปตามหลักสิทธิมนุษยชน และหลักแห่งเสรีภาพขั้นมูลฐานของสตรีโดยเสมอภาคกันระหว่างเพศหญิงและเพศชาย อนุสัญญานี้ มีผลบังคับใช้ เมื่อ พ.ศ. 2524 และได้บัญญัติอย่างชัดเจนว่า "การแบ่งแยกทางเพศต่อสตรี" ซึ่งประเทศไทยเองก็ได้ให้การรับรองตามอนุสัญญานี้ด้วยเช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าจะยังข้อสงวนอยู่บางประการ

สถานการณ์ของสตรีได้รับการพัฒนาและมีความก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจริง การแบ่งแยกทางเพศยังคงมีอยู่โดยเฉพาะสำหรับประเทศไทย ยังมีการเลือกปฏิบัติและยังไม่ให้ความเสมอภาคแก่สตรีอย่างเพียงพอในการคัดเลือกสตรีเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เท่าเทียมกับบุรุษ เช่น ตำแหน่งทางราชการทหารและตำรวจปัจจุบันนี้ แม้ว่าสตรีจะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานไว้ให้เป็นของบุรุษโดยเฉพาะซึ่งยังถือได้ว่าการไม่ให้ความเสมอภาคแก่สตรี

เนื่องจากสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป มีส่วนทำให้สตรีต้องการเปลี่ยนแปลงในสถานภาพและบทบาทของตนเอง มีความคาดหวังในบทบาทของตนเองสูงขึ้นจากการศึกษาเกี่ยวกับสตรีในฐานะเป็นชนกลุ่มน้อย สตรีส่วนใหญ่แล้วตามปกติจะมีความรู้สึกในเรื่องความสำนึกเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างเพศ (Sex Conscious) ทั้งนี้ เนื่องจากสตรีจะคิดปฏิบัติแตกต่างไปจากบุรุษ ภาพที่ปรากฏในสังคมคือ สตรีส่วนมากพยายามแยกตัวออกมาในรูปการตั้ง

กลุ่มสตรี และการจัดตั้งขบวนการสตรีต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการต่อสู้ต่อต้าน และให้ได้มาซึ่งสิทธิเท่าเทียมกับบุรุษ นอกจากนี้สตรียังมีการแยกตัวออกจากสังคม โดยการเข้าร่วมในสมาคมหรือกลุ่มต่าง ๆ การแยกตัวออกจากสังคมของสตรี โดยการเข้าร่วมในสมาคมหรือกลุ่มต่าง ๆ การแยกตัวออกจากสังคมของสตรี โดยการจัดตั้งกลุ่มของตนเอง หรือขบวนการถือเป็นสิ่งสำคัญ ในระยะหลายสิบปีที่ผ่านมาการตื่นตัวความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุรุษกับสตรี เป็นสิ่งกระตุ้นให้มีการศึกษาถึงสถานภาพและบทบาทของสตรีในสังคมต่างๆ อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศทางตะวันตก โดยมีแนวโน้มเพื่อเป็นการค้นคว้าจากจุดยืนของผู้ที่คัดค้านความไม่เสมอภาคระหว่างเพศ และเน้นให้เห็นว่าการศึกษาเรื่องสถานภาพและบทบาทของสตรีนั้น มิใช่ต้องการเพียงเพื่อสนองความอยากรู้อยากเห็นของนักวิชาการทั้งหลายเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมายที่จะเปลี่ยนแปลงสถานภาพสตรี ซึ่งด้อยกว่าบุรุษนั้นด้วย

2.5 พระราชบัญญัติยศทหารพุทธศักราช 2479

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้ให้เรียกว่า "พระราชบัญญัติยศทหาร พุทธศักราช 2479"

มาตรา 2* ให้ใช้พระราชบัญญัตินี้ตั้งแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป *
[รก.2479/-/531/8 พุทธศักราช 2479]

มาตรา 3 ตั้งแต่วันใช้พระราชบัญญัตินี้ ให้ยกเลิกบรรดาบทกฎหมาย และข้อบังคับอื่น ๆ ในส่วนที่มีบัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้ หรือซึ่งขัดแย้งกับบทแห่งพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 4* ยศทหารมีตามลำดับดังนี้

1. สัญญาบัตร คือ จอมพล พลเอก พลโท พลตรี พันเอกพิเศษ พันเอก พันโท พันตรี ร้อยเอก ร้อยโท ร้อยตรี

2. ประทวน คือ นายดาบ จ่าสิบเอก จ่าสิบโท จ่าสิบตรี สิบเอก สิบโท สิบตรี
*[มาตรา 4 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติฯ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2494]

มาตรา 5* ผู้ใดจะเป็นนายทหารสัญญาบัตรยศชั้นใดได้นั้น จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งขึ้น เว้นแต่ผู้ที่มียศเป็นทหารสัญญาบัตรอยู่แล้วรับราชการประจำในสังกัดใหม่กองทัพอากาศ หากยศไม่ตรงกับสังกัดกองทัพนั้นก็ให้มียศตามกองทัพบกที่สังกัดใหม่ในชั้นเดียวกับยศเดิมได้ ตั้งแต่วันที่มิคำสั่งให้รับราชการประจำในสังกัดใหม่ *[มาตรา 5 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกำหนดแก้ไขเพิ่มเติมฯ พุทธศักราช 2484]

มาตรา 6 ผู้ที่จะเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรนั้นต้องเป็นผู้ที่มีวิทยฐานะตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนดไว้ เว้นแต่ผู้ที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นพิเศษ

มาตรา 7 การแต่งตั้งผู้ใดให้ว่าที่ยศนายทหารสัญญาบัตรชั้นใดชั่วคราว ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมีอำนาจแต่งตั้งผู้นั้นให้ว่าที่ยศสัญญาบัตรชั้นนั้นชั่วคราวได้

มาตรา 8* ผู้ใดจะเป็นนายทหารประทวนชั้นใดได้นั้น ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ผู้บังคับบัญชาชั้นแม่ทัพซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการที่ขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหารบก ผู้บัญชาการทหารเรือหรือผู้บัญชาการทหารอากาศแต่งตั้งผู้อยู่ได้บังคับบัญชาได้* [มาตรา 8 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติฯ (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2505]

มาตรา 9 ผู้ที่จะเป็นนายทหารประทวนนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีวิทยฐานะตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนดไว้ เว้นแต่ผู้ที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมแต่งตั้งเป็นพิเศษ

มาตรา 10 ผู้ที่ได้รับยศทหารอยู่แล้วก่อนวันใช้พระราชบัญญัตินี้ให้คงมียศต่อไปตามเดิม

มาตรา 11 ทหารผู้ใดที่มีได้มียศตามพระราชบัญญัตินี้ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมีอำนาจออกกฎกระทรวงเทียบฐานะกับยศทหารได้

มาตรา 12* การถอดหรือการออกจากยศสัญญาบัตรจะกระทำได้โดยประกาศพระบรมราชโองการ * [มาตรา 12 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติฯ (ฉบับที่ 6) พ.ศ.2501]

มาตรา 13 การให้ออกจากว่าที่ยศสัญญาบัตร หรือการถอด หรือการออกจากยศประทวน ให้ผู้มีอำนาจแต่งตั้งสั่งได้

มาตรา 14 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมมีหน้าที่รักษาการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้ และให้มีอำนาจออกกฎกระทรวงเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความพยายามในการผลักดัน เพื่อเรียกร้องสิทธิสตรีในประเทศไทยนั้นมีมานานแล้ว แต่ในทางปฏิบัติยังคงพบว่า สตรีส่วนใหญ่ไม่ได้รับการดูแลคุ้มครองจากกฎหมายเท่าเทียมกับชาย ดังนั้นความเคลื่อนไหวในเรื่องนี้จึงยังคงต้องเกิดขึ้นกันไปอีกกลุ่มนักวิชาการกล่าวว่า การละเมิดสิทธิสตรีที่ผ่านมานั้น มาจากภาครัฐและทางปัจเจกบุคคล โดยหลักการแล้วรัฐจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ โดยการไม่เป็นผู้ละเมิดสิทธิสตรีเสียเอง และควบคุมไม่ให้ปัจเจกชนละเมิดกัน ความไม่เท่าเทียมกันของหญิง และชายในด้านอื่น ๆ เช่น ความเสมอภาคในการศึกษา ซึ่งพบว่าในบาง

สาขายังส่งวนไว้สำหรับผู้ขายโดยเฉพาะ หรือแม้แต่ความเสมอภาคในการทำงานก็จะพบว่าผู้หญิงมีโอกาสก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงได้น้อยมาก (กรุงเทพธุรกิจ/ภาคเหนือ : 3 มีนาคม 2540 : 7) จากสถิติการทำงานในระบบราชการ สายงานที่มีข้าราชการหญิงน้อยที่สุดคือสายงานวิศวะและสถาปัตยกรรม ซึ่งมีข้าราชการหญิงเพียงร้อยละ 4 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดในสายงานนี้ เมื่อเปรียบเทียบจำนวนระดับตำแหน่งในระบบราชการพลเรือนทั้ง 11 ระดับ ในระดับ 1-3 จะมีข้าราชการหญิงจำนวนมากกว่าข้าราชการชาย ในอัตราส่วนประมาณ 3 : 2 ขณะที่ระดับ 4 ขึ้นไป ข้าราชการหญิงจะมีจำนวนน้อยกว่าข้าราชการชายในทุกระดับโดยมีผู้หญิงดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเพียงร้อยละ 9 ในขณะที่มีผู้ชายดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงถึงร้อยละ 91 ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความไม่เสมอภาคในการทำงาน (มติชน, 4 กุมภาพันธ์ 2530 : 11)

ปัจจัยที่มีส่วนสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในการรับราชการมากในระดับแรกคือ ความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมถึงความสามารถส่วนตัวอื่น ๆ ปัจจัยที่มีส่วนสัมพันธ์ในระดับรองลงมา คือ คุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสม ความชำนาญกับประสบการณ์ และ ผลงานกับความสำเร็จในการทำงานของแต่ละคน ปัจจัยที่มีส่วนสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมิน การให้ความสำคัญต่อการประเมินผลในด้านคุณสมบัติ ส่วนตัว ความรู้ความสามารถในการทำงานความชำนาญบวกประสบการณ์ และ ผลงานกับความสำเร็จของการทำงาน ส่วนปัจจัยที่มีส่วนสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในระดับที่น้อย ได้แก่ ความเที่ยงธรรมในการประเมินของผู้บังคับบัญชา กระบวนการที่ใช้ในการประเมินและผลจากการประเมิน ในด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากนี้ ปัจจัยพื้นฐานที่จะส่งผลให้ผู้หญิงก้าวหน้าสู่การเป็นผู้ทรงอิทธิพล มักจะได้แรงหนุนจากครอบครัวเป็นสำคัญ (สายพันธ์ุ จันทรศัพท์, 2536 ; มติชนสุดสัปดาห์, 1 มิถุนายน 2542) ภาวะการตัดสินใจของนายทหารหญิงก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดความก้าวหน้าของทหารหญิง (สำนักเลขาธิการกองทัพบกพร้อมกับสำนักซีอินเตอร์เน็ตโพลล์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, 2542)

สุจิตรา สง่าเนตร จากการวิจัยเรื่อง "การยอมรับบทบาททางการปกครองของสตรี" (2529) ได้เขียนถึงการยอมรับบทบาททางการปกครองของสตรีและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังทางสังคม แนวคิดบทบาทความเป็นเพศชาย - หญิง และการขัดเกลาทางสังคมต่อการยอมรับบทบาททางการปกครองของสตรี ผลการวิจัยพบว่าภูมิหลังของข้าราชการได้แก่เพศมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญกับการยอมรับบทบาททางการปกครองของสตรี ส่วนตัวแปรภูมิหลังอื่น ๆ ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ผลการยอมรับบทบาททางการปกครองของสตรีพบว่าระดับการยอมรับจะลดลงตามลำดับความสำคัญและอำนาจที่สูงขึ้นของบทบาทแต่ละบทบาท

บวร ประพฤติ, ทิพาพร พิมพ์สุทธิ และ เฉลิมพล ศรีหงษ์ ศึกษาเรื่อง "สตรีไทย" บทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหาร วิจัยพบว่า การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญ สำหรับการเป็นผู้บริหาร ระดับการศึกษาที่มีสัมพันธ์กับผู้นำสตรี สตรีที่มีการศึกษาสูงมีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารมากกว่าสตรีที่มีการศึกษาระดับต่ำ นอกจากการศึกษาแล้ว ค่านิยมบางสังคมไทยมีสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้นำทางการบริหารของสตรี กล่าวคือ

- สตรีที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองมีโอกาสที่จะได้เข้าไปสู่ผู้นำระดับบริหารน้อย
- โดยลักษณะส่วนตัวแล้วนักบริหารสตรีส่วนใหญ่ชอบอำนาจ สตรีที่ไม่นิยมความมีอำนาจมีโอกาสได้เข้าไปสู่ผู้นำทางการบริหารน้อย
- สตรีที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย โอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารมีน้อย
- ความนิยมยกย่องในสตรี

กนลา สุขพานิช อันทปราบ และ พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว "ปัญญาชนสตรีไทย" (2527) จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสตรีไทยส่วนใหญ่นั้นพบว่าสตรีซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ของประชากรโลกยังคงเป็นกลุ่มสังคมที่เผชิญกับการถูกเอารัดเอาเปรียบเป็นเหยื่อของ "ลัทธิเหยียดเพศ" ซึ่งเป็นทัศนคติที่ยังฝังแน่นมาแต่โบราณ อีกทั้งยังต้องเผชิญกับความไม่เท่าเทียมกันทั้งทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ

โดยทั่ว ๆ ไปแล้วคนมีความเชื่อในการเปรียบเทียบระหว่างผู้หญิงกับผู้ชาย เช่นผู้หญิงมีความเหมาะสมในงานที่เป็นผู้นำน้อยกว่าผู้ชาย และก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานน้อยกว่า

จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์ กับการศึกษาเรื่อง "ปัจจัยเกื้อหนุนความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรีไทย" (2530) สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สถานภาพของสตรีในระบอบราชการในทางนิติบัญญัติ ไม่มีการจำกัดสิทธิและโอกาสของสตรี แต่ในทางพฤตินัย มีการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในบางตำแหน่งหน้าที่ของสตรีต้องทำงานหนักหรือทำตัวให้เก่งกว่า จึงได้รับการยอมรับและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง
2. ปัจจัยที่ส่งเสริมโอกาสก้าวหน้าของข้าราชการสตรีได้แก่ การเป็นผู้มีพื้นความรู้ดี มีคุณวุฒิทางการศึกษา อย่างน้อยในระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ รู้จักพัฒนาความรู้ความสามารถ
3. บุคคลิกภาพที่คาดหวังของสตรี ผู้นำทางการบริหาร ผู้นำมีท่าทางแสดงความเชื่อมั่นในตนเองแต่มีใจก้าวร้าว มีใจคอหนักแน่น รู้จักควบคุมอารมณ์ เป็นผู้มีความกล้าหาญ กล้าทำกล้าตัดสินใจ มีอัธยาศัยดีต่อบุคคลทั่วไป มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักให้ความ

สำคัญต่อผู้ร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม เทียบธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนการเป็นผู้มีรสนิยมดีในการแต่งกาย

4. ผู้บริหารสตรีกับบทบาทในครอบครัว การสร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิกในครอบครัวจึงเป็นสิ่งสำคัญ

แนวทางในการส่งเสริมบทบาทในการเป็นผู้นำ ทางการบริหารของสตรีพบว่า จะต้องมีการแก้ไขทัศนคติ และค่านิยมของสังคมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสตรี

แนวทางการแก้ไขปัญหาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ควรมีการส่งเสริมการพิจารณาความดีความชอบ โดยใช้ระบบคุณธรรม หลักความรู้ ความสามารถ ควบคู่ไปกับหลักอาวุโสและหลักความเสมอภาคโดยเน้นความเป็นธรรมให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม และมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ หรือแต่งตั้ง โยกย้าย นอกจากนี้แล้วควรมีการพิจารณาปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งต่าง ๆ ให้ทันกับยุคสมัยและกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเอื้อต่อความก้าวหน้าและขวัญกำลังใจของข้าราชการให้มากขึ้น ซึ่งนอกจากจะช่วยเสริมระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลแล้ว ยังเป็นการป้องกันและกำจัดระบบการเลือกปฏิบัติและความไม่เสมอภาคให้หมดไป แนวทางสุดท้ายที่จะขาดไม่ได้คือ การปรับปรุงระบบ การอบรม พัฒนาบุคลากรข้าราชการ โดยทั่วถึงและต่อเนื่อง รวมทั้งการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อเป็นการเน้นและส่งเสริมคุณภาพบุคลากรข้าราชการให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพได้ดียิ่งขึ้น ภาวะการตัดสินใจของนายทหารชั้นสัญญาบัตรหญิงก็เป็นปัจจัยหนึ่ง