

## สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ( Survey Research ) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง ทักษะและ ความพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิง โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในองค์กรธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เป็นชาย 197 คน และหญิง 203 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี / เทียบเท่า

ผู้วิจัยแบ่งสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 กลุ่ม จำแนกตามประเภทขององค์กรธุรกิจที่กำหนดขึ้น คือ ธุรกิจบริการ ธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจพาณิชย์ และธุรกิจการเงิน เพื่อให้ได้ ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมและเป็นระบบ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 1 ชุด มีทั้งหมด 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปขององค์ประกอบทางสังคมของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศของผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ในองค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำอยู่ และเพศของผู้บังคับบัญชาที่บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 7 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมและรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยผู้วิจัยประยุกต์และปรับปรุงมาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ให้เหมาะสมกับทุกประเภทขององค์กรธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมในเรื่องของความบ่อยครั้งในการรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของบริษัท วิธีการสั่งงานที่พบบ่อยของผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามกระทำในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาส่งข่าวสารไม่ชัดเจนและไม่เข้าใจ รวมถึงรูปแบบการสื่อสาร 4 ลักษณะ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร ประเภทของการใช้ สัญลักษณ์ที่ใช้ และทิศทางของกระแสข่าวสาร จำนวนทั้งสิ้น 49 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามทัศนคติที่ผู้บังคับบัญชามีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง สร้างขึ้นโดยอาศัยทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับทัศนคติของ คัตซ์และสโตนแลนด์ ( Katz and Stotland ) เครช ครัทซ์ฟีลด์ และบัลลาชี ( Krech, Crutchfield and Ballachy ) แมคกายร์ ( W.J. McGuire ) เรอส์โตน ( Thurstone ) และโรเจอร์ส ( Rogers ) มีจำนวนทั้งสิ้น 16 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบวัดความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง โดยประยุกต์จากทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ แนวคิดทางด้านองค์ประกอบของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร รวมถึงมาตรวัดความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสาร ทฤษฎีด้านองค์ประกอบทางสังคม และแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีจำนวนทั้งสิ้น 15 ข้อ

ซึ่งในตอนที่ 3 และ 4 นี้ ได้อาศัยแนวคิดเรื่องเพศ ที่มีผลต่อลักษณะเฉพาะของพฤติกรรม และรูปแบบการสื่อสารในองค์การของผู้บังคับบัญชาทั้งเพศชายและหญิง เป็นหลักสำคัญในการตั้งคำถาม

ตอนที่ 5 เป็นคำถามปลายเปิดที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่พบมากในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาชายและหญิง กับผู้บังคับบัญชาที่ต่างเพศกัน ลักษณะผู้บังคับบัญชาที่คาดหวัง รวมทั้งข้อเสนอแนะที่จะช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จำนวนทั้งสิ้น 3 ข้อ

เครื่องมือที่สร้างขึ้นได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และอาจารย์ที่ปรึกษา และตรวจสอบหาความเชื่อถือได้ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามแบบของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับรูปแบบและพฤติกรรมการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ทศนคติในการสื่อสารต่อผู้บังคับบัญชาชายและผู้บังคับบัญชาหญิง และความพึงพอใจในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา เท่ากับ 0.87, 0.87, 0.84 และ 0.95 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามเองด้วยการนำไปแจกจ่ายให้กับกลุ่มตัวอย่างตามกรอบตัวอย่างประชากรที่ได้จากการเปิดตารางสำเร็จของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) พร้อมทั้งนัดวันรับคืนแบบสอบถาม เมื่อถึงกำหนดผู้วิจัยได้ไปเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่อแจกแจงความถี่ คำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนที่ได้

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรในองค์กรธุรกิจ พบว่าเป็นชายและหญิงในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 50.8 และ 49.3 ตามลำดับ มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปีมากที่สุด คิดเป็น 1 ใน 3 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี / เทียบเท่ามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.3 ผู้ตอบแบบสอบถาม 1 ใน 3 เป็นบุคลากรในองค์กรธุรกิจบริการ คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนที่เหลืออีก 3 ประเภทธุรกิจ มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน และกว่าครึ่งหนึ่งมีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 52 ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ในองค์กรธุรกิจที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่ เป็นชายมากกว่าหญิง คิดเป็นร้อยละ 75 และ 25 ตามลำดับ ซึ่งคิดเป็น 3 ใน 4 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และส่วนใหญ่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่ดูแลและบังคับบัญชาเป็นชายมากกว่าหญิง คิดเป็นร้อยละ 56 และ 44 ตามลำดับ

1.2 พฤติกรรมและรูปแบบการสื่อสารและการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา พบว่า ในลักษณะทั่วไปมีการสื่อสารหลายรูปแบบในองค์กร การสื่อสารดังกล่าวส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงการสื่อสารจากล่างขึ้นบนที่อยู่ในระดับน้อย และพบว่าผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารตามแนวนอนมากที่สุด ซึ่งมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารมาก แต่หากมีการสั่งงานผู้บังคับบัญชาจะสั่งงานด้วยวิธีเดินมาสั่งงานด้วยตนเองมากกว่าวิธีอื่น แม้จะมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลางก็ตาม

ในส่วนของการเปรียบเทียบพฤติกรรมและรูปแบบการสื่อสารและการสั่งงานระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแล้วนั้น ส่วนใหญ่มีความบ่อยครั้งอยู่ในระดับปานกลางทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีเพียงการสั่งงานทางโทรศัพท์ และการสั่งงานโดยผ่านเพื่อนร่วมงานที่มีความบ่อยครั้งอยู่ในระดับน้อยทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิง และวิธีการสั่งงานที่พบว่ามี ความบ่อยครั้งอยู่ในระดับน้อยมากในผู้บังคับบัญชานหญิง ก็คือ การสั่งงานโดยผ่าน E-mail พบน้อยกว่าผู้บังคับบัญชาชายในวิธีเดียวกัน และในส่วนของรูปแบบการสื่อสารส่วนใหญ่ ผู้บังคับบัญชาชายและหญิงมีความบ่อยครั้งอยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงการสื่อสารจากล่างขึ้นบนที่ผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 เพศ มีความบ่อยครั้งในการสื่อสารค่อนข้างน้อย และการสื่อสารตามแนวนอนที่ผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 เพศ มีความบ่อยครั้งในการสื่อสารมาก

1.3 ทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิงจะมีทศนคติในทางบวก ต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าผู้บังคับบัญชาหญิง ในเรื่องความตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม ในการพูดจาหรือสั่งงาน ความเด็ดเดี่ยวเด็ดขาดในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รูปแบบ / ลักษณะการทำงานแบบประชาธิปไตย ความอดทนต่อความคับข้องใจ ความล่าช้า และความกดดันต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ความเป็นอิสระและไม่พึ่งพิงใครในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ ความจริงใจ และเชื่อใจได้ รวมทั้งเป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา ความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง การแข่งขันและการท้าทายความสามารถ การมีจิตวิทยาในการจูงใจและบริหารคน และการมีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำ

ในส่วนทศนคติในทางบวกของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาหญิงมากกว่าชายนั้น ได้แก่ เรื่องความเห็นใจ ความเข้าใจ และการมีความรู้สึกร่วมในการรับรู้ปัญหา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา และความละเอียดอ่อนต่อเรื่องต่าง ๆ เช่น ความเป็นคนช่างสังเกต

ส่วนทศนคติในทางลบที่ผู้ได้บังคับบัญชามีต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งมีมากกว่าผู้บังคับบัญชาชาย ได้แก่ เรื่องของการใช้อารมณ์ในการดำเนินคดี ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

และในส่วนของพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิง ที่ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิงเช่นกัน เห็นว่าไม่มีความต่างกันหรือพบได้ทั้งในผู้บังคับบัญชาชายและหญิง คือ เรื่องของความยืดหยุ่น ความประนีประนอมในการปกครองและบริหารงาน และเรื่องรูปแบบ / ลักษณะการทำงานแบบเผด็จการ

พิจารณาโดยรวมแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีทศนคติเป็นกลางต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารโดยรวม ของผู้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิง

1.4 ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิง มีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาในรายพฤติกรรมพบว่า สไตล์ / รูปแบบในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ความนุ่มนวลในการสั่งงาน ความใส่ใจในสภาพแวดล้อมที่ทำงาน การปกป้องผู้ได้บังคับบัญชาไม่ว่าจะกระทำความผิดจริงหรือไม่ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้

ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแผนกอื่น การเป็นผู้ไกลเกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา การได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง ความมีหลักการและเหตุผลในการสื่อสารเรื่องงาน ความใส่ใจและรักษาความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ความคล่องตัวในการเจรจาติดต่อกิจการกับบุคคลภายนอก และความสนใจและตั้งใจรับฟังเรื่องต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจปานกลาง พฤติกรรมด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ การเป็นที่ปรึกษาในการรับฟังและชี้แจงปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงาน และความมีน้ำใจและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาชายมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาหญิงมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

พิจารณาโดยรวมแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ดูแลโดยตรงอยู่ในระดับปานกลาง

1.5 ปัญหาและอุปสรรคที่พบบ่อยมากในการสื่อสาร ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา สามารถจำแนกในรายละเอียดได้ ดังนี้

- 1.5.1 ปัญหาและอุปสรรคที่พบบ่อยมากที่สุด ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาชาย กับผู้บังคับบัญชาชาย ได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 21.4
- 1.5.2 ปัญหาและอุปสรรคที่พบบ่อยมากที่สุด ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาชาย กับผู้บังคับบัญชาหญิง ได้แก่ การใช้อารมณ์ในการสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 26.6
- 1.5.3 ปัญหาและอุปสรรคที่พบบ่อยมากที่สุด ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาหญิง กับผู้บังคับบัญชาหญิง ได้แก่ การใช้อารมณ์ในการสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 25.7
- 1.5.4 ปัญหาและอุปสรรคที่พบบ่อยมากที่สุด ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาหญิง กับผู้บังคับบัญชาชาย ได้แก่ การไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 14.8

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ได้บังคับบัญชาชายและหญิงพบมากที่สุดเมื่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาชาย คือ การไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา และปัญหา อุปสรรคที่ผู้ได้บังคับบัญชาชายและหญิงพบมากที่สุด เมื่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาหญิง ก็คือ การใช้ อารมณ์ในการสื่อสาร

ลักษณะผู้บังคับบัญชาที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวัง ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะของการทำงานเป็นแบบประชาธิปไตย มีการรับฟังความคิดเห็น ใ่วางใจให้เกียรติ และเน้นการทำงานเป็นทีมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20.2 ผู้ได้บังคับบัญชาหญิงต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีความเข้าใจ เห็นใจ และช่วยแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีปัญหาเกิดขึ้นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.1 ซึ่งเป็นไปตามลักษณะเฉพาะเพศ กล่าวคือ เพศชายจะมีลักษณะของความเป็นเผด็จการมากกว่าเพศหญิง และผู้หญิงมักจะมี ความเข้าอกเข้าใจและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความช่วยเหลือมากกว่าผู้ชาย

ข้อเสนอแนะที่ผู้ได้บังคับบัญชาชายและหญิงเสนอมากที่สุด เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การจัดประชุมในแผนกอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังปัญหาซึ่งกันและกัน คิดเป็นร้อยละ 34.2 และ 43 ตามลำดับ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว พบว่า ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาหญิงที่อยากให้ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นนั้น มีเปอร์เซ็นต์ที่สูงกว่าความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาชาย แสดงให้เห็นว่าการเปิดใจรับฟังสิ่งต่าง ๆ จากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ ซึ่งการเปิดใจรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ จะพบน้อยในผู้บังคับบัญชาชาย ( ตามปัญหาและอุปสรรคที่พบมากใน ข้อ 1.5.4 )

## 2. การวิเคราะห์ตามการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ผู้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิง มีพฤติกรรมการสื่อสารที่แตกต่างกัน จากผลการวิจัยพบว่า

### วิธีการสังเกต

1.1 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีการสังเกตด้วยวิธีเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

- 1.2 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีวิธีการสั่งงานโดยการเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
- 1.3 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีวิธีการสั่งงานทางโทรศัพท์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
- 1.4 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีวิธีการสั่งงานโดยเรียกประชุม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
- 1.5 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีวิธีการสั่งงานแบบลายลักษณ์อักษร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
- 1.6 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีวิธีการสั่งงานโดยผ่านเพื่อนร่วมงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
- 1.7 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีวิธีการสั่งงานโดยผ่าน E-mail ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

#### รูปแบบการสื่อสาร

- 1.8 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีการสื่อสารแบบทางเดียว ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
- 1.9 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีการสื่อสารแบบสองทาง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
- 1.10 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีการสื่อสารแบบเป็นทางการ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
- 1.11 ผู้บังคับบัญชาชาย มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากกว่าผู้บังคับบัญชาหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีความบ่อยครั้งในการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.12 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีการสื่อสารจากบนลงล่าง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.13 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.14 ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีการสื่อสารตามแนวนอนและข้ามแผนก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมการสั่งงานและรูปแบบการสื่อสารในองค์การ ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและผู้บังคับบัญชาหญิงไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ มีเพียงการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเพียงประเภทเดียว ที่มีความแตกต่างกันในพฤติกรรมและรูปแบบการสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง โดยทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีระดับความบ่อยครั้งในการสื่อสารปานกลาง

สมมติฐานที่ 2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ชายและผู้หญิงแตกต่างกัน

2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องการใช้อารมณ์ในการดำเนินความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิงในเชิงลบมากกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชาย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อมในการพูดจาหรือสั่งงาน ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความเด็ดเดี่ยว เด็ดขาดในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.4 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความยืดหยุ่น ความประนีประนอมในการปกครองและบริหารงาน ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้



2.5 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องรูปแบบหรือลักษณะการทำงานแบบเผด็จการในการปฏิบัติงาน ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.6 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องรูปแบบหรือลักษณะการทำงานแบบประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.7 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความอดทนในความคับข้องใจ ความล่าช้า ความเครียด และความกดดันต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.8 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความเป็นอิสระ และไม่พึ่งพิงใครในการปฏิบัติงาน ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.9 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความยุติธรรมในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.10 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความจริงใจและเชื่อใจได้ เป็นที่ไว้วางใจ ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.11 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความเห็นใจ เข้าใจ และการมีความรู้สึกร่วม ( Empathy ) ในการรับรู้ปัญหาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิงดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชาย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.12 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความเชื่อมั่นและความมั่นใจในตนเอง ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.13 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องการทำงานที่มีลักษณะของการแข่งขัน และการทำทนายความสามารถ ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.14 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องการมีจิตวิทยาในการจูงใจและบริหารคน ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.15 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความละเอียดอ่อนต่อเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคนช่างสังเกต ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิงดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชาย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.16 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องของการมีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำ เช่น ความหนักแน่น การแต่งกายดี ดูสง่างาม ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป ทัศนคติโดยรวมของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีความแตกต่างกัน ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อพฤติกรรมการสื่อสารของทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงเป็นกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ มีเพียงทัศนคติต่อพฤติกรรมการสื่อสารในเรื่องความยืดหยุ่น ความประนีประนอมในการปกครองและบริหาร

งาน และเรื่องรูปแบบหรือลักษณะการทำงานแบบเผด็จการในการปฏิบัติงานเท่านั้น ที่ไม่มี ความแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3** ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับ บัญชาที่เป็นผู้ชายและผู้หญิงแตกต่างกัน

3.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถอย่าง เต็มที่ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้ บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับ บัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาชายในระดับมาก และพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อสไตล์ / รูปแบบในการทำงาน ของผู้บังคับ บัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชา มี ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อความนุ่มนวลในการสั่งงาน ของผู้บังคับบัญชา ชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความ พึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.4 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อความใส่ใจในสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ของผู้ บังคับบัญชาชายและหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ ตั้งไว้

3.5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อการปกป้องผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะกระทำ ความผิดจริงหรือไม่ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของผู้ บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผู้ได้บังคับ บัญชาที่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

หญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.7 ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานแผนกอื่น ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.8 ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการเป็นที่ปรึกษาในการรับฟัง และชี้แจงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาชายในระดับมาก และพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.9 ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชา ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.10 ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.11 ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อความมีหลักการและเหตุผลในการสื่อสารเรื่องงาน ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.12 ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อความใส่ใจและรักษาความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.13 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อความคล่องตัว ในการติดต่อเจรจาธุรกิจกับบุคคลภายนอก ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.14 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อความสนใจ และตั้งใจรับฟังผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.15 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อความมั่นใจ และเชื่อเพื่อแผ่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาชายในระดับมากและพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีความแตกต่างกัน ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ มีเพียงความพึงพอใจต่อพฤติกรรมในเรื่องความใส่ใจในสภาพแวดล้อมที่ทำงาน การปกป้องผู้ได้บังคับบัญชาไม่ว่าจะกระทำความผิดจริงหรือไม่ ความคล่องตัวในการติดต่อเจรจาธุรกิจกับบุคคลภายนอก และความสนใจและตั้งใจรับฟังผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่มีความแตกต่างกัน

## การอภิปรายผล

### ตอนที่ 1 การอภิปรายผลข้อมูลทั่วไป

#### 1. พฤติกรรม รูปแบบการสื่อสาร และการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาในองค์กรทั้ง 4 ประเภทนี้ ส่วนใหญ่มีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความบ่อยครั้งในการสื่อสารตามแนวนอนอยู่ในระดับมาก และการสื่อสารจากล่างขึ้นบนอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย การสื่อสารอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอในองค์กร มีความสำคัญอย่างมากที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรทุกฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิดของไมเยอร์ ( Myers ) และคณะ ที่กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรไว้ใน 3 ลักษณะ คือ *ทำให้เกิดความหมาย* เพราะบุคลากรจะมีการเรียนรู้ความหมายของสิ่งต่าง ๆ ความคิดต่าง ๆ ค่านิยมต่าง ๆ ได้จากการสื่อสาร บุคลากรในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ถึงภาษาและความหมายที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและกลุ่มนั้น ๆ เพื่อให้สามารถทำการสื่อสารและเข้าใจความหมายในภาษาเดียวกัน *ทำให้คาดคะเนความคิดกันได้* การสื่อสารนอกจากจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจความหมายกันได้ตรงกันแล้ว ยังสามารถทำให้ทุกฝ่ายโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา มีความเข้าใจในจุดยืนและสามารถคาดคะเนการกระทำหรือความคิดซึ่งกันและกันได้ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานและการสื่อสารร่วมกัน *ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในรูปแบบต่าง ๆ* เมื่อทุกฝ่ายมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นต่อกันอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการได้เรียนรู้ความคิด ลักษณะนิสัยซึ่งกันและกันแล้ว จะก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างกัน

สอดคล้องกับแนวความคิดของเสนาะ ติเยวาร์ และคณะ ที่กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการสื่อสารก็คือ เพื่อให้บุคลากรในองค์กร ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของเขาเอง ในที่นี้ก็หมายถึงฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา และเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีระหว่างกันไม่มีอคติ ช่วยส่งเสริมให้เกิดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่ดี

การสื่อสารที่พบมากที่สุด คือการสื่อสารตามแนวนอน ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชามีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานแผนกอื่น ๆ ในองค์กร ได้รับความร่วมมือและประสานงานจากหน่วยงานแผนกอื่นด้วยความรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ติดต่อประสานงานเอง ซึ่งสิ่งนี้จะเป็ผลดีเนื่องจากผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่มีอยู่เฉพาะตัวของแต่ละคน ในการพูดคุย ขอความช่วยเหลือ เช่น การคุยกันทางโทรศัพท์ หรือการพูดคุยแบบเผชิญหน้าในบรรยากาศการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งสอดคล้อง

คล้องกับแนวคิดของ ลาซาร์สเฟลด์ และเมนเซล ( Lazarsfeld and Menzel : 1963 ) ที่กล่าวถึงรูปแบบการสื่อสารที่จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร ในเรื่องของการสื่อสารตามแนวนอนไว้ว่า การสื่อสารตามแนวนอนมีรูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ที่เน้นวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางวาจาเป็นหลัก และเชื่ออำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การอย่างมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นสำคัญ นั่นหมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือในการทำงานมากขึ้นเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับมนุษยสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลนั่นเอง

การสื่อสารที่พบมากรองลงมาคือ การสื่อสารจากบนลงล่างที่แสดงออกมาในลักษณะของการสั่งงาน อาจจะเป็นทางการ เช่น เป็นลายลักษณ์อักษร หรือไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวด้วยวาจา แต่เป็นที่น่าสังเกตที่พฤติกรรมสื่อสารที่มีความบ่อยครั้งน้อยที่สุด ก็คือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน จะเห็นได้จากผลการวิจัยในด้านของวิธีการสั่งงานของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ที่มีคำสั่งงานโดยการเดินมาสั่งงานด้วยตนเองมากที่สุด และรองลงมา คือการเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว ถือว่าเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะเป็นการสื่อสารสองทาง ( Two way communication ) เนื่องจากเป็นการสื่อสารที่เผชิญหน้าโดยตรง ( face to face ) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาหรือความไม่เข้าใจสามารถถามตอบได้ทันที จึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่า แม้ผู้บังคับบัญชาจะมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันและข้ามสายงานมาก รวมทั้งในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลในแผนกตนเองในลักษณะจากบนลงล่างมากรองลงมาก็ตาม แต่เนื่องจากการสื่อสารจากล่างขึ้นบนพบน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาอาจเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถาม ในเรื่องของระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน มากกว่าการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าเข้าพบ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น อาจเป็นเพราะสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับผู้บังคับบัญชาไม่ดี แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานแผนกอื่นอยู่ในเกณฑ์สูงก็ตาม แต่ผู้บังคับบัญชาก็ไม่เปิดรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร ดังนั้นการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชากลับไปสู่ผู้บังคับบัญชาจึงมีน้อยลงตามไปด้วย

รูปแบบการสื่อสารนั้น ไม่ว่าจะพิจารณาในลักษณะใด ต่างก็มีข้อดีข้อเสียต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ สถานการณ์ และผู้รับส่งข่าวสาร ไม่มีองค์การใดที่ใช้รูปแบบการสื่อสารเพียงอย่างเดียว ต่างต้องใช้ร่วมกันในหลายลักษณะเพื่อประสิทธิภาพของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรเอกชนที่มีลักษณะการทำงานที่ต้องเร่งรีบแข่งขันกับเวลาเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน การสื่อสารในแนวนอนจึงพบมากที่สุดเป็นการลดขั้นตอน เพื่อตอบสนองต่อลักษณะการทำงานที่เร่ง

รับดังกล่าว การสื่อสารในรูปแบบอื่น ได้แก่ การสื่อสารทางเดียวและสองทาง การสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการสื่อสารจากบนลงล่าง จึงพบอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัญหาและอุปสรรคที่พบมากในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพบมากในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา สามารถแยกประเด็นตามเพศได้ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชายและหญิงพบมากที่สุด เมื่อทำการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาชายก็คือ การไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากตามธรรมชาติของผู้ชาย จะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเองค่อนข้างสูง มีความทะเยอทะยานที่แสดงออกมาในลักษณะของการเป็นผู้นำสูง ส่งผลให้เมื่อจะต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำของกลุ่ม ก็มักจะแสดงออกมาโดยการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประกอบกับผู้บังคับบัญชาอาจไม่มีทักษะการสื่อสารที่ดี จึงทำให้การสื่อสารไม่ชัดเจน ไม่ตรงประเด็น รวมทั้งมีความไม่ละเอียดอ่อน ไม่ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะมีผลกระทบอย่างมาก ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพศตรงข้าม ในบางโอกาสมีการใช้อารมณ์ในการสื่อสารและตัดสินปัญหา จึงขาดความรอบคอบในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

จากประเด็นปัญหาเหล่านี้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้รูปแบบการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ เป็นแบบบนลงล่างมากกว่าล่างขึ้นบน เป็นเพราะผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสและไม่เปิดใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ นอกจากนี้อาจมีสาเหตุมาจากตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเอง กล่าวคือ ความที่เพศชายมีลักษณะของการใช้คำพูดและมีกิริยาที่โผงผาง ไม่ถนอมน้ำใจ เช่น การพูดเสียงดัง ก็จะเป็นสาเหตุให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าที่จะเข้าหาและแสดงความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้ง โดยเฉพาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่างเพศกัน

ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชายและหญิงพบมากที่สุด เมื่อทำการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาหญิง ก็คือ เรื่องของการใช้อารมณ์ในการสื่อสาร การตัดสินใจหรือตัดสินปัญหาต่าง ๆ ซึ่งก็มีสาเหตุมาจากบุคลิกลักษณะเฉพาะของเพศหญิง ที่มักเป็นคนจู้จี้ จุกจิก และจริงจังในหลักการมากเกินไป ทำให้พลาดเป้าหมายหลัก ไม่ยืดหยุ่น จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความอึดอัดที่ร่วมงานด้วย โดยเฉพาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพศชาย นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาหญิงยังมีความลำเอียง ทำให้การเข้าหานั้นยากกว่าผู้บังคับบัญชาชาย และความไม่เด็ดเดี่ยว



ไม่เด็ดขาดในการตัดสินใจ ตามผลที่ผู้ได้บังคับบัญชาหญิงเองได้แสดงให้เห็นไว้ว่า ผู้หญิงไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองเท่ากับผู้ชาย แต่จากผลการวิจัยที่เกี่ยวกับทัศนคติในทางบวกของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชาหญิงมีความเข้าใจ ความเห็นใจ และละเอียดอ่อนต่อเรื่องราวต่าง ๆ ได้ดีกว่าผู้บังคับบัญชาชาย จึงส่งผลให้เกิดความใส่ใจและถนอมน้ำใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศในการทำงาน แต่ถึงกระนั้นก็มีผู้หญิงทำงานจำนวนไม่น้อยที่มีบุคลิกลักษณะในการพูดจา หรือสื่อสารเช่นเดียวกับผู้ชาย

ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ได้บังคับบัญชาชายกับหญิงคาดหวังมากที่สุด ก็จะมี ความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ได้บังคับบัญชาชายจะเน้นไปที่พฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นโดยตรงของผู้บังคับบัญชา ซึ่งก็คือ ลักษณะการทำงานแบบประชาธิปไตยที่มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจและให้เกียรติกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งสามารถแสดงออกมาในรูปของการทำงานเป็นทีม ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาหญิง จะเน้นไปในลักษณะของความรู้สึกที่อยู่ภายในที่แสดงออกมาในรูปของความมีน้ำใจ ความเข้าใจและเห็นใจ เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาชาย และหญิง ก็มีลักษณะเฉพาะทางเพศที่เหมือนกันกับผู้บังคับบัญชา เมื่อมองในมุมกลับกัน

## ตอนที่ 2 การอภิปรายผลตามการทดสอบสมมติฐาน

1. ผลจากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 พบว่า พฤติกรรมการสั่งงานและรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิง ไม่มีความแตกต่างกัน มีเพียงการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากกว่าผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความแตกต่างทางเพศของ ICA Data ( 1978 ) ที่กล่าวไว้ว่า ความแตกต่างทางเพศทำให้บุคคลมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เพศหญิงมีแนวโน้มและมีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารมากกว่าเพศชาย ในขณะที่เพศชายไม่ได้มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียว เมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์ในโลกปัจจุบันที่องค์การธุรกิจเอกชนต่าง ๆ มีการรับเอาวัฒนธรรมองค์การจากต่างชาติเข้ามา เนื่องจากมีการติดต่อเจรจาธุรกิจกับต่างชาติมาเป็นเวลานานพอสมควรแล้ว ส่งผลให้เกิดความเป็นสากลในการทำงานเกือบทุกองค์กร จะเห็นได้ว่าวิธีการสั่งงานของผู้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิงนี้ เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการสื่อสารในองค์การ ที่เป็นวิธีที่เป็นสากล เราสามารถพบได้ในเกือบทุกองค์กร และทั้งผู้ชายและผู้หญิงต่างก็มีความรู้ในหลักการสื่อสารในองค์การเป็นอย่างดี ว่าการบริหารองค์การควรใช้

การสื่อสารรูปแบบและวิธีการใดบ้าง จึงเลือกใช้รูปแบบและวิธีการสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกัน แสดงว่าทั้งหญิงและชายสามารถเป็นผู้บริหารที่ดีมีทักษะการสื่อสารที่ดีได้เท่า ๆ กัน แต่ที่พบว่าผู้บังคับบัญชาชายมีการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมากกว่าผู้บังคับบัญชาหญิงนั้น สามารถอธิบายได้ว่า ผู้ชายมักชอบพูดคุยหรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับงานและเรื่องส่วนตัวที่ไม่เฉพาะเจาะลึก ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาหญิงมักมีการพูดคุย หรือมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่เป็นทางการในเรื่องที่เป็นส่วนตัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา ชลิตาพงศ์ (2540) ที่ศึกษาเรื่องการเปิดเผยตนเองของผู้หญิงและผู้ชายในองค์กรไทย ที่พบว่า ลักษณะการเปิดเผยตนเองของผู้หญิงและผู้ชายในองค์กรไทย มีความแตกต่างกัน คือผู้หญิงมักจะใช้อารมณ์ความรู้สึกเปิดเผยตนเองโดยไม่ทันยั้งคิด ขณะที่ผู้ชายมักจะคิดเรื่องราวไว้ก่อนที่จะเปิดเผยตนเองออกไป และยังพบว่าเพศหญิงมักปรับทุกข์ในเวลาที่มีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงาน ขณะที่เพศชายชอบพูดคุยเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน

2. ผลจากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ทักษะการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงโดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งผู้ชายและผู้หญิงจะมีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน สืบเนื่องมาจากแนวคิดด้านเพศที่มีมาแต่อดีต และฝังลึกจนกลายเป็นค่านิยมฝังแน่นในสังคม จะเห็นได้จากข้อคำถามในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบตามความเป็นจริง แต่ในส่วนที่ 3 เป็นคำถามที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดไม่ใช่ข้อเท็จจริง จึงสามารถรายงานแบบมีอคติต่อเพศใดเพศหนึ่งได้ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ทั้งผู้ชายและผู้หญิง มีทัศนคติในทางบวกต่อพฤติกรรมโดยรวมของผู้ชาย และมีทัศนคติในทางลบต่อพฤติกรรมโดยรวมของผู้หญิง เนื่องมาจากการหล่อหลอมของคนในสังคมที่มีมาทุกยุคทุกสมัย สอดคล้องกับแนวคิดที่เกี่ยวกับการก่อตัวของทัศนคติ (The Formation of Attitude) ของเครช ครัทช์ฟิลด์ และบัลลาดี (Krech, Crutchfield and Ballachy : 1948) ที่กล่าวไว้ว่า ทัศนคติจะเกิดขึ้นจากปัจจัยทางด้านข่าวสารข้อมูล และการเข้าไปเป็นสมาชิกหรือสังกัดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง นอกจากนี้ กรอลและนิแมน (Gross and Niman : 1953) ยังกล่าวสนับสนุนแนวคิดนี้ว่า ทัศนคติเป็นผลสะท้อนที่แสดงออกโดยพฤติกรรมและความเชื่อ ที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินชีวิตในสังคม ซึ่งเห็นได้ว่าจากทัศนคตินี้เองส่งผลให้เมื่อผู้ชายกับผู้หญิงได้มาทำงานกันในองค์การ จึงเกิดเป็น

พฤติกรรมที่สืบเนื่องจากทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก และแสดงออกมาในรูปของการให้ความเคารพยกย่องและนับถือผู้ชายมากกว่า โดยเฉพาะในเรื่องของการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ปรับระดับค่าตอบแทนที่ผู้หญิงจะถูกมองข้ามจากคนในสังคมและในองค์กรเสมอ ๆ แม้ว่าในปัจจุบันจะมีการเปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้มีบทบาทมากขึ้นในการทำงานในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรเอกชน และมีการยอมรับความสามารถและความเท่าเทียมกันของผู้หญิงและผู้ชายมากขึ้นแล้วก็ตาม แต่จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าทัศนคติเดิมก็ยังฝังอยู่ แม้ในตัวของผู้หญิงเองก็ตาม ซึ่งเห็นได้จากรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### ทัศนคติในทางบวก

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาย ดีกว่าพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาหญิง

1. ความตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อมในการพูดจา / สั่งงาน
2. ความเด็ดเดี่ยว เด็ดขาดในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
3. รูปแบบ / ลักษณะการทำงานแบบประชาธิปไตย
4. ความอดทนต่อความคับข้องใจ ความล่าช้า ความเครียด ความกดดันต่อปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน
5. ความเป็นอิสระ และไม่พึ่งพิงใครในการปฏิบัติงาน
6. ความยุติธรรมในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ
7. ความจริงใจและเชื่อใจได้ รวมทั้งเป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา
8. ความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง
9. การแข่งขัน และการท้าทายความสามารถ
10. การมีจิตวิทยาในการจูงใจ และบริหารคน
11. การมีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำ

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องต่อไปนี้ ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาหญิง ดีกว่าพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาย

1. ความเห็นใจ ความเข้าใจ และการมีความรู้สึกร่วมในการรับรู้ปัญหา ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา
2. ความละเอียดอ่อนต่อเรื่องต่าง ๆ เช่น ช่างสังเกต

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Sex - Role Spillover Theory ( Gutek : 1985 ) ที่กล่าวไว้ว่าเป็นการรับรู้บทบาทตามธรรมเนียมประเพณีของผู้หญิงในสังคม ซึ่งมีผลแผ่กระจายไปสู่องค์การต่าง ๆ และทำให้ผู้ชายมองผู้หญิงไปในทางของความไม่เป็นมืออาชีพ กล่าวคือ สาเหตุของการที่ผู้หญิงถูกแบ่งแยกให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานน้อยนั้น ผู้ชายจำนวนมากมีความคิดฝังใจเกี่ยวกับผู้หญิงว่า บทบาทของผู้หญิงจะต้องเป็นแม่ของลูก เป็นภรรยาจะมีความเหมาะสมกว่า ซึ่งความคิดความเชื่อเดิมของคนในสังคมนี้เอง ที่มีอิทธิพลสู่ความคิดของแต่ละบุคคลในปัจจุบัน

สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องบทบาททางเพศของ สทราส ( Straus : 1964 ) ที่กล่าวไว้ว่า บทบาททางเพศในเกือบทุกสังคม จะมีการแบ่งบทบาทสถานภาพความเป็นหญิงเป็นชายอย่างชัดเจน และมีการแบ่งบทบาทคู่สมรสไว้ว่า สามีจะเป็นผู้มีอำนาจในครอบครัวโดยที่สังคมให้การยอมรับ ส่วนภรรยามีบทบาทเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนเท่านั้น นอกจากนี้ แกนสัน และ โมดิกลินี ( Ganson & Modiglieni : 1979 ) ยังได้กล่าวสนับสนุนเพิ่มเติมว่า บทบาทของเพศชายและเพศหญิงจะมีลักษณะต่างกันคือ ผู้หญิงจะเป็นแม่บ้านหรือทำงานนอกบ้านเพียงบางอาชีพเท่านั้น เช่น ครู เลขา นักสังคมสงเคราะห์ พยาบาล ส่วนผู้ชายจะมีอาชีพที่ต้องต่อสู้ตรากตรำ เช่น นักธุรกิจหรือแพทย์ ซึ่งเป็นอาชีพที่ต้องการความก้าวหน้าสูงมากกว่า กล่าวได้ว่าปัจจัยทางด้านเพศและการอบรมสั่งสอนจากครอบครัวเดิม มีอิทธิพลต่อบุคคลในการยอมรับบทบาทของผู้อื่น โดยเฉพาะในบทบาททางเพศ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความอดทนต่อความคับข้องใจ ความล่าช้า และความกดดันต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ระหว่างการปฏิบัติงาน และในเรื่องการทำงานที่มีลักษณะของการแข่งขันและการท้าทายความสามารถต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าผู้บังคับบัญชาหญิง

สอดคล้องกับทฤษฎี Cultivation ที่พิจารณาในด้านที่เกี่ยวกับการปลูกฝังบุคลิกภาพของผู้หญิงในสื่อมวลชนในอดีต ที่สร้างภาพให้เป็นมาตรฐานว่าผู้หญิงจะต้องมีลักษณะที่ดึงดูดน่าสนใจ น่าปกป้อง น่าทะนุถนอม ชอบมีชีวิตอยู่แต่ในบ้าน และปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับการแต่งงาน ที่ว่าการแต่งงานนั้นเป็นเป้าหมายในชีวิตของผู้หญิง ผู้หญิงที่แต่งงานแล้วเท่านั้นที่จะได้รับความอบอุ่น ความมั่นใจ และความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต แต่ถ้าผู้หญิงต้องการจะมีทั้งครอบครัวและการทำงานไปพร้อม ๆ กัน ก็จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งในชีวิต กลายเป็นความลำบากความเหนื่อยยาก ทั้ง ๆ ที่ในปัจจุบันผู้หญิงที่แต่งงานแล้วและประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานก็มีจำนวนไม่น้อย

สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง จิตสำนึกด้านเพศ (Gender Consciousness) ที่กล่าวว่า สตรีโดยทั่วไปมักมีอคติด้านเพศแฝงอยู่อย่างเหนียวแน่น จนก่อให้เกิดปัญหาด้านการแบ่งแยกหลาย ๆ อย่าง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้หญิงหลายด้าน เช่น การมีอคติทางวิชาชีพ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ชายแล้วจะพบว่า ผู้ชายส่วนใหญ่จะประสบความสำเร็จมากกว่า เนื่องจากความเข้าใจผิดบางประการโดยเฉพาะการให้ความสำคัญแก่เพศชายมากกว่าเพศหญิง ที่แผ่ขยายออกไปสู่สังคม ซึ่งสังคมได้กำหนดหน้าที่สำหรับผู้หญิงให้มีบทบาทในการทำงานบ้าน ทำหน้าที่เป็นแม่ที่คอยเลี้ยงลูกเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้หญิงขาดโอกาสที่จะหาความก้าวหน้าทางด้านการประกอบอาชีพ โดย ริชาร์ด เลวินสัน (Levinson Richard 1978 : 35) ได้กล่าวว่า ผู้หญิงอดทนทำงานที่เรียบ ๆ ซ้ำซากไม่น่าตื่นเต้นได้ดีกว่าผู้ชาย และผู้หญิงโดยทั่วไปมีลักษณะยอมคนอื่น (Passive) อยู่ในแกนกลางของบุคลิกภาพอยู่แล้ว ผู้หญิงสัญญาตนในการให้ความสุขแก่คนอื่นในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเพศ ทางสังคม ทางอาชีพและความ เป็นแม่ ผู้หญิงไม่ก้าวร้าว ไม่ชอบแข่งขัน ซึ่ง เชลา แอล มาร์ติน และเคทีน อี มาร์เจอร์นีย์ (Sheilah L. Martin and Katheen E. Mahjoney 1987 : 23 - 28) ยังได้กล่าวถึงภาพรวมของอคติและความเสมอภาคทางเพศที่มีอยู่เดิม ว่ามี 4 ลักษณะ คือ 1) การรวมศูนย์อยู่ที่ผู้ชาย (Androcentricity) ที่คนในสังคมมักจะทำนึ่งถึงผู้ชายมากกว่าผู้หญิง และมากกว่าที่จะคำนึงถึงทั้งผู้ชายและผู้หญิง ซึ่งจะเห็นได้จากการมองหรือการคาดหวังของคนในสังคม ว่าอาชีพที่มีชื่อเสียง มีเกียรติมีหน้ามีตา เช่น แพทย์ วิศวกร ต้องเป็นผู้ชาย แต่อาชีพที่หน้าเบือ ซ้ำซากจำเจ เช่น พยาบาล นักสังคมสงเคราะห์ ต้องเป็นผู้หญิง หรือแม้แต่อาชีพที่ต้องคอยทำงานรองรับให้กับผู้ชาย เช่น เลขาฯ เสมียน เป็นต้น 2) การใช้เพศเป็นเกณฑ์ทั่วไป (Overgeneralization) แม้ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับคนจำนวนหนึ่งเท่านั้น แต่ทุกคนในสังคมก็ถือไปว่าเป็นของคนทั้งกลุ่ม ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้หญิงมักไม่มีความตรงไปตรงมาในการพูดจาหรือสั่งงาน ไม่มีความเด็ดเดี่ยว เด็ดขาดในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ก็มีผู้หญิงทำงานหลายคนที่ได้กล่าวตอบโต้ความคิดในเรื่องเหล่านี้ จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน คือ คุณอัมพรพิมพ์ วัชรภักย์ ผู้จัดการทั่วไป บริษัท เอลก้า (ประเทศไทย) จำกัด ดร. กันทิมา ธนะโสภณ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท ยูไนเต็ด บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด คุณยุวดี บุญครอง กรรมการผู้จัดการ บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด และ คุณชฎาทิพ จูตระกูล กรรมการผู้จัดการ บริษัท บางกอกสยามอินเตอร์คอนติเนนตอล โฮเต็ลส์ จำกัด (นิตยสาร ELLE Thailand ฉบับ กันยายน 2541 No. 47 คอลัมน์ Elle Report : 42 - 44) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นเรื่องของอุปนิสัยใจคอเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลมากกว่า โดยคุณยุวดี บุญครอง ได้กล่าวว่า " ตัวเองก็มีบุคลิกเหมือนผู้ชายมากกว่าผู้หญิง " คุณ

ชฎาทิพ จูตระกูล กล่าวว่า " ดิฉันเป็นคนที่มีลักษณะตรงไปตรงมาเหมือนผู้ชาย ชอบพูดจาตรง ๆ ฮิต เดอะ พอยต์ ไปเลย มันจะแก้ปัญหาก็ได้เร็วกว่า ไม่ต้องมาอ้อมค้อมเสียเวลา " ส่วนคุณอัมพรพิมพ์ วัชรากัย ได้กล่าวถึงคาแรกเตอร์ของตนเองว่า " ส่วนดิฉันก็เป็นคนแข็ง และเป็นคนตรง ชอบก็คือชอบ ไม่ชอบก็บอกไปเลย บางคนฟังแล้วอาจจะไม่ชอบใจ แต่นั่นคือสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว เพราะมีอะไรก็ต้องบอกกันตรง ๆ " และ ดร. กันทิมา ธนะโสภณ ก็ได้กล่าวถึงลักษณะของตนเองไว้ว่า " ดิฉันก็เป็นสไตล์หัว ๆ ค่อนข้างใจร้อนและเป็นคนไว ตรงไปตรงมาเหมือนผู้ชาย " แม้ว่าคำให้สัมภาษณ์เหล่านี้จะมาจากผู้หญิงเพียงส่วนน้อย แต่ก็มีผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จจำนวนไม่น้อยที่ไม่มีโอกาสได้มานำเสนอผ่านสื่อ ให้คนในสังคมส่วนใหญ่ได้รับทราบกัน

3) การไม่รู้สึกรู้ว่าเพศเป็นเรื่องสำคัญ ( Gender Insensitivity ) คือ ไม่ดูว่าเพศเป็นตัวแปรที่สำคัญในบางกรณี และในบางสถานการณ์ที่จำเป็นต้องเปรียบเทียบว่าผู้หญิงกับผู้ชายอยู่ในสถานะที่ต่างกัน ก็พิจารณาให้สิทธิแก่ฝ่ายชายที่ได้เปรียบอยู่แล้ว และ 4) การใช้มาตรฐานที่แตกต่างกัน ( Double Standard ) เป็นการประเมินสถานการณ์เดียวกันแตกต่างกัน และลงความเห็นในการปฏิบัติต่อแต่ละเพศแตกต่างกัน แล้วให้สิทธิพิเศษแก่เพศใดเพศหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเพศชาย จากทั้งสองลักษณะข้างต้นเห็นได้ชัดเจนในการพิจารณารับสมัครงานเข้ามาทำงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งในบางองค์กรจะระบุชัดเจนว่าไม่รับผู้หญิง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยด้านการจ้างงานในสาขาการจัดการของพาวเวลล์ ( Powell : 1988 ) ที่พบว่าองค์กรต่าง ๆ มักมีการรับสมัครและจ้างงานผู้ชายมากกว่าผู้หญิง เป็นการแสดงให้เห็นถึงทัศนคติที่มีต่อเพศชายและเพศหญิงต่างกัน และในกรณีที่มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หากมีผู้บังคับบัญชาชายก็มักจะเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาชายด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎี Pipeline Theory ของ คาร์สเทน ( Karsten : 1994 ) ที่ได้กล่าวถึงสาเหตุของการขาดแคลนผู้บริหารหญิงระดับสูงในองค์กรว่า ในสังคมของคนผิวขาวนั้น ผู้ชายที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งสูงขององค์กรมักจะพยายามหาผู้ร่วมงานที่มีความเหมือนหรือคล้ายกับตนเอง ( Homogeneity principle ) เพื่อจะได้มาร่วมงานในระดับเดียวกัน เนื่องจากหลัก Group Dynamic ได้กล่าวไว้ว่าธรรมชาติของมนุษย์มักจะรู้สึกสบายและชอบที่จะมีปฏิสัมพันธ์ หรือทำกิจกรรมร่วมกับคนที่มีความคล้ายหรือเหมือนกับตนเอง และเพราะผู้บริหารหญิงมีความแตกต่างจากบรรทัดฐานและผู้บริหารชายคนอื่น ๆ ดังนั้นผู้หญิงจึงมักไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง จึงเป็นเหมือนการให้สิทธิพิเศษแก่เพศชายมากกว่าเพศหญิง และสอดคล้องกับแนวคิด Glass Ceiling ( Women and Workplace : 1991 อ้างใน Peggy Yuhas Byers, Chapter 10 - Gender Issues : Management Style, Mobility, and Harassment : Cynthia Beryman - Fink : 261 - 263 ) ที่ได้กล่าวเปรียบเทียบอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้ผู้หญิงสามารถก้าวขึ้นไปสู่การทำงาน

ระดับสูงในองค์กรได้ ว่าเป็นเหมือนพาดานแก้วบางใสที่กั้นอยู่ ผู้หญิงสามารถมองเห็นถึง ตำแหน่งที่อยู่สูงขึ้นไปได้ ความมีเกียรติยศชื่อเสียง การได้รับค่าตอบแทนการทำงานที่มากขึ้น แต่ไม่สามารถจะได้รับในสิ่งเหล่านั้นได้เท่ากับผู้ชาย

### ทัศนคติในทางลบ

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องการใช้อารมณ์ ในการดำเนินความผิดพลาดในการ ปฏิบัติงาน ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาหญิง แย่กว่าพฤติกรรมการสื่อสารของผู้ บังคับบัญชาชาย

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับบทความเรื่องเรื่อง หล่อนเป็นเจ้านาย ( She's the Boss ) จาก The Sydney Morning Herald - Daily News ในวันที่ 29 พฤศจิกายน 2540 ที่กล่าว ไว้ว่า ผู้ชายมักใช้การสั่งงานแบบเผชิญหน้าโดยตรงและมีความตรงไปตรงมา ผู้ชายมักแปลกใจ และงุนงงเกี่ยวกับการใช้อารมณ์ที่รุนแรงของผู้หญิง ผู้หญิงมักชอบพูดถึงปัญหาของตน และรับ ฟังปัญหาโดยมีความเข้าใจ การรับรู้ และมีความรู้สึกร่วม ( Empathy ) แต่ผู้ชายจะรับฟัง ปัญหาและเพียงเสนอหนทางแก้ไขเท่านั้น ผู้หญิงชอบทำงานเป็นทีมแต่ผู้ชายชอบทำงานคน เดียว ในผู้หญิงที่มีความมั่นใจในตนเองหากบางครั้งเกิดความลังเลขึ้น ผู้ได้บังคับบัญชาชายก็ มักตีความไปว่าผู้หญิงอ่อนแอ และไม่มีความสามารถ

สอดคล้องกับความคิดเห็นของทานาน ( Tanan : 1990 ) ที่กล่าวถึงความแตกต่างทาง เพศกับการแสดงออกของการติดต่อสื่อสารว่าในสภาพที่กดดันผู้หญิง มักจะหาทางแสดงออกซึ่ง อารมณ์ความรู้สึกที่แท้จริงให้ผู้อื่นรู้ ขณะที่ชายจะหาทางออกด้วยการสกัดกั้นอารมณ์ สร้างภาพ ที่สวยและสุขุม

สอดคล้องกับงานวิจัยของเคส ( Case : 1988 ) ที่ศึกษารูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับ บัญชาหญิงว่าจะเน้นการทำงานที่มีความเป็นส่วนตัว ความสะดวกสบายมีความสัมพันธ์ บุรณาการ ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชายจะเน้นการทำงานที่อาศัยความเด็ดเดี่ยว ความมีอำนาจ สั่งการและเน้นการสื่อสารโดยรวมมากกว่าผู้บังคับบัญชาหญิง

สอดคล้องกับงานวิจัยของโรสเนอร์ ( Rosener : 1990 ) ที่พบว่าผู้บังคับบัญชาหญิงจะมี สไตส์การทำงานที่ชอบบุรณาการ และมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ในทาง บวกกับผู้ได้บังคับบัญชา สนับสนุนการตัดสินใจในการทำงาน และมีการกระจายอำนาจข่าว สารข้อมูลมากกว่า ผู้บังคับบัญชาชาย ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชายทำงานอยู่บนพื้นฐานของ

การสั่งการ และควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเฮลเกสัน ( Helgeson : 1990 ) และ ลุนบอร์ก ( Lunneborg : 1990 ) และกล่าวเสริมว่าผู้บังคับบัญชาชายจะเน้นความมีอำนาจในการสั่งงานจากตนเองเพียงฝ่ายเดียว

สอดคล้องกับงานวิจัยของแกรนท์ ( Grant : 1988 ) พบว่าผู้บังคับบัญชาหญิงจะนำเอา ทักษะการสื่อสารที่เฉพาะตัวเข้ามาสู่องค์การ ซึ่งรวมไปถึงทักษะต่างๆที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ได้แก่การสื่อสาร การร่วมมือ ความผูกพันระหว่างกันและต่อองค์กร ความยืดหยุ่นเชื่อถือ อารมณ์ความรู้สึกและความใกล้ชิด คำนึงกันเป็นส่วนตัว

และแม้ว่าจะมีงานวิจัยในอดีตของพาวเวลล์ ( Powell : 1993 ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างกันทางด้านสไตล์การเป็นผู้นำของผู้ชายและผู้หญิง ในองค์การ พบว่า สไตล์การทำงานของผู้บังคับบัญชาชายจะมีความเป็นเผด็จการ มากกว่าผู้บังคับบัญชาหญิง และผู้บังคับบัญชาหญิงก็จะมีลักษณะการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย มากกว่าผู้บังคับบัญชาชาย และยังพบอีกว่าผู้บังคับบัญชาหญิงมักจะชอบให้มีการร่วมกันตัดสินใจในการทำงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาชาย แต่ผลจากการวิจัยกลับพบว่าผู้บังคับบัญชาชาย มีรูปแบบ / สไตล์การทำงานที่เป็นประชาธิปไตย มากกว่าผู้บังคับบัญชาหญิง แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิง ต่างมีความรู้ในหลักการสื่อสารและการทำงานที่ดี และมีการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นในปัจจุบัน

ทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมความยืดหยุ่น ความประนีประนอมในการปกครอง การบริหารงาน และรูปแบบหรือลักษณะการทำงานแบบเผด็จการต่อผู้บังคับบัญชาชาย และผู้บังคับบัญชาหญิงไม่แตกต่างกันนั้น อาจเป็นไปตามบุคลิกลักษณะนิสัยพื้นฐานที่ทุกคนไม่ว่าชายหรือหญิง ควรจะมีความยืดหยุ่น ประนีประนอม และความคิด ความเชื่อทัศนคติ ประสพการณ์ที่มีอยู่เดิมเกี่ยวกับการทำงานในองค์การของแต่ละบุคคล จึงสามารถอภิปรายได้ว่า โดยพื้นฐานทางการบริหารแล้วนั้น ทั้งผู้ชายและผู้หญิงน่าจะมีความสามารถเท่าเทียมกัน และน่าจะมีคุณสมบัติเหล่านี้เหมือนกันได้

3. ผลจากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 พบว่าความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาย และผู้บังคับบัญชาหญิงโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาย มากกว่าผู้บังคับบัญชาหญิง ในเรื่องต่อไปนี้



การเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

1. สไตส์ และรูปแบบในการทำงาน
2. ความนุ่มนวลในการสั่งงาน
3. การสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน
4. การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และกับผู้ร่วมงานแผนกอื่น
5. การเป็นที่ปรึกษาในการรับฟัง และชี้แจงปัญหาต่างๆเกี่ยวกับงาน
6. การเป็นผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง
8. ความมีหลักการและเหตุผลในการสื่อสารเรื่องงาน
9. ความใส่ใจ และรักษาความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชา
10. ความมีน้ำใจ และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าผู้บังคับบัญชาหญิงนี้ เป็นผลสืบเนื่องมาจากความมีอคติต่อเพศ เนื่องจากวิธีการสื่อสาร และรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาทั้งหญิงและชายไม่ต่างกัน จากผลการวิจัยใน ส่วนที่ 2 แต่ความพึงพอใจในการสื่อสารกลับต่างกันโดยผู้ใต้บังคับบัญชากลับไปพอใจผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าผู้บังคับบัญชาหญิง จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นอคติต่อเพศอย่างชัดเจน

นอกจากนี้บุคลิกลักษณะเฉพาะของแต่ละเพศก็มีผลต่อความพึงพอใจในพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่า ผู้บังคับบัญชาหญิง สอดคล้องกับงานวิจัยของเอลีย์ ( Ely : 1988 ), ฮาสเลท กิสและคาร์เตอร์ ( Haslett Geis & Carter : 1992 ), พาวเวลล์ ( Powell : 1990 ), ซัทเทอร์นและมัวร์ ( Sutton & Moore : 1985) และวิลส์และเบอร์รี่แมนฟังก์ ( Wheelless & Bernyman - Fink : 1985 ) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานในองค์การที่มีต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ( Perception of Women Managers ) พบว่า คนส่วนใหญ่ชอบทำงานกับผู้บังคับบัญชาชาย และมีการรับรู้ไปในทางบวกต่อผู้บังคับบัญชาชาย แม้ว่าการรับรู้นี้จะแปรผันไปตามพนักงานชายและหญิง และสอดคล้องกับประสบการณ์ที่แต่ละคนได้เคยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้หญิงมาก่อน ว่ามีมาน้อยแค่ไหน

สอดคล้องกับซัทเทอร์นและมัวร์ ( Sutton & Moore : 1985 ) ที่ได้ทำการศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการทำงานกับผู้บังคับบัญชาหญิง พบว่า พนักงานชายเพียง 47 % ที่รู้สึก

สบายใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาหญิง ในขณะที่พนักงานหญิงมีถึง 82 % ที่รู้สึกสบายใจที่ได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาหญิง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮาสเลท กิสและคาร์เตอร์ ( Haslett Geis & Carter : 1992 ) ที่ทำการศึกษาเรื่องความชอบและการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ผลการวิจัยพบว่า แม้แต่พนักงานหญิงเอง ก็ยังชอบทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาชายมากกว่า

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอลีย์ ( Ely : 1988 ) ที่พบว่า ผู้หญิงที่ทำงานอิสระ จะรู้สึกไม่สะดวกใจหรือไม่สบายใจ ในการร่วมงานกับกลุ่มผู้ร่วมงานที่เป็นผู้หญิงด้วยกัน มากกว่าที่ได้ร่วมงานกับกลุ่มผู้ร่วมงานผู้ชายหรือต่างเพศ

จะเห็นได้ว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามากหรือน้อยนั้น บุคลิกลักษณะเฉพาะทางเพศก็มีผลไม่น้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาชายและหญิงบางคน ยังไม่เคยได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาที่เป็นเพศหญิงมาก่อน แต่ก็มีทัศนคติที่ไม่ดีและไม่ต้องการหรือไม่คาดหวังที่จะทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาหญิง วิลส์ และเบอร์รีแมนฟิงค์ ( Wheelles and Berryman - Fink : 1985 ) ได้กล่าวว่า พนักงานหญิงมีทัศนคติที่ดีต่อการมีผู้บังคับบัญชาหญิง มากกว่าพนักงานชายที่มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาหญิง และใครที่เคยมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาหญิงมาก่อน ก็จะมี ความชอบที่จะร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาหญิง มากกว่าคนที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาหญิง และพาวเวลล์ ( Powell : 1990 ) ยังได้สนับสนุนงานวิจัยนี้ โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานทั่วไปที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาหญิงมาก่อน พบว่า การมีจำนวนผู้บังคับบัญชาหญิงมากขึ้นในองค์การ จะทำให้ การรับรู้ในทางลบและความไม่สะดวกใจหรือไม่สบายใจในการร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาหญิงลดลง และมีการยอมรับมากขึ้นในระดับของการจัดการและระดับบริหาร เนื่องจากความกลัวจากความไม่รู้ ความไม่เชื่อมั่นและไม่เชื่อใจนี้ จะนำไปสู่ทัศนคติทางลบให้กับคนที่ยังไม่เคยได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาหญิงมาก่อนได้

ในส่วนรายละเอียดจากสมมติฐานที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรม การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงไม่แตกต่างกันนั้น ได้แก่ เรื่องความใส่ใจในสภาพแวดล้อมที่ทำงาน การปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่ากระทำความผิดจริงหรือไม่ ความคล่องตัวในการติดต่อเจรจาธุรกิจกับบุคคลภายนอก และความสนใจและตั้งใจรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ

## ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่าผู้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิงในองค์กรเอกชน มีรูปแบบการสื่อสารตามแนวนอนและจากบนลงล่างมาก แต่ในขณะที่มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนในระดับต่ำ ดังนั้นผลที่ออกมาจึงพบว่าบุคลากรในองค์กรเน้นการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน มากกว่าการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทั้งสองฝ่ายจะไม่มี ความเข้าใจในแผนงานและวิธีปฏิบัติงานที่ตรงกัน อย่างแท้จริง ทำให้ผลงานไม่บรรลุจุดมุ่งหมายหรือบรรลุแต่ไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร ดังนั้นใน ส่วนระบบงานผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจึงควรพยายามเน้นการสื่อสารที่เป็นระบบชัดเจน ให้ เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ในส่วนของตัวบุคคลนั้นควรเน้นไปที่การบังคับบัญชา โดยจะ ต้องมีการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการบังคับบัญชาและทักษะในการสื่อสาร โดย เน้นไปที่การเปิดโลกทัศน์ของผู้บังคับบัญชาให้มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ใต้ บังคับบัญชาที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ ใต้บังคับบัญชา จึงจะเป็นที่ยอมรับของพนักงานมิใช่การออกคำสั่งแต่เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งจากจุด นี้ควรเพิ่มการสื่อสารจากล่างขึ้นบนให้มากขึ้นนั่นเอง เพราะเป็นการสื่อสารที่ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รู้จักและเรียนรู้วิธีการทำงานรวมทั้งสไตล์การทำงาน ได้รับรู้เข้าใจ ความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาโดยตรงโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาหญิง อันอาจจะทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติให้ถูกต้องและตรงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิงที่ เหมือนกันคือ ควรจะให้มีการจัดประชุมในแผนกอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง เพื่อเพิ่มความเข้าใจที่ตรงกัน ต้องปรับปรุงทักษะการสื่อสารให้มากขึ้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาชายยังควรมี การปรับปรุงในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเอาใจเขามา ใส่ใจเรา กล่าวคือ มีความละเอียดอ่อนในจุดเหล่านี้มากขึ้น ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ถือว่าเป็นจุด เด่นของลักษณะนิสัยของผู้หญิงที่ผู้ชายยังขาดอยู่ และในส่วนของผู้บังคับบัญชาหญิงนอกจาก จะต้องมีการปรับปรุงในเรื่องของทักษะการสื่อสารให้กระชับชัดเจนต่อเนื่องแล้ว ยังต้องมีการ ปรับปรุงในเรื่องของความตรงไปตรงมา และจะต้องมีการตรวจสอบข้อเท็จจริงโดยใช้เหตุผลไม่ ใช้อารมณ์หรือสรุปปัญหาในบางเรื่อง ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ก็ถือว่าเป็นจุดเด่นของลักษณะนิสัย ของผู้ชาย ที่ผู้หญิงยังขาดอยู่เช่นกัน

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งผู้ชายและผู้หญิงจะมีทัศนคติในทางบวก ต่อพฤติกรรมการสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าผู้บังคับบัญชาหญิง ไม่ว่าจะในเรื่องความตรงไปตรงมา ไม่อ้อม

ค้อม มีความเด็ดเดี่ยวเด็ดขาด ความเป็นประชาธิปไตย ความอดทนต่อความกดดันและความคับข้องใจ ความเป็นอิสระ ความยุติธรรม ความจริงใจเชื่อใจได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา ความเชื่อมั่นและมั่นใจในตนเอง การชอบแข่งขันท้าทายความสามารถ การมีจิตวิทยาในการจูงใจและบริหารคน และการมีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำ เหล่านี้เป็นข้อบกพร่องของผู้หญิงซึ่งผู้หญิงสามารถแก้ไขและพิสูจน์ให้เห็นได้ว่า สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ได้ ๆ และแสดงออกให้คนทั่วไปได้ประจักษ์เพื่อขจัดอคติที่มีอยู่ให้ลดลง และให้เกิดการยอมรับมากขึ้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาทั้งรุ่นใหม่และรุ่นเก่าจึงควรพยายามสร้างและปรับเปลี่ยนความคิด ทศนคติเกี่ยวกับเพศใหม่ เพื่อไม่ให้เป็นอคติที่กีดกันความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน

3. ควรสร้างทัศนคติใหม่มิให้มีการเลือกปฏิบัติแก่เพศใดเพศหนึ่ง เพราะความรู้ความสามารถในการบริหารของทั้งผู้ชายและผู้หญิงนั้นไม่มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังและต้องการมากทั้งชายและหญิงก็ไม่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงน่าจะมีการปฏิบัติต่อเพศอย่างเสมอภาคกัน

4. ในส่วนของการสร้างความเข้าใจและความตระหนักในผู้ที่เป็นผู้หญิงด้วยตนเอง ควรจัดการมีทัศนคติทางลบต่อเพศเดียวกัน จึงจะทำให้ลดอคติทางเพศลงไปได้บ้างในท้ายที่สุด ซึ่งจะต้องเริ่มที่ผู้หญิงด้วยกันเองก่อน

5. ควรมีการส่งเสริมและเผยแพร่ความสามารถและผลงานของผู้หญิง ให้เป็นที่ประจักษ์แก่คนในสังคมมากขึ้นเพื่อสร้างให้เกิดเป็นรูปธรรมที่เห็นได้ชัดเจน

หากสามารถปรับปรุงการสื่อสารและปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ดีขึ้นได้ จะส่งผลให้บุคลากรทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและต่างระดับกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารจากบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในสถานที่ทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กรโดยรวม

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

1. จากงานวิจัยในประเด็นของการศึกษาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีจุดมุ่งหมายที่ต้องการทราบความคิดเห็นที่มีอยู่ ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความลำเอียงหรือมีอคติต่อเพศเป็นอย่างไร ยังสามารถศึกษาในอีกมุมมองจากความเป็นจริงที่ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพียงเพศใดเพศเดียวเท่านั้น ดังนั้นการที่จะให้ผู้ตอบแบบสอบถามคนเดียวแสดง

ความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาทั้งสองเพศนั้น ในความเป็นจริงผู้ตอบต้องใช้ความรู้สึกในการตอบแบบสอบถาม จึงยังอาจมีอคติในใจของผู้ตอบอยู่ การจะศึกษาให้ได้รับข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ที่แท้จริงควรให้ผู้ตอบแบบสอบถามหนึ่งคน แสดงความคิดเห็นที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่มีอยู่จริงหรือตอบตามจินตนาการของตนเอง เพื่อขจัดความลำเอียงที่มีอยู่ในใจออกไป

2. ควรมีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่น เช่น อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ เป็นต้น ว่าจะมีผลต่อความต่างในเรื่องทัศนคติและความพึงพอใจ ต่อผู้บังคับบัญชาทั้งสองเพศหรือไม่ อย่างไร