

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงสำรวจเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง จะนำเสนอตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย

1.1 การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ขององค์ประกอบทางสังคม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประเภทองค์กรธุรกิจ ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน เพศของผู้บังคับบัญชา ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่คาดหวัง และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

1.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม กับประเภทองค์กรธุรกิจ เพศของผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ในองค์กร และเพศของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ดูแลโดยตรง

1.3 ลักษณะของผู้บังคับบัญชาตามความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา

1.4 ค่าเฉลี่ย และ ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการสื่อสาร และวิธีการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา

1.4.1 การได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของบริษัทที่จำเป็นและเป็นประโยชน์

1.4.2 การสั่งงานของผู้บังคับบัญชา

1.4.3 วิธีการสั่งงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาชอบ

1.4.4 พฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติเมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานไม่ชัดเจน

1.4.5 รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน

2.1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมและรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

2.2 การเปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

2.3 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 1 : การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย

1.1 การแจกแจงความถี่ ร้อยละขององค์ประกอบทางสังคม ประเภทองค์กรธุรกิจ ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และเพศของผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามเพศ อายุ และวุฒิการศึกษา

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	197	49.3
หญิง	203	50.8
รวม	400	100.0
2. อายุ		
< 21 ปี	5	1.3
21-25 ปี	84	21.0
26-30 ปี	130	32.5
31-35 ปี	66	16.5
36-40 ปี	57	14.3
41-45 ปี	26	6.5
46-50 ปี	24	6.0
> 50 ปี	8	2.0
รวม	400	100.0
3. วุฒิกการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	78	19.5
ปริญญาตรี / เทียบเท่า	261	65.3
ปริญญาโท / เทียบเท่า	61	15.3
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้หญิง และผู้ชายในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 50.8 และ 49.3 ตามลำดับ มีอายุระหว่าง 26-30 ปี มากที่สุด คิดเป็น 1 ใน 3 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี / เทียบเท่ามากที่สุด ร้อยละ 65.3 รองลงมาคือ วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาโท / เทียบเท่า ร้อยละ 19.5 และ 15.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามประเภท
องค์กรธุรกิจ

ประเภทองค์กรธุรกิจ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ธุรกิจบริการ	133	33.3
2. ธุรกิจอุตสาหกรรม	85	21.3
3. ธุรกิจพาณิชย์	95	23.8
4. ธุรกิจการเงิน	87	21.8
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 2 พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 1 ใน 3 เป็นพนักงานในองค์กรธุรกิจบริการ คือร้อยละ 33.3 ส่วนที่เหลือเป็นพนักงานในองค์กรธุรกิจพาณิชย์ ธุรกิจการเงิน และธุรกิจ อุตสาหกรรม ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันคือ ร้อยละ 23.8 , 21.8 และ 21.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามระยะเวลา
การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ระยะเวลาในการทำงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. น้อยกว่า 1 ปี	30	7.5
2. 1 -5 ปี	208	52.0
3. 6 -10 ปี	95	23.8
4. มากกว่า 10 ปี	67	16.8
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามกว่าครึ่งหนึ่งมีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่ง ปัจจุบัน 1 - 5 ปี รองลงมาระยะเวลา 6 -10 ปี ร้อยละ 23.8 มากกว่า 10 ปี ร้อยละ 16.8 และน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 7.5

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามว่ามี ผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่ในองค์กรที่ทำงานอยู่เป็นเพศใด แยกตามเพศของผู้บังคับบัญชา

เพศของผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้ชาย	300	75.0
ผู้หญิง	100	25.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ในองค์กรที่ทำงานอยู่ เป็นผู้ชาย คิดเป็น 3 ใน 4 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด อีกหนึ่งส่วนที่เหลือมีผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ว่ามีผู้บังคับบัญชา ขั้นต้นที่ดูแลและบังคับบัญชาโดยตรงคนปัจจุบัน เป็นเพศใด แยกตามเพศของ ผู้บังคับบัญชา

เพศของผู้บังคับบัญชา โดยตรง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้ชาย	224	56.0
ผู้หญิง	176	44.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่ดูแลเป็นผู้ชาย คิดเป็นร้อยละ 56.0 เป็นผู้หญิงร้อยละ 44.0

ปัญหาและอุปสรรคที่พบมากในการสื่อสารระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับ
ผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 6 ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ได้บังคับบัญชาชายพบมากในการสื่อสาร
กับผู้บังคับบัญชาชาย (ผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า 1 ประเด็น)

ประเด็น	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	22	21.4
2. สื่อสารไม่ชัดเจน ไม่ตรงประเด็น	17	16.5
3. ความไม่ละเอียดอ่อน และไม่ใส่ใจความรู้สึกของ ผู้ได้บังคับบัญชา	13	12.6
4. ใช้อารมณ์ในการตัดสินปัญหา ขาดความรอบคอบ	10	9.7
5. คำพูดและกิริยาไม่สุภาพ	9	8.7
6. ผู้บังคับบัญชามีงานมาก ไม่มีเวลาในการรับฟังปัญหาต่างๆ	8	7.8
7. มนุษย์สัมพันธ์ไม่ดี ไม่เป็นกันเอง	7	6.8
8. ความเข้มงวด เป็นทางการมากเกินไป	7	6.8
9. ไม่สั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร	3	2.9
10. ไม่เด็ดขาด ไม่กล้าตัดสินใจ	3	2.9
11. ไม่ถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ (หวงวิชา)	2	1.9
12. ขาดความรู้ในสายงานที่รับผิดชอบ	1	1
13. พุดเร็วเกินไป	1	1
รวม	103	100.0

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุดในการสื่อสาร ระหว่างผู้ได้บังคับ
บัญชาชายกับผู้บังคับบัญชาชาย ได้แก่ การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของ
ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 รองลงมาคือ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน
ไม่ตรงประเด็น จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 และความไม่ละเอียดอ่อน ไม่ใส่ใจความรู้สึก
ของผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 13 คน รวมทั้งการใช้อารมณ์ในการตัดสินปัญหา จำนวน
10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.6 และ 9.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ได้บังคับบัญชาชายพบมากในการสื่อสาร
กับผู้บังคับบัญชาหญิง (ผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า 1 ประเด็น)

ประเด็น	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ใช้อารมณ์ในการสื่อสาร	34	26.6
2. จู้จี้ จุกจิก	15	11.7
3. ไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	13	10.1
4. ไม่มีความเข้าใจในปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ปกป้อง ไม่ช่วยเหลือ	12	9.4
5. ไม่เด็ดเดี่ยว เด็ดขาดในการตัดสินใจ	10	7.8
6. ไม่ยืดหยุ่น ยึดมั่น จริงจังในหลักการมากเกินไป	9	7
7. ลำเอียง ไม่ยุติธรรม	8	6.3
8. จู้จี้ ขี้บ่น	8	6.3
9. ไม่จริงใจ (ทั้งท่าทาง & การพูดจา)	7	5.5
10. ไม่มีวิสัยทัศน์ ขาดหลักการและเหตุผล	4	3.1
11. ผู้บังคับบัญชามีงานมาก ไม่มีเวลาในการรับฟังปัญหาต่างๆ	3	2.3
12. คำสั่งคลุมเคลือ ไม่ชัดเจน	3	2.3
13. มนุษย์สัมพันธ์ไม่ดี ไม่เป็นกันเอง	2	1.6
รวม	128	100.0

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุดในการสื่อสาร ระหว่างผู้ได้บังคับ
บัญชาชายกับผู้บังคับบัญชาหญิง ได้แก่ การใช้อารมณ์ในการสื่อสาร จำนวน 34 คน คิดเป็น
ร้อยละ 26.6 รองลงมาคือความจู้จี้จุกจิกในรายละเอียดต่าง ๆ มากเกินไป จำนวน 15 คน
คิดเป็นร้อยละ 11.7 การไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 13 คน
และการไม่มีความเข้าใจในปัญหาที่ผู้ได้บังคับบัญชาประสบอยู่ จำนวน 12 คน คิดเป็น
ร้อยละ 10.1 และ 9.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ได้บังคับบัญชาหญิงพบมากในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาหญิง (ผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า 1 ประเด็น)

ประเด็น	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ใช้อารมณ์ในการสื่อสาร	48	25.7
2. ไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็น และไม่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา	33	17.6
3. จู้จี้ จุกจิก	30	16
4. สื่อสารไม่ชัดเจน ไม่ตรงประเด็น	22	11.8
5. ไม่เด็ดเดี่ยว เด็ดขาด ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่เชื่อมั่นในตนเองเท่ากับเพศชาย	21	11.2
6. ลำเอียง ไม่ยุติธรรม	12	6.4
7. มนุษย์สัมพันธ์ไม่ดี ไม่เป็นกันเอง	9	4.8
8. ไม่ใส่ใจ ไม่ช่วยเหลือในการแก้ปัญหา & อุปสรรคในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา	8	4.3
9. ผู้บังคับบัญชามีงานมาก ไม่มีเวลาในการรับฟังปัญหาต่างๆ	3	1.6
10.พนักงานเป็นคนขี้ลืมเอง	1	0.5
รวม	187	100.0

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุดในการสื่อสาร ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาหญิงกับผู้บังคับบัญชาหญิง ได้แก่ การใช้อารมณ์ในการสื่อสาร จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 รองลงมาคือ การไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็น และไม่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 ความจู้จี้จุกจิกในรายละเอียดต่าง ๆ มากเกินไป จำนวน 30 คน และการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ไม่ตรงประเด็น จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 16 และ 11.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ได้บังคับบัญชาหญิงพบมากในการสื่อสาร
กับผู้บังคับบัญชาชาย (ผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า 1 ประเด็น)

ประเด็น	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	31	14.8
2. สื่อสารไม่ชัดเจน ไม่ตรงประเด็น	29	13.9
3. ใช้อารมณ์ ไม่มีเหตุผล	24	11.5
4. ไม่ใส่ใจ ไม่ช่วยเหลือในการแก้ปัญหา & อุปสรรคในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา	21	10
5. ไม่เชื่อมั่น ไม่ยอมรับความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาเพศตรงข้าม	20	9.6
6. มนุษย์สัมพันธ์ไม่ดี ไม่เป็นกันเอง	18	8.6
7. คำพูดและกิริยาไม่สุภาพ	15	7.2
8. ผู้บังคับบัญชามีงานมาก ไม่มีเวลาในการรับฟังปัญหาต่างๆ	14	6.7
9. ลำเอียง ไม่ยุติธรรม	7	3.3
10. ไม่ยืดหยุ่น ยึดมั่น ไม่ประนีประนอม	6	2.9
11. ไม่มีจิตวิทยาในการสั่งงาน และการปกครองคน	5	2.4
12. จุกจิก คิดเล็กคิดน้อย ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่	5	2.4
13. ชักช้า ช้าซ้อน	5	2.4
14. ไม่เด็ดเดี่ยว เด็ดขาดในการตัดสินใจ	3	1.4
15. ไม่สั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร	2	1
16. ไม่มีน้ำใจ	2	1
17. ขาดความรู้ในสายงานที่รับผิดชอบ	1	0.5
18. อุปกรณ์ในการสื่อสารไม่เพียงพอ	1	0.5
รวม	209	100.0

จากตารางที่ 9 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบบ่อยที่สุดในการสื่อสาร ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาหญิงกับผู้บังคับบัญชาชาย ได้แก่ การไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 รองลงมาคือ การสื่อสารไม่ชัดเจนไม่ตรงประเด็น จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9 การใช้อารมณ์ ความไม่มีเหตุผล จำนวน 24 คน และการไม่ใส่ใจ ไม่ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาและอุปสรรคจากการทำงาน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 และ 10 ตามลำดับ

ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่คาดหวัง

ตารางที่ 10 ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชายคาดหวัง
(ผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า 1 ประเด็น)

ประเด็น	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เป็นประชาธิปไตย (รับฟังความคิดเห็น ใ่วางใจ ให้เกียรติ เน้นการทำงานเป็นทีม)	83	20.2
2. มีทัศนคติที่ดี รักลูกน้อง (ปกป้อง ช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนเป็นที่ปรึกษา ไม่ต่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น)	69	16.8
3. ยุติธรรม ไม่ลำเอียง มีคุณธรรม	51	12.4
4. อารมณ์มั่นคง มีเหตุผล หนักแน่น อดทนต่อความกดดัน จากการทำงาน	38	9.2
5. มนุษย์สัมพันธ์ดี เป็นกันเอง ประสานงานดี มีจิตวิทยาในการสื่อสาร	35	8.5
6. มีความรับผิดชอบ	34	8.3
7. มีความสามารถในสายงานที่รับผิดชอบ พัฒนาตัวเอง อยู่เสมอ มีวิสัยทัศน์	23	5.6
8. มีน้ำใจ เสียสละ จริงใจ	22	5.4
9. มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์	20	4.9
10. เด็ดเดี่ยวเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ รวดเร็ว	15	3.6
11. ยืดหยุ่น ประนีประนอม	14	3.4
12. บุคลิกภาพดี แต่งกายดี	6	1.5
13. ตรงต่อเวลา	1	0.2
รวม	411	100.0

จากตารางที่ 10 พบว่าลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชายคาดหวังมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 รองลงมาคือ มีทัศนคติที่ดี รักผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8 มีความยุติธรรม จำนวน 51 คน และมีอารมณ์มั่นคง จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4 และ 9.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหญิงคาดหวัง
(ผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า 1 ประเด็น)

ประเด็น	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เข้าใจ เห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเรื่องงานและส่วนตัว ช่วยแก้ปัญหาและสร้างขวัญ & กำลังใจ	171	19.1
2. เป็นประชาธิปไตย (รับฟังความคิดเห็น ใ้วางใจ ให้เกียรติ เน้นการทำงานเป็นทีม)	160	17.9
3. ยุติธรรม ไม่ลำเอียง มีคุณธรรม	114	12.8
4. บุคลิกดี น่าเชื่อถือ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	71	8
5. มีความสามารถในสายงานที่รับผิดชอบ พัฒนาตัวเอง อยู่เสมอ มีวิสัยทัศน์	66	7.4
6. จริงใจ มีน้ำใจ เปิดเผย ตรงไปตรงมา	65	7.3
7. ไม่ใช้อารมณ์ มีเหตุผล	61	6.8
8. มนุษย์สัมพันธ์ดี เป็นกันเอง (ประสานงานดี) มีจิตวิทยาในการสื่อสาร	56	6.3
9. เด็ดเดี่ยวเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ รวดเร็ว	48	5.4
10. มีทักษะในการสั่งงาน & บริหารคน (วางแผน กระจาย งานดี เหมาะสม) มีจิตวิทยาในการสื่อสาร	30	3.3
11. มีความรับผิดชอบ (ทั้งต่อพฤติกรรม & คำพูด)	14	1.6
12. ยืดหยุ่น ประนีประนอม	13	1.4
13. สุภาพ อ่อนโยน (ทั้งพฤติกรรม & คำพูด)	13	1.4
14. มีความรอบคอบ สุขุม	8	0.9
15. ไม่จุกจิก จู้จี้	3	0.3
รวม	893	100.0

จากตารางที่ 11 พบว่าลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชานับใจมากที่สุด คือผู้บังคับบัญชาที่มีความเข้าใจและช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 19.1 รองลงมาคือ มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 มีความยุติธรรม จำนวน 114 คน มีบุคลิกดีน่าเชื่อถือ และเป็นตัวอย่างที่ดี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 และ 8 ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตารางที่ 12 ข้อเสนอแนะเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากผู้ได้บังคับบัญชาชาย (ผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า 1 ประเด็น)

ประเด็น	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา โดยการประชุม แผนกอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	66	34.2
2. มนุษย์สัมพันธ์ดี เป็นกันเองทั้ง 2 ฝ่าย	21	10.9
3. เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา	20	10.4
4. มอบหมายงานชัดเจน และมีการทวนซ้ำทุกครั้ง เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน	17	8.8
5. จริงใจ ไม่ดูถูกผู้ได้บังคับบัญชา	17	8.8
6. ไม่ใช้อารมณ์ มีเหตุผล	12	6.2
7. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี ลดช่องว่าง	9	4.6
9. ยุติธรรม ไม่ลำเอียง	9	4.6
10. ส่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร	8	4.1
11. มีความรับผิดชอบ	6	3.1
12. ผู้บังคับบัญชาควรเข้ารับการอบรม เพื่อปรับทัศนคติในการ บริหารงานและบุคลากรและเพื่อปรับปรุงตนเองในการสื่อสาร	3	1.6
13. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องรัก เคารพผู้บังคับบัญชา (เป็นทัศนคติ ที่ดีต่อการสื่อสาร & การทำงาน)	3	1.6
14. มีอุปกรณ์สื่อสารเมื่อไม่อยู่ในออฟฟิต เช่น โทรศัพท์มือถือ	1	0.5
15. เด็ดขาดในการตัดสินใจ และแก้ปัญหา	1	0.5
รวม	193	100.0

จากตารางที่ 12 พบว่าข้อเสนอแนะในเรื่องของการจัดประชุมในแผนก อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังปัญหาซึ่งกันและกัน มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 รองลงมาคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกันเองทั้งสองฝ่าย จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีทัศนคติที่ดีต่อกัน จำนวน 20 คน และการมอบหมายงานชัดเจน มีการทบทวนซ้ำทุกครั้งเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 และ 8.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ข้อเสนอแนะเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากผู้ได้บังคับบัญชาหญิง (ผู้ตอบสามารถตอบได้มากกว่า 1 ประเด็น)

ประเด็น	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา โดยการประชุมแผนก อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	102	43
2. ตรวจสอบข้อเท็จจริง และร่วมกันแก้ปัญหา	27	11.4
3. ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย กระชับชัดเจน ตรงไปตรงมา ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	21	8.9
4. มนุษย์สัมพันธ์ดี เป็นกันเองทั้ง 2 ฝ่าย	20	8.4
5. ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา	19	8
6. มีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการสื่อสาร	15	6.3
7. การสั่งงานควรสั่งงานกับเจ้าตัว ไม่ผ่านเพื่อนร่วมงาน และต้องซักถามเมื่อไม่เข้าใจ	10	4.2
8. มีเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์	10	4.2
9. สั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร หรือมีเอกสารประกอบ	7	3
10. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี ลดช่องว่าง	3	1.3
11. ฝึกอบรมในเรื่องการสื่อสาร การวางตัวในการสื่อสาร และแทรกความรู้ผ่านสื่อของบริษัท	2	0.8
12. ควรสั่งงานผ่าน e-mail ในกรณีที่เป็นการงานส่วนบุคคล แต่หากงานทั่วไปสั่งผ่านที่ประชุม	1	0.4
รวม	237	100.0

จากตารางที่ 13 พบว่าข้อเสนอแนะในเรื่องของการจัดประชุมในแผนก อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังปัญหาซึ่งกันและกัน มีจำนวน 102 คนคิดเป็นร้อยละ 43 รองลงมาคือ การตรวจสอบข้อเท็จจริง และร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย กระชับตรงไปตรงมา มีความต่อเนื่องสม่ำเสมอ จำนวน 21 คน และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นกันเองทั้งสองฝ่าย จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 และ 8.4 ตามลำดับ

1.2 ความสัมพันธ์ของเพศผู้ตอบแบบสอบถาม กับประเภทธุรกิจ เพศของผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ในองค์กรที่ดูแลโดยตรง และเพศของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่ดูแล

ตารางที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม กับประเภทขององค์กรธุรกิจ

เพศ	ประเภทองค์กรธุรกิจ				รวม
	ธุรกิจบริการ บริการ	ธุรกิจ อุตสาหกรรม	ธุรกิจ พาณิชย์	ธุรกิจ การเงิน	
ชาย	56 (28.4)	49 (24.9)	44 (22.3)	48 (24.4)	197 (100.0)
หญิง	77 (37.9)	36 (17.7)	51 (25.1)	39 (19.2)	203 (100.0)
รวม	133 (33.3)	85 (21.3)	95 (23.8)	87 (21.8)	400 (100.0)

จากตารางที่ 14 พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้หญิงอยู่ในประเภทธุรกิจบริการมากที่สุด คือร้อยละ 37.9 รองลงมาเป็นธุรกิจพาณิชย์ ส่วนกลุ่มผู้ตอบที่เป็นเพศชายอยู่ในธุรกิจบริการมากที่สุดเช่นเดียวกัน แต่มีสัดส่วนน้อยกว่ากลุ่มเพศหญิง และผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มเพศชายนี้ อยู่ในธุรกิจอื่นอีก 3 ประเภท ในสัดส่วนที่ไม่ต่างกันมากนัก

ตารางที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม กับเพศของผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ในองค์กรที่ทำงานอยู่

เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	เพศของผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ในองค์กร		รวม
	ผู้ชาย	ผู้หญิง	
ผู้ชาย	161 (81.7)	36 (18.3)	197 (100.0)
ผู้หญิง	139 (68.5)	64 (31.5)	203 (100.0)
รวม	300 (75.0)	100 (25.0)	400 (100.0)

จากตารางที่ 15 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีผู้บังคับบัญชาเป็นชาย โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ชายมีผู้บังคับบัญชาเป็นชายคิดเป็นร้อยละ 81.7 ซึ่งมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามผู้หญิงที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นชายคิดเป็นร้อยละ 68.5 และผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้หญิงมีผู้บังคับบัญชาเป็นหญิงคิดเป็นร้อยละ 31.5 ซึ่งมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามผู้ชายที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นหญิงคิดเป็นร้อยละ 18.3

ตารางที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม กับเพศของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ดูแลและบังคับบัญชาโดยตรงคนปัจจุบัน

เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	เพศของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ดูแล		รวม
	ผู้ชาย	ผู้หญิง	
ผู้ชาย	134 (68.0)	63 (32.0)	197 (100.0)
ผู้หญิง	96 (44.3)	113 (55.7)	203 (100.0)
รวม	224 (56.0)	176 (44.0)	400 (100.0)

จากตารางที่ 16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีผู้บังคับบัญชาที่ดูแลชั้นต้นเป็นผู้ชาย โดยผู้ตอบแบบสอบถามผู้ชายมีผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ชายคิดเป็นร้อยละ 68 ซึ่งมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามผู้หญิงที่มีผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ชายคิดเป็นร้อยละ 44.3 และผู้ตอบแบบสอบถามผู้หญิงก็มีผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นผู้หญิงคิดเป็นร้อยละ 55.7 ซึ่งมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามผู้ชายที่มีผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้หญิงคิดเป็นร้อยละ 32

1.3 ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการสื่อสาร และวิธีการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความบ่อยครั้งในการสื่อสารของการได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ของบริษัท ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่องาน แยกตามวิธีการติดต่อสื่อสาร

วิธีการติดต่อสื่อสาร	(\bar{X})	(S.D.)	ความบ่อยครั้งในการสื่อสาร
1. การประชุม	3.00	1.16	ปานกลาง
2. จากหัวหน้า / ผู้บังคับบัญชา	3.51	.95	มาก
3. จากเพื่อนร่วมงาน	3.28	.90	ปานกลาง
4. หนังสือเวียน	3.18	1.14	ปานกลาง
5. บอร์ดติดประกาศข่าวสาร	2.85	1.04	ปานกลาง
6. เสียงตามสาย	2.04	1.1	น้อย
7. E-MAIL	2.09	1.32	น้อย

จากตารางที่ 17 พบว่า การได้รับข้อมูลข่าวสารของบริษัทที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่องานนั้น พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชามากที่สุด จัดว่ามีความบ่อยครั้งในการสื่อสารมาก รองลงมาคือ ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน หนังสือเวียน การประชุม และบอร์ดติดประกาศข่าวสารตามลำดับ ซึ่งมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารปานกลาง ส่วนการได้รับข้อมูลจากเสียงตามสาย และ E-MAIL มีความบ่อยครั้งน้อย

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความบ่อยครั้งของการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา แยกตามวิธีการสั่งงาน

วิธีการสั่งงาน	(\bar{X})	(S.D.)	ความบ่อยครั้งในการสื่อสาร
1. เรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว	3.03	1.19	ปานกลาง
2. เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	3.29	1.15	ปานกลาง
3. สั่งงานทางโทรศัพท์	2.25	1.13	ค่อนข้างน้อย
4. เรียกประชุม	2.60	1.07	ปานกลาง
5. สั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร	2.86	1.26	ปานกลาง
6. สั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน	2.09	1	ค่อนข้างน้อย
7. สั่งงานโดยใช้ E-MAIL	1.51	0.94	ค่อนข้างน้อย

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้บังคับบัญชาสั่งงานด้วยวิธีการเดินมาสั่งงานด้วยตนเองมากที่สุด รองลงมา คือการเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรและการเรียกประชุมซึ่งมีความบ่อยครั้งอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการสั่งงานทางโทรศัพท์ การสั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน และการสั่งงานโดยใช้ E-MAIL มีความบ่อยครั้งค่อนข้างน้อย

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของวิธีการที่ ชอบให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงาน

วิธีการสั่งงาน	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับความชอบ
1. เรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว	3.45	0.98	มาก
2. เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	3.45	0.91	มาก
3. สั่งงานทางโทรศัพท์	2.59	0.87	ปานกลาง
4. เรียกประชุม	3.29	0.89	ปานกลาง
5. สั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร	3.68	1.03	มาก
6. สั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน	1.94	0.87	น้อย
7. สั่งงานโดยใช้ E-MAIL	2.39	1.18	น้อย

จากตารางที่ 19 พบว่า พนักงานชอบให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงานด้วยวิธีเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร วิธีเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง และวิธีการเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัวอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือวิธีการสั่งงานโดยเรียกประชุม และสั่งงานทางโทรศัพท์ พนักงานมีความชอบในระดับปานกลาง ส่วนการสั่งงานโดยใช้ E-MAIL และการสั่งงานผ่านเพื่อนร่วมงาน พนักงานมีความชอบอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติ กรณีที่ผู้บังคับบัญชาสั่งงาน หรือส่งข่าวสารไม่ชัดเจนและไม่เข้าใจ

พฤติกรรม	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
1. เข้าพบเพื่อสอบถามด้วยตนเอง	4.28	0.89	มาก
2. สอบถามทางโทรศัพท์	2.25	1.17	น้อย
3. สอบถามเป็นลายลักษณ์อักษร หรือด้วยบันทึก	1.98	1	น้อย
4. สอบถามจากเพื่อนร่วมงาน	2.40	1	น้อย
5. ให้เพื่อนร่วมงานถามแทนท่าน	1.56	0.78	น้อย
6. ทำงานตามที่หัวหน้า / ผู้บังคับบัญชาสั่ง ทั้งที่ไม่เข้าใจ	1.57	0.84	น้อย
7. ยังไม่ทำอะไร รอให้หัวหน้า / ผู้บังคับบัญชาชี้แจงอีกครั้ง	1.94	1.08	น้อย
8. ศึกษาเรื่องเดิม จากเอกสารที่มีอยู่	2.94	0.99	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 พบว่า กรณีผู้บังคับบัญชาสั่งงานหรือส่งข่าวสารไม่ชัดเจนและไม่เข้าใจ พนักงานมีความเห็นด้วยมากกว่า จะต้องเข้าพบเพื่อสอบถามด้วยตนเอง การศึกษาเรื่องเดิมจากเอกสารที่มีอยู่ พนักงานมีความเห็นด้วยปานกลาง ส่วนการสอบถามทางโทรศัพท์ การถามจากเพื่อนร่วมงาน การถามเป็นลายลักษณ์อักษร การยังไม่ทำอะไรรอเวลาให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงอีกครั้ง การทำตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งทั้งที่ไม่เข้าใจ และการให้เพื่อนร่วมงานถามแทนนั้น พนักงานมีความเห็นด้วยน้อย

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความบ่อยครั้งในการเปิดโอกาสในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ในเรื่องรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยตรง

รูปแบบการสื่อสาร	(\bar{X})	(S.D.)	ความบ่อยครั้ง
1. การสื่อสารทางเดียว	2.83	0.87	ปานกลาง
2. การสื่อสารสองทาง	3.12	0.87	ปานกลาง
3. การสื่อสารแบบเป็นทางการ	3.16	0.67	ปานกลาง
4. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ	3.26	0.84	ปานกลาง
5. การสื่อสารจากบนลงล่าง	3.34	0.72	ปานกลาง
6. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน	2.30	0.87	น้อย
7. การสื่อสารตามแนวนอน	3.57	0.67	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ในองค์การมีการสื่อสารตามแนวนอนมากที่สุด มีความบ่อยครั้งในการสื่อสารมาก รองลงมาคือการสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบเป็นทางการ การสื่อสารแบบสองทาง และการสื่อสารแบบทางเดียวตามลำดับ โดยมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารปานกลาง ส่วนการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีการสื่อสารกันน้อยที่สุด และมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารน้อย

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชาย เป็นรายข้อและรายรวม

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การใช้อารมณ์ในการตำหนิติเตียนความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา	2.74	0.96	เป็นกลาง
2. ความตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อมในการพูดจาหรือสั่งงาน	3.65	0.88	เชิงบวก
3. ความเด็ดเดี่ยว เด็ดขาดในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	3.33	0.8	เป็นกลาง
4. ความยืดหยุ่น ความประนีประนอมในการปกครองและบริหารงาน	3.79	0.81	เชิงบวก
5. รูปแบบหรือลักษณะการทำงานแบบเผด็จการในการปฏิบัติงาน เช่น การควบคุม และสั่งการโดยตรง	3.11	0.98	เป็นกลาง
6. รูปแบบหรือลักษณะการทำงานแบบประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น	3.48	0.83	เป็นกลาง
7. การอดทนต่อความคับข้องใจ ความล่าช้า ความเครียด และความกดดันต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน	3.26	0.92	เป็นกลาง
8. ความเป็นอิสระ และไม่พึ่งพิงใครในการปฏิบัติงาน	3.41	0.82	เป็นกลาง
9. ความยุติธรรมในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ	3.44	0.83	เป็นกลาง
10. ความจริงใจ และเชื่อใจได้ เป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา	3.55	0.76	เชิงบวก
11. ความเห็นใจ เข้าใจและการมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ในการรับรู้ปัญหาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวต่อผู้ได้บังคับบัญชา	3.19	0.78	เป็นกลาง
12. ความเชื่อมั่น และความมั่นใจในตนเอง	3.86	0.75	เชิงบวก

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
13.การทำงานที่มีลักษณะของการแข่งขัน และการท้าทายความสามารถ	3.69	0.86	เชิงบวก
14.การมีจิตวิทยาในการจูงใจ และบริหารคน	3.39	0.88	เป็นกลาง
15.ความละเอียดอ่อนต่อเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคนช่าง สังเกต	3.3	0.79	เป็นกลาง
16.การมีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำ เช่น ความหนักแน่น การแต่งกายดี ดูสง่างาม	3.7	0.83	เชิงบวก
รวม	3.43	0.44	เป็นกลาง

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อพฤติกรรมเรื่องความเชื่อมั่น และความมั่นใจในตนเองของผู้บังคับบัญชาชายมากที่สุด รองลงมาคือ ทัศนคติต่อพฤติกรรมเรื่องความยืดหยุ่น ความประนีประนอมในการปกครอง และบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองเรื่องนี้ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติอยู่ในเชิงบวก

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อพฤติกรรมการสื่อสารโดยรวมของผู้บังคับบัญชาเป็นกลาง

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง เป็นรายชื่อและรายการรวม

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การใช้อารมณ์ในการตำหนิติเตียนความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.39	1	เป็นกลาง
2. ความตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อมในการพูดจาหรือสั่งงาน	3.41	0.77	เป็นกลาง
3. ความเด็ดเดี่ยว เด็ดขาดในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	3.17	0.75	เป็นกลาง
4. ความยืดหยุ่น ความประนีประนอมในการปกครองและบริหารงาน	3.27	0.88	เป็นกลาง
5. รูปแบบหรือลักษณะการทำงานแบบเผด็จการในการปฏิบัติงาน เช่น การควบคุม และสั่งการโดยตรง	3.16	0.93	เป็นกลาง
6. รูปแบบหรือลักษณะการทำงานแบบประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น	3.26	0.85	เป็นกลาง
7. การอดทนต่อความคับข้องใจ ความล่าช้า ความเครียด และความกดดันต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน	2.97	0.85	เป็นกลาง
8. ความเป็นอิสระ และไม่พึ่งพิงใครในการปฏิบัติงาน	3.02	0.76	เป็นกลาง
9. ความยุติธรรมในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ	3.16	0.78	เป็นกลาง
10. ความจริงใจ และเชื่อถือได้ เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.28	0.77	เป็นกลาง
11. ความเห็นใจ เข้าใจและการมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ในการรับรู้ปัญหาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.31	0.85	เป็นกลาง
12. ความเชื่อมั่น และความมั่นใจในตนเอง	3.55	0.74	เชิงบวก

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
13.การทำงานที่มีลักษณะของการแข่งขัน และการทำทลายความสามารถ	3.23	0.75	เป็นกลาง
14.การมีจิตวิทยาในการจูงใจ และบริหารคน	3.26	0.89	เป็นกลาง
15.ความละเอียดอ่อนต่อเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคนช่าง สังเกต	3.72	0.89	เชิงบวก
16.การมีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำ เช่น ความหนักแน่น การแต่งกายดี ดูสง่างาม	3.45	0.85	เป็นกลาง
รวม	3.29	0.43	เป็นกลาง

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อพฤติกรรมเรื่องความละเอียดอ่อนต่อ
ต่าง ๆ เช่น การเป็นคนช่างสังเกตของผู้บังคับบัญชานับมากที่สุด รองลงมาคือ ทัศนคติต่อ
พฤติกรรมเรื่องความเชื่อมั่น และความมั่นใจในตนเองของผู้บังคับบัญชา ซึ่งพฤติกรรม
ทั้งสองเรื่องนี้ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติอยู่ในเชิงบวก

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อพฤติกรรมการสื่อสารโดยรวม
ของผู้บังคับบัญชาเป็นกลาง

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเป็นรายข้อและรายรวม

พฤติกรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถอย่างเต็มที่	3.57	0.87	มาก
2. สไตล์ / รูปแบบในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	3.12	0.89	ปานกลาง
3. ความมุ่งมั่นในการสั่งงาน (ในการใช้คำพูด และแสดงพฤติกรรม)	3.28	0.86	ปานกลาง
4. ความใส่ใจในสภาพแวดล้อมที่ทำงาน เช่น อุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน	3.22	0.91	ปานกลาง
5. การปกป้องผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะกระทำความผิดจริงหรือไม่	3.05	0.92	ปานกลาง
6. การสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา	3.05	0.94	ปานกลาง
7. การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานแผนกอื่น	3.31	0.93	ปานกลาง
8. การเป็นที่ปรึกษาในการรับฟัง และชี้แจงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน	3.37	0.96	ปานกลาง
9. การเป็นผู้ไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชา	3.06	0.92	ปานกลาง
10. การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง	3.32	0.94	ปานกลาง
11. ความมีหลักการและเหตุผลในการสื่อสารเรื่องงาน	3.34	0.86	ปานกลาง
12. ความใส่ใจและรักษาความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา	3.04	0.97	ปานกลาง
13. ความคล่องตัวในการติดต่อเจรจาธุรกิจกับบุคคลภายนอก	3.44	0.94	ปานกลาง
14. ความสนใจและตั้งใจรับฟังผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ	3.29	0.93	ปานกลาง
15. ความมีน้ำใจ และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา	3.41	0.99	ปานกลาง
รวม	3.26	0.69	ปานกลาง

จากตารางที่ 24 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการเปิดโอกาสให้
ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถอย่างเต็มที่อยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ พฤติกรรมความ
คล่องตัวในการติดต่อเจรจาธุรกิจกับบุคคลภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น
ที่ดูแลโดยตรงอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

2.1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมและรูปแบบการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบการสั่งงานด้วยวิธีเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัว ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	2.97	1.19	ปานกลาง	-1.13	.260
หญิง	176	3.1	1.17	ปานกลาง		

จากตารางที่ 25 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง สั่งงานด้วยวิธีเรียกเข้าพบเป็นการส่วนตัวไม่แตกต่างกัน โดยมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารปานกลาง

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบการสั่งงานด้วยวิธีเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	3.23	1.19	ปานกลาง	-1.14	.256
หญิง	176	3.36	1.08	ปานกลาง		

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิงมีวิธีการสั่งงาน โดยเดินมาสั่งงานด้วยตนเองไม่แตกต่างกัน โดยมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารปานกลาง

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบวิธีการส่งงานทางโทรศัพท์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้ บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	2.32	1.17	น้อย	1.39	.164
หญิง	176	2.16	1.07	น้อย		

จากตารางที่ 27 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีวิธีการส่งงานทางโทรศัพท์ ไม่แตกต่างกัน โดยมีความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารน้อย

ตารางที่ 28 เปรียบเทียบวิธีการส่งงานโดยเรียกประชุม ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มี ผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	2.56	1.08	ปานกลาง	-.70	.486
หญิง	176	2.64	1.04	ปานกลาง		

จากตารางที่ 28 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีวิธีการส่งงานโดยเรียกประชุม ไม่แตกต่างกัน โดยมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารปานกลาง

ตารางที่ 29 เปรียบเทียบวิธีการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา เป็นลายลักษณ์อักษร ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	2.9	1.27	ปานกลาง	.83	.407
หญิง	176	2.8	1.23	ปานกลาง		

จากตารางที่ 29 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิงมีวิธีการสั่งงานแบบเป็นลายลักษณ์อักษรไม่แตกต่างกัน โดยมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารปานกลาง

ตารางที่ 30 เปรียบเทียบวิธีการสั่งงานโดยผ่านเพื่อนร่วมงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	2.07	1.01	น้อย	-.32	.752
หญิง	176	2.1	0.98	น้อย		

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิงมีวิธีการสั่งงานโดยผ่านเพื่อนร่วมงานไม่แตกต่างกัน โดยมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารน้อย

ตารางที่ 31 เปรียบเทียบวิธีการส่งงานโดยผ่าน E-MAIL ระหว่างผู้บังคับบัญชาชาย และหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	1.57	1	น้อย	1.58	.115
หญิง	176	1.42	0.83	น้อยมาก		

จากตารางที่ 31 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีวิธีการส่งงานโดยผ่าน E-MAIL ไม่แตกต่างกัน โดยผู้บังคับบัญชาชายมีความบ่อยครั้งในการส่งงานน้อย และผู้บังคับบัญชาหญิงมีความบ่อยครั้งในการส่งงานน้อยมาก

ตารางที่ 32 เปรียบเทียบวิธีการส่งงานโดยผ่านสื่อต่าง ๆ โดยรวม ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	2.52	0.53	ปานกลาง	.09	.928
หญิง	176	2.52	0.53	ปานกลาง		

จากตารางที่ 32 พบว่า ผู้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิงมีวิธีการส่งงานโดยผ่านสื่อต่าง ๆ โดยรวมไม่แตกต่างกัน โดยมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารปานกลาง

ตารางที่ 33 เปรียบเทียบการใช้การสื่อสารแบบทางเดียว ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	2.81	0.89	ปานกลาง	-.42	.672
หญิง	176	2.84	0.82	ปานกลาง		

จากตารางที่ 33 พบว่า การสื่อสารแบบทางเดียวของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง ไม่แตกต่างกัน โดยผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีความบ่อยครั้งในการสื่อสารแบบทางเดียวในระดับปานกลาง

ตารางที่ 34 เปรียบเทียบการใช้การสื่อสารแบบสองทาง ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	3.19	0.88	ปานกลาง	1.78	.076
หญิง	176	3.03	0.85	ปานกลาง		

จากตารางที่ 34 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิงมีการสื่อสารแบบสองทาง ไม่แตกต่างกัน โดยผู้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิง มีการสื่อสารแบบสองทางบ่อยครั้งปานกลาง

ตารางที่ 35 เปรียบเทียบการใช้การสื่อสารแบบเป็นทางการ ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	3.14	0.68	ปานกลาง	-.53	.597
หญิง	176	3.17	0.65	ปานกลาง		

จากตารางที่ 35 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีการสื่อสารแบบเป็นทางการไม่แตกต่างกัน โดยผู้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิง มีการสื่อสารแบบเป็นทางการบ่อยครั้งปานกลาง

ตารางที่ 36 เปรียบเทียบการใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	3.33	0.81	ปานกลาง	2.02 *	.044
หญิง	176	3.16	0.86	ปานกลาง		

* $p < .05$

จากตารางที่ 36 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มากกว่าผู้บังคับบัญชาหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แม้ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีความบ่อยครั้งในการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในระดับปานกลางเหมือนกัน

ตารางที่ 37 เปรียบเทียบการใช้การสื่อสารจากบนลงล่าง ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	3.36	0.74	ปานกลาง	.88	.378
หญิง	176	3.3	0.69	ปานกลาง		

จากตารางที่ 37 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีการสื่อสารจากบนลงล่าง ไม่แตกต่างกัน โดยผู้บังคับบัญชาทั้งสองเพศ มีความบ่อยครั้งในการสื่อสารน้อย

ตารางที่ 38 เปรียบเทียบการใช้การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	2.28	0.9	น้อย	-.45	.650
หญิง	176	2.32	0.81	น้อย		

จากตารางที่ 38 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ไม่แตกต่างกัน โดยองค์กรที่มีผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนบ่อยครั้งปานกลาง

ตารางที่ 39 เปรียบเทียบการใช้การสื่อสารตามแนวนอน ระหว่างผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	3.61	0.66	มาก	1.49	.138
หญิง	176	3.51	0.66	มาก		

จากตารางที่ 39 พบว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิง มีการสื่อสารตามแนวนอนและข้ามแผนกไม่แตกต่างกัน โดยมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารมาก

ตารางที่ 40 เปรียบเทียบรูปแบบการติดต่อสื่อสารโดยรวม ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

กลุ่มที่มีผู้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ความบ่อยครั้ง	t	P
ชาย	224	3.11	0.34	มาก	1.66	.097
หญิง	176	3.05	0.29	มาก		

จากตารางที่ 40 พบว่า ผู้บังคับบัญชาทั้งชายและหญิง มีรูปแบบการสื่อสารโดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 โดยมีความบ่อยครั้งในการสื่อสารมาก

2.2 การเปรียบเทียบทัศนคติของผู้ไต่บั๊งคับบัญญัติที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บั๊งคับบัญญัติ

ตารางที่ 41 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ไต่บั๊งคับบัญญัติ ที่มีต่อพฤติกรรมการใช้ อารมณ์ในการดำเนินคดีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้บั๊งคับบัญญัติ ชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บั๊งคับบัญญัติ	จำนวนผู้ไต่บั๊งคับบัญญัติ	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	2.75	0.96	-10.98***	.000
หญิง	400	3.39	0.99		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 41 พบว่า ผู้ไต่บั๊งคับบัญญัติมีทัศนคติในเรื่องการใช้อารมณ์ในการดำเนินคดีความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ต่อผู้บั๊งคับบัญญัติชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ไต่บั๊งคับบัญญัติมีทัศนคติต่อผู้บั๊งคับบัญญัติหญิงในเชิงลบ มากกว่าทัศนคติที่มีต่อผู้บั๊งคับบัญญัติชาย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 42 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมความตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อมในการพูดจาหรือสั่งงานของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.64	0.87	4.17***	.000
หญิง	400	3.41	0.77		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 42 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อมในการพูดจาหรือสั่งงานต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 43 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมความเด็ดเดี่ยว เด็ดขาดในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.79	0.81	12.82***	.000
หญิง	400	3.16	0.75		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 43 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความเด็ดเดี่ยว เด็ดขาดในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 44 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมเรื่องความ ยืดหยุ่น ความประนีประนอมในการปกครองและบริหารงาน ของผู้บังคับบัญชา ชายและหญิง

ทัศนคติต่อ ผู้บังคับบัญชา	จำนวน ผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.33	0.79	0.91	.364
หญิง	400	2.75	88		

จากตารางที่ 44 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความยืดหยุ่น ความประนีประนอม ในการปกครองและบริหารงานต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 45 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมเรื่องรูปแบบ หรือลักษณะการทำงานแบบเผด็จการในการปฏิบัติงาน เช่น การควบคุม การสั่งการ โดยตรงของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อ ผู้บังคับบัญชา	จำนวน ผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.11	0.98	-1.03	.304
หญิง	400	3.16	0.92		

จากตารางที่ 45 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องรูปแบบหรือลักษณะการทำงานแบบ เผด็จการในปฏิบัติงาน ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 46 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมเรื่องรูปแบบหรือลักษณะการทำงานแบบประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน เช่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.48	0.83	4.21***	.000
หญิง	400	3.26	0.85		

*** p < .001

จากตารางที่ 46 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องรูปแบบหรือลักษณะการทำงานแบบประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 47 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมเรื่องความอดทนต่อความคับข้องใจ ความล่าช้า ความเครียด และความกดดันต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.26	0.92	4.74***	.000
หญิง	400	2.97	0.85		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 47 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความอดทนต่อความคับข้องใจ ความล่าช้า ความเครียด และความกดดันต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 48 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมเรื่องความเป็นอิสระและไม่พึ่งพิงใครในการปฏิบัติงาน ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.41	0.82	8.13***	.000
หญิง	400	3.03	0.76		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 48 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความเป็นอิสระ และไม่พึ่งพิงใครในการปฏิบัติงาน ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 49 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมเรื่องความยุติธรรมในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.44	0.83	5.97***	.000
หญิง	400	3.15	0.78		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 49 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความยุติธรรมในการตัดสินปัญหาต่าง ๆ ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 50 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมเรื่องความจริงใจและเชื่อใจได้ เป็นที่ไว้วางใจ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.55	0.76	5.93***	.000
หญิง	400	3.28	0.77		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 50 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความจริงใจและเชื่อใจได้ เป็นที่ไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 51 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมเรื่องความเห็นใจ เข้าใจ และการมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ในการรับรู้ปัญหาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวต่อผู้ได้บังคับบัญชา ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.19	0.78	-2.27*	.023
หญิง	400	3.31	0.85		

* $p < .05$

จากตารางที่ 51 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความเห็นใจ เข้าใจและมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ในการรับรู้ปัญหา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิงดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชาย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 52 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมเรื่องความเชื่อมั่นและความมั่นใจในตนเอง ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.86	0.74	6.85***	.000
หญิง	400	3.55	0.74		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 52 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความเชื่อมั่น และมั่นใจในตนเองต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 53 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงาน ที่มีลักษณะของการแข่งขันและการทำหายความสามารถ ของผู้บังคับบัญชาชาย และหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.69	0.85	9.17***	.000
หญิง	400	3.23	0.75		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 53 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องการทำงานที่มีลักษณะแข่งขันและทำหายความสามารถ ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 54 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมเรื่องการเมืองจิตวิทยาในการจูงใจและบริหารคน ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.39	0.88	2.33*	.020
หญิง	400	3.25	0.89		

* $p < .05$

จากตารางที่ 54 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องจิตวิทยาในการจูงใจและบริหารบุคลากร ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 55 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมเรื่องความละเอียดอ่อนต่อเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคนช่างสังเกต ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.3	0.78	-7.22***	.000
หญิง	400	3.71	0.88		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 55 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องความละเอียดอ่อนต่อเรื่องต่าง ๆ ต่าง ๆ ต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิงดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชาย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 56 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมการมีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำ เช่น ความหนักแน่น การแต่งกายดี ดูสง่างามของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา	จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.69	0.83	5.23***	.000
หญิง	400	3.45	0.84		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 56 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในเรื่องของการมีบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำต่อผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 57 เปรียบเทียบทัศนคติโดยรวมของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ทัศนคติต่อ ผู้บังคับบัญชา	จำนวน ผู้ได้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	t	P
ชาย	400	3.43	0.44	-	.000
หญิง	400	3.29	0.43		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 57 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติโดยรวมต่อพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาชายดีกว่าทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชาหญิง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2

2.3 การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 58 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.65	0.87	มาก	2.20*	.028
หญิง	176	3.46	0.85	ปานกลาง		

* $p < .05$

จากตารางที่ 58 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาชายในระดับมาก และพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 59 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อสไตล์ / รูปแบบ
ในการทำงานของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.27	0.87	ปานกลาง	3.80***	.000
หญิง	176	2.93	0.88	ปานกลาง		

*** $p < .001$

จากตารางที่ 59 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อสไตล์ / รูปแบบในการทำงาน
ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชาย มากกว่าพฤติกรรม
ของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง
เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 60 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อความนุ่มนวลในการสั่งงานของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.36	0.83	ปานกลาง	2.34*	.020
หญิง	176	3.16	0.87	ปานกลาง		

* $p < .05$

จากตารางที่ 60 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อความนุ่มนวลในการสั่งงานของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชาย มากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 61 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อความใส่ใจในสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.29	0.87	ปานกลาง	1.91	.057
หญิง	176	3.12	0.94	ปานกลาง		

จากตารางที่ 61 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อความใส่ใจในสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 62 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อการปกป้องผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะกระทำความผิดจริงหรือไม่ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.11	0.91	ปานกลาง	1.40	.163
หญิง	176	2.98	0.94	ปานกลาง		

จากตารางที่ 62 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการปกป้องผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะกระทำความผิดจริงหรือไม่ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 63 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.17	0.89	ปานกลาง	3.08**	.002
หญิง	176	2.88	0.96	ปานกลาง		

** $p < .01$

จากตารางที่ 63 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่า พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 64 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อการมีมนุษยสัมพันธ์ กับผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแผนกอื่น ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.4	0.93	ปานกลาง	2.23*	.026
หญิง	176	3.19	0.9	ปานกลาง		

* $p < .05$

จากตารางที่ 64 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ได้
บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแผนกอื่น ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกัน อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของ
ผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับ
บัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 65 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อการเป็นที่ปรึกษาในการรับฟังและชี้แจงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.5	0.94	มาก	3.16**	.002
หญิง	176	3.19	0.95	ปานกลาง		

** $p < .01$

จากตารางที่ 65 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการเป็นที่ปรึกษาในการรับฟังและชี้แจงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาชายในระดับมาก และพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 66 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหมู่ผู้บังคับบัญชา ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.15	0.93	ปานกลาง	2.44*	.015
หญิง	176	2.93	0.88	ปานกลาง		

* $p < .05$

จากตารางที่ 66 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหมู่ผู้บังคับบัญชา ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 67 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อการเปิดโอกาสให้
ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง
ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.4	0.92	ปานกลาง	1.96*	.050
หญิง	176	3.21	0.96	ปานกลาง		

* $p < .05$

จากตารางที่ 67 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับ
บัญชา ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง ของผู้บังคับบัญชาชาย
และหญิงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความ
พึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง
โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่
ตั้งไว้

ตารางที่ 68 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อความมีหลักการ และเหตุผลในการสื่อสารเรื่องงาน ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.42	0.88	ปานกลาง	2.15*	.032
หญิง	176	3.23	0.82	ปานกลาง		

* $p < .05$

จากตารางที่ 68 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อความมีหลักการและเหตุผล ในการสื่อสารเรื่องงาน ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชาย มากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิง ในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 69 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อความใส่ใจและ
รักษาความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.15	0.94	ปานกลาง	2.49*	.013
หญิง	176	2.9	0.99	ปานกลาง		

* $p < .05$

จากตารางที่ 69 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อความใส่ใจ และรักษาความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อทั้งผู้บังคับบัญชาชายและหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 70 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อความคล่องตัว
ในการติดต่อเจรจาธุรกิจกับบุคคลภายนอก ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.49	0.94	ปานกลาง	1.46	.146
หญิง	176	3.35	0.92	ปานกลาง		

จากตารางที่ 70 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อความคล่องตัว ในการติดต่อ
เจรจาธุรกิจกับบุคคลภายนอก ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัย
สำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 71 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อความสนใจและตั้งใจรับฟังผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.37	0.93	ปานกลาง	1.91	.057
หญิง	176	3.19	0.91	ปานกลาง		

จากตารางที่ 71 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อความสนใจ และตั้งใจรับฟังผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 72 เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อความมีน้ำใจและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.51	0.95	มาก	2.48*	.014
หญิง	176	3.27	1.61	ปานกลาง		

* $p < .05$

จากตารางที่ 72 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อความมีน้ำใจ และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาชายในระดับมากและพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาหญิงในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 73 เปรียบเทียบความพึงพอใจโดยรวมของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิง

ผู้ได้บังคับ บัญชา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความพอใจ	t	P
ชาย	224	3.35	0.68	ปานกลาง	3.13**	.002
หญิง	176	3.14	0.68	ปานกลาง		

** $p < .01$

จากตารางที่ 73 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจโดยรวมต่อพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชายและหญิงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผู้ได้บัญชามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาชายมากกว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาหญิง โดยมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3