

การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า
ในองค์กรไทย

นางสาวชลทิพย์ อัครกาญจน์

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิปริญาภิธานศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยา ภาควิชาวิชาวิทยาและสื่อสารการแสดง


คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-5389-6

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

SUPERIORS' COMMUNICATION FOR COMPLIANCE GAINING FROM SENIORER
SUBORDINATES IN THAI ORGANIZATIONS



Miss Chonlatip Aswakan

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Speech Communication
Department of Speech Communication and Performing Arts

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-5389-6

ชลทิพย์ อัครภาณูจน์ : การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจาก
 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย : (SUPERIORS' COMMUNICATION
 FOR COMPLIANCE GAINING FROM SENIORER SUBORDINATES IN
 THAI ORGANIZATIONS) อ.ที่ปรึกษา : ผศ. ดร. นางลักษณ ศรีธัชฎาพร เจริญงาม
 จำนวนหน้า 141 หน้า, ISBN 974-17-5389-6

การวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพการยอมรับในบทบาทการ
 ทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา กลยุทธ์ทางการสื่อสารที่สร้างการ
 ยอมรับ ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าในองค์กรไทย ผู้วิจัย
 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนทั้งสิ้น
 247 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย โดยให้ความสำคัญ
 ต่อความสามารถและวิสัยทัศน์ในการทำงานมากกว่าด้านอื่นๆ

2. การใช้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับ-
 บัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าใน 9 สถานการณ์การทำงาน คือ การสั่งงาน (เช่น สั่งงานด้วยความเป็น
 กันเอง ไม่แสดงท่าทีในการสั่งการมากนัก) การให้ข้อมูลงาน (เช่น ชี้แจงอย่างละเอียดและขั้นตอน
 ในการทำงาน) การให้คำปรึกษา (เช่น เปิดโอกาสให้ลูกน้องสามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา) การ
 สอนงาน(เช่น ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง) การติดตามงาน (เช่น ใช้คำพูดสุภาพให้เกียรติ รักษาหน้าใจ)
 การจูงใจในการทำงาน (เช่น ขอความเห็นของงานที่จะทำเพื่อให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในงานร่วมกัน)
 การประเมินผลทางบวก (เช่น ชมเมื่องานสำเร็จในทันที) การประเมินผลทางลบ (เช่น เรียกคุยเป็น
 การส่วนตัวไม่ตำหนิต่อหน้าผู้อื่น) และการนำประชุม (เช่น เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดง
 ความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน)

3. ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย ได้แก่ บุคลิกภาพ และภาวะผู้
 นำ

ภาควิชา...วาทวิทยาและสื่อสารการแสดง...ลายมือชื่อ นิสิต.....
 สาขาวิชา.....วาทวิทยา.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
 ปีการศึกษา.....2546.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

##4585073428: MAJOR SPEECH COMMUNICATION

KEYWORD: SUPERIORS' COMMUNICATION / COMPLIANCE GAINING / SENIORER

SUBORDINATES / THAI ORGANIZATIONS

CHONLATIP ASWAKAN: SUPERIORS' COMMUNICATION FOR COMPLIANCE GAINING

FROM SENIORER SUBORDINATES IN THAI ORGANIZATIONS. THESIS ADVISOR:

NONGLUCK SRIASSADAPORN CHAROENNGAM, Ph.D., Asst. Prof. 141 Pp.

ISBN 974-17-5389-6

The main purpose of this survey research was to investigate the status of acceptance that young superiors gained from seniorer subordinates. In addition, the study was aimed to identify young superiors' communication strategies in gaining compliance from their seniorer subordinates in work situations. Finally, the study was attempted to examine factors affecting subordinates' level of accepting their younger superiors. In-depth interview and questionnaire data were collected from 247 young superiors and seniorer subordinates. The results of this study show that:

1. Subordinates tend to accept their younger superiors, especially those who possess high personal competency and positive vision toward work.
2. Superiors' effective strategies in gaining compliance from seniorer subordinates in the following 9 work situations are: (1) assigning task (e.g. using informal communication styles), (2) providing task information (e.g. willing to explain information thoroughly), (3) giving a consult (e.g. allowing subordinates to be consulted with at all time), (4) following task (e.g. politely speaking with respect), (5) persuading employees to work (e.g. seeking opinions from subordinates and making a sense of participative decision making), (6) coaching (e.g. being a role model), (7) providing positive feedback (e.g. giving immediate compliments after the assigned task was accomplished), (8) providing negative feedback (e.g. not blaming subordinates in public) and (9) leading the meeting (e.g. opening an equal opportunity for all participants to share ideas)
3. The factors affecting subordinates' acceptance in working with their younger superiors are superiors' personalities and leadership styles.

Department.Speech.Communication.and..Performing..Arts Student's signature.....

Field of study.....Speech....Communication.....Advisor's signature.....

Academic year.....2003.....Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ ศรีอัฐภาพร เจริญงาม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งเป็นผู้จุดประกายให้เกิดผลงานชิ้นนี้ขึ้น คำปรึกษาและกำลังใจ ในยามท้อแท้ ตลอดจน ความเป็นกันเองและความปรารถนาดีทั้งในเรื่องเรียน และเรื่องอื่นๆ อีกมากมายที่มีให้ผู้วิจัยเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยได้พบสิ่งใหม่ๆ และมุมมองใหม่ๆ ในชีวิต รวมถึง แนวทางชีวิต ที่ผู้วิจัยกำลังจะก้าวต่อไปในอนาคต อีกทั้งขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ อวยพร พานิช ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ที่คอยได้ถามให้คำแนะนำ และ ให้ความช่วยเหลือ แก่ผู้วิจัยเสมอ และผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย กรรมการวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือผู้วิจัยในการเก็บข้อมูล ณ ที่ต่างๆ

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาและสื่อสารการแสดงทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้และความเมตตาตลอดระยะเวลาในการศึกษาของผู้วิจัย คณาจารย์ท่านอื่นๆ ที่ทักทาย และให้ความเป็นกันเองแก่ผู้วิจัยเสมอ

ขอบคุณเพื่อนๆ ภาควิชาทุกคน ขอขอบคุณ “มู๋ย” เพื่อนร่วมทุกข์ร่วมสุข, “ป่วยซัง” เพื่อนคู่คิด, “พีปาล์ม” เพื่อนร่วมฮา และ “พีแอม” พี่ที่แสนดี และเพื่อนๆ ทุกคน นก จ๋า พี่น้อง ตั่ง พี่เปิ้ล จิง พี่เอ๋ ทราวย ต้า มาย และ ธง ดีใจที่ได้มารู้จักกัน

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารรุ่นใหม่ทั้ง 25 ท่านที่สละเวลาอันมีค่าในการทำงานเพื่อให้สัมภาษณ์แก่ผู้วิจัย ถือเป็นประสบการณ์ล้ำค่า เปิดมุมมองใหม่ๆ ให้ผู้วิจัย และทำให้ผู้วิจัยได้พบสิ่งดีๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต ตลอดจนความอนุเคราะห์ที่ให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสในการเก็บข้อมูล ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ขอขอบพระคุณผู้ประสานงานทุกท่านที่ทำให้ผู้วิจัยได้รับความ สะดวกในการเก็บข้อมูล ขอขอบคุณ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน และขอขอบคุณเป็นพิเศษต่อ ยี่อ๊ ไล้ยอ๊ ญาตีๆ และเพื่อนๆ ทุกคน ที่ช่วยเก็บข้อมูลในครั้งนี้

และสุดท้ายนี้ ขอขอบคุณ “ครอบครัว” ที่ทำให้ผู้วิจัยได้มาถึงจุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ “ปาป้า” “ม้าม๊า” ที่มอบความรัก ความห่วงใย ความอบอุ่น ปูเส้นทางชีวิต ประดับประดาใจใส่ และให้อภัยต่อลูกคนนี้เสมอ ขอขอบคุณ “เจ้โป้ง” พี่สาวที่คอยช่วยเหลือและ ไม่เคยเปลี่ยนแปลง ขอขอบคุณ “เจ้เล็ก” ที่ช่วยดูแลงานให้ และ “น้องหนู” ที่อยู่ดูแลกันตอนเด็กๆ นี่แหละพี่น้อง..ครอบครัว..ในแบบฉบับของเรา..ขอบคุณและภูมิใจที่สุดที่ได้เกิดมาเป็นลูกของ ปาป้า ม้าม๊า เป็นพี่เป็นน้อง และเป็นครอบครัวเดียวกัน.....

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 ปัญหานำวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบอาวุโส.....	7
2.2 แนวคิดเรื่องบทบาททางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา.....	13
2.3 แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ.....	17
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ.....	27
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	33
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	33
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	33
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	34
3.4 การทดสอบเครื่องมือ.....	42
3.5 การรวบรวมข้อมูล.....	43
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	44

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	51
4.1 ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง.....	51
4.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
5 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	95
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	96
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	105
รายการอ้างอิง.....	121
ภาคผนวก.....	125
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัยนำร่อง.....	126
ภาคผนวก ข แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยจริง.....	132
ภาคผนวก ค จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์.....	139
ภาคผนวก ง จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม.....	140
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	141

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 4.1.1	ลักษณะประชากรทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างนาร่อง.....46
ตารางที่ 4.1.2	แสดงลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง.....48
ตารางที่ 4.1.3	แสดงลักษณะความอาวุโสของผู้บังคับบัญชา.....50
ตารางที่ 4.1.4	แสดงลักษณะความอาวุโสของผู้ใต้บังคับบัญชา.....51
ตารางที่ 4.2.1	แสดงระดับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในองค์กร.....52
ตารางที่ 4.2.2	แสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อระดับการให้การยอมรับของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับลักษณะความอาวุโสของผู้บังคับบัญชา.....53
ตารางที่ 4.2.3	แสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับลักษณะผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในกลุ่มด้านต่างๆ.....55
ตารางที่ 4.2.4	แสดงระดับการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อลักษณะของผู้บังคับบัญชาใน ลักษณะต่างๆ.....56
ตารางที่ 4.2.5	แสดงระดับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในกลุ่มด้านต่างๆ.....58
ตารางที่ 4.2.6	แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอาวุโส น้อยในลักษณะต่างๆ.....59
ตารางที่ 4.2.7	แสดงการเปรียบเทียบการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในกลุ่มด้าน ต่างๆ.....61
ตารางที่ 4.2.8	แสดงระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับ จากผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณ์การทำงาน.....63
ตารางที่ 4.2.9	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา ในสถานการณ์การให้ข้อมูลงาน.....65
ตารางที่ 4.2.10	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา ในสถานการณ์การให้คำปรึกษา.....66
ตารางที่ 4.2.11	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา ในสถานการณ์การสอนงาน.....67
ตารางที่ 4.2.12	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา ในสถานการณ์การติดตามงาน.....68
ตารางที่ 4.2.13	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา ในการจูงใจ.....69

สารบัญตาราง (ต่อ)

ญ

ตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.2.14	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา ในสถานการณ์การประเมินผลงานทางบวก.....	71
ตารางที่ 4.2.15	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา ในการประเมินผลทางลบ.....	72
ตารางที่ 4.2.16	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา ที่สามารถสร้างการยอมรับในการนำประชุมงาน.....	74
ตารางที่ 4.2.17	แสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา.....	76
ตารางที่ 4.2.18	แสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า.....	83
ตารางที่ 4.2.19	แสดงการทดสอบระดับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชา.....	90
ตารางที่ 4.2.20	แสดงการสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย.....	94

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบอาวุโสเป็นระบบค่านิยมหนึ่งของสังคมไทยที่สำคัญและยึดถือปฏิบัติกันมานาน (กาญจนา กลั่นกลิ่น, 2525) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทยเราได้มีการปลูกฝังให้ผู้ที่มิใช่อาวุโส น้อยกว่าต้องแสดงความเคารพเชื่อฟัง แสดงความนับถือและให้เกียรติยกย่องแก่ผู้ที่มีอาวุโส มากกว่า การปลูกฝังค่านิยมดังกล่าว เราทำกันตั้งแต่ในสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา ไปจนถึง สถาบันองค์กรที่บุคคลในสังคมเข้าไปทำงานหรือดำเนินการประกอบกิจกรรมต่างๆร่วมกัน ส่งผลให้ ระบบอาวุโสมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์กร ดังเห็นได้จากการที่องค์กรบางแห่ง มีการฝึกอบรมพนักงานให้รู้จักเคารพตามระบบอาวุโส จนกลายเป็นวัฒนธรรมการสื่อสารของ บุคลากรในองค์กร โดยผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าจะต้องให้ความเคารพ และให้เกียรติต่อผู้ที่มีอาวุโส มากกว่า (นิสดารักษ์ เวชยานนท์, 2545)

แม้ว่าค่านิยมของการเคารพตามระบบอาวุโสจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการสื่อสารที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในองค์กรไทย ในบางสถานการณ์ของความสัมพันธ์ในงาน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเกิดปัญหาการยอมรับเมื่อผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอาวุโสน้อยและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า ซึ่งคนทั่วไปมักให้ความหมายของความมีอาวุโส โดยพิจารณาจากอายุ แต่ในความเป็นจริงแล้วได้มีการศึกษาถึงตัวบ่งชี้ของความมีอาวุโสของบุคคลที่ทำงานในองค์กรว่า นอกเหนือจากเกณฑ์อายุหรือวัยวุฒิที่มากกว่าแล้ว ยังมีตัวบ่งชี้อื่นๆได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงกว่า ประสบการณ์ทำงานที่ยาวนาน กว่า และ ลำดับการเข้ามาทำงานก่อนหลัง (เต็มสิริ บุญยสิงห์ และ ธนรัชฎ์ ศิริสวัสดิ์, 2530) ยิ่งไปกว่านั้น เกรียงศักดิ์ วชิศิริ (2542) ยังได้ให้ความหมายของความมีอาวุโสโดยครอบคลุม คุณลักษณะที่จะทำให้บุคคลทั่วไป ยกย่องและยอมรับนับถือ นอกเหนือจาก วัยวุฒิ ตำแหน่ง หน้าที่ ประสบการณ์ และลำดับการทำงานก่อนหลัง แล้วยังมี ระดับการศึกษา ชาติตระกูล สถานะทางเศรษฐกิจ การมีอุปการคุณ การมีอิทธิพล และ บุคลิกภาพที่ดี

ดังนั้น การศึกษาถึงความสัมพันธ์ในเชิงการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า โดยพิจารณาจากตัวแปรต่างๆที่กล่าวถึงข้างต้น จึงเป็น

เรื่องที่น่าสนใจที่จะค้นหาว่ามีตัวแปรใดบ้างที่จะมีผลต่อปฏิสัมพันธ์การสื่อสารของทั้งสองฝ่าย ทศนคติของทั้งสองฝ่ายที่มีต่อกันเป็นอย่างไร ส่งผลกระทบต่อการยอมรับซึ่งกันและกันและ เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือไม่ อย่างไร ตลอดจนเป็นที่น่าสนใจที่จะศึกษาวิธีการสื่อสารของบุคคลทั้งสองฝ่ายเพื่อสร้างการยอมรับ ทั้งนี้ ผลของการศึกษาน่าจะเป็นประโยชน์ในการสร้าง แนวทางการทำงานสำหรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสเล็กน้อยและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าให้สามารถยอมรับซึ่งกันและกัน และทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าต่อ สถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสเล็กน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับและกลยุทธ์ทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สร้างการยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาทัศนคติต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสเล็กน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.1 เพื่อสำรวจทัศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสเล็กน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.2 เพื่อสำรวจทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสเล็กน้อย
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสเล็กน้อยที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า
 - 2.1 เพื่อค้นหากลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า
 - 2.2 เพื่อสำรวจทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

3.1 เพื่อสำรวจทัศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับ-
บัญชาในการสื่อสารเพื่อการทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

3.2 เพื่อสำรวจทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชา
ที่มีอาวุโสน้อยกว่า

ปัญหานำวิจัย

ปัญหานำวิจัยที่1 ทัศนคติต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับ-
บัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่1.1 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาท
การทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหานำวิจัยที่1.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไร ต่อสถานภาพการยอมรับ
ในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

ปัญหานำวิจัยที่2 ทัศนคติต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการ
ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่2.1 ผู้บังคับบัญชามีกลยุทธ์อย่างไรบ้างในการสื่อสารที่สามารถสร้างการ
ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

ปัญหานำวิจัยที่2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรบ้างต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารที่
สามารถสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

ปัญหานำวิจัยที่3 ทัศนคติต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า
เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่3.1 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ
ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหานำวิจัยที่3.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้
บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า”นี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยนำร่องก่อนการศึกษาเก็บข้อมูลจริง โดยทำการเลือก กลุ่มตัวอย่างนำร่องเพื่อทำการสัมภาษณ์จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ได้รับการนำเสนอชื่อจากสื่อมวลชนในฐานะนักบริหารหรือนักธุรกิจรุ่นใหม่ โดยมีช่วงเวลาเก็บข้อมูลในการวิจัยนำร่อง 2 เดือน คือช่วงเดือนพฤศจิกายนและธันวาคม 2546 หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนำร่องมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือหลักในการวิจัยโดยเก็บข้อมูลจาก ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย จำนวน 100 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าผู้บังคับบัญชา จำนวน 100 คน รวมทั้งสิ้น 200 คน

ทั้งนี้ ช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้นเป็นเวลา 2 เดือนคือ เดือนมกราคม ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2547 โดยการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจากการ ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ในประเด็นสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงาน กลยุทธ์การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในบทบาทการทำงาน 9 สถานการณ์ ตลอดจนปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชานั้น ซึ่งการศึกษาปัจจัยที่มีผล ต่อการยอมรับนั้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ความอาวุโส ความน่าเชื่อถือ ภาวะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชา และปัจจัยทางประชากรศาสตร์เท่านั้น

คำจำกัดความและคำอธิบายในการวิจัย

ทัศนคติ	หมายถึง	ความคิดเห็นความรู้สึกทั้งทางบวกและทางลบที่มีต่อพฤติกรรมและพฤติกรรมกรสื่อสาร
อาวุโส	หมายถึง	คุณลักษณะที่สามารถอธิบายได้จากตัวบ่งชี้ ต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1. วิทยุติ หมายถึง มีอายุมากกว่า 2. ประสบการณ์ทำงาน หมายถึง มีระยะเวลา ในการทำงาน นานกว่า 3. ลำดับการเข้าทำงาน หมายถึง เข้าปฏิบัติงานเป็นลูกจ้าง หรือ พนักงานในหน่วยงานนั้นๆก่อน

		4. ตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง มีตำแหน่ง ฐานะในองค์กร หน้าที่รับผิดชอบในการทำงานสูงกว่า
		5. คุณวุฒิ หมายถึง มีระดับการศึกษา มีวิชาความรู้ มีวุฒิ วิชาการในสาขาใดสาขาหนึ่งมากกว่า
		6. ชชาติตระกูล หมายถึง มียศถาบรรดาศักดิ์หรืออยู่ในตระกูล สูงกว่า
		7. ฐานะ หมายถึง มีฐานะทางการเงินดีกว่า
		8. อุปการคุณ หมายถึง เคยอบรมเลี้ยงดู สั่งสอนหรือ ให้ความช่วยเหลือ และมีบุญคุณกันมาก่อน
		9. อิทธิพล หมายถึง มีอำนาจมีพรรคพวกสามารถสั่งการให้ บุคคลอื่นปฏิบัติตามคำสั่งได้มากกว่าบุคคลอื่น
		10. บุคลิกภาพ หมายถึง มีลักษณะภูมิฐาน น่าเชื่อถือน่าเคารพ มีความสุขรอบคอบและมีภาวะผู้นำมากกว่าบุคคลทั่วไป
ผู้บังคับบัญชา	หมายถึง	ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรในฐานะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่มี ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่มีอาวุโสมากกว่า
ผู้ใต้บังคับบัญชา	หมายถึง	ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรไทยในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ลูกน้องที่มีผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่มีอาวุโสน้อยกว่า
สถานภาพ การยอมรับ	หมายถึง	การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน การได้รับ การสนับสนุน การตอบสนองจากการดำรงอยู่ในองค์กรใน บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
กลยุทธ์ในการ สื่อสาร	หมายถึง	วิธีการหรือรูปแบบการสื่อสารและการใช้สารที่ผู้บังคับบัญชา ที่มีอาวุโสน้อยกว่าใช้ในการสื่อสารโดยสามารถทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับในสถานการณ์ต่างๆของกิจ กรรมการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในปัจจุบันเป็นยุคที่บุคคลต่างแสวงหาความรู้และเพิ่มพูนวุฒิการศึกษาเพื่อจะเป็นหนทาง
ที่จะสร้างความก้าวหน้าให้ในหน้าที่การทำงาน ดังนั้นสภาพการทำงานในองค์กรปัจจุบัน จึง
สามารถพบบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่ที่สูงแต่มีอาวุโสในด้านอื่น ๆ น้อย

ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานมาเป็นเวลานานหรือมีอาวุโสทางด้านอื่นๆ สูงกว่า ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผลการศึกษาในครั้งนี้จะสามารถ

1. เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพสำหรับผู้บังคับบัญชาที่จะต้องทำการบริหาร และปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าให้เกิดการยอมรับ รวมทั้งเป็นแนวทางในการใช้วิธีการสื่อสารที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าด้วย

2. เป็นแนวทางในการพัฒนาการสื่อสาร อันเป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสมระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่ากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า ซึ่งใช้ในการปรับตัว สร้างความเข้าใจ และ ประสานความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน

3. เป็นแนวทางในการลดอุปสรรคในการทำงานจากการยึดถือค่านิยมในระบบอาวุโส อันจะเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการทำงานในหน่วยงานองค์กรต่างๆ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ตลอดจนกลยุทธ์ทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ที่สร้างการยอมรับให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษานี้ ดังต่อไปนี้

- แนวคิดเรื่องค่านิยมความมีอาวุโสในองค์กรไทย
- แนวคิดเรื่องบทบาททางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
- แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ที่สร้างการยอมรับ
- แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ

ในการศึกษาถึงสถานภาพการยอมรับบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ระบบสังคมของไทยซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องอาวุโสมาเป็นเวลานาน จึงทำให้คนในสังคมต่างยึดถือค่านิยมความมีอาวุโสตามบรรทัดฐาน เดียวกันนั้น ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการแนวความคิดต่างๆเกี่ยวกับระบบอาวุโสของไทย เพื่อที่จะเป็น พื้นฐานในการทำความเข้าใจ และอธิบายสถานภาพของการยอมรับในความสัมพันธ์ของบุคคล ในมิติดังกล่าว

แนวความคิดเรื่องระบบอาวุโส

ระบบอาวุโสเป็นระบบค่านิยมของสังคมไทยที่มีการยึดถือและปฏิบัติกันมาช้านาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่านิยมของการเคารพอาวุโสที่ผู้น้อยต้องให้ความเคารพผู้ใหญ่ ได้ถูกปลูกฝัง จนเป็นลักษณะเด่นเฉพาะตัวของการสื่อสารในสังคมวัฒนธรรมไทย (กาญจนา กลั่นกลิ่น, 2525) โดยค่านิยมดังกล่าวได้ถูกแทรกเข้าไปมีอิทธิพลในธรรมเนียมปฏิบัติในแวดวงต่างๆของสังคม และยังรวมถึงวัฒนธรรมในองค์กร และหน่วยงานต่างๆอีกด้วย

ค่านิยมระบบอาวุโสในสังคมไทยจะมีลักษณะยกย่องให้ผู้อาวุโสเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ ทั้งนี้โดยให้เหตุผลว่า การตัดสินใจของผู้อาวุโสจะถูกต้องกว่า ดีกว่า เพราะมีประสบการณ์มากกว่า พฤติกรรมที่แสดงออกมาจนกลายเป็นนิสัยส่วนรวมคือ ยอมรับฟังเรื่องใดที่เห็นว่ายอมได้ก็ยอมเสีย เพื่อป้องกันมิให้เกิดสภาพความขุ่นใจ ต้องเกรงใจผู้ใหญ่ ห้ามโต้แย้ง (รัชนิกร เศรษฐ์, 2532)

จากการศึกษาของ สุวิมล สุรงค์กาญจนชัย (2527) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมและ แนวโน้มพฤติกรรมจริยธรรมทางสังคมตามคำรายงานของนักเรียน ครู และ ผู้ปกครองจากกลุ่ม ตัวอย่างทั่วภูมิภาคของประเทศไทยจำนวน 2,888 คน พบว่า พฤติกรรมจริยธรรมทางสังคมที่ดี ที่เคยทำบ่อยที่สุดและคิดว่าคนอื่นทำมากที่สุดคือ การคำนึงถึงควมมีอาวุโส ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของเบญจมาศ ภูติพันธ์ (2515) อรนนท์ บุญประสิทธิ์ (2522) และ วรณसार วรกิจ (2523) ที่พบว่า การเคารพเชื่อฟังผู้อาวุโสเป็นพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติต่อคนในสังคม

ถึงแม้ว่า โดยทั่วไปแล้วคนสังคมไทยจะให้ความหมายของผู้ที่มีอาวุโสว่าเป็นผู้ที่มีอายุมากกว่าหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสถานะที่สูงกว่าที่ผู้ที่มีอายุน้อยหรือหรือตำแหน่งที่ต่ำกว่าต้องให้ความเคารพนับถือ อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาถึงค่านิยมความอาวุโส อย่างละเอียดแล้ว พบว่ามี การยอมรับและยกย่องผู้ที่มีอาวุโสกว่า ในเรื่องของคุณวุฒิและประสบการณ์ของบุคคลหรือที่ เรียกว่า ระบบคุณธรรมโดยการเน้นที่ความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงด้วย

ระบบอาวุโสกับการสื่อสารในองค์กรไทย

Bormann (1983) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของสังคม ดังนั้นการยึดถือเรื่องของระบบอาวุโสในสังคม จึงส่งผลต่อการยึดถือระบบอาวุโสในองค์กร เช่นเดียวกับในองค์กรไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่เป็นระบบราชการ จากการศึกษาของ อุทัย บุญประเสริฐ (2517) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมในระบบอาวุโสของข้าราชการที่เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดใน 53 จังหวัด และ รองผู้ว่าราชการจังหวัดใน 12 จังหวัดทั่วประเทศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่านิยมความมีอาวุโสอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง โดยเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและ ควรปฏิบัติ

การยึดถือระบบอาวุโสในองค์กรนั้นจะส่งผลทั้งในส่วนของการบริหารจัดการในองค์กร คือ การจัดสรรตำแหน่ง การพิจารณาบริหารเลื่อนขั้น และการพิจารณาความดีความชอบ โดยผู้ที่มิ

อาวุโสมากกว่าจะได้รับพิจารณา ก่อน (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2545) และส่งผลในส่วนของ ลักษณะและรูปแบบการสื่อสารในองค์กรด้วย กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยกล้าแสดง ความคิดเห็น เพราะเกรงว่าจะไม่เป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชา โดยลักษณะการสื่อสารส่วนใหญ่ จะเป็น แนวตั้งและมักมีการสื่อสารทางเดียวคือ การรับสารจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น อีกทั้งการใช้ ช่องทางการสื่อสารก็ต้องพิจารณาถึงระบบอาวุโสก่อน จากการศึกษาของ อูทัย บุญประเสริฐ (2517) พบว่าการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้โทรศัพท์ติดต่อเพื่อปรึกษาราชการกับผู้บังคับบัญชา ถือเป็น การไม่เคารพและเป็นสิ่งไม่ควรปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้ยังมิได้แยกมิติศึกษา ในเรื่องตัวบ่งชี้ของควมมีอาวุโส (ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า ระบบอาวุโสในองค์กรจะส่งผลอย่างไรต่อการสื่อสารของบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วิธีการสื่อสารของผู้ บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

นางลักษณ ศรีอำษฎาพร เจริญงาม (2541) ได้วิเคราะห์ลักษณะทางวัฒนธรรมเชิงการ สื่อสารในองค์กรไทย โดยพิจารณาจากมิติทางวัฒนธรรม ในมิติที่เรียกว่า High-low Power Distance คือ การพิจารณาว่าค่านิยมของสมาชิกในองค์กร มีความยึดถือระดับความเสมอภาคกัน ในสถานภาพทางสังคมมาก-น้อยเพียงใด ซึ่งพบว่า ในวัฒนธรรมองค์กรไทยจะเป็น High Power Distance ที่เน้นความสัมพันธ์แบบลำดับชั้น การเคารพในระบบอาวุโส และการปฏิบัติตามสาย การบังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุเทน ลิ้มปิศิริสันต์ (2543) ที่ได้ศึกษาการ สร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารในระดับองค์กร พบว่า องค์กรที่มีความ สามารถในการสื่อสารต้องเป็นองค์กรที่มีการสื่อสารตามลำดับสายการบังคับบัญชา ไม่สื่อสาร ข้ามสาย เนื่องจากในสังคมไทยยังให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสอยู่

ถึงแม้ว่า งานวิจัยเหล่านี้ เป็นการศึกษาถึงการสื่อสารในองค์กรโดยการใช้ค่านิยมระบบ อาวุโสเป็นตัวแปรหนึ่งในการศึกษา แต่ก็มีได้แยกมิติของควมมีอาวุโสอย่างชัดเจน กล่าวคือ มิได้ มีการศึกษาโดยใช้ตัวบ่งชี้ของควมมีอาวุโส แต่เป็นการศึกษาอิทธิพลของค่านิยมระบบอาวุโส ใน ภาพรวมเท่านั้น ซึ่งในการพิจารณาลักษณะของควมมีอาวุโสที่จะทำให้บุคคลต่างๆยอมรับ นับถือ ในองค์กรนั้น สามารถพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ของควมมีอาวุโส 4 ประการ (เต็มสิริ บุญยสิงห์ และ ธน รัษฎ์ ศิริสวัสดิ์, 2530) ได้แก่ เกณฑ์อายุหรือวัยวุฒิ ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน และลำดับการเข้าทำงาน โดยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ในแต่ละตัวมีดังนี้

เกณฑ์อายุหรือวัยวุฒิ

วัยวุฒิเป็นเกณฑ์ที่ผลต่อการทำงานมากในสังคมไทย ผู้ร่วมงานที่มีอายุมากจะได้รับ การยกย่องให้เป็นผู้ใหญ่ในที่ทำงาน เป็นผู้อาวุโส ส่วนผู้ที่อายุน้อยกว่าจะถือเป็นผู้น้อย จากการศึกษา ของ วัลลภา พุ่มพวง (2514) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องการเลือกผู้ใหญ่บ้านของชาวบ้านจังหวัด อุบลราชธานี พบว่ากลุ่มตัวอย่างร้อยละ 40 จะเลือกผู้ดำรงตำแหน่งผู้ใหญ่บ้าน โดยคำนึงถึงอายุ เป็นเกณฑ์และในการประชุมปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 เห็นว่า จะเชื่อในการตัดสินใจของผู้ใหญ่ที่มีอายุมาก นอกจากนี้ ผาณิต อมราพิทักษ์ (2544) ศึกษา ลักษณะ ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงไทยในองค์กรราชการ พบว่า อายุเป็นปัจจัยที่มีผล ต่อการ ยอมรับต่อบทบาทการทำงานของผู้หญิงในระบบราชการ ผู้ที่มีอาวุโสทางวัยวุฒิจะได้รับ การพิจารณาในตำแหน่งต่างๆก่อน ทั้งนี้เพราะค่านิยมไทยที่ให้ความเคารพต่อผู้มีวัยวุฒิผู้มี อายุมาก ว่าจะมีประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้มีแนวคิดวิธีการทำงานที่หลากหลายและ แสดงความคิดเห็นในการทำงานได้ดีกว่าคนที่มีอายุน้อย

ตำแหน่ง หน้าที่ที่รับผิดชอบในงานหรือเกียรติวุฒิ

ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าซึ่งมีอำนาจในการสั่งการและควบคุมดูแลสายการบังคับ บัญชา นั้น ถือว่าเป็นผู้มีอาวุโสกว่า ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง ถือเป็นผู้น้อย ซึ่งมีข้อ นำสังเกตว่า ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้านั้น ย่อมเป็นผู้ใหญ่ในที่ทำงาน แม้ว่าจะมีอายุน้อยกว่า ก็ตามงานวิจัยของ วิริยา ขุนพรหม (2543) ซึ่งได้ศึกษาถึงการพัฒนาแนวคิดเชิงทฤษฎีความ สามารถในการสื่อสารในระดับกลุ่ม พบว่า เมื่อกลุ่มมีความขัดแย้งไม่สามารถตกลงกันได้ หัวหน้า กลุ่ม ยังคงเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเคารพผู้มี ออาวุโส ของกลุ่มจากการใช้เกณฑ์ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงกว่า อย่างไรก็ตาม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย จะใช้ เกณฑ์ตำแหน่งหน้าที่ คือ บทบาทการเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปร ควบคุม ดังนั้น จึงจะไม่นำมาพิจารณาในการศึกษาด้วย

ประสบการณ์การทำงาน

ผู้ทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรหนึ่งมาเป็นเวลานานกว่า หรือการมีประสบการณ์ ใน งานสาขาเดียวกัน มีความเชี่ยวชาญต่องานสาขานั้นๆย่อมได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ใหญ่หรือ ออาวุโสในการทำงาน ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านนั้นน้อยกว่าก็จะถือเป็นผู้น้อย และอ่อนประสบการณ์ จากการศึกษาของ เรณู โจจนะสิริ (2518) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเห็น เกี่ยวกับระบบอาวุโสในการบริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลศิริราช โดยศึกษาพยาบาลผู้บริหาร

พยาบาลประจำการและพยาบาลผู้ช่วย พบว่า ความคิดเห็นต่อระบบอาวุโสของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มต่างเห็นตรงกันว่า ระบบอาวุโสด้านประสบการณ์มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งให้ความสำคัญต่อตัวบ่งชี้ด้านวิทยุฒิ คุณวุฒิ และชาติตระกูล รองลงมาตามลำดับ

จากตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ประการข้างต้นนั้น ลลิตา วิเลิศปรีชาตระกูล (2514) ได้ศึกษาถึง มโนภาพเกี่ยวกับความหมายของคำว่าอาวุโสจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ นักวิชาการ และ นักธุรกิจ จำนวน 96 คน พบว่า วิทยุฒิ จะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ อย่างไรก็ตาม กาญจนา กลั่นกลิ่น (2525) ซึ่งศึกษาการให้อันดับความสำคัญของความมีอาวุโสของพยาบาลวิชาชีพ กลับพบว่าความมี อาวุโสด้านเกียรติวุฒิได้รับความสำคัญมากที่สุด โดยให้ความสำคัญในด้านประสบการณ์ และวิทยุฒิในลำดับรองลงมา

ลำดับการเข้าทำงาน

ผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นก่อน ย่อมได้รับการยกย่องให้เป็นผู้ใหญ่หรืออาวุโสในที่ทำงานนั้น และผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้ามาทีหลังจะถือว่าเป็นผู้น้อย หรือที่เรียกว่า อายุนาน ในตัวบ่งชี้ดังกล่าว มักมีผลต่อการเคารพอาวุโสโดยที่ผู้ที่เข้ามาทำงานในหน่วยงานนั้นๆก่อน ย่อมจะรู้และเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร รู้จักบุคคลในสายงานต่างๆ มากกว่าผู้ที่เข้ามาทำงานทีหลัง ดังนั้น แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า แต่หากเข้ามาทำงานทีหลังผู้ใต้บังคับบัญชาก็ถือว่าเป็นผู้ที่มีอาวุโสในองค์กรน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร หรือ รู้จักบุคคลในองค์กรน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ยิ่งไปกว่านั้น ในการศึกษาเรื่องการยึดถือค่านิยมระบบอาวุโสของไทย แม้ว่าจะมีการศึกษาโดยการใช้ตัวบ่งชี้ที่แตกต่างกัน แต่การให้ความหมายของความมีอาวุโสโดยรวม คือ ครอบคลุมคุณลักษณะที่จะทำให้บุคคลทั่วไป ยกย่องและยอมรับนับถือ ซึ่งนอกเหนือจากเกณฑ์ ความมีอาวุโสในองค์กรทั้ง 4 เกณฑ์ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นยังมี คุณวุฒิ ชาติตระกูล ฐานะ อุปการคุณ อิทธิพล และบุคลิกภาพ

คุณวุฒิ

ตัวบ่งชี้ด้านคุณวุฒินั้น คือ ลักษณะของความมีอาวุโสที่วัดได้จากการมีวุฒิการศึกษาหรือตำแหน่งทางวิชาการสูงกว่า หรือ ผ่านการศึกษาหรือฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษาในระดับสูง

ดังนั้นจะถือว่าเป็นผู้อาวุโสซึ่งในบางกรณีผู้ได้บังคับบัญชาอาจมีวุฒิการศึกษาที่สูงกว่าผู้บังคับบัญชา แต่องค์กรอาจพิจารณาตำแหน่งของบุคคลจากตัวบ่งชี้ทางวัยวุฒิ จึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอาวุโสทางคุณวุฒิมากกว่าผู้บังคับบัญชาได้

ชาติตระกูล

ตัวบ่งชี้ด้านชาติตระกูล คือ ลักษณะของความสามารถที่ได้จากการเป็น บุคคลที่อยู่ในตระกูลที่มีอำนาจเก่าแก่มียศชื่อเสียง มียศศักดิ์ในปัจจุบัน หรือมีหัวหน้าหรือผู้นำครอบครัวที่มีชื่อเสียง ตลอดจนเป็นบุคคลที่มีเชื้อพระวงศ์ จะถือว่าเป็นผู้ที่มีอาวุโส ซึ่งความอาวุโส ทางชาติตระกูลจะส่งผลต่อวิธีการสื่อสารของคนในสังคม ดังจะเห็นว่า ในภาษาไทยจะมีระดับ ของภาษาที่ใช้กับบุคคลที่มีสถานภาพที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้ภาษากับผู้มี เชื้อพระวงศ์ ดังนั้น ในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีสถานะทางสังคมที่สูงกว่าผู้บังคับบัญชา อาจส่งผลทั้งในวิธีการสื่อสาร การยอมรับต่อผู้บังคับบัญชา และความสามารถในการใช้ อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้

ฐานะทางเศรษฐกิจ

ตัวบ่งชี้ด้านฐานะคือลักษณะของความสามารถที่ได้จากการมีฐานะทาง การเงินที่มั่นคง ร่ำรวย

อิทธิพล

ตัวบ่งชี้ด้านอิทธิพลคือ ลักษณะของบุคคลที่มีพรรคพวกมาก เป็นบุคคลที่มีอิทธิพล ในวงการการเมือง ธุรกิจ หรือเป็นบุคคลที่มีความสนิทสนมกับบุคคลที่มีอิทธิพลในวงการราชการ การเมืองและธุรกิจ จึงถือว่าเป็นผู้อาวุโส

อุปการคุณ

ตัวบ่งชี้ด้านอุปการคุณวัดได้จากการเคยให้การช่วยเหลือ หรือเคยมีบุญคุณ เคยให้คำแนะนำหรืออบรมสั่งสอนทั้งในเรื่องงานและเรื่องอื่นๆ

บุคลิกภาพ

ตัวบ่งชี้ทางด้านบุคลิกภาพ คือ บุคคลที่มีบุคลิกภาพ เป็นที่น่ายกย่องมีความสุข ละเอียดรอบคอบและมีลักษณะความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

จากการรวบรวมงานวิจัยที่ผ่านมา สามารถสรุปตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 10 ประการ ได้แก่ วิทยุสมัครเล่น ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน ลำดับการเข้าทำงาน คุณวุฒิ ชาติตระกูล ฐานะ อุปการคุณ อิทธิพล และ บุคลิกภาพ แต่ทั้งนี้ เนื่องจากการศึกษานี้ เป็นการศึกษาระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นมิติของตำแหน่งหน้าที่ ผู้วิจัยจึงมีได้นำตัวบ่งชี้ทางด้านตำแหน่งหน้าที่มาใช้ในการศึกษาด้วย โดยผู้วิจัยจะนำแนวความคิดเหล่านี้มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาในเรื่องการยอมรับต่อบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาและตัวบ่งชี้ความมีอาวุโสเหล่านี้ที่มีผลเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาหรือไม่

ทั้งนี้ แนวคิดและงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่ทำการศึกษาในเรื่องระบบอาวุโสที่ผ่านมาในส่วนใหญ่นั้นได้ทำการศึกษาเฉพาะเรื่องของทัศนคติและระดับการยึดถือค่านิยม ตลอดจน การศึกษาถึงความคิดเห็นที่มีต่อตัวบ่งชี้ความมีอาวุโสเท่านั้น ยังไม่มีการศึกษาใดที่ศึกษาถึงการยอมรับในระดับบุคคล และในแง่ของการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การยอมรับในบริบทของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ยังเป็นการศึกษาที่อยู่ในบริบทขององค์กรและหน่วยงานราชการเป็นส่วนใหญ่ ส่วนงานวิจัยทางด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่ผ่านมา แม้ว่าจะมีการศึกษาอิทธิพลของค่านิยมระบบอาวุโส ที่มีต่อรูปแบบการสื่อสารในองค์กรแต่ก็ยังคงเป็นการศึกษาภาพรวมของระบบอาวุโสเท่านั้น มิได้ มีการศึกษาโดยใช้ตัวบ่งชี้ของความมีอาวุโสอย่างชัดเจน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาว่าการยึดถือต่อค่านิยมระบบอาวุโสที่มีอยู่ในองค์กรไทยโดยทั่วไปนั้น จะมีผลต่อทัศนคติด้านการยอมรับภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากน้อยเพียงใดและอย่างไรบ้าง และมีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ อย่างไร และเป็นไปในทิศทางใด ทั้งนี้การศึกษา ภายใต้รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จึงต้องทำความเข้าใจในบทบาททางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

บทบาททางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (Supervisory Communication)

สำหรับการศึกษาในเรื่องบทบาททางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่ได้ทำการศึกษาไว้จำนวนมาก โดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งการศึกษาถึงบทบาทของผู้บังคับบัญชาภายใต้การดำเนินกิจกรรมในองค์กร ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ต่างๆ ไว้ดังนี้

Mintzberg (1996) กล่าวว่า บทบาทของผู้บังคับบัญชานั้นสามารถอธิบายได้จากงาน (Job) อำนาจหน้าที่ (Authority) และ สถานภาพ (Status) ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเรียกโดยรวมว่าเป็นบทบาททางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในเชิงการจัดการ (Managerial communication) โดยสามารถแบ่งบทบาทของผู้บังคับบัญชาได้ 3 ประการใหญ่ๆ คือ บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ประกอบไปด้วย การเป็นผู้นำและผู้ประสานงาน บทบาทในข้อมูล (Information Roles) ประกอบไปด้วย การเป็นผู้ตรวจตราข่าวสาร ผู้แพร่กระจายข่าวสาร และผู้แถลงข้อมูล และบทบาทในการตัดสินใจ (Decision Roles) ประกอบไปด้วยการเป็นผู้บริหารงาน ผู้จัดการต่อสิ่งรบกวนงาน ผู้จัดการสรรทรัพยากร และผู้เจรจาต่อรอง โดยทั้งนี้ การสื่อสารจะเข้าไปเป็นส่วนสำคัญในการเชื่อมประสานการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

จากบทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาดังข้างต้นนั้นจึงเป็นตัวกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีนักวิชาการจำนวนมาก ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาไว้ในแนวทางที่ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะมีบทบาทในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างงานและฝึกอบรม ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ข้อมูลและข่าวสารในเชิงนโยบายองค์กร และ แผนการดำเนินงาน ควบคุม การทำงานให้เป็นไปตามนโยบายและทิศทางและประการสุดท้าย คือ เพื่อประเมินผลงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา (Ordway, 1936; Baskin&Aronoff, 1980; Aldershot, 1984; Boovee, 1993)

ทั้งนี้ แนวคิดเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการของไทยที่กล่าวถึงบทบาทของ ผู้บังคับบัญชาในบริบทของไทยไว้ กล่าวคือ บทบาทในการบังคับบัญชา การวางแผนจัดการ การตัดสินใจ การเป็นผู้ชี้แนะ การควบคุม การให้คำปรึกษา และการประสานงาน (สมยศ นาวิการ ,2527; เสนาะ ดิยาวี, 2538; รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546)

จากการรวบรวมบทบาทของผู้บังคับบัญชาตามทัศนะของนักวิชาการตะวันตกและนักวิชาการไทย จะเห็นได้ว่า ผู้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่ทั้งด้านการจัดการ บริหาร และควบคุมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างของหลักการบริหาร จึงสามารถอธิบายบทบาทของผู้บังคับบัญชา และ

สามารถจำแนกหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ได้ 5 ประการ ดังนี้

1.การกำหนดทิศทางและสร้างแรงจูงใจ (Direction and Motivation) กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการออกคำสั่งเพื่อสร้างและกำหนดทิศทางในการทำงาน แนะนำงานให้ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กรด้วย

2.การเป็นผู้นำ (Leadership) กล่าวคือ การเป็นผู้นำ คือ นำการสื่อสารระหว่างบุคคล ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจึงต้องพยายามสร้างความน่าเชื่อถือ และมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะอยู่ในลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม

3.การจัดการและประสานงาน (Organizing and Coordination) กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาต้องจัดรูปแบบการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การวางแผนงานให้เกิดกิจกรรมที่สามารถทำให้เป้าหมายบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ตลอดจน การประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นตามบทบาทหน้าที่การเป็นผู้บังคับบัญชา

4.การวางแผนและตัดสินใจ (Planning and Decision Making) กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการวางแผนงาน การวางทั้งในเรื่องระบบงานและการให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็มีอำนาจในการตัดสินใจต่อกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆและ การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาต่างๆด้วย

5.การนำนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Innovation and Change) กล่าวคือ นอกจากการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารทั้งหน่วยงาน อื่นๆ ที่อยู่ในองค์กร และหน่วยงานนอกองค์กร เนื่องจากยุคแห่งการแข่งขันและเกิดนวัตกรรม ตลอดจน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เพื่อให้ทันต่อข้อมูลต่างๆ อันจะ เป็นผลดีต่อการดำเนินงาน

ดังนั้น จากหน้าที่ดังกล่าวของผู้บังคับบัญชา จึงสามารถสรุปความรับผิดชอบที่จะต้อง รับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ได้แก่ การออกคำสั่งในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน

การสอนงาน การนิเทศงาน การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงาน การควบคุมงาน การให้คำปรึกษา การนำการประชุม และการประเมินงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้อง มีทักษะในการสื่อสารและใช้การสื่อสารรูปแบบต่างๆเพื่อให้บรรลุต่อหน้าที่ดังกล่าว และเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่านั้นเกิดการยอมรับในการทำงานร่วมกันได้

จะเห็นได้ว่า ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มิชอบทบทวนคำตัดสินต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทบาทการเป็นผู้นำ และ ฐานะของผู้บังคับบัญชาจะขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามลักษณะของสถานภาพ (Status) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) อย่างไรก็ดีในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาอาจส่งผลต่อการยอมรับในบทบาทการทำงานในฐานะการเป็นผู้นำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การยึดถือในระบอบค่านิยมอาวุโสที่มีมายาวนานเช่นในสังคมไทย ที่ถึงแม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรในปัจจุบันจะมีการ เปิดโอกาสและยอมรับในความสามารถของบุคคลมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆมากขึ้น แต่ในความจริง แล้วระบบอาวุโสก็ยังคงมีผลในการทำงานผู้ที่มีอาวุโสน้อยอาจมีโอกาสได้เป็นหัวหน้า เช่น ผู้ที่มี วิทยุ น้อย แต่ในทางปฏิบัติแล้วก็ยังไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานเท่าที่ควร (ฉวีวรรณ วรรณ ประเสริฐ, 2538)

จากการศึกษาของ นิสตารักษ์ เวชยานนท์ (2545) ในเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบตำแหน่งพนักงานของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรไทยจำนวน 300 คน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นว่าพนักงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งต้องมีความสามารถและได้รับการยอมรับในเรื่องความอาวุโสจากผู้ร่วมงาน จึงเห็นได้ว่า แม้ปัจจุบันหลายองค์กรจะมีนโยบายที่เน้นที่ความสามารถ ของบุคคล แต่ก็ต้องพิจารณาควบคู่กับความอาวุโสด้วย

จากการรวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมระบบอาวุโสและแนวคิดที่เกี่ยวกับบทบาทของผู้บังคับบัญชาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า หากพิจารณาถึงสถานภาพและบทบาทของผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีสถานภาพและอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีบทบาทในการสื่อสารเพื่อดำเนินกิจกรรมขององค์กร เช่น มีอำนาจในการออกคำสั่งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่หากในบริบทที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ในสังคมที่ยึดถือค่านิยมระบบอาวุโสของไทยแล้ว อาจมีผลต่อทัศนคติการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ จึงเป็นที่มาของปัญหานำวิจัยที่ 1 คือ

ปัญหานำวิจัยที่ 1.ทัศนคติต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 1.1 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหานำวิจัยที่ 1.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับ

แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างการยอมรับในการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น ได้มีผู้ศึกษาไว้เป็นจำนวนมาก ซึ่งลักษณะของกลยุทธ์หรือเทคนิคในการสร้างการยอมรับที่มีอยู่มากมายนั้น จะมีความแตกต่างกันไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงรวบรวมแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องกับบริบท และประเด็นที่จะศึกษา ซึ่งแนวคิดที่ผู้วิจัยใช้เพื่อการศึกษาในเรื่องกลยุทธ์การสร้างการยอมรับนั้น ได้รวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

Seibold, Cantrill and Meyers (1985) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในแต่ละวันมีวัตถุประสงค์หลายประการ แต่โดยรวมแล้วก็เพื่อที่จะป้องกันอิทธิพลจากบุคคลอื่น และพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วย ซึ่งวิธีที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นได้นั้น ก็คือ การทำให้ ผู้อื่นยอมรับตนเอง ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสกว่า ในการสื่อสารระหว่างดำเนินกิจกรรมการทำงานร่วมกันนั้นก็ถือว่าผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาได้แม้ว่าจะมีอาวุโสน้อยกว่าก็ตาม

นอกจากนี้ Hunter and Boster (1987) กล่าวว่า การพยายามสร้างการยอมรับจากผู้อื่น มักจะเป็นการสร้างปฏิกริยาทางอารมณ์ของผู้นั้น ซึ่งอารมณ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลความคิดและ พฤติกรรมที่มีต่อผู้ส่งสาร ดังนั้นผู้ส่งสารที่ต้องการสร้างการยอมรับก็จะต้องไวต่อความรู้สึกทาง อารมณ์ของผู้รับสารด้วยการเลือกใช้สารหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมทั้งกับบุคคลและสถานการณ์ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ผู้ที่สร้างการยอมรับมักหลีกเลี่ยงกลยุทธ์ที่สร้างปฏิกริยาทางอารมณ์ในทางลบ ของผู้รับสาร อันจะทำให้การสร้างการยอมรับไม่เป็นผลสำเร็จ จึงกล่าวได้ว่า เพื่อที่การสร้างการ ยอมรับนั้น

จะบรรลุผลได้ผู้บังคับบัญชาจึงต้องมีการเลือกใช้วิธีหรือใช้อิทธิพลในกิจกรรมการทำงาน ตลอดจนเลือกกลยุทธ์ในการใช้สัญลักษณ์หรือสารเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ด้วยวิธีที่แตกต่างกันโดยให้เหมาะสมกับกิจกรรมและตัวผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ดังนั้น แม้ผู้บังคับบัญชา จะเป็น ผู้ที่มีอิทธิพลตามอำนาจหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า แต่หากใช้ กลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมกับบุคคลและบริบท ก็ไม่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้

จากแนวคิดข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า การศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่านั้น ก็คือ การศึกษาถึงการที่ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจที่พึงมี สร้างอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการใช้กลยุทธ์การสื่อสารในกระบวนการทำงาน ด้วยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและมีทัศนคติที่ดี ทั้งนี้ แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ แต่กรณีที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา จึงอาจไม่สามารถใช้อำนาจที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่นัก เนื่องจากค่านิยมในสังคมไทยที่ให้ความเคารพและยึดถือในระบบอาวุโส ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยจึงอาจมีการใช้ กลยุทธ์ในสารเพื่อดำเนินกิจกรรมการทำงานเพื่อสร้างอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาทดแทน อำนาจที่อาจถูกลดทอนด้วยภาวะทางสังคม ทั้งนี้เพื่อเป็นฐานความเข้าใจต่อลักษณะอำนาจ ผู้วิจัย จึงได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ไว้ดังนี้

French & Raven (1960) ได้ศึกษาถึงลักษณะของอำนาจในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในองค์กร โดยการแบ่งประเภทของอำนาจไว้ ดังนี้ อำนาจในการบีบบังคับ อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในฐานะผู้เชี่ยวชาญ และ อำนาจอ้างอิง นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งที่ได้ศึกษาในเรื่องของลักษณะอำนาจที่ใช้เพื่อสร้างการยอมรับจาก บุคคลอื่น โดยแนวคิดของ Etzioni (1961) และ Kelman (1961) มีความคล้ายคลึงกันของประเภท อำนาจ เช่น อำนาจในการบีบบังคับ การให้รางวัล ในขณะที่ Parsons (1963) และ Kelley & Thibaut (1978) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับอัตลักษณ์ของบุคคลด้วย ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับ อำนาจเหล่านี้ได้ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายในลักษณะของอำนาจในสาร กล่าวคือ กลยุทธ์ในสารที่สามารถสร้างอิทธิพลหรือสร้างการยอมรับกับบุคคลอื่นได้

Guidham (1995) ได้ใช้ฐานแนวความคิดของ French & Raven (1960) เพื่อศึกษาถึงลักษณะของการใช้อำนาจในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งลักษณะของอำนาจที่ผู้บังคับบัญชา

สามารถนำมาใช้สร้างสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่านั้น อธิบายได้ ดังนี้

1. อำนาจในการบีบบังคับ (Coercive power) เป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถบังคับ หรือ กดดันให้ยอมรับได้ อาจอยู่ในรูปของการข่มขู่ กล่าวถึงโทษ หรือ ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมทำตาม

2. อำนาจในการให้รางวัลหรือลงโทษ (Reward / Punishment power) การที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถให้รางวัลหรือลงโทษ จึงสามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสกว่าได้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของรางวัล เงินเบี้ยพิเศษ หรือ การลงโทษ ด้วยการตัดเงินเดือน หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมทำตาม ในบางกรณีผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า อาจเกิดความเกรงใจต่อผู้มีอาวุโสมากกว่า จึงหลีกเลี่ยงที่จะใช้สารที่แสดงถึงอำนาจในการลงโทษ แม้ว่าจะสามารถทำได้ก็ตามนอกจากนี้อำนาจดังกล่าวอาจมาจากการเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรด้วย ซึ่งในการสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชานั้นผู้บังคับบัญชาอาจใช้สารที่อำนาจลักษณะนี้ในการมอบหมายงานโดยการสัญญาว่าจะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเกิดการยอมรับจาก อำนาจในสาร ดังกล่าว

3. อำนาจในสิทธิอันชอบธรรม (Legitimate power) เป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายมาจากองค์กร โดยมีอำนาจตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ในการเป็นผู้บังคับบัญชาซึ่งในการสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาอาจมีการใช้กลยุทธ์ทางการสื่อสารโดยอำนาจชอบธรรมในการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบางครั้งผู้บังคับบัญชาบางคนอาจไม่กล้าตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำผิด เพราะเห็นว่าเป็นผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า ดังนั้น การใช้กลยุทธ์ ที่แสดงอำนาจโดยยึดตามหลักการเป็นผู้นำโดยชอบตามหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องยอมรับ ตามอำนาจในสิทธิของผู้บังคับบัญชา

4. อำนาจในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่า ผู้บังคับบัญชามีอำนาจบางอย่างที่สร้างการยอมรับได้ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะใน การทำงาน เป็นต้น ซึ่งในการสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับ บัญชา

นั้น ผู้บังคับบัญชาอาจใช้ในสถานการณ์ที่ต้องสนองงาน โดยใช้กลยุทธ์ในการแสดงความเชี่ยวชาญในงานที่ทำเพื่อสนองงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ใช้ประสบการณ์เดิมที่เคยทำสำเร็จมาแล้วก็จะสามารถสร้างการยอมรับให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าได้

5. อำนาจอ้างอิง (Referent power) เป็นอำนาจที่มาจากพื้นฐานอำนาจของผู้อื่น เช่น ผู้บังคับบัญชาอาจมีความสนิทกับบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ดังนั้น จึงเกิดการยอมรับต่อ บทบาทในการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าด้วย

6. อำนาจในข้อมูล (Information power) คือ เป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลข่าวสารทั้งในส่วนของข้อมูลในงานและข้อมูลขององค์กร ดังนั้นในการสร้างการยอมรับในการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เช่น การสนองงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์โดยแสดงถึงการเป็นผู้ที่มีข้อมูลต่างๆ หรือเป็นผู้ที่เข้าถึงข้อมูลแหล่งต่างๆ ก็สามารถสร้างการยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แม้ว่าจะมีอาวุโสน้อยกว่าก็ตาม

7. อำนาจในเครือข่าย (connection power) คือ อำนาจที่มาจากกรณีเครือข่ายที่รู้จัก และสามารถติดต่อทั้งในและนอกองค์กรได้ เช่น ในการมอบหมายงาน อาจทำได้โดยการที่ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าใช้กลยุทธ์แสดงถึงเครือข่ายหรือบุคคลที่ตนรู้จักที่สามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ก็จะสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้

จากการศึกษาของ สุพรรณณี กรันต์กิตติคุณ (2533) ที่ได้ศึกษาในเรื่องความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการใช้อำนาจแต่ละประเภทของผู้บังคับบัญชา พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาจะใช้อำนาจตามสิทธิโดยชอบธรรมมากที่สุด แต่จะมีความพึงพอใจต่อการใช้อำนาจโดยความรู้ความเชี่ยวชาญมากที่สุด แต่ทั้งนี้ งานวิจัยดังกล่าวเป็นการศึกษาในระดับพฤติกรรมสื่อสารเท่านั้น ไม่ได้ศึกษาในลักษณะของกลยุทธ์ในสารที่สามารถสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชา และไม่ได้ศึกษาในบริบทของระบบอาวุโสด้วย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บังคับบัญชามีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีผลต่อทัศนคติเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจะศึกษาในลักษณะของกลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

จากแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การใช้สารบนฐานของอำนาจดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ได้มี นักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในสารเพื่อสร้างการยอมรับ ทั้งนี้ Wheeless, Barraclough and Stewart (1983) ได้รวบรวมกลยุทธ์ลักษณะต่างๆมาจัดหมวดหมู่ โดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับพื้นฐาน อำนาจมาเป็นกรอบแนวคิดโดยแบ่งกลยุทธ์การสร้างการยอมรับ ได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. การใช้สารที่สร้างความหวังในผลที่ผู้รับสารจะได้รับ (Preview Expectencies / Consequence) โดยสัมพันธ์กับอำนาจบีบบังคับ (Coercive power) และ อำนาจในการลงโทษหรือให้รางวัล (Reward/Punishment power) กล่าวคือ การเสนอว่าจะให้ได้รับผลตอบแทน (Reward) หากทำตามที่ปรารถนาหรือพูดถึงผลเสีย (Punishment) ที่จะได้รับจากพฤติกรรมใด ที่ไม่เป็นที่ปรารถนา ถ้าบุคคลใดเสนอผลจากพฤติกรรมเพื่อให้ผู้อื่นเลือกที่จะมีพฤติกรรมใด พฤติกรรมหนึ่งถือว่าการใช้กลยุทธ์ในลักษณะนี้ ดังนั้น การใช้กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานที่ สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในลักษณะนี้ ได้แก่ การสัญญา (Promise) การข่มขู่ (Threat) การแสดงความเชี่ยวชาญ (Expertise) (Marwell&Schmitt, 1967)

2. การใช้สารที่เรียกร้องความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารและการทำให้ผู้รับสารรู้สึกมีส่วนร่วมด้วย (Invoke Relationship / Identification) โดยสัมพันธ์กับอำนาจอ้างอิง (Referent power) และ อำนาจเชี่ยวชาญ (Expert power) ซึ่งจะเน้นที่ความสัมพันธ์ของบุคคล ดังนั้น การใช้กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในลักษณะนี้ ได้แก่ ได้แก่ การแสดงถึงการประจบเอาใจ (liking) การแสดงน้ำใจ (Altruism) การยกย่อง (Esteem) (Marwell&Schmitt, 1967)

3. การใช้สารที่สร้างความรู้สึกรับผิดชอบในพันธะหน้าที่และจริยธรรม (Summon Values / Obligations) โดยสัมพันธ์กับอำนาจสิทธิอันชอบธรรม (Legitimate power) คือการที่ ผู้บังคับบัญชาพยายามสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้การเน้นไปที่สิทธิโดยชอบธรรม คือธรรมหรือจริยธรรมที่ควรมีอยู่หรือตามพันธะหน้าที่นั้น ดังนั้น การใช้กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในลักษณะนี้ ได้แก่ การใช้ จุดจูงใจด้วยศีลธรรม (Moral appeal) การสร้างความรู้สึกภายในตัวเอง (Self-feeling) การโต้แย้ง (altercasting) ติดบุญคุณ (Debt) (Marwell&Schmitt, 1967)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอีกจำนวนมากที่พยายามจำแนกลักษณะของกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับ เช่น การแบ่งตามลักษณะของกลยุทธ์เชิงบวกและเชิงลบ กลยุทธ์โดยนัย และโดยตรง และ กลยุทธ์เชิงเหตุผลและไม่มีเหตุผล โดยการจัดลักษณะของกลยุทธ์ที่ใช้ในการ สื่อสาร เป็นหมวดหมู่แบบเชิงบวกและเชิงลบนั้นเป็นการเน้นการศึกษาที่อารมณ์หรือความรู้สึกของผู้รับสาร กล่าวคือ ลักษณะเชิงบวก (Positive) จะเป็นสารที่ส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีของผู้รับสาร เช่น การขอรับรอง และเชิงลบ (Negative) จะเป็นสารที่ส่งผลต่อความรู้สึกที่ไม่ดีของผู้รับสาร เช่น การข่มขู่

เชมรินทร์ พิสมัย (2542) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในสถานประกอบการ โดยใช้วิธีแบ่งกลยุทธ์แบบเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาจะใช้กลยุทธ์เชิงบวก ได้แก่ การชี้แจงเหตุผลตรงไปตรงมา การพูดถึงผลสำเร็จในอดีตมากกว่ากลยุทธ์เชิงลบ เช่น การขู่ว่าจะไม่ทำและผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อกลยุทธ์ในทางบวกมากกว่าทางลบ

ทั้งนี้ ยังมีการจัดหมวดหมู่ หรือการแบ่งประเภทของกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับตามแนวคิดของ Falbo (1977) คือ ลักษณะที่เป็นนัย (Implicit) เช่น ระวังการประจบเอาใจ ทำให้ฟังพอใจ และลักษณะที่ชัดเจน (Explicit) เช่น การขอรับรองตรงๆ การข่มขู่

Dillard, Anderson and Knobloch (2002) ได้เสนอทัศนะไว้ว่าการจำแนกกลยุทธ์ ในการสร้างการยอมรับมักพบปัญหาที่การนิยามและตีความกลยุทธ์ต่างๆของนักคิดที่อาจมีมุมมองของการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การจำแนกลักษณะของกลยุทธ์ตามแนวความคิดของนักวิชาการตะวันตกนั้น อาจไม่สามารถนำมาอธิบายวัฒนธรรมของไทยได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมกลยุทธ์ต่างๆและทำการจัดหมวดหมู่โดยใช้วิธีการแบ่งแบบโดยตรงและโดยนัย เพื่อให้สอดคล้องต่อแนวคิดแบบไทย และลักษณะของการศึกษาในครั้งนี้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลยุทธ์ของ (ปีค.ศ.)	กลยุทธ์โดยตรง (Explicit)	กลยุทธ์โดยนัย (Implicit)
Marwell&Schmitt(1967)	ให้สัญญา (Promise) ข่มขู่(Threat) แสดงความรู้โดยตรง (Expertise) สิ่งกระตุ้นความน่ารังเกียจ (Aversive stimuli)	ความชอบ/ประจบเอาใจ (Liking) การแสดงน้ำใจ(Altruism) จูงใจด้วยศีลธรรม(Moral appeal) ยกย่อง/เยินยอ(Esteem) ให้เกิดความรู้สึกตัวเอง (Self-feeling)
Miller&Steinberg(1975)	การเสนอหรือการบอกตรงๆ (Dangling carrot, Hanging sword)	การกระตุ้นอารมณ์ (Catalyst)
Cody,McLaughlin & Jordan (1980)	บีบบังคับ (Coersion) การแนะนำ(Suggestion) เสนอทางเลือก(alternatives)	ให้ความร่วมมือ (Cooperation) การแสดงความรู้เป็นนัย (Expertise) การเยินยอ ยกย่อง(Flattery) การใช้คำถามเป็นนัย(Statement as question) การต่อรอง(Negotiation)
Cody,McLaughlin & Schneider(1981)		การเป็นผู้ฟัง(Audience use) การโต้แย้ง(Altercasting)
Schenck-Hamlin, Wiseman & Georgacarakos (1982)	การชักจูงโดยตรง (Allurement) การเตือน (Warning) ขอรับรองตรงๆ (Direct request)	การใช้เสน่ห์(Ingratiation) การทำให้รู้สึกผิด(Guilt) การใช้วิธีติดหนี้บุญคุณ(Debt)

ตารางที่ 2.1 แสดงการแยกประเภทกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างการยอมรับโดยตรงและโดยนัย

Falbo (1977) กล่าวถึงลักษณะของกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับแบบตรงและโดยนัยว่า ลักษณะการแบ่งกลยุทธ์ประเภทนี้จะมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจชัดเจนที่สุด โดยมีความสำคัญต่อการใช้อำนาจของบุคคล ดังนั้น ด้วยสถานภาพของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จึงต้องมีการพิจารณาระดับของสารที่จะใช้เพื่อสร้างการยอมรับในกระบวนการทำงานต่างๆ เช่น กลยุทธ์ที่จะใช้ในการมอบหมายงานนั้น ต้องใช้กลยุทธ์โดยตรงเพื่อความแจ่มชัดของการทำงาน แต่ในการประเมินผลงานในทางลบ ผู้บังคับบัญชาอาจต้องใช้กลยุทธ์แบบโดยนัยกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า เป็นต้น ดังนั้น ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึง จะใช้แนวทางในการจัดหมวดหมู่แนวทางนี้ คือ กลยุทธ์โดยตรง และ กลยุทธ์โดยนัย เพื่อเป็น แนวทางในการศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาของ Kipnis and Cohen (1980) ที่ศึกษาถึงกลยุทธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะได้รับประโยชน์จากผู้บังคับบัญชาจะใช้กลยุทธ์ การแลกเปลี่ยน (Exchange) และการประจบประแจงใจ (Ingratiation) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่โดยนัย ในขณะที่ อัจฉริยา โกศลลลฎฎ (1998) ได้ศึกษาการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของ ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรไทย โดยศึกษาการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ในองค์กรไทยโดยใช้กลยุทธ์ทั้งสิ้น 22 กลยุทธ์ พบว่า 3 กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา คือ การชี้แจงอธิบาย การเสนอความช่วยเหลือ และการสัญญา จะถูกใช้มากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้กลยุทธ์โดยตรงมากกว่าโดยนัย ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการ ศึกษาของ Putnam&Wilson (1982) พบว่า ผู้ที่มีสถานะทางอำนาจต่ำกว่านั้น จะพยายามสร้าง การยอมรับโดยใช้เหตุผลโดยจะใช้กลยุทธ์ในลักษณะการขอรับโดยตรง (Direct Request) และใช้เหตุผลสนับสนุน (Supporting Evidence) ซึ่งเป็นการใช้กลยุทธ์โดยตรง ดังนั้น จะเห็นได้ว่า สถานภาพและบทบาทของผู้ที่ต้องการสร้างการยอมรับจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกใช้ กลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อบุคคล และ บริบทสถานการณ์

อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สร้างการยอมรับในบริบทขององค์กรไทยนั้นยังมีอยู่ไม่มากนัก และการศึกษาที่ผ่านมา นั้น ก็ได้ศึกษาถึงบริบทที่ผู้บังคับบัญชามีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ไม่ได้ศึกษาในส่วนของบริบททางค่านิยมระบบอาวุโส ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสถานภาพและบทบาทการเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ต่อความสามารถและขอบเขตที่จะใช้อำนาจของการเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาว่า ในกิจกรรมการทำงานภายใต้บทบาทของผู้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชา ที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถสร้างการยอมรับโดยการใช้กลยุทธ์ทางการสื่อสารภายใต้อำนาจต่าง ๆ นั้นอย่างไรบ้างซึ่งต้องทำการศึกษาในประเด็นของความสามารถในการสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชาด้วยว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยที่จะสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ได้นั้นจะต้องใช้ความสามารถในการสื่อสารอย่างไรบ้าง

ความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

Jablin et al. (1994) ได้เสนอว่า ความสามารถในการ สื่อสารพิจารณาได้จาก ความสามารถในการเข้าและถอดรหัสของผู้สื่อสาร (Encoding and Decoding ability) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการสื่อสารและตีความสารที่ได้รับ ทั้งนี้ Spitzberg & Cupach (1984) ได้กล่าว

ว่าผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร คือ ผู้ที่มีความรู้และความสามารถในการสื่อสารที่เหมาะสม ภายใต้สถานการณ์หนึ่งๆ ซึ่งมีแนวทางในการวัด 2 แนวทางคือ 1.) การศึกษาที่เน้นไปที่ตัวสาร คือ ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมสื่อสารได้อย่าง เหมาะสมในแต่ละบริบท และ 2.) การศึกษาที่เน้นที่ความสัมพันธ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรม ความเหมาะสม และประสิทธิผลของการสื่อสารที่ได้ ดังนั้นนอกจากการพิจารณา ที่ตัวสารที่ใช้ในการสร้างการยอมรับแล้ว จึงต้องพิจารณาที่การสื่อสารที่เหมาะสมกับบทบาท การเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

Sriussadaporn-chareonngam & Jablin (1999) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สำหรับบริบทองค์กรไทยว่า ผู้ที่มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นผู้ที่รู้จักกาลเทศะในการทำงานว่าควรแสดงพฤติกรรมอย่างไร ในเวลาใด และต้องคำนึงถึง ผู้ที่ตนมีปฏิสัมพันธ์ด้วยว่ามีสถานะอย่างไร รวมถึงวิธีการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่ใน สถานภาพต่างกันอย่างเหมาะสม โดยในการสื่อสารนั้น ควรใช้น้ำเสียงที่สุภาพ มีสีหน้ายิ้มแย้ม และเป็นมิตร รวมถึงการใช้สรรพนาม และ ท่าทางที่แสดงถึงความเคารพผู้ที่อยู่ในสถานภาพ สูงกว่า สำหรับผู้บังคับบัญชาก็ควรมีความสามารถในการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีความรอบรู้ และเข้าใจกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย รวมถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อที่จะ สามารถให้คำแนะนำ รวมถึงแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กรให้แก่ลูกน้องได้ ซึ่งจาก แนวความคิดดังกล่าวนี้ Sriussadaporn-chareonngam & Jablin (1999) เรียกว่าเป็น ความสามารถในการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการสื่อสารเชิงวัฒนธรรม

ประสิทธิภาพในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

การศึกษาถึงประสิทธิภาพของการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ใน การที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่านั้น เป็นการศึกษาถึงวิธีการใช้ช่องทางการสื่อสาร รูปแบบต่างๆ ในกระบวนการทำงาน ที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า ได้แก่ การสั่งงาน การโน้มน้าว หรือจูงใจให้ทำงาน การสอนงาน การนิเทศงาน และ การประเมินผลงาน ดังนั้น ด้วยลักษณะ และรูปแบบประเภทของงานที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่า ผู้บังคับบัญชาจะใช้ช่องทางการสื่อสารรูปแบบใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับ ซึ่งแสดงถึงการใช้กลยุทธ์ทางการสื่อสารทางหนึ่ง

Redding (1972) ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชาว่าในการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชานั้น สามารถพิจารณาได้จาก ความมีชีวิตชีวาในการสื่อสาร มีการสื่อสารแบบเปิดและรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆจากผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้วิธีการจูงใจมากกว่าการสั่งการ ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และ พยายามอธิบายนโยบายต่างๆขององค์กร อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ก็ยังคงเป็นแนวคิดของนักคิดตะวันตก ไม่ได้ศึกษาในปัจจัยของค่านิยมอาวุโสของไทยอีกด้วย

ยิ่งไปกว่านั้น Dansereau & Markham (1995) ได้เสนอว่า การนิยามถึงคุณลักษณะ ของผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารนั้นทำได้ยาก เนื่องจากความมีประสิทธิภาพนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ประกอบกันด้วยเช่น บรรยากาศในการสื่อสาร ประเภทของงาน เพศ และขนาดของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงคุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพของ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสภายใต้บรรยากาศการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสกว่า ในบริบท ประเภทของงานต่างๆ

ในงานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย นั้น ยังไม่มีการศึกษาใดที่ศึกษาถึงลักษณะที่จะสร้างการยอมรับให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยบางส่วนที่ได้ศึกษาถึงลักษณะที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการวัดทัศนคติของความพึงพอใจถือว่าการวัดประสิทธิผลในการสื่อสาร และ เป็นทัศนคติที่ใกล้เคียงกับทัศนคติของการให้การยอมรับ ดังนั้น จึงน่าจะเป็นฐานความรู้สำหรับ งานวิจัยนี้ได้บางส่วน

ดังพบได้จากงานวิจัยของ ทิชาพร เลิศสมบุญ (2532) ที่พบว่าการเปิดโอกาส ในการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจต่อช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ในขณะที่ ชาลิน นานา (2539) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับ ความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน พบว่า ช่องทางการสื่อสารแบบสองทางมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ส่วนช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์ทั้งในเชิงลบและบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงาน

จะเห็นได้ว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ระบบค่านิยมอาวุโสของไทยนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า ยิ่งต้องให้ความสำคัญและใช้ความรู้ความสามารถพิจารณาถึงการใช้อำนาจและช่องทางการสื่อสาร เพื่อเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาว่า ผู้บังคับบัญชาใช้การสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นกลยุทธ์ที่จะสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างไร และการสื่อสารใดบ้างที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ ส่งผลต่อทัศนคติการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าเหมือนหรือแตกต่าง กันอย่างไร

จากการรวบรวมแนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการใช้สาร ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และ ประสิทธิภาพในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่านั้น เพื่อที่จะตอบต่อปัญหานำวิจัยที่ 2 คือ

ปัญหานำวิจัยที่ 2. ทิศนคติต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 2.1 ผู้บังคับบัญชามีกลยุทธ์อย่างไรในการสื่อสารที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

ปัญหานำวิจัยที่ 2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ

การศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยนั้น ผู้วิจัยรวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับของ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ ตัวบ่งชี้ความมีอาวุโสที่ได้กล่าวไว้ ในข้างต้นแล้ว ซึ่งการศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย ดังนั้น ตัวบ่งชี้ของความมีอาวุโส จึงจะนำมาศึกษาว่าตัวบ่งชี้ใดที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ซึ่งได้แก่ วิทยุฒิ คุณวุฒิ บุคคลิกภาพ ลำดับการเข้าทำงาน ชาติตระกูล อุปการคุณ อิทธิพล และฐานะทางเศรษฐกิจ ในส่วนที่ 2 คือปัจจัยที่นอกเหนือความอาวุโส ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ความน่าเชื่อถือ

ถือของผู้บังคับบัญชา และภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า อาจมีผลต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิจัยวุฒิ/อายุ

อายุ ถือเป็นปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่สุดของความอาวุโส ซึ่งบุคคลทั่วไปจะให้การยอมรับนับถือแก่ผู้ที่มีอายุมากกว่าเป็นผู้อาวุโสว่ามีความคิดและมีวิจรรย์ญาณที่ดีกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า ทั้งนี้ Fieg (1989) ได้ศึกษาการเลื่อนขั้นในระบบราชการไทย พบว่า จะให้ความสำคัญกับอายุมากกว่าความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2543) ที่ได้ศึกษาถึงความก้าวหน้าของผู้หญิงในระบบราชการพลเรือน พบว่า ผู้หญิงที่มีอาวุโสทางวุฒิหรือมีอายุมากจะได้รับการเลื่อนขั้นมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คนในองค์กรจะให้การยอมรับผู้ที่มีอายุมาก ดังนั้น ปัจจัยทางด้านอายุ อาจมีผลต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าผู้บังคับบัญชาได้

วุฒิการศึกษา

ในปัจจุบันนี้ หลายองค์กรได้จัดสรรตำแหน่งหน้าที่ตามวุฒิการศึกษาของบุคลากร ซึ่งมีผลให้ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงจะได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน โดยจากการศึกษาของอนันต์ชัย คงจันทร์ (2539) พบว่า ผู้ที่มีการศึกษาสูงมักมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มากกว่า ดังนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูง จะได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร ดังนั้น วุฒิการศึกษาของผู้บังคับบัญชาจึงน่าจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี อวุโสมากกว่าด้วย

ประสบการณ์ในการทำงาน

Swasburi (2000) ได้ศึกษาการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการ สื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพศหญิงพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความเคารพและยอมรับต่อบุคคล ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2543) ที่ได้ศึกษาความ ก้าวหน้าของผู้หญิง พบว่า ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากคนในองค์กรต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน

และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์จะได้รับการยอมรับ และมีโอกาสก้าวหน้าและได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปด้วย

บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ เป็นส่วนที่ช่วยสร้างการยอมรับนับถือให้เกิดกับบุคคลได้ ทั้งนี้ ความหมายของบุคลิกภาพ อาจมีได้ตั้งแต่รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย ตลอดจนบุคลิกลักษณะผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพที่ภูมิฐานและมีความน่าเชื่อถือจะยิ่งสร้างความศรัทธาและยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ จากการศึกษาของ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2541) พบว่าผู้หญิงที่มีบุคลิกภาพที่ดีจะมีโอกาสก้าวหน้าทางด้านอาชีพในระบบราชการ และได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาพที่ดีมีความอาวุโสก็อาจสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าก็ตาม

เพศ

บุปผา พินิจ (2534) ทำการศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีด้านการเป็นผู้นำทางการบริหาร โดยศึกษาเฉพาะจังหวัดสมุทรปราการ และสมุทรสาคร พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติทางบวกต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นเพศหญิงโดยให้เหตุผลว่า เพศหญิงมีภาวะผู้นำสูง มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในงานที่ทำ รักษาระเบียบวินัยและซื่อสัตย์สุจริต นอกจากนี้จากการศึกษาของ Swasburi (2000) ยังพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เพศหญิงมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาเพศหญิงมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเพศชาย เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาเพศหญิงมีความเอาใจใส่กับลูกน้อง หากลูกน้องมีเรื่องไม่สบายใจก็สามารถรับฟัง ความคิดเห็นของลูกน้องได้มากกว่าผู้บังคับบัญชาเพศชายดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าเพศของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยใน องค์กรไทย

สถานภาพสมรส

จากการศึกษาของนวลฉวี ประเสริฐกุล (2542) พบว่า ผู้ที่มีสถานภาพสมรส หม้าย หย่า แต่งงาน และมีบุตร จะประสบความสำเร็จในอาชีพสูงกว่าผู้ที่สถานภาพโสด ทั้งนี้สถานภาพ สมรส

อาจมีส่วนในเรื่องการให้การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจาก ผู้ที่มีครอบครัวจะแสดง ถึงความมีความรับผิดชอบด้วย

ความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา (Source Credibility Theory)

การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้บริบทการยึดถือระบบอาวุโสในองค์กรไทยนั้น เมื่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้มีสิทธิและอำนาจตามโครงสร้างขององค์กรเป็นผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาว่า อาจเกิดปัญหาการเคารพเชื่อฟังของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น การแสดงความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา อาจสามารถช่วยสร้างการยอมรับจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสกว่าได้

อริสโตเติลได้กล่าวไว้เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารหรือผู้บังคับบัญชา ดังนี้ บุคลิกของผู้พูดเป็นสาเหตุของการโน้มน้าวใจที่สำคัญ ซึ่งบุคลิกนี้มาจากเหตุที่สำคัญสามประการ คือ Intelligence ซึ่งหมายถึงการแสดงถึงความเป็นผู้มีสติปัญญาลึกซึ้งมีไหวพริบไหวปัญญาที่มาจากการมีวิจารณ์อย่างดี Good will หมายถึงผู้บังคับบัญชาต้องแสดงให้เห็นว่ามี ความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตั้งใจจริงที่จะรักษาผลประโยชน์ให้ และ ประการ สุดท้ายคือ Good character ซึ่งหมายถึงความถึงเป็นผู้ที่รักความยุติธรรม กล้าหาญ มีนิสัยดี มั่นอยู่ในศีลธรรม มีเมตตากรุณา ซึ่งโดยรวม แล้วก็คือ การมีศีลธรรมคุณธรรม ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการยอมรับและพัฒนาโดยตลอด (อ้างใน อรรถวรณ์ ปิณฑนีโอวาท, 2537)

การพัฒนาเรื่องความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารหรือผู้บังคับบัญชานั้นได้ถูกวิจัยโดย เบอร์โธและคณะ (เรื่องเดียวกัน) ซึ่งวิเคราะห์ออกมาได้ข้อสรุปว่า มีปัจจัย 3 ประการ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะใช้ในการตัดสินใจความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ปัจจัยที่สร้าง ความอบอุ่นใจ (Safety Factor) ปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติของผู้ส่งสาร (Qualification Factor) ส่วนใหญ่ปัจจัยนี้จะเน้นความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ของผู้ส่งสาร ปัจจัยด้านพลวัต ของผู้ส่งสาร (Dynamism Factor) ปัจจัยนี้คือ ปัจจัยที่แสดงถึงความแคล่วคล่อง กระตือรือร้น

ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้นั้นต้องสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในฐานะของผู้ส่งสาร โดยมีองค์ประกอบที่สร้างความน่าเชื่อถือได้ ดังนี้

1.ความสามารถ (competence) ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถทั้งในเชิงความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อเกิดการยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.ลักษณะส่วนบุคคล (Character) ผู้บังคับบัญชาต้องมีลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อถือ เพื่อที่จะเกิดการยอมรับ

3.ความตั้งใจ (Intention) ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงความตั้งใจในการส่งสาร เพื่อที่จะสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4.บุคลิกภาพ (Personality) ผู้บังคับบัญชาต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ เช่น มีลักษณะที่สุชุม ภูมิฐาน

จากงานวิจัยของ เชมรินทร์ พิสมัย (2543) ที่ศึกษาในเรื่อง การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในสถานีนครบาล ได้พบว่า ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้บังคับบัญชา แต่ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า งานวิจัยดังกล่าวเป็นการศึกษา ถึงความน่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาใน สถานภาพที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ด้วยอำนาจและ บทบาทการเป็นผู้ นำ ปัจจัยทางด้านความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา จึงน่าจะมีผลต่อการ ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

แนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการสร้างการยอมรับ โดย Gordon (1990) ได้ให้ความหมายว่า คือ การมีอิทธิพลให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ต้องการได้ ในขณะที่ Tyson and Jackson (1992) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ ผู้นำต้องเป็นจุดที่ จะเริ่มต้นปรากฏการณ์บางอย่างหรือเหตุการณ์บางประการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผล ของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะต้องสังเกตได้ และพฤติกรรมของผู้นำต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของสมาชิกได้

จากการศึกษาแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำที่มีผู้ศึกษามากมายนั้น ผู้วิจัยนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานี้ คือ ภาวะผู้นำแนวความคิดเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (1947) ซึ่ง

อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาด้วย โดยสรุปแบบของผู้นำไป 2 แบบ คือ

1. ผู้บังคับบัญชาที่เน้นงาน คือ ผู้บังคับบัญชาที่เน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานตามขั้นตอน กระบวนการที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาจะใช้ อำนาจในการลงโทษ อำนาจในการให้รางวัล และ อำนาจตามบทบาท เพื่อจะมีอิทธิพลเหนือ พฤติกรรมและ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้บังคับบัญชาที่เน้นผู้ปฏิบัติงาน คือ การให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เน้นการใช้อำนาจแบบเชี่ยวชาญ และ อำนาจในการ ให้ข้อมูล ติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาในครั้งนี้ เพื่อที่จะเป็นฐานการศึกษาในประเด็นของปัจจัยที่จะมีผลต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าได้ เนื่องจากการเป็นผู้บังคับบัญชาต้องมีหน้าที่รับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น การแสดงความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาถึงแม้ว่าจะมีอาวุโสน้อยกว่า ก็อาจส่งผลต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าผู้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นจากการรวบรวมปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ เพื่อเป็นฐานในการศึกษาค้นหาว่าปัจจัยใดบ้าง ที่จะ มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า จึงเป็นที่มาของปัญหานำวิจัยที่ 3 ดังนี้

ปัญหานำวิจัยที่ 3 ทิศนคติต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่ามีอะไรบ้าง

ปัญหานำวิจัยที่ 3.1 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหานำวิจัยที่ 3.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับในบทต่อไป ผู้วิจัยจะนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยของการศึกษา การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ตลอดจนกลยุทธ์ทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ที่สร้างการยอมรับให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

ในบทที่ 2 ที่ผ่านมานั้น ผู้วิจัยได้รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมา สนับสนุนปัญหาคำวิจัยและเพื่อเป็นการตอบปัญหาคำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสำรวจด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึกและนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสร้างเป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลในการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการศึกษานำร่อง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานำร่องในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาอาวุโสมากกว่าและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาอาวุโสน้อยกว่า โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานำร่องนั้นเป็นนักบริหารรุ่นใหม่ โดยเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีแนวโน้มจะเป็นผู้อาวุโสน้อยและมีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่มีอาวุโสมากกว่า ซึ่งคือผู้ที่ได้รับคัดเลือกลงตีพิมพ์ในคอลัมน์

เกี่ยวกับนักบริหารหรือนักธุรกิจรุ่นใหม่ในหนังสือหรือหนังสือพิมพ์ประเภทธุรกิจ เช่น คอลัมน์ NexGen¹ ในหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจที่เริ่มตีพิมพ์ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2546 และมีการรวบรวมไว้เป็นฉบับพิเศษ²ในฐานะนักบริหารรุ่นใหม่ จำนวน 25 คน ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. คุณ กฤษณ์ ฌรงค์เดช ประธานกรรมการ บริษัทเคพีเอ็น โฮลดิ้ง จำกัด
2. คุณ ปิติ ภิรมย์ภักดี ผู้จัดการแผนกโฆษณา บริษัท บุญรอด เทวดิ่ง จำกัด
3. คุณ สุรชาติ เทียนทอง เจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริษัท สุรากระทิงแดง (1998) จำกัด
4. คุณ สุวิทย์ ทองร่มโพธิ์ กรรมการผู้จัดการ โรงภาพยนตร์เอส เอฟ ซีเนม่าซีดี
5. คุณ อรพรรณ มนต์พิชิต รองประธานบริหาร บริษัท ดับบลิว พี เอ็ม फिल्म อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
6. คุณ คมสรวรค์ วิจิตรวิกรม ประธานศูนย์บริการส่งออกไบบี
7. คุณ เจษฎา บัวเลิศ กรรมการผู้จัดการ แซเลนซ์ พรอพเพอร์ตี้ กรุ๊ป
8. คุณ เอกสิทธิ์ คุณานันทกุล ผู้บริหารเครื่องสยามสตีล กรุ๊ป และ กรรมการสภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย
9. คุณ ฌรงค์ชัย คุณปลื้ม ผู้บริหารโรงแรม และ ประธานบริษัท คววดี จึงดี จำกัด
10. คุณ ปณิธาน ปวโรฬารวิทยา กรรมการผู้จัดการบริษัท นูติคินิวซีดี จำกัด (มหาชน)
11. คุณ พิภพ ไชควัฒนา ผู้ช่วยรองกรรมการผู้จัดการ บริษัท นิวิซีดี (กรุงเทพ) จำกัด (มหาชน)
12. คุณ ผาณิต ชวชัยชนานนท์ ผู้ช่วยประธาน บริษัทกาแรนท์ โมเบล (ประเทศไทย) จำกัด
13. คุณ ระวีณ อุทกะพันธ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่กลุ่มอมรินทร์ พรินต์ติ้ง
14. คุณ ระพี อุทกะพันธ์ ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการค้าปลีกบริษัท อมรินทร์ บุ๊ค เซ็นเตอร์ จำกัด
15. คุณ วิชดา พงศธร ผู้บริหารบริษัท พรีเมียร์ วีส์อาร์ท กระป๋อง จำกัด
16. คุณ กนกพรพรรณ เหวระกุล กรรมการผู้จัดการบริษัท ยาคุณท์ (ประเทศไทย) จำกัด

¹ คอลัมน์ NexGen เป็นคอลัมน์ในเซกชั่น Midweek ซึ่งตีพิมพ์ทุกวันพฤหัสบดีในทุกสัปดาห์ โดยเริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2546 โดยจะนำเสนอบุคคลหลากหลายวงการในฐานะของคนรุ่นใหม่ มีผลงานเป็นที่น่าสนใจ

² การรวบรวมเป็นฉบับพิเศษจัดทำขึ้นในเดือนพฤศจิกายน 2546 โดยเลือกจากบุคคลที่เคยลงในคอลัมน์ NexGen ที่ผ่านมา โดยคัดเลือกเฉพาะบุคคลที่อยู่ในข่ายงานธุรกิจหรือเป็นทายาทธุรกิจที่มีชื่อเสียง

- | | |
|------------------------------|--|
| 17. คุณ ประพล พรประภา | กรรมการผู้จัดการ บริษัท สิวติกร จำกัด |
| 18. คุณ ยุทธนา บุญอ้อม | กรรมการผู้จัดการสถานีวิทย์ 104.5 |
| 19. คุณ ดุสิต คุปต์ธนโรจน์ | ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท อามีโก้ สตูดิโอ จำกัด |
| 20. คุณ สิริณีจ จิราธิวัฒน์ | ผู้บริหารเครือโรบินสัน |
| 21. คุณ อภิรดี เอี่ยมพึ่งพร | ผู้บริหารไฟว์สตาร์ โปรดักชั่น |
| 22. คุณ วชิรา จิตศักดิ์านนท์ | ผู้จัดการฝ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์
บริษัทยูเนี่ยนแพน เอ็กซิซิชั่น จำกัด |
| 23. คุณ ชชาติ จิราธิวัฒน์ | ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ในเครือเซ็นทรัลมาเก็ตติ้งกรุ๊ป |
| 24. คุณ ธารนที กฤตบุญญาลัย | ผู้บริหาร บริษัท ซีเนเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด |
| 25. คุณ จารุวรรณ โชติเทวัญ | ผู้บริหารเครือสหฟาร์ม |

ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชานั้น ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือในการอ้างอิงถึง ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าของกลุ่มตัวอย่างข้างต้น ในสัดส่วนผู้บังคับบัญชา 1 ท่าน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา 1 ท่าน ทั้งนี้ มีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความยินดีเข้าร่วมในการศึกษาวิจัยเพียง 22 ท่านเท่านั้น จึงรวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 47 ท่าน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจริง

ประชากรในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าและผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าเช่นเดียวกับประชากรในการศึกษานำร่อง ซึ่งการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจริง ผู้วิจัยได้ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากเกณฑ์จาก ตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1967) ซึ่งกำหนดจำนวนประชากร ที่มากกว่า 100,000 คน ได้ขนาดเท่ากับ 100 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 90 % ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชา 100 คน และ กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา 100 คน รวมทั้งสิ้น 200 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง คือ สุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ได้บังคับบัญชา อาวุโสกว่า และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาอาวุโสน้อยกว่า จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรซึ่งกำลังศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาบริหาร สำหรับผู้บริหารชั้นต้น (Young-Executive MBA) และผู้บริหาร (Executive MBA) เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีคุณสมบัติเป็น ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี และ 8 ปี ขึ้นไปตามลำดับ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาในครั้งนี้จึงมีความหลากหลายโดยมาจากองค์กรต่างๆ คณะละลำกันไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนำร่อง : แบบสอบถามปลายเปิด

เนื่องจากการศึกษาเรื่องการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย ครั้งนี้ เป็นการศึกษาภายใต้บริบทค่านิยมเรื่องความอาวุโสในองค์กร ซึ่งยังไม่มีผู้ใดศึกษาในเรื่องนี้มาก่อน ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงในการสร้าง เครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลจริงผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยนำร่อง โดยการใช้แบบสอบถาม ปลายเปิด ประกอบการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีเนื้อหาการสัมภาษณ์ ในประเด็นเดียวกัน (ดูภาคผนวก ก) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยเปิดกว้างให้ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แสดงความคิดเห็นและทัศนะอย่างครอบคลุมในทุกประเด็น ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อสอบถามลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง และลักษณะของความอาวุโสของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ประเภทองค์กร
5. ระยะเวลาในการทำงาน
6. ระดับ/ตำแหน่ง
7. ลักษณะความอาวุโสของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพการยอมรับผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย ประกอบด้วยประเด็นคำถามต่อไปนี้

- วัฒนธรรมเกี่ยวกับความอาวุโสที่มีในองค์กร
- ผลของระบบอาวุโสที่มีต่อระบบนโยบายการบริหารและบุคลากรในองค์กร
- การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย
- ความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาอาวุโสน้อย

- ความเหมาะสมในการใช้อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณ์การทำงาน 9 สถานการณ์

ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย

เครื่องมือในการเก็บข้อมูลจริง : แบบสอบถามปลายปิด

หลังจากที่ได้ข้อมูลจากการศึกษานำร่อง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลต่างๆมารวบรวมและ บูรณาการกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการวิจัย เพื่อออกแบบเครื่องมือเก็บข้อมูลในการ วิจัย โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิด ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ชุด (ดูภาคผนวก ข) คือ ชุดผู้บังคับบัญชา และชุดผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีเนื้อหาประเด็นเดียวกัน แต่จะต่างไปตามสถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถามว่ามีสถานภาพการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ ประเด็นต่างๆ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 4 ตอน ต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อสอบถามลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง และลักษณะของความอาวุโสของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ประเภทองค์กร
5. ระยะเวลาในการทำงาน
6. ระดับ/ตำแหน่ง
7. ลักษณะความอาวุโสของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในองค์กรเพื่อเก็บข้อมูลที่จะตอบปัญหานำวิจัยที่ 1

ปัญหานำวิจัยที่ 1 ทศนคติต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มี

อาวุโสน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 1.1 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาท
การทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชา

ปัญหานำวิจัยที่ 1.2 ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาท
การทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพการยอมรับในบทบาทการเป็นผู้บังคับบัญชาที่มี
อาวุโสน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชา ผู้วิจัยจึงใช้ประเด็นคำถาม ดังต่อไปนี้

1. ระดับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในองค์กร
2. ระดับการยอมรับต่อลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย ดังต่อไปนี้

หัวหน้าที่มีอายุน้อยกว่าแต่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า

หัวหน้าที่มีอายุน้อยกว่าแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน

หัวหน้าที่มีอายุน้อยกว่าแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า

หัวหน้าที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาน้อยกว่าแต่มีอายุมากกว่า

หัวหน้าที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาน้อยกว่าแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน

หัวหน้าที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาน้อยกว่าแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า

หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีอายุมากกว่า

หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า

หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน

หัวหน้าที่เข้ามาทำงานในองค์กรทีหลังแต่มีอายุมากกว่า

หัวหน้าที่เข้ามาทำงานในองค์กรทีหลังแต่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า

หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรทีหลังแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า

หัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ มีความกล้าคิดกล้าทำ แม้ว่าจะมีอาวุโสด้านอื่นๆ น้อยกว่า

หัวหน้าที่มีความสามารถในการทำงาน แม้ว่าจะมีอาวุโสด้านอื่นๆ น้อยกว่า

สำหรับเกณฑ์การประเมิน ผู้วิจัยใช้หลักการประเมินค่าแบบเรียงอันดับ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2544) 5 ระดับ ดังนี้

1.00-1.50 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ ยอมรับน้อยที่สุด

1.51-2.50 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ ยอมรับน้อย

2.51-3.50 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ ยอมรับปานกลาง

3.51-4.50 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ ยอมรับมาก

4.51-5.00 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ ยอมรับมากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อเก็บข้อมูลในการตอบปัญหานำวิจัยที่ 2

ปัญหานำวิจัยที่ 2 ทศนคติต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 2.1 ผู้บังคับบัญชามีกลยุทธ์อย่างไรบ้างในการสื่อสารที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

ปัญหานำวิจัยที่ 2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรบ้างต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารที่สามารถสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

เพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยใช้ในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า ใน 9 สถานการณ์การทำงาน คือ

- 1 การสั่งงาน/การมอบหมายงาน
- 2 การให้ข้อมูล/การอธิบายงาน
- 3 การให้คำปรึกษา
- 4 การควบคุมงาน/ติดตามงาน
- 5 การสอนงาน
- 6 การจูงใจ/โน้มน้าวใจในการทำงาน
- 7 การประเมินผลในทางบวก
- 8 การประเมินผลในทางลบ
- 9 การนำการประชุม

สำหรับเกณฑ์การประเมิน ผู้วิจัยใช้หลักการประเมินค่าแบบเรียงอันดับ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2544) 5 ระดับ ดังนี้

- 1.00-1.50 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ ไม่เคยใช้เลย
- 1.51-2.50 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ ใช้หนานๆครั้ง
- 2.51-3.50 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ ใช้เป็นบางครั้ง
- 3.51-4.50 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ ใช้บ่อยๆ
- 4.51-5.00 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ ใช้เป็นประจำ

ตอนที่ 4 เพื่อเก็บข้อมูลในการตอบปัญหานำวิจัยที่ 3

ปัญหานำวิจัยที่ 3 ทศนคติต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าเป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 3.1 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหานำวิจัยที่ 3.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

เพื่อให้ทราบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชา ที่มีอาวุโสน้อยกว่า โดยมีปัจจัย 11 ประการ ดังนี้

1. วิทยุฒิ
2. ประสบการณ์ทำงาน
3. ลำดับการเข้าทำงาน
4. คุณวุฒิ
5. ซาติตระกูล
6. อุปการคุณ
7. อิทธิพล
8. บุคลิกภาพ
9. เพศ
10. สถานภาพสมรส
11. ภาวะผู้นำ

สำหรับเกณฑ์การประเมิน ผู้วิจัยใช้หลักการประเมินค่าแบบเรียงอันดับ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2544) 4 ระดับ ดังนี้

- 1.00-1.75 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 1.76-2.50 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ ไม่เห็นด้วย
- 2.51-3.25 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วย
- 3.26-4.00 ถือว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความเที่ยง และความตรงของเครื่องมือ (Validity and Reliability)

ในการศึกษาเรื่องการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทยครั้งนี้ เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยมีความเที่ยงและความตรงผู้วิจัยจึงเริ่มโดยการทำแบบสอบถามเพื่อการวิจัยนำร่อง ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดประกอบการสัมภาษณ์ หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนำร่องมาพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจริงโดยบูรณาการกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและตรวจสอบข้อความเพื่อความถูกต้องเหมาะสมของเครื่องมือเสียก่อนโดยให้กลุ่มตัวอย่าง pilot test พิจารณาข้อความต่างๆในแบบสอบถามว่ามีความเข้าใจชัดเจน การตอบคำถามสามารถทำได้ตามคำถามวิจัย จากนั้นจึงนำไปทดสอบ ความเที่ยง ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น Alpha Coefficient ของ Cronbach ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม Spss for Windows ซึ่งได้เท่ากับ 0.8904

วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลนำร่อง

1. ผู้วิจัยจัดเตรียมจดหมายของภาควิชาเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากองค์กรต่างๆตามรายชื่อที่ได้รับการนำเสนอจากสื่อมวลชน
2. ผู้วิจัยติดต่อไปยังองค์กร ซึ่งแจ่มจุดมุ่งหมาย ในการวิจัยวัตถุประสงค์ และความสำคัญในการวิจัย รวมถึงความสำคัญและบทบาทของผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีต่อการให้สัมภาษณ์ โดยรับรองว่า ข้อมูล ที่ได้รับจะถูกใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น
3. ผู้วิจัยติดต่อไปยังผู้ประสานงานในแต่ละองค์กรเพื่อนัดวันขอเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารตามรายชื่อทั้ง 25 ท่าน พร้อมกันนี้ได้ขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารเหล่านั้น ในสัดส่วนผู้บังคับบัญชา 1 ท่านต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 1 ท่าน ซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยินดีเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ 22 ท่าน จึงทำให้มีกลุ่มตัวอย่างนำร่องทั้งสิ้น 47 ท่าน
4. ผู้วิจัยเดินทางเข้าสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่นัดหมาย ซึ่งการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน-หลัง ขึ้นอยู่กับความสะดวกของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ ในบางองค์กรผู้วิจัยต้องเข้าเก็บข้อมูล 2 ครั้ง เนื่องจากผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชานัดวันเวลาในการให้สัมภาษณ์ไม่ตรงกัน
5. ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะได้รับความร่วมมือในการจัดเตรียมสถานที่ที่ใช้ในการสัมภาษณ์จากองค์กรเป็นอย่างดี โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 45 – 60 นาที และได้รับการอนุญาตเพื่อบันทึกเทปในการสัมภาษณ์ด้วย

การเก็บข้อมูลจริง

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนำร่องมาเป็นแนวทางและบูรณาการกับแนวคิดทฤษฎี เพื่อออกแบบและปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือหลักในการวิจัยในครั้งนี้
2. ผู้วิจัยจัดเตรียมแบบสอบถามโดยมีจุดหมายนำส่งถึงผู้ตอบแบบสอบถาม โดยชี้แจง จุดมุ่งหมายในการวิจัย วัตถุประสงค์ และความสำคัญ ในการวิจัย รวมถึงความสำคัญ และ บทบาทของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจะถูกใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น
3. ผู้วิจัยติดต่อขออนุญาตผู้รับผิดชอบและอาจารย์ประจำหลักสูตรเพื่อเข้าแจกแบบสอบถามต่อกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาในครั้งนี้ทั้ง 2 กลุ่มคือ ผู้บังคับบัญชา 100 คน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา 100 คน ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรรวมถึงผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งกำลังศึกษา ในระดับปริญญาโท สาขาบริหารสำหรับผู้บริหารชั้นต้น (Young-Executive MBA) และผู้บริหาร (Executive MBA) ในมหาวิทยาลัยต่างๆ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงผู้ที่เป็น ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาอาวุโสกว่า และ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาอาวุโส น้อยกว่าทั้งสิ้น 200 คน และนัดหมายวันรับแบบสอบถามคืนเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีเวลาในการให้ข้อมูล
4. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลมารวบรวมและประมวลผลเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพการยอมรับในบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา กลยุทธ์ในการสื่อสารที่สร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยนำร่อง

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนำร่องเป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพด้วยวิธีลดทอนข้อมูล (Data Reduction) โดยสรุปประเด็นเพื่อนำไปสร้าง แบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือหลักในการวิจัย

วิธีวิเคราะห์การวิจัยจริง

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจริง ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS for windows เพื่อหาค่าทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistic) โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และหาร้อยละ (Percentage) จำแนกตามลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทองค์กร ระยะเวลาในการทำงาน ระดับ/ตำแหน่ง ตลอดจนการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะ ทางประชากรศาสตร์ ของกลุ่มตัวอย่าง

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อตอบปัญหานำวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะใช้การทดสอบค่าเฉลี่ย เพื่อเปรียบเทียบระหว่าง ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหานำวิจัยที่ 1 ทศนคติต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 1.1 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหานำวิจัยที่ 1.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระดับการยอมรับต่อผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยของกลุ่มผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อให้การอภิปรายสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยแบบ Non-Parametric สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Mann – Whitney U Test) เพื่อดูว่าผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการยอมรับ แตกต่างกันหรือไม่

ตัวแปรต้น คือ สถานภาพการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวแปรตาม คือ ระดับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย

ปัญหานำวิจัยที่ 2 ทศนคติต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 2.1 ผู้บังคับบัญชามีกลยุทธ์อย่างไรบ้างในการสื่อสารที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

ปัญหานำวิจัยที่ 2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรบ้างต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารที่สามารถสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระดับความคิดเห็นในการใช้กลยุทธ์ของกลุ่มผู้บังคับบัญชาและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาและเพื่อให้การอภิปรายสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยแบบ Non-Parametric สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Mann – Whitney U Test) เพื่อดูว่าผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับความคิดเห็นต่อการใช้กลยุทธ์แตกต่างกันหรือไม่

ตัวแปรต้น คือ สถานภาพการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวแปรตาม คือ ระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์

ปัญหานำวิจัยที่ 3 ทศนคติต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโส น้อยกว่าเป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 3.1 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหานำวิจัยที่ 3.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลการยอมรับต่อผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย และเพื่อให้การอภิปรายสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าเฉลี่ยแบบ Non-Parametric สำหรับ 2 กลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Mann – Whitney U Test) เพื่อดูว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันหรือไม่

ตัวแปรต้น คือ สถานภาพการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวแปรตาม คือ ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลมารวบรวมและนำข้อมูลที่ได้มาใช้อธิบายผลการวิจัย โดยจะสรุปและวิเคราะห์เป็นประเด็นสำคัญ เพื่อตอบปัญหาในการวิจัย ซึ่งจะเป็นส่วนเสริมของการแปรผลที่จะนำเสนอในบทที่ 4 (ผลการวิจัย) และการอภิปรายผลในบทที่ 5 (สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ) ต่อไป เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และชัดเจนยิ่งขึ้น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย” สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (เรียงตามลำดับปัญหามาวิจัย)

- 2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรไทย
- 2.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า
- 2.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติต่อปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรไทย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างทั้งระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เก็บข้อมูลมาแสดงผลโดยการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage) ของลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างนำร่อง ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.1.1 และลักษณะของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจริง ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 4.1.2

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1.1 ลักษณะประชากรทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างนำร่อง

ลักษณะทางประชากร	ผู้บังคับบัญชา (n=25)		ผู้ใต้บังคับบัญชา (n=22)		รวม (N=47)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
-ชาย	14	56.0	9	40.9	23	48.9
-หญิง	11	44.0	13	59.1	24	51.1
อายุ						
-ต่ำกว่า 25 ปี	3	12.0	-	-	3	6.3
-26-30ปี	12	48.0	1	4.5	13	27.7
-31-35 ปี	8	36.0	9	41.0	17	36.2
-มากกว่า 35 ปี	2	8.0	12	54.5	14	29.8
ระดับการศึกษา						
-ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	4.0	2	9.1	3	6.3
-ปริญญาตรี	11	44.0	13	59.1	24	51.2
-ปริญญาโท	13	52.0	7	31.8	20	42.5
องค์กร						
-รัฐ	1	4.0	1	4.5	2	4.0
-เอกชน	24	96.0	21	95.5	45	96.0
ระยะเวลาในการทำงาน						
-1-3 ปี	8	32.0	7	31.8	15	31.9
-4-6 ปี	7	28.0	1	4.5	8	17.1
-7-10 ปี	8	32.0	5	22.7	13	27.6
-มากกว่า 10 ปี	2	8.0	9	41.0	11	23.4
ระดับ/ตำแหน่ง						
-ผู้บริหารระดับสูง	15	60.0	12	54.5	27	57.4
-ผู้บริหารระดับกลาง	10	40.0	4	18.2	14	29.8
-พนักงานปฏิบัติการ	-	-	6	27.3	6	12.8

ตารางที่ 4.1.1 แสดงข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในส่วนของ การวิจัยนำร่องนั้น กลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาจำนวน 25 คน เป็นเพศชาย 14 คน หญิง 11 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี คือ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมาคือร้อยละ 36.0 ร้อยละ 12.0 และ 8.0 คือช่วงอายุ 31-35 ปี ช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปีและช่วงอายุมากกว่า 35ปี ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่งมีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 52.0 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 44.0 และ ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 4.0 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ ทำงานในองค์กรเอกชนร้อยละ 96.0 ในขณะที่ทำงานในองค์กรรัฐ ร้อยละ 4.0 ระยะเวลาในการ ทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ร้อยละ 32.0 อยู่ในช่วง 1-3 ปีและระหว่าง 7-10 ปี รองลงมา คือ ระหว่าง 4-6 ปี ร้อยละ 28.0 และมากกว่า 10 ปี คือ ร้อยละ 8.0 กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 60.0 เป็นผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูง และ ผู้บริหารระดับกลาง ร้อยละ 40.0

ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 22 คน เป็นเพศชาย 9 คน หญิง 13 คน ส่วนใหญ่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.5 รองลงมาคือร้อยละ 41.0 คือ อายุระหว่าง 31-35 ปี และช่วงอายุ 26-30 ปี ร้อยละ 4.5 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างมากกว่า ครึ่งหนึ่งมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 59.1 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท ร้อยละ 31.8 และ ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 9.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่ทำงานในองค์กรเอกชนร้อยละ 95.5 ในขณะที่ทำงานในองค์กรรัฐ ร้อยละ 4.5 ระยะเวลาในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ร้อยละ 41.0 มากกว่า 10 ปี รองลงมา คือ ระหว่าง 7-10 ปี ร้อยละ 22.7 และ ร้อยละ 31.8 อยู่ในช่วง 1-3 ปี และระหว่าง 4-6 ปีร้อยละ 4.5 กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 54.5 เป็นผู้ใต้บังคับ บัญชาที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง รองลงมา เป็นพนักงานปฏิบัติการ ร้อยละ 27.3 และเป็น ผู้บริหารระดับกลาง ร้อยละ 18.2 ตามลำดับ

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1.2 ลักษณะประชากรทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากร (N=200)	ผู้บังคับบัญชา (n=100)		ผู้ใต้บังคับบัญชา (n=100)		รวม (N=200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
-ชาย	54	54.0	51	51.0	105	52.5
-หญิง	46	46.0	49	49.0	95	47.5
อายุ						
-ต่ำกว่า 25 ปี	11	11.0	15	15.0	26	13.0
-26-30ปี	35	35.0	29	29.0	64	32.0
-31-35 ปี	23	23.0	28	28.0	51	25.5
-มากกว่า 35 ปี	31	31.0	28	28.0	59	29.5
ระดับการศึกษา						
-ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	7.0	19	19.0	26	13.0
-ปริญญาตรี	57	57.0	63	63.0	120	60.0
-ปริญญาโท	36	36.0	18	18.0	54	27.0
องค์กร						
-รัฐ	17	17.0	10	10.0	27	13.5
-เอกชน	83	83.0	90	90.0	173	86.5
ระยะเวลาในการทำงาน						
-1-3 ปี	33	33.0	39	39.0	72	36.0
-4-6 ปี	21	21.0	17	17.0	38	19.0
-7-10 ปี	17	17.0	15	15.0	32	16.0
-มากกว่า 10 ปี	29	29.0	29	29.0	58	29.0
ระดับ/ตำแหน่ง						
-ผู้บริหารระดับสูง	33	33.0	2	2.0	35	17.5
-ผู้บริหารระดับกลาง	54	54.0	24	24.0	78	39.0
-พนักงานปฏิบัติการ	13	13.0	74	74.0	87	43.5

จากตารางที่ 4.1.2 แสดงลักษณะทางประชากรของผู้แบบสอบถาม สามารถแบ่งได้เป็นเพศชาย 54 คน คิดเป็นร้อยละ 54.0 และเพศหญิง 51 คน คิดเป็นร้อยละ 51.0 มีอายุระหว่าง 26-30 ปี มากที่สุด คือ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 รองลงมาคือร้อยละ 31.0 ร้อยละ 23.0 และ 11.0 คือ ช่วงอายุมากกว่า 35 ปี ช่วงอายุ 31-35 ปี และ ช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่งมีการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 57.0 รองลงมาคือระดับปริญญาโท ร้อยละ 36.0 และ ต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 7.0 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ทำงานในองค์กรเอกชนร้อยละ 83.0 ในขณะที่ทำงานในองค์กรรัฐ ร้อยละ 17.0 ระยะเวลาในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ร้อยละ 33.0 อยู่ในช่วง 1-3 ปี รองลงมา คือ มากกว่า 10 ปี คือ ร้อยละ 29.0 ระหว่าง 4-6 ปี ร้อยละ 21.0 และ ระหว่าง 7-10 ปี ร้อยละ 17.0 กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 54.0 เป็นผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 33.0 และเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 13.0

ในส่วนผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้ทำการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย ร้อยละ 51.0 เพศหญิงร้อยละ 49.0 ซึ่งมีอายุระหว่าง 26-30 ปีมากที่สุด คือร้อยละ 29.0 โดยมีช่วงอายุ 31-35 ปี และมากกว่า 35 ปี จำนวนเท่ากัน คือร้อยละ 28.0 และอายุต่ำกว่า 25 ปี น้อยที่สุด คือ ร้อยละ 15.0 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.0 รองลงมา คือ ปริญญาโท ร้อยละ 18.0 และต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 19.0 ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานในองค์กรเอกชนเป็นส่วนใหญ่คือร้อยละ 90.0 และร้อยละ 10.0 ทำงานในองค์กรรัฐ ทั้งนี้มีระยะเวลาทำงาน 1-3 ปี เป็นส่วนใหญ่ คือร้อยละ 39.0 รองลงมาคือ มากกว่า 10 ปี ร้อยละ 29.0 ระหว่าง 4-6 ปี ร้อยละ 17.0 และ ระหว่าง 7-10 ปี ร้อยละ 15.0 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ คือร้อยละ 74.0 รองลงมาคือ เป็นผู้บริหารระดับกลาง 24.0 และเป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวนน้อยที่สุด คือร้อยละ 2.0

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1.3 แสดงลักษณะความอาวุโสของผู้บังคับบัญชา

ลักษณะความอาวุโสของผู้บังคับบัญชา	n	จำนวน	ร้อยละ
วัยวุฒิ (มีอายุน้อยกว่า)	100	68	68.0
ประสบการณ์การทำงาน (มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า)	100	46	46.0
ลำดับการเข้าทำงาน (เข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานหลัง)	100	45	45.0
คุณวุฒิ (มีวุฒิการศึกษาในสาขาใดสาขาหนึ่งน้อยกว่า)	100	18	18.0
บุคลิกภาพ (มีลักษณะภูมิฐานน่าเชื่อถือ น่าเคารพ มีความสุขุม รอบคอบ และมีภาวะผู้นำน้อยกว่า)	100	15	15.0
ชาติตระกูล (มีสถานบรรดาศักดิ์ มีตระกูล มีสถานภาพทางสังคมที่น้อยกว่า)	100	6	6.0
ฐานะ (มีฐานะทางเศรษฐกิจที่น้อยกว่า)	100	4	4.0
อิทธิพล (มีอำนาจ พรรคพวกสามารถสั่งการให้ปฏิบัติตามคำสั่งได้น้อยกว่า)	100	4	4.0
อุปการคุณ (เคยเลี้ยงดู สั่งสอน หรือท่านเคยให้ความช่วยเหลือ และมีบุญคุณมา)	100	1	1.0

จากตารางที่ 4.1.3 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้านวัยวุฒิมากที่สุด คือ ร้อยละ 68.0 รองลงมาคือ ด้านประสบการณ์ทำงาน และ ลำดับการเข้าทำงานในอัตราที่ใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 46.0 และ ร้อยละ 45.0 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีผู้บังคับบัญชาที่อาวุโสน้อยกว่าทางด้านคุณวุฒิ ด้านบุคลิกภาพ และด้านชาติตระกูล คือ ร้อยละ 18.0 ร้อยละ 15.0 และร้อยละ 6.0 ตามลำดับ โดยมีผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้านอุปการคุณน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 1.0

ตารางที่ 4.1.4 แสดงลักษณะความอาวุโสของผู้ได้บังคับบัญชา

ลักษณะความอาวุโสของผู้ได้บังคับบัญชา	n	จำนวน	ร้อยละ
วัยวุฒิ (มีอายุมากกว่า)	100	89	89.0
ประสบการณ์การทำงาน (มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า)	100	67	67.0
ลำดับการเข้าทำงาน (เข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานก่อน)	100	53	53.0
คุณวุฒิ (มีวุฒิการศึกษาในสาขาใดสาขาหนึ่งมากกว่า)	100	20	20.0
ฐานะ (มีฐานะทางเศรษฐกิจที่มากกว่า)	100	16	16.0
บุคลิกภาพ(มีลักษณะภูมิฐานน่าเชื่อถือ น่าเคารพมีความสุขุมรอบคอบและมีภาวะผู้นำมากกว่า)	100	9	9.0
อิทธิพล (มีอำนาจ พรรคพวก สามารถสั่งการให้ปฏิบัติตาม คำสั่งได้มากกว่า)	100	9	9.0
ชาติตระกูล (มีสถานบรรดาศักดิ์ มีตระกูล มีสถานภาพทางสังคมที่มากกว่า)	100	7	7.0
อุปการคุณ(เคยเลี้ยงดูสั่งสอนหรือท่านเคยได้รับความช่วยเหลือและมีบุญคุณมา)	100	6	6.0

จากตารางที่ 4.1.4 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะมีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสกว่าทางด้านวัยวุฒิมากที่สุด คือ ร้อยละ 89.0 รองลงมา คือ ด้านประสบการณ์ทำงาน ลำดับการเข้าทำงาน ด้านคุณวุฒิ และฐานะทางเศรษฐกิจ คือ ร้อยละ 67.0 ร้อยละ 53.0 ร้อยละ 20.0 และร้อยละ 16.0 ตามลำดับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสกว่าทางด้านบุคลิกภาพ และ อิทธิพลในอัตราที่เท่ากันคือร้อยละ 9.0 และผู้ได้บังคับบัญชาที่อาวุโสกว่าทางด้านชาติตระกูล ร้อยละ 7.0 และด้านอุปการคุณน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 6.0

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (เรียงตามลำดับปัญหานำวิจัย)

2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรไทย

ผลการวิจัยในข้อนี้ เพื่อตอบปัญหานำวิจัย ต่อไปนี้

ปัญหานำวิจัยที่1 ทศนคติต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของ
ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่1.1 ทศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาท
การทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่1.2 ทศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาท
การทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
เป็นอย่างไร

เพื่อตอบปัญหานำการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ตัวบ่งชี้ทางด้านความอาวุโสประกอบการตั้ง คำ
ถามเพื่อให้ทราบถึงทัศนคติต่อการยอมรับในบทบาทการทำงานของลักษณะผู้บังคับบัญชาที่มี
อาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้วิจัยจะนำเสนอในตารางที่ 4.2.1 ต่อไป

ตารางที่ 4.2.1 แสดงระดับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในองค์กร

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม	ระดับการยอมรับ			
	ค่าเฉลี่ย	SD	(Mann-Whitney U Test)	P
ผู้บังคับบัญชา(n=100)	3.05	.744	-.746	.456
ผู้ใต้บังคับบัญชา (n=100)	3.13	.691		
รวม (n=200)	3.09	.717		

การแปลความหมายค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 น้อยที่สุด ; 1.51-2.50 น้อย ; 2.51-3.50 ปานกลาง;3.51-4.50 มาก ; 4.51-5.00 มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2.1 แสดงระดับการให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามให้การยอมรับในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09) โดย กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05) และ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย 3.13) ซึ่งเมื่อทดสอบเพื่อหาความแตกต่างระดับการยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าทั้ง

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับต่อผู้บังคับบัญชา ที่มี
อาวุโสในองค์กรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตารางที่ 4.2.2 แสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อระดับการให้การยอมรับของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับลักษณะความอาวุโสของผู้บังคับบัญชา

ลักษณะความอาวุโสของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชา(n=100)	
	ค่าเฉลี่ย	SD
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในทางด้านวัยวุฒิ		
*หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีประสบการณ์มากกว่า	3.53	.745
*หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า	3.40	.765
*หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน	3.11	.803
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในทางด้านประสบการณ์ทำงาน		
*หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่มีการศึกษาสูงกว่า	3.09	.818
*หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน	2.92	.884
*หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่อายุมากกว่า	2.67	.842
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในทางด้านระดับการศึกษา		
*หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า	3.40	.752
*หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน	2.96	.764
*หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีอายุมากกว่า	2.71	.891
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในทางด้านลำดับการเข้าทำงาน		
*หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรทีหลังแต่ประสบการณ์มากกว่า	3.60	.752
*หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรทีหลังแต่มีการศึกษาสูงกว่า	3.47	.658
*หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรทีหลังแต่มีอายุมากกว่า	2.77	.802
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในทางด้านต่างๆแต่มีวิสัยทัศน์ และความสามารถ		
*หัวหน้าที่มีความสามารถในการทำงาน แม้ว่าจะมีอาวุโสด้านอื่นๆ น้อยกว่า	3.88	.856
*หัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ มีความกล้าคิดกล้าทำ แม้ว่าจะมีอาวุโส ด้านอื่นๆ น้อยกว่า	3.77	.839

การแปลความหมายค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 น้อยที่สุด ; 1.51-2.50 น้อย ; 2.51-3.50 ปานกลาง;3.51-4.50 มาก ; 4.51-5.00 มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2.2 แสดงระดับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการยอมรับผู้
บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่ม ลักษณะของผู้บังคับ
บัญชาที่มีอาวุโสในเป็นลักษณะต่างๆ เพื่อความชัดเจนในการนำเสนอผล การศึกษา ดังนี้ ระดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าในด้าน วิทยุฉนั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับ “หัวหน้าที่มีอายุน้อย แต่มีประสบการณ์มากกว่า” ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.53) “หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีระดับ การศึกษาสูงกว่า” ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.40) และ “หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่เข้าทำงาน ในองค์กรก่อน” ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย 3.11)

ด้านระดับความคิดเห็นต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสต่ำกว่าทางด้าน ประสบการณ์ทำงานนั้น ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับ “หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า” ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.09) “หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน” ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.92) และ “หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่อายุ มากกว่า” ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ย 2.97)

ในส่วน of ความคิดเห็นต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้านระดับ การศึกษานั้น ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับ “หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า” ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.40) “หัวหน้า ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน” ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.96) และ “หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีอายุมากกว่า” ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.71) ในขณะที่การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้านลำดับการเข้าทำงานนั้น ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับในระดับมากสำหรับ “หัวหน้าที่เข้าทำงาน ในองค์กรทีหลังแต่ประสบการณ์มากกว่า” (ค่าเฉลี่ย 3.60) ในขณะที่ให้การยอมรับ “หัวหน้าที่เข้า ทำงานในองค์กรทีหลังแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า” และ “หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรทีหลัง แต่มีอายุมากกว่า” ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.47 และ 2.77 ตามลำดับ)

ในส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าในด้านต่างๆ แต่มีวิสัยทัศน์และความสามารถนั้น ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับในระดับมากทั้งในส่วน of “หัวหน้าที่มีความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะมีอาวุโสด้านอื่นๆ น้อยกว่า” (ค่าเฉลี่ย 3.88) “หัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์มีความกล้าคิดกล้าทำ แม้ว่าจะมีอาวุโสด้านอื่นๆ น้อยกว่า” (ค่าเฉลี่ย 3.77)

ดังนั้นเพื่อความชัดเจนในผลการวิเคราะห์ส่วนของความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับลักษณะผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในกลุ่มต่างๆ ผู้วิจัยจึงทำการสรุปดังตารางที่ 4.2.3

ตารางที่ 4.2.3 แสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับลักษณะผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในกลุ่มด้านต่างๆ

การให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาในกลุ่มด้านต่างๆ	ผู้บังคับบัญชา n=100	
	ค่าเฉลี่ย	SD
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านต่างๆแต่มีวิสัยทัศน์และความสามารถ	3.82	.792
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านวิทยุฉิ	3.34	.529
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านลำดับการเข้าทำงาน	3.28	.558
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านระดับการศึกษา	3.02	.614
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านประสบการณ์ทำงาน	2.89	.631

การแปลความหมายค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 น้อยที่สุด ; 1.51-2.50 น้อย ; 2.51-3.50 ปานกลาง; 3.51-4.50 มาก ; 4.51-5.00 มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2.3 ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับลักษณะ ของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในด้านอื่นๆแต่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในระดับมาก โดยมี ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.82 รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้านวิทยุฉิ ลำดับการเข้าทำงาน และ ระดับการศึกษา คือ ค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง 3.34 3.28 และ 3.02 ตามลำดับ โดยให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านประสบการณ์ทำงานน้อยที่สุด คือ ยอมรับในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.89

ในขณะเดียวกัน เมื่อวิเคราะห์ผลความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสถานภาพการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่านั้น ผู้วิจัยได้แสดงผลในตารางที่ 4.2.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.2.4 แสดงระดับการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาต่อลักษณะของผู้บังคับบัญชาในลักษณะต่างๆ

ลักษณะความอาวุโสของผู้บังคับบัญชา	ผู้ได้บังคับบัญชา(n=100)	
	ค่าเฉลี่ย	SD
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านวัยวุฒิ		
*หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า	3.38	.789
*หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีประสบการณ์มากกว่า	3.35	.796
*หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน	3.18	.881
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านประสบการณ์ทำงาน		
*หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่มีการศึกษาสูงกว่า	3.07	.795
*หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน	2.84	.838
*หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่อายุมากกว่า	2.75	.783
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านระดับการศึกษา		
*หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า	3.39	.790
*หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน	2.92	.813
*หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีอายุมากกว่า	2.90	.870
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านลำดับการเข้าทำงาน		
*หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรทีหลังแต่ประสบการณ์มากกว่า	3.49	.859
*หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรทีหลังแต่มีการศึกษาสูงกว่า	3.29	.782
*หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรทีหลังแต่มีอายุมากกว่า	3.00	.847
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านต่างๆแต่มีวิสัยทัศน์และความสามารถ		
*หัวหน้าที่มีความสามารถในการทำงาน แม้ว่าจะมีอาวุโส ด้านอื่นๆ น้อยกว่า	3.71	.998
*หัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ มีความกล้าคิดกล้าทำ แม้ว่าจะมีอาวุโส ด้านอื่นๆ น้อยกว่า	3.65	.903

การแปลความหมายค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 น้อยที่สุด ; 1.51-2.50 น้อย ; 2.51-3.50 ปานกลาง; 3.51-4.50 มาก ; 4.51-5.00 มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2.4 แสดงการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยลักษณะต่างๆ ดังนี้ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในด้านวัยวุฒินั้น พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาให้การยอมรับในระดับปานกลางทุกลักษณะ โดยมีค่าเฉลี่ยต่อ “หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.38) รองลงมาคือ “หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีประสบการณ์มากกว่า” (ค่าเฉลี่ย 3.35) และ “หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่เข้าทำงาน ในองค์กรก่อน” (ค่าเฉลี่ย 3.18) ในขณะที่การยอมรับทางด้านประสบการณ์ทำงานนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชาให้การยอมรับในระดับปานกลางเช่นกัน โดยยอมรับ “หัวหน้าที่มีประสบการณ์

ทำงานมาน้อยกว่าแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.07) รองลงมาคือ “หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน” (ค่าเฉลี่ย 2.84) และ “หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่อายุมากกว่า” (ค่าเฉลี่ย 2.75) ตามลำดับ

ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านระดับการศึกษานั้น ผู้ได้บังคับบัญชาให้การยอมรับในระดับปานกลางทุกลักษณะ โดยยอมรับ “หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.39) รองลงมาคือ “หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน” (ค่าเฉลี่ย 2.92) และ “หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีอายุมากกว่า” (ค่าเฉลี่ย 2.90) และ การยอมรับ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้านลำดับการเข้าทำงานนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาให้การยอมรับในระดับปานกลางทุกลักษณะเช่นกัน โดยให้การยอมรับสำหรับ “หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรที่หลังแต่ประสบการณ์มากกว่า” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.49) และ “หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรที่หลังแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า” และ “หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรที่หลังแต่มีอายุ มากกว่า” (ค่าเฉลี่ย 3.29 และ 3.00) ตามลำดับ

ในส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสเล็กน้อยในด้านต่างๆ แต่มีวิสัยทัศน์และความสามารถนั้น พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาให้การยอมรับในระดับมาก ทั้งในส่วนของ “หัวหน้าที่มีความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะมีอาวุโสด้านอื่นๆน้อยกว่า” (ค่าเฉลี่ย 3.71) “หัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ มีความกล้าคิดกล้าทำ แม้ว่าจะมีอาวุโสด้านอื่นๆน้อยกว่า” (ค่าเฉลี่ย 3.65)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.2.5 แสดงระดับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในกลุ่มด้านต่างๆ

การให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาในกลุ่มด้านต่างๆ	ผู้ใต้บังคับบัญชา n=100	
	ค่าเฉลี่ย	SD
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านต่างๆแต่มีวิสัยทัศน์ และความสามารถ	3.68	.900
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านวิวุฒิ	3.30	.642
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านลำดับการเข้าทำงาน	3.26	.671
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านระดับการศึกษา	3.07	.658
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านประสบการณ์ทำงาน	2.88	.623

การแปลความหมายค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 น้อยที่สุด ; 1.51-2.50 น้อย ; 2.51-3.50 ปานกลาง; 3.51-4.50 มาก ; 4.51-5.00 มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2.5 แสดงการยอมรับต่อกลุ่มลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในด้านต่างๆ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยด้านอื่นๆแต่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.68 รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้านวิวุฒิ ลำดับการเข้าทำงาน และ ระดับการศึกษา คือ ค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง 3.30 3.26 และ 3.07 ตามลำดับ โดยให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านประสบการณ์ทำงานน้อยที่สุด คือ ยอมรับในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.88

เพื่อให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับสถานการณ์การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในองค์กร โดยการทดสอบทางสถิติสำหรับ 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Mann-Whitney U Test) ดังตารางที่ 4.2.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.2.6 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอาวุโสในวัยน้อย
ในลักษณะต่างๆ

ลักษณะความอาวุโสของผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับ บัญชา (n=100)		ผู้ใต้บังคับ บัญชา (n=100)		รวม (n=200)		ทดสอบความ แตกต่าง ทางสถิติ	
	ค่า เฉลี่ย	SD	ค่า เฉลี่ย	SD	ค่า เฉลี่ย	SD	Mann- Whitney U Test	p
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสทางด้านวัยวุฒิ								
*หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีประสบการณ์มากกว่า	3.53	.745	3.35	.796	3.44	.774	1.308	.191
*หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า	3.40	.765	3.38	.789	3.39	.775	.763	.445
*หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน	3.11	.803	3.18	.881	3.14	.841	-.146	.884
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสทางด้านประสบการณ์ทำงาน								
*หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่มีการศึกษา สูงกว่า	3.09	.818	3.07	.795	3.08	.804	-.735	.462
*หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่เข้าทำงานใน องค์กรก่อน	2.92	.884	2.84	.838	2.88	.860	-.399	.640
*หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่อายุมากกว่า	2.67	.842	2.75	.783	2.71	.812	-.456	.648
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสทางด้านระดับการศึกษา								
*หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีประสบการณ์ทำงานมา มากกว่า	3.40	.752	3.39	.790	3.39	.769	-.278	.781
*หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่เข้าทำงานในองค์กรก่อน	2.96	.764	2.92	.813	2.94	.787	-.413	.680
*หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าแต่มีอายุมากกว่า	2.71	.891	2.90	.870	2.80	.884	-1.550	.121
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสทางด้านลำดับการเข้าทำงาน								
*หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรทีหลังแต่มีประสบการณ์มามากกว่า	3.60	.752	3.49	.859	3.55	.807	-.640	.522
*หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรทีหลังแต่มีการศึกษาสูงกว่า	3.47	.658	3.29	.782	3.38	.727	-1.697	.090
หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรทีหลังแต่มีอายุมากกว่า	2.77	.802	3.00	.847	2.89	.828	-2.116	.034
- ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสทางด้านต่างๆแต่มีวิสัยทัศน์ และความสามารถ								
*หัวหน้าที่มีความสามารถในการทำงาน แม้ว่าจะมีอาวุโส ด้าน อื่นๆ น้อยกว่า	3.88	.856	3.71	.998	3.80	.931	-1.034	.301
*หัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ มีความกล้าคิดกล้าทำ แม้ว่าจะมีอาวุโส ด้านอื่นๆ น้อยกว่า	3.77	.839	3.65	.903	3.71	.872	-.733	.464

*มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

การแปลความหมายค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 น้อยที่สุด ; 1.51-2.50 น้อย ; 2.51-3.50 ปานกลาง; 3.51-4.50 มาก ; 4.51-5.00 มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2.6 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย สำหรับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยด้านวัยวุฒินั้น ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับ "หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีประสบการณ์มากกว่า" ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.53) ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.35) และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นด้วยการจัดลำดับระดับการยอมรับ พบว่า ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับ "หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีประสบการณ์มากกว่า" มากที่สุด ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับ "หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า" มากที่สุด อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติ (Mann-Whitney U Test) สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ไม่พบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ด้านระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้านประสบการณ์ทำงานนั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับ "หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำงานมาน้อยกว่าแต่มีระดับการศึกษาสูงกว่า" มากที่สุด ซึ่งตรงกับระดับการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ให้การยอมรับลักษณะนี้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้านระดับการศึกษานั้น ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับ "หัวหน้าที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า แต่มีประสบการณ์ทำงาน มามากกว่า" มากที่สุด ซึ่งตรงกับระดับการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.40 และ 3.39)

สำหรับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้านลำดับการเข้าทำงาน ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับมากที่สุดสำหรับ "หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรที่หลังแต่ประสบการณ์มากกว่า" ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60) ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับมากที่สุดเช่นกัน แต่อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (ค่าเฉลี่ย 3.49) อย่างไรก็ตาม เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ (Mann-Whitney U Test) สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกันไม่พบความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 อย่างไรก็ตามสำหรับ "หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรที่หลัง แต่ประสบการณ์มากกว่า" ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การยอมรับในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.49) แต่ทั้งนี้ พบว่า ทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับในระดับปานกลางสำหรับ "หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรที่หลังแต่มีอายุมากกว่า" (ค่าเฉลี่ย 2.77 และ 3.00 ตามลำดับ) ซึ่ง

เมื่อทดสอบด้วยสถิติ Mann-Whitney U Test สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($P=.034$)

ในส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าในด้านต่างๆ แต่มีวิสัยทัศน์และความสามารถนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับการยอมรับในระดับมากทั้งในส่วนของ “หัวหน้าที่มีความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะมีอาวุโส ด้านอื่นๆน้อยกว่า” (ค่าเฉลี่ย 3.80) “หัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ มีความกล้าคิดกล้าทำ แม้ว่าจะมี อาวุโสด้านอื่นๆน้อยกว่า” (ค่าเฉลี่ย 3.71) โดยเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเห็นเกี่ยวกับการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในด้านต่างๆน้อย แต่มีวิสัยทัศน์และความสามารถ ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตารางที่ 4.2.7 แสดงการเปรียบเทียบการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าในกลุ่มด้านต่างๆ

การให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาในกลุ่มด้านต่างๆ	ผู้บังคับ บัญชา n=100	ผู้ใต้บังคับ บัญชา n=100	รวม n=200	ทดสอบ ความแตกต่าง ทางสถิติ	
	ค่าเฉลี่ย SD	ค่าเฉลี่ย SD	ค่าเฉลี่ย SD	t	p
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้านต่างๆ แต่มีวิสัยทัศน์และความสามารถ	3.82 .792	3.68 .900	3.75 .849	1.20 g	.228
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้าน วิสัยทัศน์	3.34 .529	3.30 .642	3.32 .587	.520	.603
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้าน ลำดับการเข้าทำงาน	3.28 .558	3.26 .671	3.27 .615	.229	.819
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้าน ระดับการศึกษา	3.02 .614	3.07 .658	3.04 .635	-5.18	.605
*การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทางด้าน ประสบการณ์ทำงาน	2.89 .631	2.88 .623	2.89 .626	.075	.940

การแปลความหมายค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 น้อยที่สุด ; 1.51-2.50 น้อย ; 2.51-3.50 ปานกลาง; 3.51-4.50 มาก ; 4.51-5.00 มากที่สุด

จากตารางที่ 4.2.7 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อกลุ่มลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในด้านต่างๆ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในด้านอื่นๆ แต่มีวิสัยทัศน์และความสามารถมากที่สุด เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.75 รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสต่ำกว่าทางด้านวิทยุติ ลำดับการเข้าทำงาน และ ระดับการศึกษา คือ ค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง 3.32 3.27 และ 3.04 ตามลำดับ โดยให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสในด้านประสบการณ์ทำงานน้อยที่สุด คือ ยอมรับในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.89 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็น โดยแยกกลุ่มผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

ปัญหานำวิจัยที่ 2 ทัศนคติต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้าง

การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 2.1 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

ปัญหานำวิจัยที่ 2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

เพื่อตอบปัญหานำวิจัยข้อนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ กลยุทธ์การสื่อสารในสถานการณ์การทำงานของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าใน 9 สถานการณ์การทำงาน จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการวิจัย นำร่องที่ได้ นั้นมาสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาว่า กลยุทธ์หรือวิธีการในการสื่อสารที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าเหล่านี้ จะมีระดับความบ่อยครั้งในการใช้มากน้อยเพียงใด โดยผู้วิจัยได้ทำการแจกแจงหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation) นอกจากนี้ได้ทดสอบความแตกต่างทางสถิติสำหรับ 2 กลุ่มที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน (Mann-Whitney U Test) ซึ่งในการนำเสนอผลการวิจัย ผู้

วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มสถานการณ์ในการทำงาน 9 สถานการณ์ โดยจะนำเสนอใน รูปแบบของตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2.8 แสดงระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจาก
ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณ์การสั่งงาน

กลยุทธ์ในการสั่งงาน	ผู้บังคับบัญชา n=100		ผู้ใต้บังคับบัญชา n=100		ทดสอบความแตกต่าง ทางสถิติ	
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD	Mann-Whitney U Test	p
* สั่งงานด้วยความเป็นกันเอง ไม่แสดงท่าทีในการสั่งการมากนัก	3.85	.857	3.48	1.059	-2.532	.011
* สั่งงานโดยชี้ประโยชน์และความสำคัญของงาน	3.79	.967	3.47	1.058	-2.134	.033
* สั่งงานตรงจุด จริงจัง ไม่อ้อมค้อม	3.60	.974	3.42	1.027	-1.196	.232
* สั่งงานด้วยความอ่อนน้อม ในเชิงขอความช่วยเหลือ	3.43	.856	3.11	1.034	-2.068	.039
* สั่งงานเชิงขอความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของงานและอุปสรรคที่คาดว่าจะมี	3.42	.806	3.37	.981	-.204	.838

การแปลความหมายดังนี้ 1.00-1.50 ไม่เคยใช้เลย ; 1.51-2.50 ใช้หนานๆครั้ง ; 2.51-3.50 ใช้เป็นบางครั้ง ; 3.51-4.50 ใช้บ่อยๆ ; 4.51-5.00 ใช้เป็นประจำ

จากตารางที่ 4.2.8 พบว่าในสถานการณ์การสั่งงานหรือมอบหมายงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะใช้กลยุทธ์ในการสั่งงานในระดับการใช้บ่อยๆ 3 วิธี คือ “สั่งงานด้วยความเป็นกันเอง ไม่แสดงท่าทีในการสั่งการมากนัก” (ค่าเฉลี่ย 3.85) “สั่งงานโดยชี้ประโยชน์และความสำคัญของงาน” (ค่าเฉลี่ย 3.79) และ “สั่งงานตรงจุด จริงจัง ไม่อ้อมค้อม” (ค่าเฉลี่ย 3.60) โดยจะวิธี “สั่งงานด้วยความอ่อนน้อม ในเชิงขอความช่วยเหลือ” และ “สั่งงานเชิงขอความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของงานและอุปสรรคที่คาดว่าจะมี” เป็นบางครั้ง (ค่าเฉลี่ย 3.43 และ 3.42)

ส่วนความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการสั่งงานเป็นบางครั้งทุกวิธี ซึ่งวิธี “สั่งงานด้วยความเป็นกันเองไม่แสดงท่าทีในการสั่งการมากนัก” มีค่าเฉลี่ยในการใช้มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.48) โดยวิธีการที่ถูกใช้ในระดัปรองลงมา คือ “สั่งงานโดยชี้ประโยชน์และความสำคัญของงาน” (ค่าเฉลี่ย 3.47) “สั่งงานตรงจุด

จริงจัง “ไม่อ้อมค้อม”(ค่าเฉลี่ย3.42) และ “สั่งงานเชิงขอความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน และอุปสรรคที่คาดว่าจะมี”(ค่าเฉลี่ย3.37) โดยมีค่าเฉลี่ยของวิธี “สั่งงานด้วยความอ่อนน้อมในเชิงขอความช่วยเหลือ” น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.11)

ตารางที่ 4.2.9 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณการให้ข้อมูลงาน

กลยุทธ์ในการให้ข้อมูลงาน	ผู้บังคับบัญชา n=100		ผู้ใต้บังคับบัญชา n=100		ทดสอบความแตกต่างทางสถิติ	
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD	Mann-Whitney U Test	p
* ให้ข้อมูลโดยชี้แจงอย่างละเอียดและขั้นตอนในการทำงาน	3.76	.866	3.29	1.113	-3.140	.002
* ให้ข้อมูลเชิงแนะนำวิธีการที่จะได้ผลในการทำงาน	3.42	.912	3.13	.971	-2.067	.039
* บอกในสิ่งที่ต้องการแล้วขอความเห็นหรือให้ลูกน้องเสนอวิธีการของตัวเองก่อน	3.30	.893	3.11	.952	-1.611	.107
* ให้โจทย์ของงานเท่านั้นโดยคาดว่าลูกน้องจะมีวิธีการทำงานเองได้	3.11	.875	3.22	.860	-1.098	.272
* ให้ข้อมูลในบางส่วนเพราะลูกน้องเองจะต้องแสดงศักยภาพในการทำงานด้วย	3.13	.939	3.18	.936	-.542	.588

การแปลความหมายดังนี้ 1.00-1.50 ไม่เคยใช้เลย ; 1.51-2.50 ใช้หนานๆครั้ง ; 2.51-3.50 ใช้เป็นบางครั้ง ; 3.51-4.50 ใช้บ่อยๆ ; 4.51-5.00 ใช้เป็นประจำ

จากตารางที่ 4.2.9 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณการให้ข้อมูลงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชามีระดับการใช้วิธี “ให้ข้อมูลโดยชี้แจงอย่างละเอียดและขั้นตอนในการทำงาน” บ่อยๆ (ค่าเฉลี่ย 3.76) โดยมีการใช้วิธี“ให้ข้อมูลเชิงแนะนำวิธีการที่จะได้ผลในการทำงาน” (ค่าเฉลี่ย 3.42) ในระดับการใช้เป็นบางครั้ง รองลงมาคือ “บอกในสิ่งที่ต้องการแล้วขอความเห็นหรือให้ลูกน้องเสนอวิธีการของตัวเองก่อน” (ค่าเฉลี่ย 3.30) “ให้โจทย์ของงานเท่านั้น โดยคาดว่าลูกน้องจะมีวิธีการทำงานเองได้” (ค่าเฉลี่ย 3.11) และ “ให้ข้อมูลในบางส่วนเพราะลูกน้องเองจะต้องแสดงศักยภาพในการทำงานด้วย”(ค่าเฉลี่ย 3.13)

ในส่วนของการคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา นั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสต่ำกว่าจะใช้วิธีการให้ข้อมูลงานอยู่ในระดับการใช้เป็นบางครั้งทุกวิธีการ โดยวิธี "ให้ข้อมูลโดยชี้แจงอย่างละเอียดและขั้นตอนในการทำงาน" มีค่าเฉลี่ยในการใช้มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.29) รองลงมาคือ "ให้ข้อมูลเชิงแนะนำวิธีการที่จะได้ผลในการทำงาน" (ค่าเฉลี่ย 3.13) "บอกในสิ่งที่ต้องการแล้วขอความเห็นหรือให้ลูกน้องเสนอวิธีการของตัวเองก่อน" (ค่าเฉลี่ย 3.11) "ให้โจทย์ของงานเท่านั้น โดยคาดว่าลูกน้องจะมีวิธีการทำงานเองได้" (ค่าเฉลี่ย 3.22) และ "ให้ข้อมูลในบางส่วน เพราะลูกน้องเองจะต้องแสดงศักยภาพในการทำงานด้วย" (ค่าเฉลี่ย 3.18)

ตารางที่ 4.2.10 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา

ที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณ์การให้คำปรึกษา

กลยุทธ์ในการให้คำปรึกษา	ผู้บังคับบัญชา n=100		ผู้ใต้บังคับบัญชา n=100		ทดสอบความแตกต่างทางสถิติ	
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD	Mann-Whitney U Test	p
* เปิดโอกาสให้ลูกน้องสามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา	4.06	.886	3.65	1.123	-2.555	.011
* ให้คำปรึกษาโดยการยกตัวอย่างที่เห็นมา/ ประสพการณ์ที่เคยพบมา	3.60	.841	3.13	1.051	-3.91	.001
* ให้คำปรึกษาทั้งปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน	3.46	1.077	3.15	1.175	-1.689	.091
* ให้คำปรึกษาโดยมีคำแนะนำและพยายามแก้ปัญหาให้ด้วย	3.45	.936	3.28	1.092	-1.037	.300
* ให้คำปรึกษาโดยชี้ให้เห็นถึงข้อดี-ข้อเสียแล้วให้ลูกน้องตัดสินใจเลือกเอง	3.38	.951	3.16	1.108	-1.271	.204
* ให้คำปรึกษาเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น	2.72	1.164	2.70	1.059	-0.86	.931

การแปลความหมายดังนี้ 1.00-1.50 ไม่เคยใช้เลย ; 1.51-2.50 ใช้นานๆครั้ง ; 2.51-3.50 ใช้เป็นบางครั้ง ; 3.51-4.50 ใช้บ่อยๆ ; 4.51-5.00 ใช้เป็นประจำ

จากตารางที่ 4.2.10 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณ์การให้คำปรึกษา พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีในการให้คำปรึกษาในระดับบ่อยๆ คือวิธี "เปิดโอกาสให้ลูกน้องสามารถ ปรึกษา

“ได้ตลอดเวลา” (ค่าเฉลี่ย 4.06) และ “ให้คำปรึกษาโดยการยกตัวอย่างที่เห็นมา/ ประสบการณ์ที่เคยพบมา” (ค่าเฉลี่ย 3.60) ซึ่งวิธีที่ใช้เป็นบางครั้ง คือ ให้คำปรึกษาทั้งปัญหา ส่วนตัวและเรื่องงาน (ค่าเฉลี่ย 3.46) “ให้คำปรึกษาโดยมีคำแนะนำและพยายามแก้ปัญหาให้ด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.45) รองลงมา คือ “ให้คำปรึกษาโดยชี้ให้เห็นถึงข้อดี-ข้อเสียแล้วให้ลูกน้อง ตัดสินใจเลือกเอง” (ค่าเฉลี่ย 3.38) และ “ให้คำปรึกษาเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น” (ค่าเฉลี่ย 2.72)

ในส่วนความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา นั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า จะใช้วิธีการในการให้คำปรึกษาในระดับบ่อยๆ คือ “เปิดโอกาสให้ลูกน้องสามารถปรึกษาได้ ตลอดเวลา” (ค่าเฉลี่ย 3.65) ส่วนวิธีการอื่นๆ จะใช้เป็นบางครั้ง คือ “ให้คำปรึกษาโดยมีคำแนะนำและพยายามแก้ปัญหาให้ด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.28) รองลงมา คือ “ให้คำปรึกษาโดยชี้ให้เห็นถึงข้อดี-ข้อเสียแล้วให้ลูกน้องตัดสินใจเลือกเอง” (ค่าเฉลี่ย 3.16) “ให้คำปรึกษาทั้งปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน” (ค่าเฉลี่ย 3.15) “ให้คำปรึกษาโดยการยกตัวอย่างที่เห็นมา /ประสบการณ์ที่เคยพบมา” (ค่าเฉลี่ย 3.13) และ “ให้คำปรึกษาเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น” (ค่าเฉลี่ย 2.70)

ตารางที่ 4.2.11 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชา

ที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณ

การสอนงาน

กลยุทธ์ในการสอนงาน	ผู้บังคับบัญชา n=100		ผู้ใต้บังคับบัญชา n=100		ทดสอบความแตกต่างทางสถิติ	
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD	Mann-Whitney U Test	p
* ใช้วิธีการสอนงานโดยการทำให้ดูเป็นตัวอย่างให้ลูกน้องเรียนรู้งาน	3.23	.941	2.98	1.044	-1.501	.133
* ใช้วิธีการสอนงานในลักษณะให้คำแนะนำเท่านั้น	3.21	.957	2.94	.851	-2.225	.026
* ไม่ได้แสดงการสอนงานตรงๆแต่ให้เรียนรู้ไปจากการทำงานจริงแล้วค่อยๆแนะนำไป	3.19	.918	3.27	.920	-.803	.422
* ใช้วิธีการสอนงานเฉพาะในส่วนที่หัวหน้าเชี่ยวชาญและที่ลูกน้องไม่รู้เท่านั้น	2.95	1.038	2.84	.972	-.467	.640
* พยายามสอนงานทุกเรื่อง เพราะต้องการให้ลูกน้องทำงานตรงตามความต้องการ	2.87	1.022	2.98	1.119	-1.000	.317

การแปลความหมายดังนี้ 1.00-1.50 ไม่เคยใช้เลย ; 1.51-2.50 ใช้บางครั้ง ; 2.51-3.50 ใช้เป็นบางครั้ง ; 3.51-4.50 ใช้บ่อยๆ ; 4.51-5.00 ใช้เป็นประจำ

จากตารางที่ 4.2.11 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถ สร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณ์การสอนงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการสอนงานต่างๆ ในระดับเป็นบางครั้งทุกวิธีการ โดยวิธีการที่มีค่าเฉลี่ย ในการใช้สูงที่สุด คือ “ใช้วิธีการสอนงานโดยการทำให้ดูเป็นตัวอย่างให้ลูกน้องเรียนรู้งาน” (ค่าเฉลี่ย 3.23) รองลงมา คือ “ใช้วิธีการสอนงานในลักษณะให้คำแนะนำเท่านั้น” (ค่าเฉลี่ย 3.21) “ไม่ได้แสดงการสอนงานตรงๆแต่ให้เรียนรู้ไปจากการทำงานจริงแล้วค่อยๆแนะนำไป”(ค่าเฉลี่ย 3.19) “ใช้วิธีการสอนงานเฉพาะในส่วนที่หัวหน้าเชี่ยวชาญและที่ลูกน้องไม่รู้เท่านั้น” (ค่าเฉลี่ย 2.95) “พยายามสอนงานทุกอย่างเพราะต้องการให้ลูกน้องทำงานตรงตามความต้องการ” (ค่าเฉลี่ย 2.87)

ในส่วนความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการใช้กลยุทธ์ในการสอนงานของ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่านั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการสอนงานต่างๆในระดับ เป็นบางครั้ง ทุกวิธีการ โดยวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้สูงที่สุด คือ “ไม่ได้แสดงการสอนงานตรงๆ แต่ให้เรียนรู้ไปจากการทำงานจริงแล้วค่อยๆแนะนำไป”(ค่าเฉลี่ย 3.27) วิธีการสอนงานที่ถูกใช้ รองลงมาคือ “ใช้วิธีการสอนงานโดยการทำให้ดูเป็นตัวอย่างให้ลูกน้องเรียนรู้งาน” (ค่าเฉลี่ย 2.98) “พยายามสอนงานทุกอย่างเพราะต้องการให้ลูกน้องทำงานตรงตามความต้องการ”(ค่าเฉลี่ย 2.98) “ใช้วิธีการสอนงานในลักษณะให้คำแนะนำเท่านั้น” (ค่าเฉลี่ย 2.94) และ “ใช้วิธีการสอนงานเฉพาะในส่วนที่หัวหน้าเชี่ยวชาญและที่ลูกน้องไม่รู้เท่านั้น”(ค่าเฉลี่ย 2.84)

ตารางที่ 4.2.12 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับในสถานการณ์การติดตามงาน

กลยุทธ์ในการติดตามงาน	ผู้บังคับบัญชา n=100		ผู้ใต้บังคับบัญชา n=100		ทดสอบความแตกต่างทางสถิติ	
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD	Mann-Whitney U Test	p
* ใช้คำพูดสุภาพ ให้เกียรติ รักษาน้ำใจและแสดงถึงความเชื่อมั่นในการทำงานของลูกน้อง	4.07	.756	3.63	1.031	-3.175	.001
*ถามถึงอุปสรรคของงานเพื่อจะสามารถช่วยแก้ปัญหาได้	3.72	.792	3.29	.967	-3.119	.002
*ตามความคืบหน้าในที่ประชุม หรือตามระบบรายงาน ที่องค์กรมีอยู่แล้ว	3.39	.931	3.16	1.032	-1.607	.108
*อธิบายเหตุผลก่อนว่าติดตามเพราะอะไร	3.37	.884	3.15	1.038	-1.283	.199
*ติดตามไถ่ถามอยู่เรื่อยๆแต่ไม่จู้จ้นทำให้ลูกน้องรู้สึกกดดันหรือไม่ให้เกียรติ	3.18	.989	3.02	1.063	-.932	.351
*ติดตามงานทุกระยะ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย	3.12	.913	3.08	1.022	-.124	.902
*ให้เวลาในการทำงาน และไม่ติดตามจนกว่าจะถึงเวลา	3.05	.936	3.13	.971	-.841	.401

การแปลความหมายดังนี้ 1.00-1.50 ไม่เคยใช้เลย ; 1.51-2.50 ใช้บางครั้ง ; 2.51-3.50 ใช้เป็นบางครั้ง ; 3.51-4.50 ใช้บ่อย ; 4.51-5.00 ใช้เป็นประจำ

จากตารางที่ 4.2.12 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์การติดตามงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการในการติดตามงานในระดับบ่อยๆ คือ “ใช้คำพูดสุภาพ ให้เกียรติ รักษาน้ำใจและแสดงถึงความเชื่อมั่นในการทำงานของลูกน้อง” (ค่าเฉลี่ย 4.07) และ “ถามถึง อุปสรรคของงานเพื่อจะสามารถช่วยแก้ปัญหาได้” (ค่าเฉลี่ย 3.72) ส่วนวิธีการติดตามงานอื่นๆ จะมีระดับการใช้เป็นบางครั้งคือ “ตามความคืบหน้า ในที่ประชุม หรือตามระบบรายงานที่องค์กรมีอยู่แล้ว” (ค่าเฉลี่ย 3.39) “อธิบายเหตุผลก่อนว่าติดตามเพราะอะไร”(ค่าเฉลี่ย 3.37) รองลงมา คือ “ติดตามไถ่ถามอยู่เรื่อยๆแต่ไม่จู้จ้นทำให้ลูกน้องรู้สึกกดดัน หรือไม่ให้เกียรติ” (ค่าเฉลี่ย 3.18) “ติดตามงานทุกระยะเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย” (ค่าเฉลี่ย 3.12) และวิธีการติดตามงาน ที่มีค่าเฉลี่ยระดับการใช้น้อยที่สุดคือวิธี “ให้เวลาในการทำงาน และไม่ติดตามจนกว่าจะถึงเวลาที่ต้องส่งงาน” (ค่าเฉลี่ย 3.05)

ในส่วนความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการใช้วิธีการติดตามงานที่สามารถสร้างการยอมรับได้นั้น พบว่า วิธีการติดตามงานที่ผู้บังคับบัญชามีการใช้ในระดับบ่อยๆ คือ “ใช้คำพูดสุภาพ ให้เกียรติ รักษาน้ำใจและแสดงถึงความเชื่อมั่น ในการทำงานของคุณน้อง” (ค่าเฉลี่ย 3.63) ส่วนวิธีการติดตามงานอื่นๆ จะมีระดับการใช้เป็นบางครั้ง คือ “ถามถึงอุปสรรคของงานเพื่อจะสามารถช่วยแก้ปัญหาได้” (ค่าเฉลี่ย 3.29) คือ “ตามความคืบหน้าในที่ประชุมหรือตามระบบรายงานที่องค์กรมีอยู่แล้ว” (ค่าเฉลี่ย 3.16) “อธิบายเหตุผลก่อนว่าติดตามเพราะอะไร”(ค่าเฉลี่ย 3.15) รองลงมา คือ “ให้เวลาในการทำงาน และไม่ติดตามจนกว่า จะถึงเวลาที่ต้องส่งงาน” (ค่าเฉลี่ย 3.13) “ติดตามงานทุกระยะ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย” (ค่าเฉลี่ย 3.08) และวิธีการติดตามงานที่มีค่าเฉลี่ยระดับการใช้น้อยที่สุดคือ วิธี “ติดตามได้ถามอยู่เรื่อยๆแต่ไม่จี้จนทำให้ลูกน้องรู้สึกกดดันหรือไม่ให้เกียรติ” (ค่าเฉลี่ย 3.02)

ตารางที่ 4.2.13 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการจูงใจใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

กลยุทธ์ในการจูงใจ	ผู้บังคับบัญชา n=100		ผู้ใต้บังคับบัญชา n=100		ทดสอบความแตกต่างทางสถิติ	
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD	Mann-Whitney U Test	p
*จูงใจโดยการขอความเห็นของงานที่จะทำเพื่อให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในงานร่วมกัน	3.72	.805	3.26	1.011	-3.438	.001
*จูงใจโดยการกล่าวถึงความสำเร็จในอนาคตและผลดีที่จะเกิดขึ้นกับลูกน้อง	3.64	.882	3.17	1.092	-3.081	.002
*จูงใจโดยแสดง/บอกเหตุผลในความเหมาะสมที่ให้งาน	3.53	.703	3.16	1.032	-2.600	.009
*จูงใจโดยทำให้ลูกน้องรู้สึกท้าทายว่าน่าทำและสามารถทำได้	3.39	.909	3.18	1.029	-1.240	.215
*จูงใจโดยเสนอผลตอบแทน/ผลประโยชน์ของทุกฝ่าย เช่น เงิน ความมั่นคงขององค์กร	2.94	1.118	2.72	1.138	-1.582	.112

การแปลความหมายดังนี้ 1.00-1.50 ไม่เคยใช้เลย ; 1.51-2.50 ใช้บางครั้ง ; 2.51-3.50 ใช้เป็นบางครั้ง ; 3.51-4.50 ใช้บ่อยๆ ; 4.51-5.00 ใช้เป็นประจำ

จากตารางที่ 4.2.13 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณ์การจูงใจในการทำงาน พบว่าผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการในการจูงใจในการทำงานในระดับบ่อยๆ คือ “จูงใจโดยการขอความเห็นของงานที่จะทำเพื่อให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในงานร่วมกัน” (ค่าเฉลี่ย 3.72) “จูงใจโดยการ กล่าวถึงความสำเร็จในอนาคตและผลดีที่จะเกิดขึ้นกับลูกน้อง” (ค่าเฉลี่ย 3.64) และ “จูงใจโดย แสดง/บอกเหตุผลในความเหมาะสมที่ให้ทำงาน” (ค่าเฉลี่ย 3.53) ซึ่งวิธี “จูงใจโดยทำให้ลูกน้อง รู้สึกท้าทายว่าน่าทำและสามารถทำได้” (ค่าเฉลี่ย 3.39) และ “จูงใจโดยเสนอผลตอบแทน/ ผลประโยชน์ของทุกฝ่าย เช่น เงิน ความมั่นคงขององค์กร” (ค่าเฉลี่ย 2.94) จะมีค่าเฉลี่ยการใช้ ในระดับเป็นบางครั้ง

ในส่วนความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการใช้วิธีการจูงใจในการทำงานที่สามารถสร้างการยอมรับได้นั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการจูงใจทุกวิธีในระดับเป็นบางครั้ง โดยวิธีที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้สูงที่สุดคือ “จูงใจโดยการขอความเห็นของงานที่จะทำเพื่อให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในงานร่วมกัน” (ค่าเฉลี่ย 3.26) รองลงมา คือ “จูงใจโดยทำให้ลูกน้องรู้สึกท้าทายว่าน่าทำและสามารถทำได้” (ค่าเฉลี่ย 3.18) “จูงใจโดยการกล่าวถึงความสำเร็จในอนาคตและผลดีที่จะเกิดขึ้นกับลูกน้อง” (ค่าเฉลี่ย 3.17) และ “จูงใจโดยแสดง/บอกเหตุผลในความเหมาะสมที่ให้ทำงาน” (ค่าเฉลี่ย 3.16) และ “จูงใจโดยเสนอผลตอบแทน/ผลประโยชน์ของทุกฝ่าย เช่น เงิน ความมั่นคงขององค์กร” (ค่าเฉลี่ย 2.72) จะมีค่าเฉลี่ยการใช้น้อยที่สุด

ตารางที่ 4.2.14 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณ์การประเมินผลงานทางบวก

กลยุทธ์ในการประเมินผลงานทางบวก	ผู้บังคับบัญชา n=100		ผู้ใต้บังคับบัญชา n=100		ทดสอบความแตกต่างทางสถิติ	
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD	Mann-Whitney U Test	p
*ชมเมื่องานสำเร็จในทันที	3.40	.921	3.13	.991	-1.745	.081
*ชมต่อหน้าคนอื่นๆ เช่นในที่ประชุม หรือระบุชื่อ ต่อหน้าคนหมู่มาก	3.37	.895	2.89	1.118	-3.055	.002
*ชมเป็นการส่วนตัว โดยการกล่าวชมตรงๆ	3.28	.877	2.93	.977	-2.715	.007
*ชมให้กำลังใจเป็นระยะในระหว่างการทำงาน	3.23	.851	2.91	1.006	-2.124	.034
*ไม่ชมตรงๆแต่กล่าวเป็นนัยๆว่าหัวหน้ารับรู้ถึงการทำงานและชื่นชมผลงานของลูกน้อง	2.76	.922	2.88	1.047	-.900	.368
*ใช้วิธีการอื่นๆแทน เช่นแสดงความขอบคุณ หรือนัดทานข้าว	2.69	1.070	2.64	1.133	-.264	.792

การแปลความหมายดังนี้ 1.00-1.50 ไม่เคยใช้เลย ; 1.51-2.50 ใช้หลายๆครั้ง ; 2.51-3.50 ใช้เป็นบางครั้ง ; 3.51-4.50 ใช้บ่อยๆ ; 4.51-5.00 ใช้เป็นประจำ

จากตารางที่ 4.2.14 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับ จากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณ์การประเมินผลงานทางบวก หรือการชมผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการในการประเมินผลทางบวกในระดับเป็นบางครั้งทุกวิธี ซึ่งวิธีที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้สูงที่สุดคือ “ชมเมื่องานสำเร็จในทันที” (ค่าเฉลี่ย 3.40) รองลงมาคือ “ชมต่อหน้าคนอื่นๆ เช่นในที่ประชุม หรือระบุชื่อต่อหน้าคนหมู่มาก” (ค่าเฉลี่ย 3.37) “ชมเป็นการส่วนตัว โดยการกล่าวชมตรงๆ”(ค่าเฉลี่ย 3.28) “ชมให้กำลังใจเป็นระยะในระหว่างการทำงาน” (ค่าเฉลี่ย 3.23) “ไม่ชมตรงๆแต่กล่าวเป็นนัยๆว่าหัวหน้ารับรู้ถึงการทำงานและชื่นชมผลงานของลูกน้อง” (ค่าเฉลี่ย 2.76) และค่าเฉลี่ยในการใช้น้อยที่สุดคือ “ใช้วิธีการอื่นๆแทน เช่นแสดงความขอบคุณ หรือนัดทานข้าว” (ค่าเฉลี่ย 2.69)

ในส่วนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการใช้กลยุทธ์การประเมินผลงานทางบวกของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่านั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการประเมินผลงานทางบวกใน

ระดับเป็นบางครั้ง ทุกวิธีการ ทั้งนี้ วิธีการที่มีค่าเฉลี่ยการใช้สูงสุดคือ “ชมเมื่องานสำเร็จในทันที” (ค่าเฉลี่ย 3.13) รองลงมาคือ “ชมเป็นการส่วนตัว โดยการกล่าวชมตรงๆ”(ค่าเฉลี่ย 2.93) “ชมให้กำลังใจเป็นระยะในระหว่างการดำเนินงาน” (ค่าเฉลี่ย 2.91) “ชมต่อหน้าคนอื่น ๆ เช่นในที่ประชุม หรือระบุชื่อต่อหน้าคนหมู่มาก” (ค่าเฉลี่ย 2.89) “ไม่ชมตรงๆแต่กล่าวเป็นนัยๆว่าหัวหน้ารับรู้ถึงการทำงานและชื่นชมผลงานของลูกน้อง” (ค่าเฉลี่ย 2.88) และค่าเฉลี่ยในการใช้วิธีในการประเมินผลงานทางบวกที่น้อยที่สุดคือ “ใช้วิธีการอื่นๆแทน เช่น แสดงความขอบคุณหรือนัดทานข้าว” (ค่าเฉลี่ย 2.64)

ตารางที่ 4.2.15 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในการประเมินผลทางลบ

กลยุทธ์ในการประเมินผลงานทางลบ	ผู้บังคับบัญชา n=100		ผู้ใต้บังคับบัญชา n=100		ทดสอบความแตกต่างทางสถิติ	
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD	Mann-Whitney U Test	p
*เรียกคุยเป็นการส่วนตัวไม่ตำหนิต่อหน้าผู้อื่น	3.81	.982	2.98	1.180	-5.265	.000
*ถามเหตุผลก่อนถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น	3.62	.919	3.13	1.041	-4.392	.000
*กล่าวถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร	3.14	.964	2.96	.984	-1.790	.073
*ตำหนิโดยการอ้างถึงหลักฐาน หรือมีหลักฐาน/เอกสารมายืนยันชัดเจน	3.08	1.012	2.89	1.024	-1.523	.128
*ตำหนิ/ตักเตือนโดยไม่แสดงท่าทีจริงจัง จริงจังมากนัก	2.89	.984	2.80	1.015	-.744	.457
*ตำหนิ/ตักเตือนโดยแสดงท่าทีจริงจัง ตรงจุด เน้นรายละเอียด	2.85	1.123	2.84	1.032	-.247	.805
*กล่าวเป็นนัยหรือพูดเปรยๆในที่ประชุมโดยไม่ระบุชื่อ เพราะคนผิดจะรู้ตัวอยู่แล้ว	2.20	.985	2.44	1.018	-1.846	.065
*ตำหนิตรงๆหรือบอกส่วนที่ไม่ดีตรงๆในที่ประชุม	1.95	.957	2.16	1.022	-1.497	.134

การแปลความหมายดังนี้ 1.00-1.50 ไม่เคยใช้เลย ; 1.51-2.50 ใช้บางครั้ง ; 2.51-3.50 ใช้เป็นบางครั้ง ; 3.51-4.50 ใช้บ่อย ; 4.51-5.00 ใช้เป็นประจำ

จากตารางที่ 4.2.15 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในสถานการณ์การประเมินผลงานทางลบ หรือ

การตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการในการประเมินผลทางลบในระดับบ่อยๆ คือ “เรียกคุยเป็นการส่วนตัวไม่ตำหนิต่อหน้าผู้อื่น” (ค่าเฉลี่ย 3.81) และ “ถามเหตุผลก่อนถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น” (ค่าเฉลี่ย 3.62) โดยค่าเฉลี่ยการใช้วิธีการประเมินผลทางลบในระดับเป็นบางครั้งนั้น คือ วิธี “กล่าวถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร” (ค่าเฉลี่ย 3.14) “ตำหนิโดยการอ้างถึงหลักฐานหรือมีหลักฐาน/เอกสารมายืนยันชัดเจน” (ค่าเฉลี่ย 3.08) “ตำหนิ/ตักเตือนโดยไม่แสดงท่าทีเรียสจริงจังมากนัก” (ค่าเฉลี่ย 2.89) และ “ตำหนิ/ตักเตือน โดยแสดงท่าทีจริงจัง ตรงจุด เน้นรายละเอียด” (ค่าเฉลี่ย 2.85) ในขณะที่วิธีการประเมินผลทางลบที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้ในระดับนานๆครั้ง คือ “กล่าวเป็นนัยหรือพูดเปรยๆในที่ประชุม โดยไม่ระบุชื่อ เพราะคนผิดจะรู้ตัวอยู่แล้ว” (ค่าเฉลี่ย 2.20) และ “ตำหนิตรงๆหรือบอกส่วนที่ไม่ดีตรงๆในที่ประชุม” (ค่าเฉลี่ย 1.95)

ในส่วนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการใช้กลยุทธ์การประเมินผลงานทางลบของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่านั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า จะมีการใช้วิธีการประเมินผลงานทางลบในระดับเป็นบางครั้ง คือ “ถามเหตุผลก่อนถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น” (ค่าเฉลี่ย 3.13) ซึ่งเป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยการใช้สูงสุด รองลงมาคือ “เรียกคุยเป็นการส่วนตัว ไม่ตำหนิต่อหน้าผู้อื่น” (ค่าเฉลี่ย 3.98) “กล่าวถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร” (ค่าเฉลี่ย 2.96) “ตำหนิโดยการอ้างถึงหลักฐาน หรือมีหลักฐาน/เอกสารมายืนยันชัดเจน” (ค่าเฉลี่ย 2.88) “ตำหนิ/ตักเตือนโดยแสดงท่าทีจริงจัง ตรงจุด เน้นรายละเอียด” (ค่าเฉลี่ย 2.84) และ “ตำหนิ/ตักเตือนโดยไม่แสดงท่าทีเรียส จริงจังมากนัก” (ค่าเฉลี่ย 2.89) โดยวิธีการประเมินผลทางลบที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้ในระดับนานๆครั้ง คือ “กล่าวเป็นนัยหรือพูดเปรยๆ ในที่ประชุม โดยไม่ระบุชื่อเพราะคนผิดจะรู้ตัวอยู่แล้ว” (ค่าเฉลี่ย 2.44) และ “ตำหนิตรงๆหรือบอกส่วนที่ไม่ดีตรงๆในที่ประชุม” (ค่าเฉลี่ย 2.16)

ตารางที่ 4.2.16 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความถี่ในการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับในการนำประชุมงาน

กลยุทธ์ในการนำประชุม	ผู้บังคับบัญชา n=100		ผู้ใต้บังคับบัญชา n=100		ทดสอบความแตกต่างทางสถิติ	
	ค่าเฉลี่ย	SD	ค่าเฉลี่ย	SD	Mann-Whitney U Test	p
*เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน	4.00	.804	3.53	1.000	-3.865	.000
*มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ ไม่ปล่อยให้เกิดการครอบงำทางความคิดในที่ประชุม	3.81	.884	3.21	1.018	-4.976	.000
*สามารถควบคุมการประชุมให้บรรลุเป้าหมาย	3.67	.865	3.39	.984	-2.165	.030
*สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม	3.65	.783	3.35	1.019	-2.441	.015
*สามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในที่ประชุม	3.57	.795	3.22	.970	-3.403	.001

การแปลความหมายดังนี้ 1.00-1.50 ไม่เคยใช้เลย ; 1.51-2.50 ใช้หนานๆครั้ง ; 2.51-3.50 ใช้เป็นบางครั้ง ; 3.51-4.50 ใช้บ่อยๆ ; 4.51-5.00 ใช้เป็นประจำ

จากตารางที่ 4.2.16 แสดงค่าเฉลี่ยระดับการใช้กลยุทธ์ของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากในสถานการณ์การประชุม พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการในการประชุมจะอยู่ในระดับบ่อยๆทุกวิธีการ ซึ่งวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้สูงสุดคือ “เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน” (ค่าเฉลี่ย 4.00) รองลงมา คือ “มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ ไม่ปล่อยให้เกิดการครอบงำทางความคิดในที่ประชุม” (ค่าเฉลี่ย 3.81) “สามารถ ควบคุมการประชุมให้บรรลุเป้าหมาย” (ค่าเฉลี่ย 3.67) “สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม” (ค่าเฉลี่ย 3.65) และวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้น้อยที่สุดคือ “สามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในที่ประชุม” (ค่าเฉลี่ย 3.57)

ในส่วนของคุณภาพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการใช้กลยุทธ์ในการประชุม นั้น พบว่า ค่าเฉลี่ยการใช้วิธีในการนำ ประชุมที่อยู่ในระดับบ่อยๆ คือ “เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม กัน” (ค่าเฉลี่ย 4.00) ส่วนวิธีการอื่นๆจะมีค่าเฉลี่ยการใช้ในระดับเป็นบางครั้ง คือ “สามารถควบคุมการประชุมให้บรรลุเป้าหมาย” (ค่าเฉลี่ย 3.67) รองลงมา คือ “สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม” (ค่าเฉลี่ย 3.65) และ “สามารถจัดการกับความขัดแย้ง

ที่เกิดขึ้นในที่ประชุม” (ค่าเฉลี่ย 3.57) ซึ่งวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้น้อยที่สุดคือ “มีความเป็นผู้นำกล้าตัดสินใจ ไม่ปล่อยให้เกิดการครอบงำ ทางความคิดในที่ประชุม” (ค่าเฉลี่ย 3.81)

เมื่อได้ทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าทั้ง 9 สถานการณ์นั้น พบว่า มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อกลยุทธ์ที่ถูกใช้มากที่สุดใน 2 สถานการณ์การทำงาน คือ กลยุทธ์ในการสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการสอนงานโดย “การทำให้ดูเป็นตัวอย่างให้ลูกน้องเรียนรู้งาน” มากที่สุด ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีที่สามารถสร้างการยอมรับได้ คือ วิธีที่ “ไม่ได้แสดงการสอนงานตรงๆแต่ให้เรียนรู้ไปจากการทำงานจริงแล้วค่อยๆแนะนำไป” มากที่สุด นอกจากนี้ กลยุทธ์ในการประเมินผลทางลบ ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธี “เรียกคุยเป็นการส่วนตัวไม่ตำหนิต่อหน้าผู้อื่น” เพื่อสร้างการยอมรับมากที่สุด ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธี “ถามเหตุผลก่อนถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น” เพื่อสร้างการยอมรับมากที่สุด

2.4 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหานำวิจัยที่ 3 ทศนคติต่อผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 3.1 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

เพื่อตอบปัญหานำวิจัยข้อนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยสำรวจที่ได้นั้นมาสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาว่าความคิดเห็นอย่างไรต่อปัจจัยเหล่านี้ ซึ่งในส่วนของความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชานั้นผู้วิจัยจึงทำการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standare deviation) เพื่อนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมของความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชา ดังนี้

ตารางที่ 4.2.17 แสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อบัณฑิตที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชา
ที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อความเกี่ยวกับบัณฑิตที่มีผลต่อการยอมรับ	ผู้บังคับบัญชา			ไม่แน่ใจแต่...	
	n	ค่าเฉลี่ย	SD	ไม่ เห็นด้วย	เห็นด้วย
วัยวุฒิ					
*วัยวุฒิมีผลเพราะ อายุเป็นตัวบอกประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาได้	90	2.56	.721	5	5
*วัยวุฒิไม่มีผล เพราะ ความสามารถของหัวหน้าไม่ได้อยู่ที่อายุ	88	3.00	.743	8	4
ประสบการณ์ทำงาน					
* ประสบการณ์ทำงานมีผล เพราะผลงานที่ผ่านมาทำให้ลูกน้อง เชื่อมั่นและสามารถสร้างการยอมรับจากลูกน้องได้	98	3.48	.542	1	1
* ประสบการณ์ทำงานมีผล เพราะความคลุกคลีและความเชี่ยวชาญ ในสายงานของหัวหน้าสามารถสร้างการยอมรับได้	98	3.45	.520	1	1
* ประสบการณ์ทำงานไม่มีผล เพราะ หากเป็นหัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดก้าวหน้าก็สามารถสร้างการยอมรับได้	89	2.31	.847	4	7
ลำดับการเข้าทำงาน					
* การเข้าทำงานก่อน-หลังมีผล เพราะเรียนรู้อุฒินรรมองค์การ มากกว่าแนะนำลูกน้องได้ จึงสามารถสร้างการยอมรับได้	94	2.80	.712	4	2
* การเข้าทำงานก่อน-หลังไม่มีผล เพราะถ้าเข้าทำงานในองค์กรก่อน แต่ไม่มีผลงานที่ดีก็ไม่สามารถสร้างการยอมรับได้	87	2.98	.777	3	10
คุณวุฒิ					
* คุณวุฒิมีผล เพราะเป็นค่านิยมไทยที่วัดคนที่การศึกษา เปรียบเสมือนใบเบิกทางในการทำงาน	95	2.94	.633	1	4
* คุณวุฒิมีผล เพราะระดับการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่แสดง ให้รู้ถึงความสามารถได้ เช่นในหลักการ ทฤษฎี	98	3.02	.517	-	2
* คุณวุฒิมีผล เพราะหัวหน้าควรมีระดับการศึกษาที่สูงกว่าลูกน้อง จึงจะยอมรับได้	94	2.86	.615	2	4
* คุณวุฒิไม่มีผล เพราะการศึกษาไม่ได้แสดงถึงความสามารถ ในการเป็นผู้นำหรือหัวหน้า	89	2.52	.813	4	7
ชาติตระกูล					
* ชาติตระกูลมีผล เพราะ เป็นค่านิยมหนึ่งในสังคมไทยที่จะสร้างการยอมรับได้	94	2.04	.867	3	3
* ชาติตระกูลมีผล เพราะ คนเกรงใจ ทำงานง่ายขึ้น	92	2.12	.810	3	3
* ชาติตระกูลไม่มีผล เพราะไม่มีการแบ่งชนชั้นในการทำงาน	91	3.01	.796	5	4

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ 1.00-1.75 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ; 1.76-2.50 ไม่เห็นด้วย ; 2.51-3.25 เห็นด้วย ; 3.26-4.00 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตารางที่ 4.2.17(ต่อ) แสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อบัณฑิตที่มีผลต่อการยอมรับ
ผู้บังคับบัญชามีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อความเกี่ยวกับบัณฑิตที่มีผลต่อการยอมรับ	ผู้บังคับบัญชา			ไม่แน่ใจแต่...	
	n	ค่าเฉลี่ย	SD	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
อุปการคุณ					
*อุปการคุณมีผล เพราะ การสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และพระเดชพระคุณ จะทำให้เกิดความเกรงใจจึงต้องแสดงการยอมรับ	92	2.96	.783	2	6
*อุปการคุณไม่มีผล เพราะเป็นเรื่องที่ต้องแยกแยะควรรีความสามารถในการทำงานเป็นหลัก	80	2.54	.779	12	8
อิทธิพล					
*อิทธิพลมีผล เพราะเป็นบารมีสร้างใจทั้งจากลูกน้อง และผู้อื่นจึงช่วยสร้างการยอมรับได้	91	2.59	.745	4	5
*อิทธิพลไม่มีผล เพราะอิทธิพลไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการทำงานที่สามารถสร้างการยอมรับได้	89	2.67	.780	6	5
บุคลิกภาพ					
*บุคลิกภาพมีผล เพราะเสริมสร้างความน่าเชื่อถือได้ จึงช่วยสร้างการยอมรับ	93	3.34	.542	2	5
*บุคลิกภาพภายนอกมีผล เช่น การดูแลหน้าตา-การแต่งกาย	95	3.22	.549	1	4
*บุคลิกภาพทางการพูดมีผล เช่น การพูดจามีหลักการ สุขุม กระชับชัดเจน	97	3.37	.507	2	1
*บุคลิกภาพในการแสดงออกมีผล เช่น การวางตัว มารยาท อิริยาบถ ท่วงที การแสดงออกทางสีหน้า ความสามารถในการปฏิบัติตัวเหมาะสมกับสถานการณ์	99	3.45	.500	-	1
*บุคลิกภาพภายในมีผล เช่น การแสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์	99	3.42	.536	1	-
*บุคลิกภาพไม่มีผล เพราะการยอมรับขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานมากกว่า	89	2.04	.706	7	4
เพศ					
*เพศมีผล เพราะ ลูกน้องอาจมีความพอใจในการทำงานกับหัวหน้าที่มีเพศเดียวกันหรือต่างเพศไม่เท่ากัน	91	2.38	.853	7	2
*เพศมีผล เพราะลูกน้องอาจให้การยอมรับหัวหน้าที่มีเพศเดียวกัน และต่างเพศไม่เท่ากัน	88	2.41	.811	7	5
*เพศไม่มีผลเพราะในองค์กรให้การยอมรับเพศชายและเพศหญิง เท่าเทียมกัน	85	2.94	.730	9	6

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ 1.00-1.75 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ; 1.76-2.50 ไม่เห็นด้วย ; 2.51-3.25 เห็นด้วย ; 3.26-4.00 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตารางที่ 4.2.17(ต่อ) แสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ
ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ	ผู้บังคับบัญชา			ไม่แน่ใจแต่...	
	n	ค่าเฉลี่ย	SD	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
สถานภาพสมรส					
*สถานภาพสมรสมีผล เพราะสถานภาพสมรสจะมีผลต่อวุฒิภาวะในความรับผิดชอบ อารมณ์ และความรอบคอบ ซึ่งมีผลต่อการยอมรับบทบาทการเป็นหัวหน้า	89	2.24	.812	6	5
*สถานภาพสมรสมีผล เพราะสถานภาพสมรสจะมีผลต่อความสามารถในการทุ่มเท หรือให้เวลากับงาน ซึ่งมีผลต่อการยอมรับในบทบาทการเป็นหัวหน้า	92	2.37	.848	2	6
*สถานภาพสมรสไม่มีผล เพราะ การยอมรับจะอยู่ที่บุคคลมากกว่าครอบครัว	90	3.07	.700	6	4
ภาวะผู้นำ					
*ภาวะผู้นำมีผล เพราะหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำจะสร้างความน่าเชื่อถือ มีการตัดสินใจที่ดี ทำให้สามารถสร้างการยอมรับได้	99	3.45	.576	-	1
*ภาวะผู้นำไม่มีผล เพราะ การทำงานจะเน้นการร่วมงานเป็นทีม มีความเท่าเทียมกัน	91	2.04	.729	6	3

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ 1.00-1.75 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ; 1.76-2.50 ไม่เห็นด้วย ; 2.51-3.25 เห็นด้วย ; 3.26-4.00 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.2.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

- วิทยุฉิม

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า "วิทยุฉิมไม่มีผล เพราะความสามารถของหัวหน้าไม่ได้อยู่ที่อายุ" (ค่าเฉลี่ย 3.00) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชাজำนวน 8 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และ "วิทยุฉิมมีผลเพราะอายุเป็นตัวบ่งบอกประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านไปได้" (ค่าเฉลี่ย 2.56) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาที่ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วยมีจำนวน 5 คน และไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย 5 คน

- ประสิทธิภาพการทำงาน

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า "ประสิทธิภาพการทำงานมีผลเพราะผลงานที่ผ่านมาทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นและสามารถสร้างการยอมรับจากลูกน้องได้" (ค่าเฉลี่ย 3.48) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชাজำนวน 1 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 1 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และ

“ประสบการณ์ทำงานมีผล เพราะความคลุกคลีและความเชี่ยวชาญในสายงานของหัวหน้าสามารถสร้างการยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 3.45) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาจำนวน 1 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 1 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “ประสบการณ์ทำงานไม่มีผล เพราะ หากเป็นหัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ความคิดก้าวหน้าก็สามารถสร้างการยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 2.31) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาจำนวน 4 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 7 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- การเข้าองค์กรก่อน-หลัง

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “การเข้าทำงานก่อน-หลัง ไม่มีผล เพราะถ้าเข้าทำงานในองค์กรก่อนแต่ไม่มีผลงานที่ดีก็ไม่สามารถสร้างการยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 2.98) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 10 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และ “การเข้าทำงานก่อน-หลัง มีผล เพราะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรมากกว่าแนะนำลูกน้องได้ จึงสามารถสร้างการยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 2.80) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาจำนวน 4 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 2 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- คุณวุฒิ

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “คุณวุฒิมีผล เพราะระดับการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถได้ เช่นในหลักการ ทฤษฎี” (ค่าเฉลี่ย 3.02) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาจำนวน 2 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย “คุณวุฒิมีผล เพราะเป็นค่านิยมไทย ที่วัดคนที่การศึกษา เปรียบเสมือนใบเบิกทางในการทำงาน” (ค่าเฉลี่ย 2.94) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาจำนวน 1 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “คุณวุฒิมีผล เพราะ หัวหน้าควรมีระดับการศึกษาที่สูงกว่าลูกน้องจึงจะยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 2.86) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาจำนวน 2 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และเห็นด้วยว่า “คุณวุฒิ ไม่มีผล เพราะการศึกษาไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำหรือหัวหน้า” (ค่าเฉลี่ย 2.52) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาจำนวน 4 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 7 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- **ชาติตระกูล**

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “ชาติตระกูลไม่มีผล เพราะไม่มีการแบ่งชนชั้นในการทำงาน” (ค่าเฉลี่ย 3.01) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 5 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “ชาติตระกูลมีผล เพราะ คนเกรงใจ ทำงานง่ายขึ้น” (ค่าเฉลี่ย 2.12) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 3 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 3 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “ชาติตระกูลมีผล เพราะ เป็นค่านิยมหนึ่งในสังคมไทยที่สร้างการยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 2.04) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 3 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 3 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- **อุปการคุณ**

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “อุปการคุณมีผล เพราะ การสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และพระเดชพระคุณจะทำให้เกิดความเกรงใจจึงต้องแสดงการยอมรับ” (ค่าเฉลี่ย 2.96) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 2 คน ไม่แน่ใจ แต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 6 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และ “อุปการคุณไม่มีผล เพราะเป็นเรื่องที่ต้องแยกแยะควรยึดความสามารถในการทำงานเป็นหลัก” (ค่าเฉลี่ย 2.54) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 12 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 8 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- **อิทธิพล**

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “อิทธิพลไม่มีผล เพราะอิทธิพลไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการทำงานที่สามารถสร้างการยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 2.67) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 6 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 5 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และเห็นด้วยว่า “อิทธิพลมีผล เพราะเป็นบารมีสร้างความเกรงใจทั้งจากลูกน้องและผู้อื่นจึงช่วยสร้างการยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 2.59) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 4 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 5 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- **บุคลิกภาพ**

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า “บุคลิกภาพในการแสดงออกมีผล เช่น การวางตัว มารยาท อิริยาบถ ท่วงที การแสดงออกทางสีหน้า ความสามารถในการปฏิบัติตัวเหมาะสมกับสถานการณ์” (ค่าเฉลี่ย 3.45) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 1 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า “บุคลิกภาพภายในมีผลเช่นการแสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์” (ค่าเฉลี่ย 3.42) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 1 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า “บุคลิกภาพทางการพูดมีผล เช่น การพูดจามีหลักการ สุขุม กระชับชัดเจน” (ค่าเฉลี่ย 3.37) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 2 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 1 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า “บุคลิกภาพมีผล เพราะเสริมสร้างความ น่าเชื่อถือได้ จึงช่วยสร้างการยอมรับ” (ค่าเฉลี่ย 3.34) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 2 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 5 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “บุคลิกภาพภายนอกมีผล เช่น การดูแลหน้าตา-การแต่งกาย” (ค่าเฉลี่ย 3.22) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 1 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “บุคลิกภาพไม่มีผล เพราะการยอมรับขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานมากกว่า” (ค่าเฉลี่ย 2.04) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 7 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- เพศ

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “เพศไม่มีผลเพราะในองค์กรให้การยอมรับเพศชายและเพศหญิงเท่าเทียมกัน” (ค่าเฉลี่ย 2.94) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 9 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 6 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “เพศมีผล เพราะลูกน้องอาจให้การยอมรับ หัวหน้าที่มีเพศเดียวกันและต่างเพศไม่เท่ากัน” (ค่าเฉลี่ย 2.41) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 7 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 5 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “เพศมีผล เพราะ ลูกน้องอาจ มีความพอใจในการทำงานกับหัวหน้าที่มีเพศเดียวกันหรือต่างเพศไม่เท่ากัน” (ค่าเฉลี่ย 2.38) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 7 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 2 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- สถานภาพสมรส

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “สถานภาพสมรสไม่มีผล เพราะ การยอมรับจะอยู่ที่บุคคล มากกว่าสถานภาพครอบครัว” (ค่าเฉลี่ย 3.07) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 6 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วยและจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “สถานภาพสมรสมีผล เพราะ สถานภาพสมรสจะมีผลต่อความสามารถในการทุ่มเท หรือให้เวลากับงาน ซึ่งมีผลต่อการยอมรับใน บทบาทการเป็นหัวหน้า” (ค่าเฉลี่ย 2.37) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 2 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 6 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และ ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “สถานภาพสมรสมีผล เพราะสถานภาพสมรสจะมีผลต่ออรรถุภาวะในความรับผิดชอบ อารมณ์และความรอบคอบซึ่งมีผลต่อการยอมรับบทบาทการเป็นหัวหน้า” (ค่าเฉลี่ย 2.24) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 6 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 5 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- ภาวะผู้นำ

ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า “ภาวะผู้นำมีผล เพราะหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำจะสร้างความน่าเชื่อถือ มีการตัดสินใจที่ดี ทำให้สามารถสร้างการยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 3.45) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 1 คนที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “ภาวะผู้นำไม่มีผล เพราะการทำงานจะเน้นการร่วมงานเป็นที่มีความเท่าเทียมกัน” (ค่าเฉลี่ย 2.04) อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชามีจำนวน 6 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 3 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

ปัญหานำวิจัยที่ 3.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

เพื่อตอบปัญหานำวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงทำการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมของความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

ตารางที่ 4.2.18 แสดงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ
ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ	ผู้ได้บังคับบัญชา			ไม่แน่ใจแต่...	
	n	ค่าเฉลี่ย	SD	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
วิสัยทัศน์					
*วิสัยทัศน์มีผลเพราะ อายุเป็นตัวบอกประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาได้	93	2.67	.785	1	6
*วิสัยทัศน์ไม่มีผล เพราะ ความสามารถของหัวหน้าไม่ได้อยู่ที่อายุ	95	2.98	.772	1	4
ประสบการณ์ทำงาน					
* ประสบการณ์ทำงานมีผล เพราะผลงานที่ผ่านมาทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นและสามารถสร้างการยอมรับจากลูกน้องได้	94	3.29	.616	4	2
* ประสบการณ์ทำงานมีผล เพราะความคลุกคลีและความเชี่ยวชาญในสายงานของหัวหน้าสามารถสร้างการยอมรับได้	94	3.32	.590	3	3
* ประสบการณ์ทำงานไม่มีผล เพราะ หากเป็นหัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดก้าวหน้าก็สามารถสร้างการยอมรับได้	84	2.51	.829	6	10
ลำดับการเข้าทำงาน					
* การเข้าทำงานก่อน-หลังมีผล เพราะเรียนรู้อะไรมาพร้อมกันมากกว่าแนะนำลูกน้องได้ จึงสามารถสร้างการยอมรับได้	91	2.81	.729	3	6
* การเข้าทำงานก่อน-หลังไม่มีผล เพราะถ้าเข้าทำงานในองค์กรก่อนแต่ไม่มีผลงานที่ดีก็ไม่สามารถสร้างการยอมรับได้	86	2.90	.669	6	8
คุณวุฒิ					
* คุณวุฒิมีผล เพราะเป็นค่านิยมไทยที่วัดคนที่การศึกษาเปรียบเสมือนใบเบิกทางในการทำงาน	93	2.90	.781	3	5
* คุณวุฒิมีผล เพราะระดับการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถได้ เช่นในหลักการ ทฤษฎี	95	3.04	.667	2	4
* คุณวุฒิมีผล เพราะหัวหน้าควรมีระดับการศึกษาที่สูงกว่าลูกน้องจึงจะยอมรับได้	90	2.64	.708	1	6
* คุณวุฒิไม่มีผล เพราะการศึกษาไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำหรือหัวหน้า	79	2.68	.726	4	13

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ 1.00-1.75 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ; 1.76-2.50 ไม่เห็นด้วย ; 2.51-3.25 เห็นด้วย ; 3.26-4.00 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตารางที่ 4.2.18(ต่อ) แสดงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ
ผู้บังคับบัญชามีอาวุโสน้อยกว่า

ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ	ผู้ได้บังคับบัญชา			ไม่แน่ใจแต่...	
	n	ค่าเฉลี่ย	SD	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
ชาติตระกูล					
*ชาติตระกูลมีผล เพราะ เป็นค่านิยมหนึ่งในสังคมไทยที่จะสร้างการยอมรับได้	94	2.06	.878	8	4
*ชาติตระกูลมีผล เพราะ คนเกรงใจ ทำงานง่ายขึ้น	92	2.05	.830	2	6
*ชาติตระกูลไม่มีผล เพราะไม่มีการแบ่งชนชั้นในการทำงาน	93	2.88	.919	1	6
อุปการคุณ					
*อุปการคุณมีผล เพราะ การสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และพระเดชพระคุณ จะทำให้เกิดความเกรงใจจึงต้องแสดงการยอมรับ	89	2.66	.811	3	8
*อุปการคุณไม่มีผล เพราะเป็นเรื่องที่ต้องแยกแยะควรยึดความสามารถในการทำงานเป็นหลัก	79	2.81	.681	8	13
อิทธิพล					
*อิทธิพลมีผล เพราะเป็นบารมีสร้างความเกรงใจทั้งจากลูกน้องและผู้อื่นจึงช่วยสร้างการยอมรับได้	88	2.38	.807	6	6
*อิทธิพลไม่มีผล เพราะอิทธิพลไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการทำงานที่สามารถสร้างการยอมรับได้	87	2.93	.678	5	8
บุคลิกภาพ					
*บุคลิกภาพมีผล เพราะเสริมสร้างความน่าเชื่อถือได้ จึงช่วยสร้างการยอมรับ	93	3.06	.622	3	4
*บุคลิกภาพภายนอกมีผล เช่น การดูแลหน้าตา-การแต่งกาย	93	2.97	.683	3	4
*บุคลิกภาพทางการพูดมีผล เช่น การพูดจามีหลักการ สุขุม กระชับชัดเจน	94	3.26	.485	4	2
*บุคลิกภาพในการแสดงออกมีผล เช่น การวางตัว มารยาท อิริยาบพ ท่วงท่า การแสดงออกทางสีหน้า ความสามารถในการปฏิบัติตัวเหมาะสมกับสถานการณ์	94	3.22	.490	4	2
*บุคลิกภาพภายในมีผล เช่น การแสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์	94	3.20	.597	4	2
*บุคลิกภาพไม่มีผล เพราะการยอมรับขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานมากกว่า	87	2.34	.833	7	6

ตารางที่ 4.2.18(ต่อ) แสดงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ
ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ	ผู้ได้บังคับบัญชา			ไม่แน่ใจแต่...	
	n	ค่าเฉลี่ย	SD	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
เพศ					
*เพศมีผล เพราะ ลูกน้องอาจมีความพอใจในการทำงานกับหัวหน้าที่มีเพศเดียวกันหรือต่างเพศไม่เท่ากัน	93	2.42	.876	4	3
*เพศมีผล เพราะลูกน้องอาจให้การยอมรับหัวหน้าที่มีเพศเดียวกันและต่างเพศไม่เท่ากัน	93	2.42	.798	3	4
*เพศไม่มีผลเพราะในองค์กรให้การยอมรับเพศชายและเพศหญิงเท่าเทียมกัน	86	2.99	.744	8	6
สถานภาพสมรส					
*สถานภาพสมรสมีผล เพราะสถานภาพสมรสจะมีผลต่อพฤติกรรมในความรับผิดชอบ อารมณ์ และความรอบคอบ ซึ่งมีผลต่อการยอมรับบทบาทการเป็นหัวหน้า	90	2.46	.863	3	7
*สถานภาพสมรสมีผล เพราะสถานภาพสมรสจะมีผลต่อความสามารถในการทุ่มเท หรือให้เวลากับงาน ซึ่งมีผลต่อการยอมรับในบทบาทการเป็นหัวหน้า	89	2.48	.770	2	9
*สถานภาพสมรสไม่มีผล เพราะ การยอมรับจะอยู่ที่บุคคลมากกว่าสถานภาพครอบครัว	89	3.11	.760	6	5
ภาวะผู้นำ					
*ภาวะผู้นำมีผล เพราะหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำจะสร้างความน่าเชื่อถือ มีการตัดสินใจที่ดี ทำให้สามารถสร้างการยอมรับได้	97	3.32	.569	1	2
*ภาวะผู้นำไม่มีผล เพราะ การทำงานจะเน้นการร่วมงานเป็นทีม มีความเท่าเทียมกัน	90	2.40	.804	6	4

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ 1.00-1.75 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ; 1.76-2.50 ไม่เห็นด้วย ; 2.51-3.25 เห็นด้วย ; 3.26-4.00 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตารางที่ 4.2.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชา ดังนี้

- วิทยุสมัคร

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า "วิทยุสมัครไม่มีผล เพราะ ความสามารถของ หัวหน้าไม่ได้อยู่ที่อายุ" (ค่าเฉลี่ย 2.98) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 1 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า "วิทยุสมัครมีผลเพราะอายุเป็นตัวบอกระยะการเจริญเติบโตที่ผ่านไปได้" (ค่าเฉลี่ย 2.67) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 1 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- ประสิทธิภาพการทำงาน

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า "ประสิทธิภาพการทำงานมีผล เพราะความคลุกคลีและความเชี่ยวชาญในสายงานของหัวหน้าสามารถสร้างการยอมรับได้" (ค่าเฉลี่ย 3.32) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 3 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า "ประสิทธิภาพการทำงานมีผลเพราะผลงานที่ผ่านมาทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นและสามารถสร้างการยอมรับจากลูกน้องได้" (ค่าเฉลี่ย 3.29) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 4 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 2 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย นอกจากนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า "ประสิทธิภาพการทำงานไม่มีผล เพราะหากเป็นหัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดก้าวหน้าก็สามารถสร้างการยอมรับได้" (ค่าเฉลี่ย 2.51) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 6 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 10 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- การเข้าองค์กรก่อน-หลัง

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า "การเข้าทำงานก่อน-หลังไม่มีผล เพราะถ้าเข้าทำงานในองค์กรก่อนแต่ไม่มีผลงานที่ดีก็ไม่สามารถสร้างการยอมรับได้" (ค่าเฉลี่ย 2.90) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 6 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 8 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า "การเข้าทำงานก่อน-หลังมีผล เพราะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรมากกว่าแนะนำลูกน้องได้ จึงสามารถสร้างการยอมรับได้" (ค่าเฉลี่ย 2.81) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 6 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- คุณวุฒิ

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า "คุณวุฒิมีผล เพราะระดับการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถได้ เช่นในหลักการ ทฤษฎี" (ค่าเฉลี่ย 3.04) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 2 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “คุณวุฒิมิมีผล เพราะเป็นค่านิยมไทยที่วัดคนที่การศึกษาเปรียบเสมือนใบเบิกทางในการทำงาน” (ค่าเฉลี่ย 2.90) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 5 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

นอกจากนี้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “คุณวุฒิมิมีผล เพราะ การศึกษาไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำหรือหัวหน้า” (ค่าเฉลี่ย 2.68) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 4 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 13 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “คุณวุฒิมิมีผล เพราะหัวหน้าควรมีระดับการศึกษาที่สูงกว่าลูกน้องจึงจะยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 2.64) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 1 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 6 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- **ชาติตระกูล**

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “ชาติตระกูลไม่มีผล เพราะไม่มีการแบ่งชนชั้นในการทำงาน” (ค่าเฉลี่ย 2.88) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 1 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 6 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย แต่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “ชาติตระกูลมีผล เพราะ เป็นค่านิยมหนึ่งในสังคมไทยที่จะสร้างการยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 2.06) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 8 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย นอกจากนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “ชาติตระกูลมีผล เพราะ คนเกรงใจ ทำงานง่ายขึ้น ” (ค่าเฉลี่ย 2.05) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 2 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 6 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- **อุปการคุณ**

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “อุปการคุณมีผล เพราะ การสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และพระเดชพระคุณ จะทำให้เกิดความเกรงใจจึงต้องแสดงการยอมรับ” (ค่าเฉลี่ย 2.81) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 8 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และ ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “อุปการคุณไม่มีผลเพราะเป็นเรื่องที่ต้องแยกแยะควรยึดความสามารถในการทำงานเป็นหลัก” (ค่าเฉลี่ย 2.66) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 8 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 13 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- อิทธิพล

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “อิทธิพลไม่มีผล เพราะอิทธิพลไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการทำงานที่สามารถสร้างการยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 2.93) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 5 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 8 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย แต่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “อิทธิพลมีผล เพราะเป็นบารมีสร้างความเกรงใจทั้งจากลูกน้องและผู้ขึ้นจึงช่วยสร้างการยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 2.38) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 6 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 6 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- บุคลิกภาพ

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า “บุคลิกภาพทางการพูดมีผล เช่น การพูดจาดี หลักการ สุขุม กระชับชัดเจน” (ค่าเฉลี่ย 3.26) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 1 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 6 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นด้วยว่า “บุคลิกภาพในการแสดงออกมีผล เช่น การวางตัว มารยาท อิริยาบถ ท่วงที การแสดงออกทางสีหน้า ความสามารถในการปฏิบัติตัวเหมาะสมกับสถานการณ์” (ค่าเฉลี่ย 3.22) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 4 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 2 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และเห็นด้วยว่า “บุคลิกภาพภายในมีผล เช่น การแสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์” (ค่าเฉลี่ย 3.20) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 4 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 2 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “บุคลิกภาพมีผล เพราะเสริมสร้างความน่าเชื่อถือได้ จึงช่วยสร้างการยอมรับ” (ค่าเฉลี่ย 3.06) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “บุคลิกภาพภายนอกมีผล เช่น การดูแลหน้าตา-การแต่งกาย” (ค่าเฉลี่ย 2.97) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

นอกจากนี้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “บุคลิกภาพไม่มีผล เพราะการยอมรับขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานมากกว่า” (ค่าเฉลี่ย 2.34) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 7 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 6 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- เพศ

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “เพศไม่มีผลเพราะในองค์กรให้การยอมรับเพศชายและเพศหญิงเท่าเทียมกัน” (ค่าเฉลี่ย 2.99) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 8 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 6 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย แต่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “เพศมีผลเพราะลูกน้องอาจให้การยอมรับหัวหน้าที่มีเพศเดียวกันและต่างเพศไม่เท่ากัน” (ค่าเฉลี่ย 2.42) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

นอกจากนี้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “เพศมีผล เพราะ ลูกน้องอาจมีความพอใจในการทำงานกับหัวหน้าที่มีเพศเดียวกันหรือต่างเพศไม่เท่ากัน” (ค่าเฉลี่ย 2.42) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- สถานภาพสมรส

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “สถานภาพสมรสไม่มีผล เพราะ การยอมรับจะอยู่ที่บุคคลมากกว่าสถานภาพครอบครัว” (ค่าเฉลี่ย 3.11) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 6 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 5 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

นอกจากนี้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “สถานภาพสมรสมีผล เพราะ สถานภาพสมรสจะมีผลต่อความสามารถในการทุ่มเทหรือให้เวลากับงาน ซึ่งมีผลต่อการยอมรับในบทบาทการเป็นหัวหน้า” (ค่าเฉลี่ย 2.48) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 2 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 9 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย และ “สถานภาพสมรสมีผล เพราะสถานภาพสมรสจะมีผลต่อวุฒิภาวะในความรับผิดชอบ อารมณ์ และความรอบคอบ ซึ่งมีผลต่อการยอมรับบทบาทการเป็นหัวหน้า” (ค่าเฉลี่ย 2.46) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 3 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 7 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

- ภาวะผู้นำ

ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า “ภาวะผู้นำมีผล เพราะหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำจะสร้างความน่าเชื่อถือ มีการตัดสินใจที่ดี ทำให้สามารถสร้างการยอมรับได้” (ค่าเฉลี่ย 3.32) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 1 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 2 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย ทั้งนี้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยว่า “ภาวะผู้นำไม่มีผล เพราะ การทำงานจะเน้นการร่วมงานเป็นทีม มี

ความเท่าเทียมกัน” (ค่าเฉลี่ย 2.40) อย่างไรก็ตาม ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 6 คน ไม่แน่ใจแต่ไม่เห็นด้วย และจำนวน 4 คน ที่ไม่แน่ใจแต่เห็นด้วย

จากนั้น เพื่อความชัดเจนในการนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทำการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Mann-Whitney U Test) เพื่อตรวจสอบความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา โดยจะนำเสนอในภาพรวมของผลการวิจัยในรูปแบบของตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2.19 แสดงการทดสอบระดับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชา

ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ	ผู้บังคับบัญชา		ผู้ได้บังคับบัญชา		ทดสอบความแตกต่าง	
	ค่าเฉลี่ย	S.D	ค่าเฉลี่ย	S.D	Mann-Whitney U Test	P
วัยวุฒิ						
*วัยวุฒิมีผลเพราะ อายุเป็นตัวบอกระยะการมีชีวิตที่ผ่านมาได้	2.56	.721	2.67	.785	-1.154	.249
*วัยวุฒิไม่มีผล เพราะ ความสามารถของหัวหน้าไม่ได้อยู่ที่อายุ	3.00	.743	2.98	.772	-.014	.989
ประสบการณ์ทำงาน						
* ประสบการณ์ทำงานมีผล เพราะผลงานที่ผ่านมาทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นและสามารถสร้างการยอมรับจากลูกน้องได้	3.48	.542	3.29	.616	-2.128	.033*
* ประสบการณ์ทำงานมีผล เพราะความคลุกคลีและความเชี่ยวชาญในสายงานของหัวหน้าสามารถสร้างการยอมรับได้	3.45	.520	3.32	.590	-1.428	.153
* ประสบการณ์ทำงานไม่มีผล เพราะ หากเป็นหัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดก้าวหน้าก็สามารถสร้างการยอมรับได้	2.31	.847	2.51	.829	-1.500	.134
ลำดับการเข้าทำงาน						
* การเข้าทำงานก่อน-หลังมีผล เพราะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรมากกว่าแนะนำลูกน้องได้ จึงสามารถสร้างการยอมรับได้	2.80	.712	2.81	.729	-.326	.745
* การเข้าทำงานก่อน-หลังไม่มีผล เพราะถ้าเข้าทำงานในองค์กรก่อนแต่ไม่มีผลงานที่ดีก็ไม่สามารถสร้างการยอมรับได้	2.98	.777	2.90	.669	-.818	.413
คุณวุฒิ						
* คุณวุฒิมีผล เพราะเป็นค่านิยมไทยที่วัดคนที่การศึกษาเปรียบเสมือนใบเบิกทางในการทำงาน	2.94	.633	2.90	.781	-.085	.933

ตารางที่ 4.2.19 (ต่อ) แสดงการทดสอบระดับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและ

ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชา

ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ	ผู้บังคับบัญชา		ผู้ใต้บังคับบัญชา		ทดสอบความแตกต่าง	
	ค่าเฉลี่ย	S.D	ค่าเฉลี่ย	S.D	Mann-Whitney U Test	P
*คุณวุฒิมีผล เพราะระดับการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้รู้ถึงความสามารถได้ เช่นในหลักการ ทฤษฎี	3.02	.517	3.04	.667	-570	.568
คุณวุฒิมีผล เพราะหัวหน้าควรมีระดับการศึกษาที่สูงกว่าลูกน้องจึงจะยอมรับได้	2.86	.615	2.64	.708	-2.092	.036
*คุณวุฒิไม่มีผล เพราะการศึกษาไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำหรือหัวหน้า	2.52	.813	2.68	.726	-1.323	.186
ชาติตระกูล						
*ชาติตระกูลมีผล เพราะ เป็นค่านิยมหนึ่งในสังคมไทยที่จะสร้างการยอมรับได้	2.04	.867	2.06	.878	-.174	.862
*ชาติตระกูลมีผล เพราะ คนเกรงใจ ทำงานง่ายขึ้น	2.12	.810	2.05	.830	-.626	.531
*ชาติตระกูลไม่มีผล เพราะไม่มีการแบ่งชนชั้นในการทำงาน	3.01	.796	2.88	.919	.808	.419
อุปการคุณ						
อุปการคุณมีผล เพราะ การสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และพระเดชพระคุณจะทำให้เกิดความเกรงใจจึงต้องแสดงการยอมรับ	2.96	.783	2.66	.811	-2.445	.014
อุปการคุณไม่มีผล เพราะเป็นเรื่องที่ต้องแยกแยะควรยึดความสามารถในการทำงานเป็นหลัก	2.54	.779	2.81	.681	-2.369	.018
อิทธิพล						
*อิทธิพลมีผล เพราะเป็นบารมีสร้างความเกรงใจทั้งจากลูกน้องและผู้อื่นจึงช่วยสร้างการยอมรับได้	2.59	.745	2.38	.807	-1.946	.052
อิทธิพลไม่มีผล เพราะอิทธิพลไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการทำงานที่สามารถสร้างการยอมรับได้	2.67	.780	2.93	.678	-2.352	.019
บุคลิกภาพ						
บุคลิกภาพมีผล เพราะเสริมสร้างความน่าเชื่อถือได้ จึงช่วยสร้างการยอมรับ	3.34	.542	3.06	.622	-3.062	.002
บุคลิกภาพภายนอกมีผล เช่น การดูแลหน้าตา-การแต่งกาย	3.22	.549	2.97	.683	2.805	.011
*บุคลิกภาพทางการพูดมีผล เช่น การพูดจามีหลักการ สุขุม กระชับชัดเจน	3.37	.507	3.26	.485	-1.596	.111

ตารางที่ 4.2.19(ต่อ) แสดงการทดสอบระดับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาและ
ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชา

ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ	ผู้บังคับบัญชา		ผู้ใต้บังคับบัญชา		ทดสอบความแตกต่าง	
	ค่าเฉลี่ย	S.D	ค่าเฉลี่ย	S.D	Mann-Whitney U Test	P
บุคลิกภาพในการแสดงออกมีผล เช่น การวางตัว มารยาท อิริยาบถท่วงท่า การแสดงออกทางสีหน้า ความสามารถในการปฏิบัติตัวเหมาะสมกับสถานการณ์	3.45	.500	3.22	.490	-3.089	.002
บุคลิกภาพภายในมีผล เช่น การแสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์	3.42	.536	3.20	.597	-2.555	.011
บุคลิกภาพไม่มีผล เพราะการยอมรับขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานมากกว่า	2.04	.706	2.34	.833	-2.526	.012
เพศ						
*เพศมีผล เพราะ ลูกน้องอาจมีความพอใจในการทำงานกับหัวหน้าที่มีเพศเดียวกันหรือต่างเพศไม่เท่ากัน	2.38	.853	2.42	.876	-.310	.757
*เพศมีผล เพราะลูกน้องอาจให้การยอมรับหัวหน้าที่มีเพศเดียวกันและต่างเพศไม่เท่ากัน	2.41	.811	2.42	.798	-.055	.996
*เพศไม่มีผลเพราะในองค์กรให้การยอมรับเพศชายและเพศหญิงเท่าเทียมกัน	2.94	.730	2.99	.744	-.506	.613
สถานภาพสมรส						
*สถานภาพสมรสมีผล เพราะสถานภาพสมรสจะมีผลต่อพฤติกรรมในการรับผิดชอบ อารมณ์ และความรอบคอบ ซึ่งมีผลต่อการยอมรับบทบาทการเป็นหัวหน้า	2.24	.812	2.46	.863	-1.584	.113
*สถานภาพสมรสมีผล เพราะสถานภาพสมรสจะมีผลต่อความสามารถในการทุ่มเท หรือให้เวลากับงาน ซึ่งมีผลต่อการยอมรับในบทบาทการเป็นหัวหน้า	2.37	.848	2.48	.770	-.863	.386
*สถานภาพสมรสไม่มีผล เพราะ การยอมรับจะอยู่ที่บุคคลมากกว่าสถานภาพครอบครัว	3.07	.700	3.11	.760	-.628	.530
ภาวะผู้นำ						
*ภาวะผู้นำมีผล เพราะหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำจะสร้างความน่าเชื่อถือ มีการตัดสินใจที่ดี ทำให้สามารถสร้างการยอมรับได้	3.45	.576	3.32	.569	-1.765	.078
ภาวะผู้นำไม่มีผล เพราะ การทำงานจะเน้นการร่วมงานเป็นทีม มีความเท่าเทียมกัน	2.04	.729	2.40	.804	-2.972	.003

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ 1.00-1.75 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ; 1.76-2.50 ไม่เห็นด้วย ; 2.51-3.25 เห็นด้วย ; 3.26-4.00 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

*มีนัยสำคัญที่ระดับ.05

จากตารางที่ 4.2.19 ทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการ ทดสอบค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Mann-Whitney U Test) เพื่อหาค่าความ แตก ต่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบ ค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบ ระดับความคิดเห็นที่ตรงกันทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

-กลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า "ประสบการณ์ ทำงานมีผล เพราะผลงานที่ผ่านมาทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นและสามารถสร้างการยอมรับจากลูกน้อง ได้" (P=.033)

-กลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า "คุณวุฒิมีผล เพราะหัวหน้า ควรีระดับการศึกษาที่สูงกว่าลูกน้องจึงจะยอมรับได้" (P=.036) "อุปการคุณมีผล เพราะ การ สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และพระเดชพระคุณ จะทำให้เกิดความเกรงใจจึงต้องแสดงการยอมรับ" (P=.014) "อิทธิพลไม่มีผล เพราะอิทธิพลไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการทำงานที่สามารถสร้าง การยอมรับได้" (P=.019) "บุคลิกภาพภายนอกมีผล เช่น การดูแลหน้าตา-การแต่งกาย" (P=.011) "บุคลิกภาพไม่มีผลเพราะการยอมรับขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานมากกว่า" (P=.012) และ "ภาวะผู้นำไม่มีผล เพราะ การทำงานจะเน้นการร่วมงานเป็นทีมที่มีความเท่าเทียมกัน" (P=.003)

ส่วนปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้ บังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า "อุปการคุณไม่มีผล เพราะเป็นเรื่องที่ต้อง แยกแยะ ควรยึดความสามารถในการทำงานเป็นหลัก" ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่ง(P=.018) นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่ง ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า "บุคลิกภาพมีผลเพราะเสริมสร้างความน่าเชื่อถือได้ จึงช่วยสร้างการยอมรับ" (P=.002) และกลุ่ม ตัวอย่างผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่ง ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า "บุคลิกภาพในการ แสดงออกมีผล เช่น การวางตัว มารยาท อิริยาบพท่วงท่า การแสดงออกทางสีหน้า ความสามารถในการ ปฏิบัติตัวเหมาะสมกับสถานการณ์" (P=.002) และ ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วยอย่างยิ่ง ในขณะที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยว่า "บุคลิกภาพภายในมีผล เช่น การแสดงความกระตือรือร้นในการ ทำงานมีมนุษยสัมพันธ์" (P=.011)

จากผลการวิเคราะห์ผลการศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับสามารถสรุปได้ตาม ตารางที่ 4.2.20 ดังนี้

ตารางที่ 4.2.20 แสดงการสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ	ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการยอมรับ	ปัจจัยที่มีผลและไม่มีผลต่อการยอมรับ
-บุคลิกภาพ -ภาวะผู้นำ -ชาติตระกูล	-เพศ -สถานภาพสมรส	-วัยวุฒิ -ประสบการณ์ทำงาน -ลำดับการทำงาน -คุณวุฒิ -อุปการคุณ -อิทธิพล

จากตารางที่ 4.2.20 แสดงปัจจัยที่มีผล ไม่มีผล และทั้งมีผลและไม่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ได้แก่ บุคลิกภาพ และ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการยอมรับ ได้แก่ เพศ ชาติตระกูล และ สถานภาพสมรส ทั้งนี้ ปัจจัยที่ทั้งมีผลและไม่มีผลต่อการยอมรับแล้วแต่เหตุผลในแต่ละกรณีนั้น ได้แก่ วัยวุฒิ ประสบการณ์ทำงาน ลำดับการทำงาน คุณวุฒิ อุปการคุณ และอิทธิพล

จากผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัย ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ ในบทต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ตลอดจนกลยุทธ์ทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ที่สร้างการยอมรับให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยอาศัยแบบสอบถามเป็น เครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูลซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดสำหรับผู้บังคับบัญชา และชุดสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างแบบสอบถามในการวิจัยนี้สร้างจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและจากการศึกษาวิจัยนำร่อง โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการนำเสนอชื่อจากสื่อมวลชนในฐานะผู้บริหารรุ่นใหม่ จำนวน 25 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 22 คน รวมทั้งสิ้น 47 คน โดยข้อมูลที่ได้นำมาประกอบการตั้งคำถามในแบบสอบถาม และ เป็นส่วนเสริม ในการอภิปรายผลให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บังคับบัญชา 100 คนและผู้ใต้บังคับบัญชา 100 คน รวมทั้งสิ้น 200คน

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยนำข้อมูลจาก แบบสอบถามทั้งหมดเข้าประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อตอบปัญหานำวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาใน 2 ส่วน ในส่วนของการวิจัยนำร่องนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาจำนวน 25 คน เป็นเพศชาย 14 คน หญิง 11 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่งมีการศึกษาระดับปริญญาโท รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี และเป็นผู้ที่ทำงานในองค์กรเอกชน โดยมีระยะเวลาใน

การทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-3 ปีและระหว่าง 7-10 ปี เป็นผู้บังคับบัญชา ที่อยู่ในตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูง และ ผู้บริหารระดับกลาง

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างนำร่องในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 22 คน เป็นเพศชาย 9 คน หญิง 13 คน ส่วนใหญ่มีช่วงอายุมากกว่า 35 ปี กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่งมีการศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นผู้ที่ทำงานในองค์กรเอกชน มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปี โดยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และเป็นพนักงานปฏิบัติการ

ผู้บังคับบัญชา

ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 100 คน พบว่า เป็นเพศชาย ร้อยละ 54.0 และเพศหญิงร้อยละ 46.0 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่งมีการศึกษาระดับปริญญาตรี คือ ร้อยละ 57.0 กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ร้อยละ 83.0 เป็นผู้ที่ทำงานในองค์กรเอกชนและมี ระยะเวลาในการทำงานส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 1-3 ปี ใกล้เคียงกับผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปี ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง

ผู้ใต้บังคับบัญชา

ในส่วนผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย ร้อยละ 51.0 เพศหญิงร้อยละ 49.0 ซึ่งมีอายุระหว่าง 26-30 ปีมากที่สุด คือร้อยละ 29.0 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษา ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.0 ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานในองค์กรเอกชนเป็นส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 90.0 ทั้งนี้ มีระยะเวลาทำงาน 1-3 ปี เป็นส่วนใหญ่ คือร้อยละ 39.0 กลุ่มตัวอย่าง มากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ คือร้อยละ 74.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถเป็นสรุปประเด็นต่างๆได้ ดังนี้

- สถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย
- กลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับ-
บัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าได้ในสถานการณ์ทำงานต่างๆ
- ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
ในองค์กรไทย

สถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย

ปัญหานำวิจัยที่1 ทศนคติต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่1.1 ทศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่1.2 ทศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสถานภาพการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย พบว่า ระดับการให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสเล็กน้อยในองค์กร ของกลุ่มตัวอย่างให้การยอมรับในระดับปานกลาง โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับในระดับปานกลาง และ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบเพื่อหาความแตกต่างของระดับการยอมรับของ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีระดับการยอมรับต่อผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสเล็กน้อย ในองค์กร ไม่แตกต่างกัน

สำหรับการยอมรับลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสเล็กน้อยในลักษณะต่างๆ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับในระดับมากต่อผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโส น้อย ใน 4 ลักษณะ คือ

- 1.หัวหน้าที่มีความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะมีอาวุโสด้านอื่น ๆ น้อยกว่า
- 2.หัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ มีความกล้าคิดกล้าทำ แม้ว่าจะมีอาวุโสด้านอื่น ๆ น้อยกว่า
- 3.หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรทีหลังแต่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า
- 4.หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีประสบการณ์มากกว่า

โดยมีระดับการให้การยอมรับลักษณะของผู้บังคับบัญชาในประเภทอื่นๆในระดับ ปานกลาง

ในขณะที่การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสเล็กน้อยในลักษณะต่างๆนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับในระดับมากใน 3 ลักษณะ คือ

- 1.หัวหน้าที่มีความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะมีอาวุโสด้านอื่น ๆ น้อยกว่า

2. หัวหน้าที่มีวิสัยทัศน์ มีความกล้าคิดกล้าทำ แม้ว่าจะมีอาวุโสด้านอื่นๆ น้อยกว่า
3. หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรที่หลังแต่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า

อย่างไรก็ตาม เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับในระดับมากที่สุด “หัวหน้าที่มีอายุน้อยแต่มีประสบการณ์มากกว่า” ในขณะที่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ ในระดับปานกลาง แต่ทั้งนี้ไม่มีความแตกต่างทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับในระดับปานกลาง สำหรับ “หัวหน้าที่เข้าทำงานในองค์กรที่หลังแต่มีอายุมากกว่า” เช่นเดียวกับการให้การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.77 และ 3.00 ตามลำดับ) แต่เมื่อทดสอบด้วยสถิติ Mann-Whitney U Test สำหรับ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($P=.034$)

เมื่อได้สรุปลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยเป็นกลุ่มแล้ว ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับต่อกลุ่มของลักษณะผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยด้านอื่นๆ แต่มีวิสัยทัศน์ และความสามารถมากที่สุด เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการยอมรับกลุ่มอื่นๆจะอยู่ในระดับปานกลางทั้งในส่วนของความเห็นของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

กลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

ปัญหานำวิจัยที่ 2 ทศนคติต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 2.1 ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

ปัญหานำวิจัยที่ 2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติอย่างไรต่อกลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

จากการวิเคราะห์การใช้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าใน 9 สถานการณ์การทำงาน พบว่า

กลยุทธ์การสั่งงาน

ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยมีระดับการใช้อำนาจ 3 วิธี คือ “สั่งงานด้วยความเป็นกันเอง ไม่แสดงท่าทีในการสั่งการมากนัก” “สั่งงานโดยใช้อำนาจและความสำเร็จของงาน” และ “สั่งงานตรงจุด จริงจัง ไม่อ้อมค้อม” โดยจะวิธี “สั่งงานด้วยความอ่อนน้อมในเชิงขอความช่วยเหลือ” และ “สั่งงานเชิงขอความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของงานและอุปสรรคที่คาดว่าจะมี” เป็นบางครั้ง ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการสั่งงานเป็นบางครั้ง ทุกวิธี ซึ่งวิธี “สั่งงานด้วยความเป็นกันเอง ไม่แสดงท่าทีในการสั่งการมากนัก” มีค่าเฉลี่ยในการใช้ มากที่สุด

กลยุทธ์การให้ข้อมูลงาน

ผู้บังคับบัญชามีระดับการใช้อำนาจ 3 วิธี คือวิธี “ให้ข้อมูลโดยชี้แจงอย่างละเอียดและ ขั้นตอนในการทำงาน” โดยมีการใช้วิธี “ให้ข้อมูลเชิงแนะนำ วิธีการที่จะได้ผลในการทำงาน” ในระดับการใช้เป็นบางครั้ง รองลงมาคือ “บอกในสิ่งที่ต้องการแล้วขอความเห็น หรือให้ลูกน้อง เสนอวิธีการของตัวเองก่อน” “ให้โจทย์ของงานเท่านั้นโดยคาดว่าลูกน้องจะมีวิธีการทำงานเองได้” และ “ให้ข้อมูลในบางส่วนเพราะลูกน้องเองจะต้องแสดง ศักยภาพในการทำงานด้วย” ในส่วนของ ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสต่ำกว่าจะใช้วิธีการ ให้ข้อมูลงานอยู่ในระดับการใช้เป็นบางครั้งทุกวิธีการ โดยวิธี “ให้ข้อมูลโดยชี้แจงอย่างละเอียด และขั้นตอนในการทำงาน” มีค่าเฉลี่ยในการใช้มากที่สุด

กลยุทธ์การให้คำปรึกษา

ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการในการให้คำปรึกษาในระดับบ่อยๆ คือวิธี “เปิดโอกาสให้ลูกน้องสามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา” และ “ให้คำปรึกษา โดยการยกตัวอย่างที่เห็นมา/ประสบการณ์ ที่เคยพบมา” ซึ่งวิธีที่ใช้เป็นบางครั้ง คือ ให้คำปรึกษาทั้งปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน “ให้คำปรึกษาโดยมีคำแนะนำและพยายามแก้ปัญหาให้ด้วย” รองลงมา คือ “ให้คำปรึกษาโดยชี้ให้เห็นถึงข้อดี-ข้อเสียแล้วให้ลูกน้องตัดสินใจเลือกเอง” และ “ให้คำปรึกษาเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น” ในส่วนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสต่ำกว่าจะใช้วิธีการในการให้ คำปรึกษาในระดับบ่อยๆ คือ “เปิดโอกาสให้ลูกน้องสามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา” ส่วนวิธีการ อื่นๆ จะใช้เป็นบางครั้ง

กลยุทธ์การสอนงาน

ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการสอนงานต่างๆ ในระดับเป็นบางครั้งทุกวิธีการ โดยวิธีการ ที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้สูงที่สุดคือ “ใช้วิธีการสอนงานโดยการทำให้ดูเป็นตัวอย่างให้ลูกน้อง เรียนรู้ งาน” รองลงมาคือ “ใช้วิธีการสอนงานในลักษณะให้คำแนะนำเท่านั้น” “ไม่ได้แสดงการ สอนงาน ตรงๆแต่ให้เรียนรู้ไปจากการทำงานจริงแล้วค่อยๆแนะนำไป” “ใช้วิธีการสอนงานเฉพาะ ในส่วนที่ หัวหน้าเชี่ยวชาญและที่ลูกน้องไม่รู้เท่านั้น” “พยายามสอนงานทุกเรื่อง เพราะต้องการให้ ลูกน้อง ทำงานตรงตามความต้องการ” ซึ่งตรงกับความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา

กลยุทธ์การติดตามงาน

ผู้บังคับบัญชา มีการใช้วิธีการในการติดตามงานในระดับบ่อยๆ คือ “ใช้คำพูดสุภาพ ให้ เกียรติ รักษาหัวใจและแสดงถึงความเชื่อมั่นในการทำงานของลูกน้อง” และ “ถามถึง อุปสรรคของ งานเพื่อจะสามารถช่วยแก้ปัญหาได้” ส่วนวิธีการติดตามงานอื่นๆจะมีระดับการใช้ เป็นบางครั้งคือ “ตามความคืบหน้าในที่ประชุมหรือตามระบบรายงานที่องค์กรมีอยู่แล้ว” “อธิบาย เหตุผลก่อนว่า ติดตามเพราะอะไร” รองลงมาคือ “ติดตามได้ถามอยู่เรื่อยๆแต่ไม่จี้จนทำให้ ลูกน้องรู้สึกกดดันหรือ ไม่ให้เกียรติ” “ติดตามงานทุกระยะเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย” และวิธีการติดตามงานที่มีค่า เฉลี่ยระดับการใช้น้อยที่สุดคือวิธี “ให้เวลาในการทำงานและไม่ ติดตามจนกว่าจะถึงเวลาที่ต้องส่ง งาน” ในส่วนความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการใช้วิธี การติดตามงานที่สามารถสร้างการยอมรับได้ นั้นพบว่า วิธีการติดตามงานที่ผู้บังคับบัญชา มีการใช้ในระดับบ่อยๆ คือ “ใช้คำพูดสุภาพ ให้เกียรติ รักษาหัวใจและแสดงถึงความเชื่อมั่น ในการทำงานของลูกน้อง” ส่วนวิธีการติดตามงาน อื่นๆ จะมีระดับการใช้เป็นบางครั้ง

กลยุทธ์การจูงใจในการทำงาน

ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการในการจูงใจในการทำงานในระดับบ่อยๆ คือ “จูงใจโดยการ ขอความเห็นของงานที่จะทำเพื่อให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในงานร่วมกัน” “จูงใจโดยการกล่าวถึง ความ สำเร็จในอนาคตและผลดีที่จะเกิดขึ้นกับลูกน้อง” และ “จูงใจโดยแสดง/บอกเหตุผลในความ เหมาะสมที่ให้ทำงาน” ซึ่งวิธี “จูงใจโดยทำให้ลูกน้องรู้สึกท้าทายว่าน่าทำและสามารถทำได้” และ “จูงใจ โดยเสนอผลตอบแทน/ผลประโยชน์ของทุกฝ่าย เช่น เงิน ความมั่นคงขององค์กร” จะมี ค่าเฉลี่ย การใช้ในระดับเป็นบางครั้งใน ส่วนความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการใช้วิธีการจูงใจในการ ทำงานที่สามารถสร้างการยอมรับได้ นั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการจูงใจทุกวิธี ในระดับ เป็นบางครั้งโดยวิธีที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้สูงที่สุดคือ “จูงใจโดยการขอความเห็นของงานที่ จะทำเพื่อ

ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในงานร่วมกัน” รองลงมาคือ “จงใจโดยทำให้ลูกน้องรู้สึกทำทนาย ว่าน่าทำและสามารถทำได้” “จงใจโดยการกล่าวถึงความสำเร็จในอนาคตและผลดีที่จะเกิดขึ้น กับลูกน้อง” และ “จงใจโดยแสดง/บอกเหตุผลในความเหมาะสมที่ให้งาน” และ “จงใจโดยเสนอผลตอบแทน/ผลประโยชน์ของทุกฝ่าย เช่น เงิน ความมั่นคงขององค์กร“ จะมีค่าเฉลี่ยการใช้ที่น้อยที่สุด

กลยุทธ์การประเมินผลงานทางบวก

การชมผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชามีการใช้ในระดับเป็นบางครั้งทุกวิธี ซึ่งวิธีที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้สูงที่สุดคือ “ชมเมื่องานสำเร็จ ในทันที” รองลงมาคือ “ชมต่อหน้าคนอื่น ๆ เช่น ในที่ประชุมหรือระบุชื่อต่อหน้าคนหมู่มาก” “ชมเป็นการส่วนตัวโดยการกล่าวชมตรงๆ “ชมให้ กำลังใจ เป็นระยะในระหว่างการดำเนินงาน” “ไม่ชมตรงๆแต่กล่าวเป็นนัยๆว่าหัวหน้ารับรู้ถึง การทำงาน และชื่นชมผลงานของลูกน้อง” และค่าเฉลี่ยในการใช้ที่น้อยที่สุดคือ “ใช้วิธีการอื่นๆ แทน เช่น แสดงความขอบคุณ หรือนัดทานข้าว” ในส่วนความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการใช้ กลยุทธ์การประเมินผลงานทางบวกของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่านั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชา ใช้วิธีการประเมินผลงานทางบวกในระดับเป็นบางครั้งทุกวิธีการ ทั้งนี้ วิธีการที่มีค่าเฉลี่ยการใช้ สูงสุดคือ “ชมเมื่องานสำเร็จในทันที”

กลยุทธ์การประเมินผลงานทางลบ

การตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการในการประเมินผลทางลบ ในระดับบ่อยๆ คือ “เรียกคุยเป็นการส่วนตัวไม่ตำหนิต่อหน้าผู้อื่น” และ “ถามเหตุผลก่อนถึง ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น” โดยค่าเฉลี่ยการใช้วิธีการประเมินผลทางลบในระดับเป็นบางครั้งนั้น คือ วิธี “กล่าวถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร” “ตำหนิโดยการอ้างถึงหลักฐานหรือมีหลักฐาน/เอกสารมายืนยันชัดเจน” “ตำหนิ/ตักเตือนโดยไม่แสดงท่าทีจริงจังมากนัก” และ “ตำหนิ/ตักเตือนโดยแสดงท่าทีจริงจัง ตรงจุด เน้นรายละเอียด” ในขณะที่วิธีการประเมินผลทางลบ ที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้ในระดับ นานๆครั้ง คือ “กล่าวเป็นนัยหรือ พูดเปรยๆในที่ประชุมโดยไม่ระบุชื่อ เพราะคนผิดจะรู้ตัวอยู่แล้ว” และ “ตำหนิตรงๆหรือบอกส่วนที่ไม่ดีตรงๆในที่ประชุม”

ในส่วนความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาต่อการใช้กลยุทธ์การประเมินผลงานทาง ลบของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่านั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสต่ำกว่า จะมีการใช้วิธีการประเมินผลงานทางลบในระดับเป็นบางครั้ง คือ “ถามเหตุผลก่อนถึงความ ผิดพลาดที่เกิดขึ้น” ซึ่งเป็นวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยการใช้สูงสุดรองลงมาคือ “เรียกคุยเป็นการส่วนตัว ไม่ตำหนิต่อหน้าผู้อื่น” “กล่าวถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร” “ตำหนิโดยการอ้างถึง หลักฐานหรือมีหลักฐาน/

เอกสารมายืนยันชัดเจน” “ตำหนิ/ตักเตือนโดยแสดงท่าทีจริงจัง ตรงจุด เน้นรายละเอียด” และ “ตำหนิ/ตักเตือนโดยไม่แสดงท่าทีเรี่ยส จังจ้งมากนัก” โดยวิธีการ ประเมินผลทางลบที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้ในระดับนานๆครั้ง คือ “กล่าวเป็นนัยหรือพูดเปรยๆ ในที่ประชุมโดยไม่ระบุชื่อเพราะคนผิดจะรู้ตัวอยู่แล้ว” และ “ตำหนิตรงๆหรือบอกส่วนที่ไม่ดีตรงๆ ในที่ประชุม”

กลยุทธ์การนำประชุม

ผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีการในการประชุมจะอยู่ในระดับบ่อยๆทุกวิธีการ ซึ่งวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้สูงสุดคือ “เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน” รองลงมาคือ “มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ ไม่ปล่อยให้เกิดการครอบงำทางความคิดในที่ประชุม” “สามารถควบคุมการประชุมให้บรรลุเป้าหมาย” “สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม” และวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้น้อยที่สุดคือ “สามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในที่ประชุม” ในส่วนของความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการใช้กลยุทธ์ในการประชุมที่สามารถสร้างการยอมรับของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่านั้น พบว่า ค่าเฉลี่ยการใช้วิธีในการนำประชุมที่อยู่ในระดับบ่อยๆ คือ “เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน” ส่วนวิธีการอื่นๆจะมีค่าเฉลี่ยการใช้ในระดับเป็นบางครั้ง คือ “สามารถควบคุมการประชุมให้บรรลุ เป้าหมาย” รองลงมาคือ “สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม” และ “สามารถจัดการ กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในที่ประชุม” ซึ่งวิธีการที่มีค่าเฉลี่ยในการใช้น้อยที่สุดคือ “มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ ไม่ปล่อยให้เกิดการครอบงำทางความคิดในที่ประชุม”

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโส น้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหานำวิจัยที่ 3 ทศนคติต่อผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับ

บัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 3.1 ทศนคติของผู้บังคับบัญชาต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับ

บัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอย่างไร

ปัญหานำวิจัยที่ 3.2 ทศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับ

บัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นอย่างไร

จากการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรไทย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นต่อปัจจัยต่างๆ ดังนี้

ประสบการณ์การทำงาน

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ประสบการณ์ทำงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับเนื่องจากผลงานที่ผ่านมาทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นและสามารถสร้างการยอมรับจากลูกน้องได้ และความคลุกคลีและความเชี่ยวชาญในสายงานของหัวหน้าสามารถสร้างการยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าประสบการณ์ทำงานไม่มีผลต่อการยอมรับหากเป็นหัวหน้าที่มี ทัศนคติดีและมีความคิดก้าวหน้า

บุคลิกภาพ

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตรงกันว่าบุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลิกภาพในการแสดงออก เช่น การวางตัว มารยาท อิริยาบถ ท่วงที การแสดงออกทางสีหน้า ความสามารถในการปฏิบัติตัว เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนี้ บุคลิกภาพภายใน เช่น การแสดงความกระตือรือร้น ในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพทางการพูด เช่น การพูดจามีหลักการ สุขุม กระชับชัดเจน และบุคลิกภาพภายนอก เช่น การดูแลหน้าตา-การแต่งกายก็มีผลต่อการยอมรับเช่นกัน เนื่องจากบุคลิกภาพสามารถเสริมสร้าง ความน่าเชื่อถือ ควบคู่ไปกับความสามารถในการทำงานจึงช่วยสร้างการยอมรับต่อผู้บังคับบัญชา ที่มีอาวุโสน้อยกว่า

ภาวะผู้นำ

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับเพราะหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำจะสร้างความน่าเชื่อถือมีการตัดสินใจที่ดี ทำให้สามารถสร้างการยอมรับได้

ชาติตระกูล

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตรงกันว่า ชาติตระกูลของผู้บังคับบัญชาไม่ได้เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างการยอมรับ เพราะไม่มีการแบ่งชนชั้นในการทำงาน ทั้งนี้ชาติตระกูลไม่มีผลที่ทำให้คนเกรงใจทำงานง่ายขึ้น และไม่ใช่นิยามที่สร้างการยอมรับได้

สถานภาพสมรส

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยด้านสถานภาพสมรสไม่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ เพราะ การยอมรับจะอยู่ที่บุคคลมากกว่าสถานภาพครอบครัว และไม่มีผลต่อความสามารถในการทุ่มเทหรือให้เวลากับงาน ตลอดจน วุฒิภาวะใน ความ รับผิดชอบ อารมณ์ และความ รอบคอบ จึงไม่มีผลต่อการยอมรับบทบาทการเป็นหัวหน้า

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นทั้งปัจจัยที่มีผลและไม่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย ซึ่งขึ้นอยู่กับเหตุผลในแต่ละกรณี ได้แก่

คุณวุฒิ

ผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาเห็นตรงกันว่า คุณวุฒิเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ เพราะระดับการศึกษาเป็นส่วนหนึ่ง que แสดงให้รู้ถึงความสามารถได้ เช่นใน หลักการ ทฤษฎี ทั้งนี้ จากค่านิยมไทยที่วัดคน que การศึกษา จึงเปรียบเสมือนใบเบิกทางในการทำงาน อีกทั้ง หัวหน้าควร มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าลูกน้องจึงจะยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม การศึกษาก็ไม่มีผลต่อการยอมรับ เพราะไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำหรือหัวหน้า

อิทธิพล

ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า อิทธิพลเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ เพราะเป็นบารมี ซึ่งสร้างความเกรงใจทั้งจากลูกน้องและผู้อื่นจึงช่วยสร้างการยอมรับได้ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า อิทธิพลไม่มีผล เพราะอิทธิพลไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการทำงาน

วัยวุฒิ

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตรงกันว่า ปัจจัยด้านวัยวุฒิไม่มีผลต่อการยอมรับ เพราะความสามารถของหัวหน้าไม่ได้อยู่ที่อายุ อย่างไรก็ตามอายุก็เป็นตัวบ่งบอกประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาได้

ลำดับการเข้าทำงานก่อน-หลัง

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตรงกันว่า ลำดับการเข้าทำงานไม่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ เพราะถ้าเข้าทำงานในองค์กรก่อนแต่ไม่มีผลงานที่ดีก็ไม่สามารถสร้างการยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม การเข้าทำงานก่อน-หลังก็มีผลต่อการยอมรับเพราะการเรียนรู้วัฒนธรรม องค์กรมากกว่าจะสามารถแนะนำลูกน้องได้ จึงสามารถสร้างการยอมรับได้

อุปการคุณ

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตรงกันว่า การสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และ พระเดชพระคุณจะทำให้เกิดความเกรงใจจึงต้องแสดงการยอมรับ แต่ทั้งนี้ ก็เป็นเรื่องที่ต้อง แยก แยะและควรยึดความสามารถในการทำงานเป็นหลัก

เพศ

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตรงกันว่าเพศไม่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ เพราะในองค์กรให้การยอมรับเพศชายและเพศหญิงเท่าเทียมกัน และ ลูกน้องให้การยอมรับและ มีความพึงพอใจในการทำงานกับหัวหน้าที่มีเพศเดียวกันและต่างเพศเท่ากัน

อภิปรายผลการวิจัย

สถานการณ์การยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย

จากการวิเคราะห์สถานการณ์การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในองค์กรนั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในองค์กรได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยในปัจจุบัน สังคมไทยให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีความกล้าคิด กล้าทำ แม้มีอาวุโสน้อยก็ตาม เน้นที่ ความรู้ การศึกษา และความสามารถในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส น้อยลง แต่แม้ว่าปัจจุบันสังคมไทยจะให้การยอมรับ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยมากกว่าในอดีต แต่ก็ ต้องใช้เวลาพิสูจน์ความสามารถด้วย

นอกจากนี้ จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยในธุรกิจครอบครัวของตนเองนั้น จะได้รับความเกรงใจมากกว่าการยอมรับจนกว่าจะได้พิสูจน์ความสามารถก่อน เพราะ การนับถือหลักอาวุโสก็ยังคงมีอยู่ในองค์กรไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จิวรรณ วรณ ประเสริฐ (2538) ว่าถึงแม้สภาพการณ์ขององค์กรในปัจจุบันจะมีการเปิดโอกาสและยอมรับ ใน ความสามารถของบุคคลมากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆมากขึ้น แต่ในความจริงแล้ว ระบบอาวุโสก็ยัง คง มีผลในการทำงานผู้ที่มีอาวุโสน้อยอาจมีโอกาสดังกล่าวได้เป็นหัวหน้า เช่น ผู้ที่มีวิสัยทัศน์น้อย แต่ในทางปฏิบัติแล้วก็ยังไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานเท่าที่ควร

สำหรับการยอมรับต่อลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสหน้านั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสหน้าในด้านใดก็ตาม จะได้รับการยอมรับก็ต่อเมื่อมีความสามารถในการทำงาน และเป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ มีความกล้าคิดกล้าทำ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ความสำคัญกับความคิดความสามารถมากกว่าปัจจัยด้านความมีอาวุโสของผู้บังคับบัญชา เมื่อได้พิจารณา ตัวบ่งชี้ความมีอาวุโสของผู้บังคับบัญชาแล้ว พบข้อค้นพบที่น่าสนใจว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโส น้อยทางด้านวิทยุฒิ คุณวุฒิ หรือลำดับการเข้าทำงาน ที่หลังก็ตาม แต่หากมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า จะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรณู โรจนะสิริ (2518) ที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเห็นว่า ระบบอาวุโสด้านประสบการณ์ มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งให้ความสำคัญ ต่อตัวบ่งชี้ด้านวิทยุฒิ คุณวุฒิ และชาติตระกูล รองลงมาตามลำดับ จึงกล่าวได้ว่า ระบบอาวุโสขององค์กรไทยจะให้ความสำคัญกับผู้ที่มี ประสบการณ์ทำงานโดยถือเป็นผู้ที่มีอาวุโสในองค์กรมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ

กลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

จากการวิเคราะห์การใช้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าใน 9 สถานการณ์การทำงาน พบว่า

กลยุทธ์การสั่งงาน

กลยุทธ์ในการสื่อสารที่ถูกต้องใช้บ่อย คือ การสั่งงานด้วยความ เป็นกันเอง ไม่แสดงท่าทีในการสั่งการมากนัก ทั้งนี้ต้องชี้ประโยชน์ความสำคัญ และ ตรงจุด จริงจัง ไม่อ้อมค้อม เนื่องจาก แม้ว่าการสั่งงานหรือมอบหมายงานต้องใช้ความชัดเจนแล้ว ในการสั่งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่านั้น ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงถึงความเป็นผู้นำ และอำนาจ ในการสั่งการ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงความอาวุโสของผู้ใต้บังคับบัญชาควบคู่ไปด้วย ดังนั้นกลยุทธ์ ที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าได้นั้น เป็นกลยุทธ์โดยตรง ได้แก่ การขอรับรองโดยตรงและแสดงเหตุผลตามแนวคิดของ Schenck-Hamlin, Wiseman & Georgacarakos (1982) คือ การที่ผู้บังคับบัญชามีความชัดเจนในการสั่งการตรงๆ เองงานเป็นที่ตั้ง อย่างไรก็ตามการแสดงพฤติกรรมหรือวิธีในการสื่อสารจะต้องเป็นการสื่อสาร แบบไม่เป็นทางการมากนัก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Redding (1972) ได้เสนอ แนวคิดที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชาว่า ต้องใช้วิธีการจูงใจมากกว่าการสั่งการ ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นในสถาน

การณ์การสั่งงานนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มี อาวุโสน้อยต้องเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร จึงจะสามารถสร้างการยอมรับจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าได้

กลยุทธ์การให้ข้อมูลงาน

กลยุทธ์ในการสื่อสารที่ถูกใช้บ่อย คือ ให้ข้อมูลโดยที่แจ่มอย่างละเอียดและขั้นตอน ในการทำงาน แนะนำวิธีการที่จะได้ผลในการทำงาน และขอความเห็นหรือให้ลูกน้องเสนอวิธีการ ของตัวเองก่อน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในการให้ข้อมูล งานนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องใช้กลยุทธ์โดยตรง สอดคล้องกับ แนวคิดของ Cody,McLaughlin & Jordan (1980) นั่นคือ การใช้วิธี การแนะนำ (Suggestion) เสนอทางเลือก(alternatives) ทั้งนี้เนื่องจากในการให้ข้อมูลงาน ผู้บังคับบัญชา ต้องสามารถสื่อสาร และแสดงความต้องการในงานนั้นๆให้ลูกน้องหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ ตรงตามความต้องการมากที่สุด นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถ ให้คำแนะนำหรือเสนอแนวทางในการทำงานให้ลูกน้องด้วย ทั้งนี้ ในสถานการณ์การให้ข้อมูล งานนั้น ผู้บังคับบัญชายัง ต้องใช้ภาวะผู้นำร่วมด้วย เพื่อให้งานสามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์

กลยุทธ์การให้คำปรึกษา

กลยุทธ์ในการสื่อสารที่ถูกใช้บ่อย คือ การเปิดโอกาส ให้ลูกน้องสามารถปรึกษาได้ ตลอดเวลา ซึ่งอาจให้คำปรึกษาโดยการยกตัวอย่างที่เห็นมา หรือ ประสบการณ์ที่เคยพบมา และพยายามแก้ปัญหาให้ด้วย จะเห็นได้ว่า ในสถานการณ์การให้คำปรึกษานั้น กลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด อยู่ที่ช่องทางในการสื่อสาร คือ ต้องเปิดช่องทางในการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับการ ศึกษาของ ทิชาพร เลิศสมบุญ (2532) ที่พบว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้ง การให้คำปรึกษาโดยการยกตัวอย่างหรือประสบการณ์ที่เคย ประสบมาถือเป็นการใช้กลยุทธ์ โดยตรงตามแนวคิดของ Cody,McLaughlin & Jordan (1980) ในลักษณะของการแสดงความรู้ โดยตรง นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาให้ลูกน้อง ด้วยการแนะนำและเสนอทางเลือกให้ตัดสินใจ นั่นคือ การใช้วิธีการแนะนำ(Suggestion) เสนอทางเลือก(alternatives) นั่นเอง

กลยุทธ์การสอนงาน

กลยุทธ์ในการสื่อสารที่ถูกใช้บ่อย คือ การทำให้ดูเป็นตัวอย่างให้ลูกน้องเรียนรู้งาน หรือ สอนงานในลักษณะให้คำแนะนำ จะเห็นว่ากลยุทธ์ในการสอนงานส่วนใหญ่นั้น ผู้บังคับบัญชาต้อง

ใช้กลยุทธ์โดยตรง สอดคล้องกับแนวคิดของ Cody,McLaughlin & Jordan (1980) นั่นคือ การใช้วิธีการแนะนำ(Suggestion) และ เสนอทางเลือก (alternatives) เนื่องจาก ในการสอนงาน นั้น ต้องพยายามสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในรายละเอียดของงาน ดังนั้น กลยุทธ์ในการสอนงาน จึงเป็นกลยุทธ์โดยตรง อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าจะสอนงานนั้น ต้องอยู่ในลักษณะของการแนะนำ ใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ไม่แสดงการสอนงานตรงๆ เพราะอาจทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่ารู้สึกไม่ดี หรือรู้สึกที่กำลังถูกสอน อาจทำให้เกิดความไม่พอใจได้ ดังนั้น ลักษณะของการสื่อสารจึงต้องเป็นไปในลักษณะของการ แนะนำไปแล้วให้เรียนรู้ไปจากการทำงานจริง

กลยุทธ์การติดตามงาน

กลยุทธ์ในการสื่อสารที่ถูกใช้บ่อย คือ การใช้คำพูดสุภาพ ให้เกียรติ รักษาน้ำใจและแสดงถึงความเชื่อมั่นในการทำงานของลูกน้อง นอกจากนี้ควร ถามถึงอุปสรรคของงานเพื่อจะสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ อย่างไรก็ตามในบางองค์กรจะใช้วิธีตามความคืบหน้าในที่ประชุม หรือตามระบบรายงานที่องค์กรมีอยู่แล้ว จะเห็นว่ากลยุทธ์ในการติดตามงานนั้น จะเป็นการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์โดยตรงและโดยนัย ผู้บังคับบัญชาต้องใช้กลยุทธ์โดยตรง ในลักษณะที่องค์กรมีระบบ รายงานโดยตรงและการชี้แจงเหตุผลของการติดตามงานตามแนวคิดของ Miller&Steinberg (1975) คือกลยุทธ์การเสนอหรือการบอกตรงๆ (Dangling carrot, Hanging sword) อย่างไรก็ตาม แม้ว่า จะใช้กลยุทธ์โดยตรงเพื่อติดตามงานตามระบบติดตามงานแล้วนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องใช้ความอ่อนน้อมและให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่สร้างความกดดัน ถามไถ่ถึงอุปสรรคและแสดงความเชื่อมั่นในการทำงานของลูกน้องด้วย นั่นคือ การใช้กลยุทธ์ โดยนัยตามแนวคิดของ Marwell&Schmitt(1967) คือ การแสดงน้ำใจ (Altruism) และแนวคิดของ Cody,McLaughlin & Jordan (1980) คือ การเยินยอ ยกย่อง (Flattery) นอกจากนี้ยังสอดคล้อง กับแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาของ Redding (1972) ที่สามารถ พิจารณาได้จากการมี การสื่อสารแบบเปิด และรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆจากผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้วิธีการ จูงใจมากกว่าการสั่งการ และใส่ใจต่อ ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

กลยุทธ์การจูงใจในการทำงาน

กลยุทธ์ในการสื่อสารที่ถูกใช้บ่อย คือ การจูงใจโดยการขอความเห็นของงานที่จะทำเพื่อให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในงานร่วมกัน การกล่าวถึงความสำเร็จในอนาคตและผลดีที่จะเกิดขึ้น กับลูก

น้อง และ การจูงใจโดยแสดง/บอกเหตุผลในความเหมาะสมที่ให้ทำงาน จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ในการจูงใจที่สามารถสร้างการยอมรับ จากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่านั้น เมื่อวิเคราะห์ตามการจัดหมวดหมู่ของ Wheelless, Barraclough and Stewart (1983) ที่ได้รวบรวมกลยุทธ์ลักษณะต่างๆพบว่า การใช้กลยุทธ์ที่สามารถสร้างการยอมรับจะอยู่ในทุก หมวดหมู่ ได้แก่ การเรียกร้อง ความสัมพันธ์และการเป็นส่วนร่วมด้วยการขอความเห็นของงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบของงานที่ทำ นอกจากนี้ การใช้กลยุทธ์เพื่อ จูงใจในบางสถานการณ์ ผู้บังคับบัญชามีการใช้การจูงใจโดยทำให้ลูกน้องรู้สึกท้าทายว่าน่าทำ และสามารถทำได้ และการจูงใจโดยเสนอผลตอบแทน/ผลประโยชน์ของทุกฝ่าย เช่น เงิน ความมั่นคงขององค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในหมวดหมู่ของ การให้ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่ตามมา เช่น การสัญญาถึงผลตอบแทนที่จะได้ กล่าวถึงความสำเร็จในอนาคต และการสร้างค่านิยม หรือพันธะหน้าที่ด้วยการสร้างความรู้สึกภายในตัวเอง คือการสร้างความท้าทายความสามารถ ความเหมาะสมกับงานที่ทำ ทั้งนี้เพราะลักษณะของงานแต่ละงานนั้น มีจุดที่ดึงดูดใจหรือ ความน่าสนใจของงานแตกต่างกันไป ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาต้องใช้ความสามารถในเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ให้ เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ด้วย

กลยุทธ์การประเมินผลงานทางบวก

กลยุทธ์ในการสื่อสารที่ถูกต้องใช้บ่อย คือ การชมเมื่องานสำเร็จในทันที รองลงมาคือ ชมต่อหน้าคนอื่น ๆ เช่น ในที่ประชุมหรือระบุชื่อต่อหน้าคนหมู่มาก ชมให้กำลังใจเป็นระยะ ในระหว่างการทำงาน นอกจากนี้อาจไม่ชมตรงๆแต่กล่าวเป็นนัยๆว่าหัวหน้ารับรู้ถึงการทำงาน และชื่นชมผลงานของลูกน้อง หรือ แสดงความขอบคุณ หรือนัดทานข้าวแทน จะเห็นได้ว่า ในการประเมินผลทางบวกหรือการชมนั้น กลยุทธ์จะอยู่ที่ช่องทางการสื่อสาร กล่าวคือ ต้องมีการ สื่อสารหรือ feedback ในทันที และ สื่อสารต่อหน้าบุคคลที่สาม รวมถึงมีปริมาณการสื่อสาร เป็นระยะๆ นอกจากนี้ กลยุทธ์ในการชมยังเป็นทั้งโดยตรงและโดยนัย คือ สื่อสารแบบ face to face และ ใช้พฤติกรรมอื่นๆเป็นนัยถึงการชื่นชม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการที่ผู้บังคับบัญชา ที่มีอาวุโสน้อยกว่าจะชมผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่านั้นอาจไม่เหมาะสม ดังนั้น กลยุทธ์ที่สามารถสร้างการยอมรับ ได้นั้น อาจทำได้โดยการแสดงความขอบคุณ หรือ กล่าวเป็นนัยๆเท่านั้น นอกจากนี้ อาจแสดงความพึงพอใจด้วยการตอบแทนสังสรรค์ เป็นต้น

กลยุทธ์การประเมินผลงานทางลบ

กลยุทธ์ในการสื่อสารที่ถูกต้องใช้บ่อย คือ การเรียกคุยเป็นการส่วนตัวไม่ตำหนิต่อหน้าผู้อื่น และ ถามเหตุผลก่อนถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีวิธีกล่าวถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร อ้างถึงหลักฐาน ตำหนิ/ตักเตือนโดยแสดงท่าทีจริงจัง ตรงจุด เน้นรายละเอียด และ กล่าวเป็นนัยหรือพูดเปรยๆในที่ประชุมโดยไม่ระบุชื่อ เพราะคนผิดจะรู้ตัวอยู่แล้ว จะเห็นได้ว่า ในการประเมินผลทางลบหรือการตำหนิ นั้น มีกลยุทธ์อยู่หลากหลาย ทั้งนี้เพราะการตำหนิ เป็นสถานการณ์ที่สร้างความลำบากใจให้ทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น จึงต้องรู้จักใช้กลยุทธ์ให้ เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ ทั้งนี้ กลยุทธ์ส่วนใหญ่จะเป็นการใช้ กลยุทธ์โดยตรง เช่น การถามไถ่ถึงเหตุผล ความผิดพลาดก่อนตำหนิ หรือ กล่าวถึงผลเสีย เน้นรายละเอียดที่ตรงจุด ตามแนวคิดของ Wheelless, Barraclough and Stewart (1983) แต่ทั้งนี้ การสื่อสารจะเป็นแบบไม่เป็นทางการ คือ เป็นการสื่อสารแบบ face to face ไม่สื่อสารต่อหน้า บุคคลที่สาม รวมถึง การสื่อสารด้วยวาจาพร้อมกับเอกสารด้วย ซึ่งกลยุทธ์โดยนัยที่สร้างความรู้สึก ให้เกิดขึ้นเอง ด้วยการกล่าวเป็นนัยๆในที่ประชุมนั้น จะไม่ค่อยได้รับการยอมรับมากนัก

กลยุทธ์การนำประชุม

กลยุทธ์ในการสื่อสารที่ถูกต้องใช้บ่อย คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดง ความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ในการนำประชุมที่สำคัญคือ การเปิดช่อง ทางในการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชาของ Redding (1972) คือ ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้การไหลของการสื่อสาร เป็นไปแบบสองทางด้วยการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม กัน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเป็นผู้นำกล้าตัดสินใจ ไม่ปล่อยให้เกิดการครอบงำทาง ความคิดในที่ประชุม สามารถควบคุมการประชุม ให้บรรลุเป้าหมายและสามารถสร้างบรรยากาศ ที่ดีสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในที่ประชุม นั่นคือการใส่ใจต่อความรู้สึกของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการสังเกตบรรยากาศในการประชุมและพยายามสร้างบรรยากาศที่ดี นอกจากนี้พยายามอธิบายนโยบายต่างๆขององค์กรและควบคุมการประชุมให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ในการประชุมเหล่านี้ จึงจะสามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้

จากผลการอภิปรายกลยุทธ์ในการสื่อสารทั้ง 9 สถานการณ์การทำงานนั้น จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่แล้ว กลยุทธ์ที่ถูกต้องใช้บ่อยเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่านั้น จะเป็นกลยุทธ์โดยตรง แต่รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศในการสื่อสาร รวมถึง ช่องทางการสื่อสาร

จะเป็นไปโดยการให้การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมากนัก ซึ่งอาจเป็นไปได้แนวทางในการใช้กลยุทธ์ การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสหน้านั้น ต้องเป็นการสื่อสารถึงวัตถุประสงค์โดยตรง สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายประสงค์ของการสื่อสารในแต่ละครั้งได้อย่างชัดเจน แต่ ทั้งนี้ รูปแบบหรือวิธีในการสื่อสารต้องเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ สามารถยืดหยุ่น ไปตามสถานการณ์ ซึ่งรูปแบบการสื่อสารนั้นจะสอดคล้องต่อสภาพสังคมในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจที่มีอย่างสูงที่ต้องใช้ความรวดเร็ว ในการปฏิบัติงาน รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปิดช่องทางการสื่อสารให้มีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เช่น เครื่องมือสื่อสาร เป็นต้น ดังนั้นการเลือกใช้รูปแบบหรือช่องทางการสื่อสาร เช่น การใช้โทรศัพท์ติดต่อกันกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ไม่ถือว่าเป็นการ ไม่ให้เกียรติกันเหมือนในอดีต อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ในการสื่อสารเหล่านี้เป็นเพียงแนวทาง ปฏิบัติเท่านั้น แต่ประสิทธิผลในการสื่อสารต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการเลือกใช้กลยุทธ์ของ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสหน้าเพื่อให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน สถานการณ์ รวมถึง วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันด้วย

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ปัจจัยด้านชาติตระกูล เพศ และสถานภาพสมรส ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยทั้ง 3 นี้ ล้วนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนบุคคล หรือ ปุ่มหลังทางประชากร ซึ่งไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีชาติตระกูลสูงหรือต่ำ ก็ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า โดยไม่เห็นด้วยว่า ชาติตระกูลของผู้บังคับบัญชาจะทำให้คน เกรงใจทำงานง่ายขึ้น อีกทั้งชาติตระกูลของบุคคลไม่ใช่ค่านิยมที่สร้างการยอมรับได้ นอกจากนี้ จากการศึกษาสำรวจมีข้อค้นพบที่น่าสนใจว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสหน้าส่วนใหญ่ให้ความเห็น ต่อปัจจัยด้านชาติตระกูลว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นว่าเป็นปัจจัย ซึ่งน่าจะเป็นไปได้ว่า เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นทายาทธุรกิจและเป็นผู้ที่มีชาติตระกูล มีฐานะสูงและมีชื่อเสียงจึงคิดว่าชาติตระกูลของตนจะมีผลต่อการยอมรับและทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความเกรงใจในการทำงานด้วย

ปัจจัยด้านเพศของผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการยอมรับหรือความพอใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกับหัวหน้าที่มีเพศเหมือนหรือต่างกัน ทั้งนี้ เพราะในองค์กรให้การ

ยอมรับเพศชายและหญิงเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฆานิต อมราพิทักษ์ (2544) ที่พบว่า เพศของผู้บังคับบัญชาไม่มีผลต่อการยอมรับ ซึ่งองค์กรจะเปิดโอกาสให้กับผู้หญิง และผู้ชายเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตาม มีข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมที่น่าสนใจว่าหญิง และชายมีความเห็นที่แตกต่างกัน นั่นคือ ผู้บังคับบัญชาหญิงรับรู้ถึงความไม่เท่าเทียม ที่ยังคงมี อยู่ในองค์กร และได้รับการยอมรับที่ไม่เท่ากันระหว่างลูกน้องชายและหญิง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกน้องที่มีอาวุโสมากกว่า โดยลูกน้องหญิงจะให้การยอมรับมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Swasburi (2000) ที่พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา เพศหญิงมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาเพศหญิง มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเพศชาย เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาเพศหญิงมีความเอาใจใส่กับลูกน้อง และให้ความใกล้ชิดสนิทสนมได้มากกว่าเพศชาย

ทางด้านปัจจัยทางสถานภาพสมรสที่พบว่าไม่มีผลต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฆานิต อมราพิทักษ์ (2544) ที่พบว่าสถานภาพสมรสเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับในบทบาทการทำงานของผู้หญิง อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์พบข้อ น่าสนใจว่า หญิงและชายมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ชายเห็นว่า สถานภาพสมรสเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการทุ่มเทหรือให้เวลากับงาน เช่น ผู้บังคับบัญชาหญิงอาจต้องวิตรอนเวลาไปดูแลลูกหรือครอบครัว ตลอดจน ผู้บังคับบัญชาที่มี อาวุโส น้อยเมื่อมีครอบครัวจะทำให้มีวุฒิภาวะในความรับผิดชอบ อารมณ์ และความรอบคอบ มากขึ้น จึงมีผลต่อการยอมรับบทบาทการเป็นหัวหน้า ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับ- บัญชาหญิงไม่เห็นด้วย เพราะเชื่อว่าจะสามารถแยกแยะระหว่างเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า ได้แก่ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่าปัจจัยทั้ง 2 นี้เป็นปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านคุณสมบัติ หรือความสามารถ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการยอมรับต่อผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยนั้น จะขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลมากกว่าคุณลักษณะส่วนตัวหรือปุมหลัง ซึ่งการได้รับการยอมรับเป็นสิ่งที่ต้องสร้างขึ้นจากความสามารถของผู้บังคับบัญชาเอง

ปัจจัยด้านบุคลิกภาพเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2541) ที่พบว่า ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดีจะมีโอกาสก้าวหน้าทางด้านอาชีพในระบบราชการ และได้รับการ ยอมรับจากคนในองค์กร เนื่องจากบุคลิกภาพสามารถเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ ควบคู่ไปกับ ความสามารถในการทำงานจึงช่วยสร้างการยอมรับต่อผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย

โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลิกภาพในการแสดงออก เช่น การวางตัว มารยาท อิริยาบถ ท่วงที การแสดงออกทางสีหน้า ความสามารถในการปฏิบัติตัวเหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนี้ บุคลิกภาพภายใน เช่น การแสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพทางการพูด เช่น การพูดจามี หลักการ สุขุม กระชับชัดเจน และ บุคลิกภาพภายนอก เช่น การดูแลหน้าตา-การแต่งกาย ก็มีผลต่อการยอมรับเช่นกัน

ภาวะผู้นำเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าเช่นกัน เพราะหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำจะสร้างความน่าเชื่อถือ มีการตัดสินใจที่ดี ทำให้สามารถสร้างการยอมรับได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Tyson and Jackson (1992) ว่า ผู้บังคับบัญชาคือ ผู้นำที่เริ่มต้นปรากฏการณ์บางอย่างหรือเหตุการณ์บางประการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผล ของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะต้องสังเกตได้ และพฤติกรรมของผู้นำต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของสมาชิกได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสต่ำกว่า คือ สามารถนำ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการปฏิบัติงานตามเป้าประสงค์ได้ แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอาวุโส มากกว่าหรือไม่ก็ตาม นั่นคือ การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ที่ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ หรือไม่

สำหรับปัจจัยอื่นๆที่พบว่าเป็นทั้งปัจจัยที่มีผลและไม่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสต่ำกว่าแล้วแต่เหตุผลและกรณี ได้แก่ ประสบการณ์ คุณวุฒิ อิทธิพล วิทยุฒิ ลำดับการเข้าทำงาน และ อุปการคุณ ทั้งนี้ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานนั้น เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับมากที่สุด เพราะผลงานที่ผ่านมาทำให้ลูกน้องเชื่อมั่น และจากความคลุกคลีและ ความเชี่ยวชาญในสายงานของหัวหน้าสามารถสร้างการยอมรับได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Swasburi (2000) ได้ศึกษาการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อความสามารถในการ สื่อสารของ ผู้บังคับบัญชาเพศหญิงพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความเคารพและยอมรับต่อบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และสอดคล้องกับ ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2543) ที่พบว่า ผู้ที่ได้รับการยอมรับ จากคนในองค์กรต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์จะได้รับการ ยอมรับและมีโอกาสก้าวหน้าและได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปด้วย อย่างไรก็ตามพบผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าประสบการณ์ทำงานอาจไม่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับ หากหัวหน้าเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้า มีความคิดทันต่อสภาพการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า สภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงมากในปัจจุบัน องค์กรต้องมีผู้นำที่มีประสบการณ์ที่จะสามารถใช้ประสบการณ์เดิมเป็นฐานใน

การตัดสินใจ ในขณะที่เดียวกัน ก็ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์การสามารถคาดเดา และมีตัดสินใจไปในทิศทางที่ถูกต้อง

โดยปัจจัยด้านคุณวุฒิหรือระดับการศึกษานั้น พบว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะระดับการศึกษาเป็นส่วนหนึ่ง que แสดงให้รู้ถึงความสามารถได้ เช่น ใน หลักการ ทฤษฎี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผานิต อมราพิทักษ์ (2544) ที่พบว่า คุณวุฒิเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับความสามารถของผู้หญิง และการศึกษาของ ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2543) พบว่า ผู้ที่คุณวุฒิสูงน่าจะมีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทักษะในการเรียนรู้ และสร้างการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่าผู้ที่ระดับการศึกษาต่ำ ทั้งนี้ จากการ วิเคราะห์ผลการศึกษาพบว่า คุณวุฒิเป็นค่านิยมไทยอย่างหนึ่งที่วัดคนที่การศึกษา จึงเปรียบ เสมือนใบเบิกทางในการทำงาน อีกทั้ง หัวหน้าควรมีระดับการศึกษาที่สูงกว่าลูกน้อง จึงจะยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม การศึกษาก็ไม่มีผลต่อการยอมรับเพราะไม่ได้แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามากนัก

ปัจจัยด้านอิทธิพลไม่มีผลในการยอมรับในแง่ที่ว่าอิทธิพลไม่ได้แสดงถึงความสามารถ ในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าอิทธิพลเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการยอมรับ เพราะเป็นบารมี ซึ่งสร้างความเกรงใจทั้งจากลูกน้องและผู้อื่น จึงช่วยสร้างการยอมรับได้ ทั้งนี้พบข้อมูลจากการศึกษานำร่องที่น่าสนใจว่า ผู้บังคับบัญชาชายและหญิงมีความเห็นที่ต่างกัน คือ ผู้บังคับบัญชาหญิงเห็นว่า หากตนเองมีอิทธิพลในการสั่งการจะช่วยทำให้ลูกน้องปฏิบัติตาม ได้มากกว่า โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาชายที่มีอาวุโสมากกว่า

ทางด้านปัจจัยด้านวัยวุฒิ นั้น พบว่า ไม่มีผลต่อการยอมรับเพราะ ความสามารถของ หัวหน้าไม่ได้อยู่ที่อายุ อย่างไรก็ตาม วัยวุฒิก็มีผลต่อการยอมรับด้วย เพราะ อายุเป็นตัวบอก ประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาได้ อีกทั้งข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษานำร่องพบว่าวัยวุฒิของ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพิจารณาตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ ผานิต อมราพิทักษ์ (2544) และชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2543) ที่พบว่า วัยวุฒิเป็นปัจจัยในการพิจารณา การเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากหากอายุน้อยเกินไปจะไม่ได้รับ ความเชื่อถือและการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชานัก

ส่วนปัจจัยด้านลำดับการทำงาน พบว่า การเข้าทำงานก่อน-หลัง ไม่มีผลต่อการ ยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า เพราะถ้าเข้าทำงานในองค์กร ก่อนแต่ไม่มีผลงานที่ดีก็ ไม่สามารถสร้างการยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม การเข้าทำงานก่อน-หลัง ก็มีผล เพราะเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรมากกว่าจะสามารถแนะนำลูกน้องได้ จึงสามารถสร้างการยอมรับได้ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาที่เข้าทำงานทีหลังผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องพยายามเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร และ ปรับตัวให้เหมาะสมกับแนวปฏิบัติขององค์กร เพื่อจะสามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับ บัญชาได้มากขึ้น

อุปการคุณเป็นปัจจัยที่มีผล เพราะ การสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น และพระเดชพระคุณ จะทำให้เกิดความเกรงใจ จึงต้องแสดงการยอมรับ แต่ทั้งนี้ อาจไม่มีผลต่อการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าเช่นกัน เพราะเป็นเรื่องที่ต้องแยกแยะและควรยึดความ สามารถในการทำงานเป็นหลัก ซึ่งข้อค้นพบประการหนึ่งจากการศึกษานำร่อง พบว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยจะให้ความสำคัญกับอุปการคุณมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ เหตุผลว่า หากตนสร้างอุปการคุณให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การให้ความช่วยเหลือ ความเอื้ออาทร จะสร้างการยอมรับมากขึ้น ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชากลับไม่เห็นว่าคุณการคุณมีผล ต่อการยอมรับมากนัก ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นทนายทรรุกิจโดยसान กิจการต่อจากรุ่นก่อน จึงซึมซับวิธีการบริหารที่พยายามสร้างพระเดชพระคุณให้กับลูกน้อง และ เห็นว่า การยอมรับตนเป็นผลมาจากการยอมรับผู้บริหารรุ่นก่อนด้วย ดังนั้น จึงเห็นว่าอุปการคุณ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

การอภิปรายผลเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบอาวุโสในวัฒนธรรมองค์กรไทย

จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับผลของระบบอาวุโสต่อวัฒนธรรมองค์กรไทยในปัจจุบัน พบว่า วัฒนธรรมการเคารพระบบอาวุโสในองค์กรนั้น คือให้ความสำคัญกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าแม้ว่าจะมีอายุหรือความอาวุโสทางด้านอื่น ๆ น้อยกว่า เนื่องจากว่า ระบบอาวุโสในองค์กรจะถือการเคารพในตำแหน่งหน้าที่เป็นหลัก โดยถือว่าเป็นผู้อาวุโสในองค์กร

ในส่วนของ การรับรู้ถึงการได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่านั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่รับรู้ได้จากการที่ลูกน้องแสดงความเชื่อในการตัดสินใจและความสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ปฏิบัติตามในสิ่งที่ต้องการให้ทำ แสดงความศรัทธาในผลงานและแสดงความเชื่อ

ในความคิด วิสัยทัศน์ หรือจินตนาการแม้จะยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมก็ตาม ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในธุรกิจในครอบครัวของตนเองนั้น เห็นว่า รับรู้ได้จากการที่ลูกน้องมีความศรัทธามาตั้งแต่วัยก่อน และแสดงความเชื่อในความเชี่ยวชาญในงานที่คลุกคลีมานาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าอยู่ที่ความเชื่อมั่นในประสบการณ์ที่ผู้บังคับบัญชา ได้คลุกคลีมานานในสายงานธุรกิจของตน มิใช่การยอมรับในความเป็นเจ้าของหรือความเป็น ทายาทธุรกิจนั้นๆ

สำหรับการใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงานที่สามารถสร้างการยอมรับได้นั้น พบว่า ผู้บังคับบัญชาต้องกล้าใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อแสดงถึงความเป็นผู้นำ แม้ว่าจะมี อาวุโสน้อยกว่าก็ตาม ทั้งนี้เพราะบทบาทของผู้บังคับบัญชา คือ การวางแผนจัดการ การตัดสินใจ การเป็นผู้ชี้แนะ การควบคุม การให้คำปรึกษา และการประสานงาน (สมยศ นาวิกการ ,2527; เสนาะ ตีเยาว์, 2538; รัชสวรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546) ดังนั้นผู้บังคับบัญชา ที่มีอาวุโสน้อยจึงต้องรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำ อย่างไรก็ดีตามบางส่วนเห็นว่า ถึงแม้ว่าจะมีอำนาจเต็มที่แต่ต้องอยู่กันแบบเพื่อนร่วมงาน ปรึกษากันมากกว่า ไม่แสดงตัวเป็นเจ้านาย ไม่ใช่ใช้อำนาจสั่งการแต่ให้ความเป็นกันเองแบบเพื่อน เป็นพวกเดียวกัน นอกจากนี้ บางส่วนเห็นว่า ไม่สามารถใช้อำนาจอย่างเต็มที่ได้ เพราะอย่างน้อยต้องให้เกียรติในฐานะที่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ใหญ่ที่มีอายุมากกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการยึดถือต่อระบบอาวุโสยังคงมีบทบาทต่อ ขอบเขตที่เหมาะสมในการใช้อำนาจหน้าที่ โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ อูทัย บุญประเสริฐ (2517) ที่พบว่าองค์กรไทยให้ความสำคัญกับการเคารพผู้ใหญ่ หรือผู้ที่มีอาวุโสด้านต่างๆมากกว่า ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ถึงแม้ว่าปัจจุบันองค์กรไทยจะเปิดกว้างให้กับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโส น้อยในฐานะผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา แต่ทั้งนี้การที่จะสามารถสร้างการยอมรับจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าได้นั้น ต้องใช้เวลาและการปฏิบัติอย่างเหมาะสม นั่นคือ ต้องสามารถรักษาสถานภาพและอำนาจในการเป็นผู้บังคับบัญชาแต่ต้องไม่แสดงออกในการสั่ง การมากหนักหรือทำตัวเป็นเจ้านายมากเกินไป ให้ความสนิทสนมกับลูกน้องพอสมควร และใช้การ สร้างพระเดชพระคุณ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรักและผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร จึงสามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าได้

นอกจากนี้ ระบบอาวุโสยังมีผลต่อระบบบริหาร เช่น การพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไทยในบางส่วน ถึงแม้ว่าในปัจจุบันระบบอาวุโสได้ ลดความสำคัญลงไป เช่น ในบางองค์กรระบบอาวุโสก็ไม่มีผลต่อการพิจารณาความดี ความชอบเลย

เพราะพิจารณาจากผลงานประการเดี่ยวเท่านั้น แต่ก็ยังคงมีองค์กรบางส่วนที่ยัง คำนึงถึงระบบอาวุโสอยู่ โดยพิจารณาผู้ที่มีอายุงานนานหรือลำดับการเข้าทำงานก่อน ทั้งนี้เพราะ การเป็นคนเก่าคนแก่ขององค์กรจะแสดงถึงความภักดีต่อองค์กรสามารถไว้วางใจได้ นอกจากนี้ อาจพิจารณาผู้ที่มีอายุมากกว่าก่อน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2545) ที่พบว่า ในบางองค์กรของไทยมีการพิจารณาความดีความชอบตามหลักอาวุโส โดยผู้ที่มีอาวุโส ทางวิทยุฒิมากกว่าจะได้รับการพิจารณาก่อน และพนักงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งต้องมี ความสามารถและได้รับการยอมรับในเรื่องความอาวุโสจากผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยยัง พบว่า หากเป็นธุรกิจครอบครัวก็จะพิจารณาจากชาติตระกูลคือเป็นคนในตระกูลหรือเครือญาติ กันเอง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผลของระบบอาวุโสต่อระบบการบริหารองค์กร เช่น การพิจารณา ความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่งยังคงมีอยู่ในองค์กรไทย แต่ทั้งนี้ได้ลดความสำคัญลงไป จากอดีต

นอกเหนือไปจากผลของระบบอาวุโสที่มีต่อระบบบริหารในองค์กรแล้ว ระบบอาวุโสยังมีผลต่อระบบการสื่อสารด้วย เช่น การเลือกใช้สรรพนามในการสื่อสาร ซึ่งจะถือตามหลักอาวุโส ทางวิทยุฒิ โดยผู้บังคับบัญชาหญิงมักจะเรียกแทนตัวเองด้วยชื่อหรือชื่อเล่น เพราะนอกจาก จะเป็นการสร้างความเป็นกันเองแล้ว ยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกลัวว่าผู้บังคับบัญชากลัวตัวเอง ว่าเป็นนาย โดยจะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่ามากๆ ตามหลักอาวุโส เช่น ป้า อา น้ำ แล้วตามด้วยชื่อ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อายุไม่แตกต่างกันมากนัก จะใช้ว่าพี่แล้วตามด้วยชื่อ หรือคุณแล้วตามด้วยชื่อตามแต่สถานการณ์ เช่น ในที่ประชุมต้องมีความเป็นทางการกว่าการ คุยพักทายกัน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาชายและผู้ใต้บังคับบัญชาชายใช้สรรพนามว่า “ผม” ทุกกรณี เพราะมีความสุภาพ สามารถใช้ได้กับทุกสถานภาพไม่ว่าจะมีอาวุโสมากกว่าหรือไม่ก็ตาม อย่างไรก็ตาม บางส่วนเห็นว่า จะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชาว่า “คุณ” ในทุกกรณี เพื่อที่จะได้ไม่ต้องเกิด ความเกรงใจต่อกันในการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะทางวัฒนธรรมเชิงการสื่อสารใน องค์กรไทยในมิติที่เรียกว่า High-low Power Distance และ มิติ High-Low Context โดย สอดคล้องกับแนวคิดของ นงลักษณ์ ศรีอักษรพร เจริญงาม (2541) ว่า แม้วัฒนธรรมองค์กรไทย จะเป็น High Power Distance และ High Context คือ เน้นความสัมพันธ์แบบลำดับชั้น การเคารพในระบบอาวุโสและเป็นการสื่อสารที่อิงบริบทสูง แต่ในปัจจุบันผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ไทยมีความเท่าเทียมกัน กล้าคิดกล้าทำมากขึ้น และให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายของงาน มากกว่าบริบททางสังคม

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

1. ในการศึกษาครั้งนี้ นอกเหนือจากกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนของการตอบแบบสอบถามมิได้เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานร่วมกันจริง ซึ่งอาจทำให้การวิเคราะห์ผลแตกต่างจากข้อมูลที่จะได้จากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานร่วมกันจริงดังนั้น การศึกษาในอนาคตจึงควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ร่วมงานจริง เพื่อให้การอ่านข้อมูลมีความถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์ของการทำงานในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน

2. ในการศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจริงจำนวน 200 คน ซึ่งการยอมรับผลอาจมีความคลาดเคลื่อน $\pm 10\%$ ทางสถิติ จึงควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น เพื่อให้การศึกษาได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

3. ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาตัวบ่งชี้ทั่วไปของความมีอาวุโสของกลุ่มตัวอย่างซึ่งให้ผลการศึกษาที่น่าสนใจแต่อาจไม่สามารถอธิบายรายละเอียดของอิทธิพลของตัวบ่งชี้ในแต่ละตัวได้ละเอียดชัดเจน การศึกษาในอนาคตจึงน่ามีการกำหนดตัวแปรในการศึกษาจากตัวบ่งชี้ความมีอาวุโสที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เพื่อให้ผลของการศึกษาได้รายละเอียดมากพอที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

4. เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาทั่วไปของตัวบ่งชี้ของตัวบ่งชี้ทุกตัวที่มีความเป็นไปได้ ทำให้เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่มีปริมาณและเนื้อหาที่ละเอียดมาก ผู้ตอบแบบสอบถามบางรายอาจเกิดความล่าในการตอบ การศึกษาตัวบ่งชี้โดยเฉพาะเจาะจง จะช่วยให้การออกแบบเครื่องมือ (แบบสอบถาม) ทำให้กระชับและสั้นลง ซึ่งน่าจะช่วยให้ได้รับอัตราการตอบแบบสอบถามที่สูงขึ้น

5. การศึกษาในครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานำร่องเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นคนละกลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจริง ซึ่งการตอบแบบสอบถาม การพิจารณาอภิปรายผลรวมกัน อาจมีปัจจัยแทรกซ้อนในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละสถานที่ทำงานของกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาในอนาคตควรใช้วิธีการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์เจาะลึก เพื่อหารายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นเดียวกันภายใต้วัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน โดยจำกัดตัว

แปร และศึกษาความเป็นมาขององค์กรประกอบการอภิปรายปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาวุโสมากกว่าในองค์กรนั้นๆ นอกจากนี้ การศึกษาในอนาคตอาจเป็นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบความสัมพันธ์ดังกล่าวในองค์กรประเภทต่างๆของรัฐ เอกชน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริบทองค์กรไทย

1. จากผลการวิจัยนี้ สามารถสะท้อนให้เห็นว่า แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคม เศรษฐกิจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแนวคิดต่างๆของผู้คนในปัจจุบัน แต่การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เป็นไปอย่างเป็นพลวัตซึ่งยังคงมีแนวคิดเดิมที่ยังคงมีการสืบทอดต่อกันมาอยู่ เช่น เรื่องความอาวุโสของไทย ดังนั้น แม้ว่าจะองค์กรธุรกิจจะมีความทันสมัยและเน้นที่ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเท่าใดก็ตาม แต่วิธีการสื่อสารภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติ ประเพณีไทยก็เป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้ามไป ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ประเด็นสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์กร แต่การสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างและสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทิศทางที่ดีได้ อันจะเป็นผลไปสู่ผลของการปฏิบัติงานด้วย

2. จากผลการวิจัยลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่พบว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยทางด้านใดก็ตาม แต่ต้องมีความคิดก้าวหน้า มีวิสัยทัศน์และความสามารถเป็นหลักจะได้รับการยอมรับมากที่สุด องค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารขององค์กรในการปรับปรุงการคัดเลือก พิจารณาความดีความชอบ หรือการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรได้ โดยใช้การพิจารณาบุคคลจากผลงานและความสามารถเป็นบรรทัดฐาน

3. จากผลการศึกษากลยุทธ์ทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาจะใช้กลยุทธ์โดยตรงเป็นส่วนใหญ่ในการทำงาน เนื่องจากการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาจะมีความชัดเจนและความเข้าใจในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาที่ตรงกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร โดยถือเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์ ต้องมีความสามารถในการใช้การสื่อสารอย่างถูกกาลเทศะด้วย

4. จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย ที่พบว่า บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการยอมรับในฐานะของผู้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาควรตระหนักถึงปัจจัยเหล่านี้ โดยพัฒนา ปรับปรุง บุคลิกภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลิกภาพทางการพูด เช่น การพูดจาอย่างมีหลักการ สุขุม กระชับชัดเจน อันเป็นลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การยอมรับมากที่สุด นอกจากนี้ การแสดงความเป็นผู้นำ สามารถช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่างๆได้ เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยสามารถนำผลการศึกษานี้ใช้ในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพและความน่าเชื่อถือ อันจะเป็นผลดีต่อการดำรงในฐานะผู้บังคับบัญชา และผู้นำขององค์กรต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

เกียรติศักดิ์ วจีศิริ. การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมค่านิยมความมีอาวูโสของข้าราชการไทย .

วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

เขมรินทร์ พิสมัย. การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจ

ในสถานีตำรวจนครบาล . วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยา ภาควิชา

วาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์. ทางก้าวหน้าของผู้หญิงในระบบราชการ. กรุงเทพมหานคร:

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานก.พ., 2543.

เต็มสิริ บุญยสิงห์ และ ธนรัชฎ์ ศิริสวัสดิ์. เด็ก ผู้ใหญ่และความอาวูโส. แนวคิดไทย.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2533.

ทิชาพร เลิศสมบุรณ์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับ

ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริม

อุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.

นงลักษณ์ ศรีอัฐภาพร เจริญงาม. ความสามารถในการสื่อสาร : แนวคิดเชิงวัฒนธรรมใน

องค์กรไทย. โลกของสื่อ. เล่มที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการสื่อสารมวลชน

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2541.

นวลฉวี ประเสริฐกุล. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคาร

พาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.

นิสดาร์ก เวชยานนท์. การบริหารงานทรัพยากรบุคคลแบบไทยๆ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์

เสมาธรรม, 2545.

นุปผา พิณีจ. ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรีด้านการเป็นผู้นำ

ทางการบริหาร: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาครและนครปฐม. สารนิพนธ์

ปริญญาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.

ผานิต อมราพิทักษ์. ความสามารถในการสื่อสารของผู้หญิงในส่วนราชการที่เข้าร่วมโครงการ

ส่งเสริมประสิทธิภาพของสำนักงานก.พ. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชา

วาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

- ลลิตา วิเลิศปรีชาตระกูล, มโนภาพของควมมีอาวุโสในสังคมไทย. สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2515.
- วิริยา ขุนพรหม. การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับกลุ่มในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- สุนทรี โคมินและสนิท สัมครการ. รายงานการวิจัยเรื่องค่านิยมและระบบค่านิยมไทย. สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์, 2522.
- สุวัฒนา เขียมอรพรรณ, การเปลี่ยนแปลงค่านิยมเกี่ยวกับควมมีอาวุโสในสังคมไทย. แผนกวิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2515.
- อุเทน ลิ้มปิติร์สันต์. การสร้างแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543..
- อนันต์ชัย คงจันทร์. ปัจจัยที่มีผลต่อควมก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิตภาควิชาพาณิชยศาสตร์และการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ภาษาอังกฤษ

- Achariya Kosalakood. The use of upward compliance gaining strategies in Thai Organizations. The degree of Master of Arts The language center The National Institute of Development Administration, 1998.
- Bettinghaus, E.P., & Cody, M.J. Persuasive communication. USA: Thomson Learning, 2002.
- Fieg, J.P. A Common Core : Thais and Americans. Maine: Intercultural Press, 1989.
- Jablin, F.M., Cude, R.I., House, A., Lee, J. & Roth, N.L. Communication Competence in Organizations : Conceptualization and Comparison Across Multiple Level of Analysis. In L. Thayer & G. Barnett (Eds.), Organization Communication : Emerging Perspectives. (Vol. 4, pp. 114-140). Norwood, NJ : Ablex. 1994.
- Mark L.Knapp & John A.Daly. Handbook of Interpersonal communication. California, USA: Sage Publications, 2002.
- Maureen Guirdham. Interpersonal Skills at work. New Jersey, USA: Prentic Hall

- International (UK), 1995.
- McCroskey, Larson, Knapp. An Introduction to Interpersonal Communication.
New Jersey, USA: Prentic Hall International (UK), 1971.
- Otis W.Baskin & Craig E. Aronoff. Interpersonal Communication in organization.
California. USA: Goodyear Publishing Company, 1980.
- Spitzberg, B.H& Cupach, W. Interpersonal communication Competent. Bevery
Hills,USA: Sage Publication, 1984.
- Sriussadaporn-chareonngam, N., & Jablin, F.M. An Explanatory Study of
Communication Competence in Thai organization. The Journal of Business
Communication Vol.36, 4. 1999: 382-419.
- Swasburi, O. Subordinates' Perceptions of Thai Women Leaders' Communication
Competence and Leadership Effectiveness. Doctoral Dissertation Bangkok
University, 2000.
- Terence R. Mitchell. People in organizations: An introduction to organizational behavior.
Tokyo, Japan: McGraw-Hill, 1983.
- W. Richard Plunkett. Supervision Diversity and teams in the workplace. New Jersey,
USA: Prentic Hall International (UK), 1996.
- William W. Neher. Organizational communication. MA, USA: Allyn and Bacon company,
1997.
- Wheeless, L.R., Barraclough, R., & Stewart, R. Compliance-gaining and power in
persuasion. Communication Yearbook 7, 105-145, 1983.

ภาคผนวก



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์การวิจัยนำร่องประกอบวิทยานิพนธ์
(ชุดสำหรับผู้บังคับบัญชา)

ตอนที่ 1 โปรดตอบข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน ต่อไปนี้

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ปี
3. ระดับการศึกษา
4. องค์กรของท่านเป็นองค์กร รัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ
5. ระยะเวลาในการทำงาน.....ปี
6. ระดับ/ตำแหน่งของท่าน.....
7. ท่านมีผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความอาวุโสกว่าท่านทางด้านใด (ตอบได้หลายประการ)
 - วิทยุฒิ (มีอายุมากกว่าท่าน)
 - ประสบการณ์การทำงาน (มีระยะเวลาในการทำงานนานกว่าท่าน)
 - ลำดับการเข้าทำงาน (เข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานก่อนท่าน)
 - คุณวุฒิ (มีระดับการศึกษามีวิชาความรู้มีวุฒิวิชาการในสาขาใดสาขาหนึ่งมากกว่าท่าน)
 - ชาติตระกูล (มีศถาบรรดาศักดิ์ มีตระกูล มีสถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าท่าน)
 - ฐานะ (มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีกว่าท่าน)
 - อุปการคุณ (เคยอบรม เลี้ยงดู สั่งสอน หรือให้ความช่วยเหลือ และมีบุญคุณกันมาก่อน)
 - อิทธิพล (มีอำนาจ พรรคพวก สามารถสั่งการให้ปฏิบัติตามคำสั่งได้มากกว่าท่าน)
 - บุคลิกภาพ (มีลักษณะภูมิฐานน่าเชื่อถือ น่าเคารพ มีความสุขุมรอบคอบและมีภาวะผู้นำมากกว่าท่าน)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพและการยอมรับต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านตามที่ท่านได้ร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าท่าน

1. ในองค์กรของท่านมีวัฒนธรรมเกี่ยวกับระบบอาวุโสมาก-น้อยเพียงใด
อย่างไรบ้าง(โปรดอธิบาย).....
.....
.....

2. ท่านคิดว่า ระบบอาวุโสมีผลต่อการบริหารในงานและคนในสายงาน ความดูแลของท่านอย่างไรบ้าง (โปรดอธิบาย).....
.....
.....

3. ท่านคิดว่าท่านได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าท่านอย่างไรบ้าง (โปรดอธิบาย).....
.....
.....

4. ท่านสามารถใช้อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาลูกน้องของท่านที่มีอาวุโสมากกว่าอย่างไรบ้าง (โปรดอธิบาย).....
.....
.....

5. ท่านคิดว่าการใช้อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาลูกน้องของท่านมีความเหมาะสมอย่างไรบ้าง (โปรดอธิบาย).....
.....
.....

ตอนที่3 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสื่อสารที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1. การสั่งงาน/การมอบหมายงาน

1.1)ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจหรือลำบากใจในการสั่งงาน/มอบหมายงานลูกน้องซึ่งอาวุโสกว่าท่านมาก-น้อยเพียงใด
น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะเหตุใด.....
.....

1.2)ในการสั่งงาน/มอบหมายงาน ท่านรู้สึกได้รับการยอมรับจากลูกน้องซึ่งอาวุโสกว่าท่านหรือไม่
ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

2. การให้ข้อมูล/อธิบายงาน

2.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจหรือลำบากใจในการให้ข้อมูล/อธิบายงานลูกน้องซึ่งอาจุโสกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
 เพราะเหตุใด.....

2.2) ในการให้ข้อมูล/อธิบายงานนั้นท่านรู้สึกได้รับการยอมรับจากลูกน้องซึ่งอาจุโสกว่าท่านหรือไม่

ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร.....

3. การให้คำปรึกษา

3.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจหรือลำบากใจในการให้คำปรึกษาต่อลูกน้องซึ่งอาจุโสกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
 เพราะเหตุใด.....

3.2) ในการให้คำปรึกษานั้นท่านรู้สึกได้รับการยอมรับจากลูกน้องซึ่งอาจุโสกว่าท่านหรือไม่

ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร.....

4. การควบคุมงาน/ติดตามงาน

4.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจหรือลำบากใจในการควบคุมงาน/ติดตามงานลูกน้องซึ่งอาจุโสกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
 เพราะเหตุใด.....

4.2) ในการควบคุมงาน/ติดตามงานนั้นท่านรู้สึกได้รับการยอมรับจากลูกน้องซึ่งอาจุโสกว่าท่านหรือไม่

ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร.....

5. การสอนงาน

5.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจหรือลำบากใจในการสอนงานลูกน้องซึ่งอาวุโสกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก

เพราะเหตุใด.....

5.2) ในการสอนงานให้ลูกน้องนั้นท่านรู้สึกได้รับการยอมรับจากลูกน้องซึ่งอาวุโสกว่าท่านหรือไม่

ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....

ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....

ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

6. การจูงใจในมน้ำใจในการทำงาน

6.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจหรือลำบากใจในการจูงใจในมน้ำใจในการทำงานต่อลูกน้องซึ่งอาวุโสกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก

เพราะเหตุใด.....

6.2) ในการจูงใจในมน้ำใจในการทำงานต่อลูกน้องนั้นท่านรู้สึกได้รับการยอมรับจากลูกน้องซึ่งอาวุโสกว่าท่านหรือไม่

ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....

ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....

ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

7. การประเมินผลงานทางบวก

7.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจ/ลำบากใจในการประเมินผลงานทางบวกต่อลูกน้องซึ่งอาวุโสกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก

เพราะเหตุใด.....

7.2) ในการประเมินผลงานทางบวกต่อลูกน้องนั้นท่านรู้สึกได้รับการยอมรับจากลูกน้องซึ่งอาวุโสกว่าท่านหรือไม่

ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....

ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....

ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

8. การประเมินผลงานทางลบ

8.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจ/ลำบากใจในการประเมินผลงานทางลบต่อลูกน้องซึ่งอาจุโสกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะเหตุใด.....

8.2) ในการประเมินผลงานในทางลบต่อให้ลูกน้องนั้นท่านรู้สึกได้รับการยอมรับจากลูกน้องซึ่งอาจุโสกว่าท่านหรือไม่

ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร.....

9. การนำประชุมงาน

9.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจหรือลำบากใจในการนำประชุมงานกับลูกน้องซึ่งมีอายุโสกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะเหตุใด.....

9.2) ในการนำประชุมงานกับลูกน้องนั้นท่านรู้สึกได้รับการยอมรับจากลูกน้องซึ่งมีอายุโสกว่าท่านหรือไม่

ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร.....

10. กิจกรรม/งานอื่นๆที่ท่านรู้สึกลำบากใจ/อึดอัดใจในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุโสมากกว่าท่านคือ.....(โปรดระบุ)

10.1) ในงานดังกล่าวท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจ/ลำบากใจที่ต้องปฏิบัติงานกับลูกน้องซึ่งมีอายุโสกว่าท่าน มาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะเหตุใด.....

10.2)ในการทำกิจกรรม/งานดังกล่าวกับลูกน้องนั้นท่านรู้สึกได้รับการยอมรับจากลูกน้องซึ่งมีอาวุโสกว่าท่านหรือไม่

- ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า

ปัจจัยต่อไปนี้มีผลมาก/น้อยเพียงใดต่อการยอมรับในตัวท่านในฐานะผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

4.1 วิทยุฒิ /อายุ ของท่านมีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน

- น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
- เพราะ.....

4.2 ประสบการณ์การทำงานของท่านมีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน

- น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
- เพราะ.....

4.3 ลำดับการเข้าทำงานมีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน

- น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
- เพราะ.....

4.4 คุณวุฒิของท่านมีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน(ระดับการศึกษา วิชาความรู้ วุฒิวิชาการ)

- น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
- เพราะ.....

4.5 ซาติตระกูลของท่านมีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน (ยศถาบรรดาศักดิ์ ตระกูลหรือสถานภาพทางสังคม)

- น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
- เพราะ.....

4.6 สุนะทางเศรษฐกิจของท่านมีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน

- น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
- เพราะ.....

4.7 อุปการคุณ (เคยอบรมเลี้ยงดู สั่งสอน หรือให้ความช่วยเหลือและมีบุญคุณกันมาก่อน)มีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก

เพราะ.....

4.8 อิทธิพลของท่านมีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน (มีอำนาจ พรรคพวก สามารถสั่งการให้ปฏิบัติตามคำสั่งได้)

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก

เพราะ.....

4.9 บุคลิกภาพของท่านมีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก

เพราะ.....

4.10 ความน่าเชื่อถือของท่านมีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก

เพราะ.....

4.11 ภาวะผู้นำของท่านมีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก

เพราะ.....

4.12 เพศของท่านมีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก

เพราะ.....

4.13 สถานภาพสมรสของท่านมีผลต่อการยอมรับในตัวท่าน

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก

เพราะ.....

4.14 ท่านคิดว่าปัจจัยอื่นใดนอกเหนือจากปัจจัยข้างต้นที่น่าจะมีผลต่อการยอมรับท่านในฐานะผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชา.....

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามการวิจัยประกอบวิทยานิพนธ์

เรื่อง “การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย”

ตอนที่ 1 โปรดตอบข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน ต่อไปนี้

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ปี
3. ระดับการศึกษา
4. องค์กรของท่านเป็นองค์กร
 รัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ
5. ระยะเวลาในการทำงาน.....ปี
6. ระดับ/ตำแหน่งของท่าน.....
7. ท่านมีผู้บังคับบัญชาที่มีความอาวุโสน้อยกว่าท่านทางด้านใด (ตอบได้หลายประการ)
 - วิทยุฒิ (มีอายุน้อยกว่าท่าน)
 - ประสบการณ์การทำงาน (มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่าท่าน)
 - ลำดับการเข้าทำงาน (เข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานหลังท่าน)
 - คุณวุฒิ (มีระดับการศึกษามีวิชาความรู้มีวุฒิวิชาการในสาขาใดสาขาหนึ่งน้อยกว่าท่าน)
 - ชาติตระกูล (มีศตวรรษวรรดาศักดิ์ มีตระกูล มีสถานภาพทางสังคมที่ต่ำกว่าท่าน)
 - ฐานะ (มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ต่ำกว่าท่าน)
 - อุปการคุณ (เคยอบรม เลี้ยงดู สั่งสอน หรือให้ความช่วยเหลือ และมีบุญคุณกันมาก่อน)
 - อิทธิพล (มีอำนาจ พรรคพวก สามารถสั่งการให้ปฏิบัติตามคำสั่งได้น้อยกว่าท่าน)
 - บุคลิกภาพ (มีลักษณะภูมิฐานน่าเชื่อถือน่าเคารพมีความสุขุมรอบคอบและมีภาวะผู้นำน้อยกว่าท่าน)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพและการยอมรับต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านตามที่ท่านได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน

1. ในองค์กรของท่านมีวัฒนธรรมเกี่ยวกับระบบอาวุโสอย่างไรบ้าง

(โปรดอธิบาย).....

.....

2. ท่านคิดว่า ระบบอาวุโสมีผลต่อการบริหารในงานและคนในองค์กรของท่านอย่างไรบ้าง

(โปรดอธิบาย).....

.....

3. ท่านให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน อย่างไรบ้าง (โปรดอธิบาย).....

4. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่านนั้นสามารถใช้อำนาจหน้าที่เพื่อผู้บังคับบัญชาท่านอย่างไรบ้าง (โปรดอธิบาย).....

5. ท่านคิดว่าการใช้อำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอาวุโสน้อยกว่าท่านมีความเหมาะสมอย่างไรบ้าง(โปรดอธิบาย).....

ตอนที่3 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการสื่อสารที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา คำชี้แจง ในสถานการณ์ในการทำงานต่อไปนี้เป็นความรู้สึกอึดอัดใจหรือลำบากใจ มาก/น้อยเพียงใด เมื่อต้องสื่อสารเพื่อปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่านและท่านให้การยอมรับหรือไม่

1. การสั่งงาน/การมอบหมายงาน

1.1)ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจหรือลำบากใจในการสั่งงาน/มอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสน้อยกว่าท่าน มาก-น้อย เพียงใด
○น้อยที่สุด ○น้อย ○มาก ○มากที่สุด ○ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ○ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะเหตุใด.....

1.2)ในการสั่งงาน/มอบหมายงาน ของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน ท่านให้การยอมรับหรือไม่
○ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
○ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
○ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
○ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

2. การให้ข้อมูล/อธิบายงาน

2.1)ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจหรือลำบากใจในการให้ข้อมูล/อธิบายงานของผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสต่ำกว่าท่าน มาก-น้อย เพียงใด
○น้อยที่สุด ○น้อย ○มาก ○มากที่สุด ○ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ○ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะเหตุใด.....

2.2)ในการให้ข้อมูล/อธิบายงานของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน ท่านให้การยอมรับหรือไม่

- ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

3. การแสดงความเป็นผู้นำ

3.1)ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจ/ลำบากใจในการแสดงความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสน้อยกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

- น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
- เพราะเหตุใด.....

3.2)ในการแสดงความเป็นผู้นำ ของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน ท่านให้การยอมรับหรือไม่

- ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

4. การให้คำปรึกษา

4.1)ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจ/ลำบากใจในการให้คำปรึกษาของผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสน้อยกว่าท่านมาก-น้อยเพียงใด

- น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
- เพราะเหตุใด.....

4.2)ในการให้คำปรึกษาของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน ท่านให้การยอมรับหรือไม่

- ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

5 การควบคุมงาน/ติดตามงาน

5.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจ/ลำบากใจในการควบคุม/ติดตามงานของผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสน้อยกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
 เพราะเหตุใด.....

5.2) ในการควบคุม/ติดตามงาน ของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน ท่านให้การยอมรับหรือไม่

ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

6. การสอนงาน

6.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจ/ลำบากใจในการสอนงานของผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสน้อยกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
 เพราะเหตุใด.....

6.2) ในการสอนงาน ของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน ท่านให้การยอมรับหรือไม่

ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

7. การจูงใจ/โน้มน้าวใจในการทำงาน

7.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจ/ลำบากใจในการจูงใจ/โน้มน้าวใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสน้อยกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
 เพราะเหตุใด.....

7.2) ในการจูงใจ/โน้มน้าวใจในการทำงาน ของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน ท่านให้การยอมรับหรือไม่

ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

8. การประเมินผลงานทางบวก

8.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจ/ลำบากใจในการประเมินผลงานทางบวกของผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสน้อยกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
 เพราะเหตุใด.....

8.2) ในการประเมินผลทางบวก ของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน ท่านให้การยอมรับหรือไม่

- ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

9. การประเมินผลงานทางลบ

9.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจ/ลำบากใจในการประเมินผลทางลบของผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสน้อยกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
 เพราะเหตุใด.....

9.2) ในการประเมินผลทางลบ ของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน ท่านให้การยอมรับหรือไม่

- ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

10. การนำประชุมงาน

10.1) ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจ/ลำบากใจในการนำประชุมงานของผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสน้อยกว่าท่านมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
 เพราะเหตุใด.....

10.2) ในการนำประชุมงาน ของผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน ท่านให้การยอมรับหรือไม่

- ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
- ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

11. กิจกรรม/งานอื่นๆที่ท่านรู้สึกลำบากใจ/อึดอัดใจในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่านคือ.....(โปรดระบุ)

11.1) ในการทำกิจกรรมดังกล่าวกับผู้บังคับบัญชาซึ่งอาวุโสน้อยกว่าท่าน ท่านมีความรู้สึกอึดอัดใจ/ลำบากใจมาก-น้อย เพียงใด

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะเหตุใด.....

11.2) ในกิจกรรมดังกล่าวที่ท่านรู้สึกอึดอัดใจต่อผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน ท่านให้การยอมรับหรือไม่

ยอมรับ โดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่ายอมรับโดยท่านมีวิธีในการพูดหรือสื่อสารคือ.....
 ไม่แน่ใจแต่คิดว่าไม่ยอมรับ โดยท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโส

ปัจจัยต่อไปนี้มีผลมาก/น้อยเพียงใดต่อการยอมรับในตัวผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน

4.1 วิทยุฒิ /อายุ ของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.2 ประสิทธิภาพการทำงานของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.3 ลำดับการเข้าทำงานมีผลต่อการยอมรับ

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.4 คุณวุฒิของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ(ระดับการศึกษา วิชาความรู้ วุฒิวิชาการ)

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.5 ชาติตระกูล ของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ(ยศถาบรรดาศักดิ์ ตระกูลหรือสถานภาพทางสังคม)

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.6 ฐานะทางเศรษฐกิจของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.7 อุปการคุณของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ (เคยอบรมเลี้ยงดู สั่งสอน ให้ความช่วยเหลือ หรือมีบุญคุณกันมาก่อน)

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.8 อิทธิพลของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ (มีอำนาจ พรรคพวก สามารถสั่งการให้ ปฏิบัติตามคำสั่งได้)

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.9 บุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.10 ความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.11 ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.12 เพศของของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.13 สถานภาพสมรสของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการยอมรับ

น้อยที่สุด น้อย มาก มากที่สุด ไม่แน่ใจแต่คิดว่าน้อย ไม่แน่ใจแต่คิดว่ามาก
เพราะ.....

4.14 ท่านคิดว่าปัจจัยอื่นใดนอกเหนือจากปัจจัยข้างต้นที่น่าจะมีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่าท่าน.....

ภาคผนวก ค

ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขออนุญาตให้นำนิสิตเข้าสัมภาษณ์
เรียน

สิ่งที่แนบมาด้วย ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

ด้วย นางสาว ชลทิพย์ อัครวาทญาณิ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา วาทวิทยา ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับ จากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นงลักษณ์ ศรีอักษรภาพร เจริญงาม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการศึกษากลยุทธ์ในการสื่อสารและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาในกระบวนการทำงานที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

เนื่องจากท่านเป็นผู้หนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากสื่อมวลชนและได้รับการนำเสนอในฐานะผู้บริหารรุ่นใหม่จึงเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่จะสามารถให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ได้ จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านอนุญาตให้นำนิสิตเข้าสัมภาษณ์ท่านในฐานะผู้บังคับบัญชา และสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านอย่างน้อย 1 คน ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากท่านและผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านทั้งหมด นิสิตจะนำไปใช้เพื่อการเรียนในเชิงวิชาการและจะได้นำเสนอผลการเรียนในภาพรวมโดยมิได้ระบุชื่อหรืออ้างถึงแหล่งข้อมูลแต่อย่างใด พร้อมนี้ ผู้วิจัยได้แนบข้อคำถามในการสัมภาษณ์มาให้ท่านเพื่อโปรดพิจารณา

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นำนิสิตเข้าศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับงานวิจัยของ นางสาว ชลทิพย์ อัครวาทญาณิ สามารถติดต่อดิฉันได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ (02)218-2188 (ที่ทำงาน) หรือ (01)684-9698 (โทรศัพท์มือถือ)

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ ศรีอักษรภาพร เจริญงาม)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ภาคผนวก ง

ภาควิชาชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

กุมภาพันธ์ 2547

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัยประกอบวิทยานิพนธ์
เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

ด้วยดิฉัน นางสาว ชลทิพย์ อัครวาทญณ์ นิสิตปริญญาโทสาขาชาวาทวิทยา ภาควิชาชาวาทวิทยา และสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงลักษณ์ ศรีอัฐภาพร เจริญงาม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการศึกษากลยุทธ์ในการสื่อสาร และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาในกระบวนการทำงานที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่า

เนื่องจากท่านเป็นผู้หนึ่ง ซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาที่สามารถให้ ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม ที่ได้แนบมาพร้อมกันนี้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับจากท่านไปใช้เพื่อการศึกษาในเชิงวิชาการและ จะได้นำเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเท่านั้น โดยไม่ระบุชื่อหรืออ้างถึงแหล่งข้อมูลแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ และโปรดส่งตรงถึงผู้วิจัยโดยปิดผนึก และใส่ซองที่จัดเตรียมไว้หรือติดต่อผู้วิจัยโดยตรงเพื่อส่งแบบสอบถามคืน และหากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับแบบสอบถาม สามารถติดต่อผู้วิจัยได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ (02)460-0847 หรือ (01)900-6486 (โทรศัพท์มือถือ)

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาว ชลทิพย์ อัครวาทญณ์)

นิสิตปริญญาโทภาควิชาชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาว ชลทิพย์ อัครกานูจน์ เกิดวันที่ 30 มีนาคม 2522 กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาที่โรงเรียนช่างตากุ้งี้อคอนแวนต์ และระดับมัธยมศึกษาที่ โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ จากนั้นเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีที่คณะวารสารศาสตร์และ สื่อสารมวลชน สาขาวิทยุ-โทรทัศน์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำเร็จการศึกษาปริญญา วารสารศาสตรบัณฑิต ในปีการศึกษา 2543 จากนั้นเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยา ภาควชาวิทยาและสื่อ สารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำเร็จ การศึกษาปริญญาโทศสา สตรมหาบัณฑิตในปีการศึกษา 2546 จากนั้นเข้าดำรงตำแหน่ง อาจารย์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญในปี 2547



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย