



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การ โดยที่ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาได้เป็นที่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในงานวิจัยนี้ได้นำการศึกษาภายในองค์การของการประปานครหลวง และการศึกษาโดยจำแนกงานที่ปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย งานบริการ งานธุรการ งานวิชาการ และงานบริหาร โดยส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 255 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับมา 230 ชุด สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชาย 130 คน หญิง 100 คน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 26-48 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ และดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ 3-4 มากที่สุด จำแนกผู้ตอบแบบสอบถามตามลักษณะงานได้ดังนี้ งานบริการ 89 คน งานธุรการ 41 คน งานวิชาการ 66 คน และงานบริหาร 34 คน

2. ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลปรากฏว่า โดยส่วนใหญ่

- ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายติดต่อกับผู้บังคับบัญชาเดือนละ 1-2 ครั้ง สัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง
- ผู้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา สัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง
- วิธีการติดต่อในส่วนใหญ่ใช้วิธีการเข้าพบ หรือเรียกเข้าพบ

3. ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

- เป็นบางครั้งที่ผู้บังคับบัญชาเรียกประชุมหรือตรวจสอบงานโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า หรือให้ข้อมูลในเรื่องงานไม่ครบถ้วน ส่วนการให้ข้อมูลผิดนั้นส่วนใหญ่เห็นว่าไม่เคยมีเลย

- เมื่อมีการมอบหมายงานใหม่หรือให้รับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ นั้น ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาจะบอกให้ทราบล่วงหน้าทุกครั้ง โดยจะชี้แจงอย่างละเอียดพอสมควร ในกรณีที่ไม่ได้ชี้แจงนั้นส่วนใหญ่มองคิดว่า ผู้บังคับบัญชาเข้าใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจงานนั้นแล้ว

#### 4. อำนาจของผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

##### 4.1 อำนาจในการให้รางวัล ผลการวิจัยปรากฏว่า

- ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มองคิดว่าผู้บังคับบัญชาสามารถสนับสนุนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้มาก และสิ่งที่ต้องการให้สนับสนุนก็คือ มีโอกาสศึกษาต่อหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม และมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำ
- ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มองเห็นว่าผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้มีชื่อเสียงในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง ส่วนการได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชานั้นจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงานได้มาก
- ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มองเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอเลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนหน้าที่การงานหรือปรับเงินเดือนของตนต่อผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปอีกได้มาก
- สำหรับการจัดหาอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกตามที่ต้องการนั้น ส่วนใหญ่เห็นว่าได้เป็นบางครั้ง

##### 4.2 อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มองเห็นว่า

- ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับงานในหน้าที่และงานด้านบริการอยู่ในระดับมากและปานกลาง ตามลำดับ
- ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานด้านบริการและงานในหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง แต่ในด้านงานบริการมีผู้ตอบว่ามากเท่ากับปานกลาง
- ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่มีความน่าไว้วางใจในการปรึกษาปัญหาส่วนตัวอยู่ในระดับปานกลาง

4.3 อำนาจตามบทบัญญัติ ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า

- ผู้บังคับบัญชามีสิทธิ์อย่างมากในเรื่องการมอบหมายงานให้ทำ การตรวจสอบการทำงาน การเปลี่ยนหน้าที่ให้ใหม่และการกำหนดให้ปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์
- ผู้บังคับบัญชามีสิทธิ์ในระดับปานกลาง ในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.4 อำนาจในการอ้างอิง จากผลการวิจัยปรากฏว่า เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่า สามารถกระทำสิ่งต่อไปนี้ได้อยู่ในระดับปานกลาง

- ทำงานในหน้าที่ได้อย่างรอบคอบละเอียดถี่ถ้วน และอุทิศตนให้กับงาน
- สามารถให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาในเรื่องงานให้แก่เพื่อนร่วมงาน
- การควบคุมอารมณ์และจิตใจ และมีความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงาน
- สำหรับความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จกันทั้งนั้น ส่วนใหญ่ตอบว่าทำได้อยู่ในระดับมาก

4.5 อำนาจในการบีบบังคับ จากผลการวิจัยปรากฏว่า ส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่า

- ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีผ่อนหนักผ่อนเบาในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
- ผู้บังคับบัญชามีสิทธิ์ในการตรวจสอบหรือควบคุมงานได้อย่างมาก
- ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกลำบากใจหรือยุ่งยากใจมากถ้าไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา สำหรับสาเหตุของความยุ่งยากใจ ส่วนใหญ่คิดว่ามีสาเหตุจากการมอบหมายงานแล้วไม่ชี้แจงให้กระจ่าง และการมอบหมายงานให้ทำมากเกินไป
- ในกรณีที่ไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายแล้วผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำงานอย่างอื่นเพิ่ม มิฉะนั้นจะลงโทษนั้น ส่วนใหญ่เห็นว่าจะทำตามเฉพาะบางสิ่งที่สามารถทำได้เท่านั้น
- ผู้บังคับบัญชามีสิทธิ์อย่างมากในการไม่เสนอชื่อหรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่มีการเลื่อนตำแหน่ง แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีคุณสมบัติครบถ้วน

5. มนุษย์สัมพันธ์ จากผลการวิจัยพบว่า
- ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่เคยปรึกษาปัญหาส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา
  - ผู้ใต้บังคับบัญชาเกือบทั้งหมดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาให้ความคุ้นเคยเป็นกันเองด้วย
  - ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ตอบว่า ไม่มีปัญหาในการติดต่อกับผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้ที่มีปัญหานั้น ส่วนใหญ่ปัญหานั้นเกิดจากเรื่องงานในหน้าที่

#### การทดสอบสมมติฐานและอภิปรายผล

##### สมมติฐานที่ 1 อำนาจของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชา

ปรากฏว่า อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจตามบทบาท อำนาจโดยการอ้างอิง และอำนาจในการบีบบังคับมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารที่ 0.62, 0.59, 0.19, 0.18 และ 0.15 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Robert และ O'Reilly (1974: 321-326) ศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้นเกี่ยวกับปริมาณการติดต่อสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสาร และความพึงพอใจในการทำงาน ส่วน England และ Stein (1961: 299-304) ได้ศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจพบว่า ส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจคือ ค่าจ้าง และการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งได้ผลเช่นเดียวกับการศึกษาของ Blum และ Naylor (1968: 364) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อมเช่น ค่าจ้าง ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ Bernard (1968: 142-149) Gilmer (1968: 250-283) Locke (1979: 1302) ก็ได้ศึกษาและได้ผลเช่นเดียวกันนี้ สำหรับค่าความสัมพันธ์ของผลการวิจัยที่ได้นั้น อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญและอำนาจในการให้รางวัล มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ส่วนอำนาจตามบทบาทนั้น ปรากฏว่าตัวแปรทั้ง 2 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยงานบริการ และวิชาการมีค่าในทางบวกซึ่งสอดคล้องกับที่ Berkowitz และ Bennis (1961-1962: 25-50) พบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตำแหน่งหรือสถานภาพทางสังคมของผู้บังคับบัญชา แต่งานธุรการมีค่าในทางลบ ซึ่งแสดงว่าในงานธุรการนั้นผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจตามบทบาทมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะลดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารลง ซึ่งคาดว่าเนื่องมาจาก สภาพโดยทั่วไปของสังคมไทยนั้น ผู้ที่

เป็นผู้น้อย หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องให้ความเคารพและจะเกรงต่อผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชา และเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานธุรการมีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาเหตุที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่การงานต่ำกว่าจึงเกิดความรู้สึกจะเกรงต่อการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา และยิ่งถ้าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจตามบทบัญญัติมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะพยายามหลีกเลี่ยงลดความพึงพอใจที่จะติดต่อสื่อสารน้อยลง

สมมติฐานที่ 2 อำนาจของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลปรากฏว่า อำนาจในการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำที่ 0.23 และเมื่อจำแนกตามลักษณะงานปรากฏว่ามีเพียงงานบริการ และงานวิชาการเท่านั้นที่มีค่าความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอำนาจในการบีบบังคับนั้น ปรากฏว่า มีเพียงอำนาจในการบีบบังคับของงานวิชาการเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร และเป็นค่าในทางลบ ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับที่ Jackson (1959: 158-161) ได้ศึกษาไว้ว่า บุคคลพอใจที่จะทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ และขณะเดียวกันก็จะพยายามหลีกเลี่ยงไม่ทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่มีอำนาจเหนือเขาหรือทำให้เขาเดือดร้อนวุ่นวายใจ ส่วน Berkowitz และ Bennis (1961-1962: 25-50) พบว่า ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์อย่างผกผันกับตำแหน่ง หรือสถานภาพทางสังคมของผู้บังคับบัญชา

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวข้างต้น โดยแยกตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งผลที่ได้ปรากฏว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ที่ได้แตกต่างกัน โดยเฉพาะในงานธุรการมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนงานอื่น ๆ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง สมยศ นาวิกาน (2517: 141) ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งอย่างหนึ่งอย่างใดในองค์การจะมีแนวความคิดระหว่างค่านิยม การพัฒนา และความคาดหวังขึ้นมาแตกต่างกันไปจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่างกัน Ghiselli Brown (1965: 430-433) Herberg Mausner และ Synder (1959) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่ามีผลมาจากลักษณะของการทำงานหรือสภาพการทำงาน สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์และสามารถทำนายความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาได้นั้น ปรากฏว่า อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ และอำนาจในการให้รางวัลมีความสัมพันธ์มากที่สุด โดยอำนาจทั้ง 2 ชนิด ร่วมกับอำนาจความพึงพอใจใน

การติดต่อสื่อสารได้ร้อยละ 45.0 ซึ่งเมื่อจำแนกตามลักษณะงาน ปรากฏว่า ในงานธุรการมีค่าความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งคาดว่าเกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานด้านธุรการมีโอกาสดูติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานสายอื่น ๆ ส่วนอำนาจตามบทบัญญัติ อำนาจในการอ้างอิง และอำนาจในการบีบบังคับ มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเมื่อจำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปรากฏว่า อำนาจในการบีบบังคับ เมื่อจำแนกแล้วไม่มีงานใดเลยที่มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับที่นัยสำคัญทางสถิติสำหรับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารนั้น จากผลการวิจัยพบว่า อำนาจในการให้รางวัลของผู้บังคับบัญชาในงานบริหารและวิชาการ มีความสัมพันธ์กับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารฯ ส่วนอำนาจในการบีบบังคับนั้น มีเพียงงานวิชาการที่มีค่าความสัมพันธ์ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

จากผลการวิจัยพบว่า อำนาจในการบีบบังคับเมื่อจำแนกตามลักษณะงานแล้วไม่มี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้วิจัยคาดว่า เนื่องจากประชากรที่ทำการศึกษาคือเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจเป็นเพียงผู้แทนหรือผู้ที่รัฐแต่งตั้งให้ควบคุมและบริหารงานแทน ซึ่งก็มีฐานะเปรียบเสมือนผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งเช่นกัน ดร.นิพนธ์ นั่วมงคล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุญช่วย ศรีคำพร (2527: 4-25) ได้สรุปสภาพความแตกต่างของฐานะความรับผิดชอบของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจกับนายทุนเจ้าของสถานประกอบการในภาคเอกชนว่า ในกิจการเอกชนจะมีการแบ่งแยกระหว่างเจ้าของกิจการกับลูกจ้างอย่างชัดเจน แต่ในกรณีรัฐวิสาหกิจผู้บริหารที่รับผิดชอบไม่ต้องรับภาระใด ๆ กับสภาพของวิสาหกิจเมื่อประสบภาวะขาดทุน ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจไม่ต้องมีภาระรับผิดชอบต่อกิจการที่ตนทำอยู่ จึงไม่เคร่งครัดในเรื่องประสิทธิภาพของการบริหารงานและการทำงานของพนักงานมากนัก นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจยังมีสหภาพแรงงานเป็นตัวแทนในการปกป้องหรือเรียกร้องผลประโยชน์ให้แก่พนักงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารได้ นอกจากนี้ สหภาพแรงงานเป็นตัวแทนในการเรียกร้องสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพการจ้าง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการบริหารงานบางเรื่อง เช่น มีส่วนร่วมเป็นกรรมการพิจารณาสอบสวนความผิดของพนักงาน หรือเป็นกรรมการในการพิจารณาการสอบคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงานได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การใช้อำนาจในการบีบบังคับของผู้บังคับบัญชาถูกนำมาใช้ได้ผลไม่มากนัก ค่าความสัมพันธ์ที่ได้จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สำหรับผลการวิจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชากับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่ามีงานธุรการ

และงานบริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย แต่งานบริการและงานวิชาการ มีอำนาจในการให้รางวัล และอำนาจในการบีบบังคับเท่านั้น มีความสัมพันธ์กับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารนั้น ผู้วิจัยคาดว่าสาเหตุที่ไม่มีความสัมพันธ์กันนั้นอาจเนื่องมาจากการที่องค์การมีสภาพแรงงานเป็นผู้คอยปกป้องคุ้มครองพนักงานเมื่อมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาได้ จึงทำให้ผลที่ได้ไม่เป็นไปตามที่ตั้งสมมติฐานไว้

### ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่พบจากการวิจัย ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาควรจะมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเสมอ ทั้งนี้เพราะจากผลการวิจัยปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจที่จะติดต่อสื่อสารกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญมากที่สุด โดยเฉพาะในผู้ปฏิบัติงานด้านธุรการ มีความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 สูงที่สุด
2. ในการเลือกแต่งตั้งให้บุคคลใดเป็นผู้บังคับบัญชานั้นผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับคุณสมบัติในเรื่องความรู้ความชำนาญเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ ทั้งนี้เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชามีอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญมากที่สุด
3. ในการให้รางวัลเพื่อใช้เป็นสิ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา การเลือกใช้ให้ตรงกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ศึกษาต่อหรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม โดยที่จะต้องเปิดโอกาสให้เขาได้นำความรู้ความสามารถที่ได้มาใช้ในการทำงานด้วย สำหรับสิ่งที่ต้องการให้ได้รับการสนับสนุนรองลงมาของแต่ละลักษณะงานแตกต่างกันไป ดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานด้วยบริการและบริหารต้องการได้รับมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำ ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านธุรการต้องการเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ งานด้านวิชาการนั้นส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ทำเพิ่มขึ้น
4. การจูงใจโดยวิธีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสร่วมตัดสินใจในการทำงานนั้น ควรเลือกใช้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารเท่านั้น เพราะในกลุ่มงานอื่นไม่สนใจในเรื่องนี้เลย
5. ผู้บังคับบัญชาควรมีการกำหนดรูปแบบในการติดต่อสื่อสารเพื่อใช้ในการส่งหรือมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาการให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือไม่ชัดเจน และการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสสอบถาม หรือขอรายละเอียดเพิ่มเติมตลอดจนคำแนะนำในเรื่องงานได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะในงานวิชาการและงานบริหารควรจะ

กระทำอย่างยิ่งเนื่องจากผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มนี้จะให้ข้อมูลผิดพลาดมาก

6. ในงานบริการ ธุรกิจ และวิชาการ นั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในระดับวันละ 1-2 ครั้งทุกวัน กับสัปดาห์ละ 1-2 ครั้งมากที่สุด ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาควรจะมีควมระมัดระวังความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารอย่าบ่อยเกินไปหรือมีระยะห่างมากเกินไป

7. ผู้บังคับบัญชาในงานธุรการควรมีความเป็นกันเองหรือมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างมาก ทั้งนี้เพราะจากผลการวิจัยพบว่า ในงานธุรการนั้นยิ่งผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจตามบทบัญญัติมากผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะลดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารด้วยลง

8. ในหลักสูตรการศึกษาด้านนิเทศศาสตร์ควรกำหนดให้มีวิชาการสื่อสารองค์การเป็นวิชาบังคับของหลักสูตร เพื่อให้ผู้ศึกษาทุกคนเข้าใจถึงรูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขององค์การและสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันของทุกคนได้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์การของแต่ละคน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกันของสมาชิกในองค์การ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะมีการศึกษาในเรื่องการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานราชการ และบริษัทเอกชน เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างของความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจแต่ละชนิดของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละลักษณะงาน