

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และรวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยขอเสนอเป็นหัวข้อต่างๆ ได้ดังนี้ คือ

1. ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา
2. ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
3. ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวกับความเครียด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุปสมมติฐานในการวิจัย

1. ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา

“อำนาจ” เป็นแนวคิดด้านพฤติกรรมองค์การที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางมากที่สุด ในปลายทศวรรษ 1970 เป็นผลให้มีการให้ความหมายของ “อำนาจ” อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น เกิดความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับเทคนิคต่างๆ ของอำนาจ มีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีอำนาจ และผลของการใช้อำนาจ (Robbins, 1983, p.314 อ้างใน ประภาพร ดำรงสุข, 2541 น. 7)

ความหมายของอำนาจ

มีนักทฤษฎีองค์การ นักวิชาการ และผู้วิจัยที่เคยศึกษาเรื่องการใช้อำนาจ ได้ให้ความหมายและนิยามไว้ดังนี้

เฟรนช์ และ ราเวน (French & Raven, 1986) กล่าวว่า “อำนาจ” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ทักษะคติ จุดมุ่งหมาย ความต้องการ ค่านิยม และอื่นๆ

โรบบินส์ (Robbins, 1983, p.314 อ้างใน ประภาพร ดำรงสุข, 2541) ให้ความหมายว่า “อำนาจ” เป็นความสามารถที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง จนกระทั่งบุคคลนั้นทำสิ่งต่างๆ ที่มีฉะนั้นเขาอาจจะไม่ทำ คำจำกัดความนี้แบ่งความหมาย 3 ประการ คือ

- 1) แนวโน้ม อำนาจอาจมีอยู่แต่ไม่ถูกใช้ก็ได้นั้นคือ ความสามารถหรือแนวโน้มซึ่งไม่จำเป็นต้องเกิดประสิทธิผลจริงๆ
- 2) ความสัมพันธ์เชิงพึ่งพิง ยิ่งบุคคลหนึ่งต้องพึ่งพิงอีกบุคคลหนึ่งมากเท่าใด บุคคลที่ถูกพึ่งพิงก็ยิ่งมีอำนาจในความสัมพันธ์นั้นมากขึ้น
- 3) บุคคลที่ได้รับอิทธิพลมีช่องว่างในพฤติกรรมของเขา คือ บุคคลมีทางเลือกแต่ถูกจำกัดโดยความสามารถของเขาเองมากกว่าที่เขาจะทำอะไร คำบรรยายลักษณะงาน บรรทัดฐานต่างๆ กฎระเบียบขององค์กร กฎหมายของชุมชน เป็นตัวจำกัดทางเลือกของคน

ลูธานส์ (Luthans, 1989, p.29) ได้ให้ความหมายของอำนาจว่า “อำนาจ” คือ ความสามารถที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนกระทำการบางอย่าง และให้บุคคลหรือกลุ่มคนเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

เชอริงตัน (Cherrington, 1994, p.668) กล่าวถึงอำนาจว่า “อำนาจ” คือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยอำนาจที่ว่ำนนี้ หมายถึงแรงที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรม ซึ่งจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยถ้าไม่มีแรงผลักดันที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

- 1) อำนาจ คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ และบุคคลอาจมีอำนาจไม่ว่าเขาผู้นั้นจะใช้หรือไม่ก็ตาม ซึ่งเรียกว่า Potential Power
- 2) อำนาจขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้ถูกใช้อำนาจ กล่าวคือ คนมีอำนาจก็ต่อเมื่อคนอื่นรับรู้ว่ามี
- 3) อำนาจในองค์กรเป็นสิ่งที่ได้รับมา และบุคคลอื่นมีแนวโน้มที่จะเพิ่มหรือลดฐานอำนาจได้

ยุกัล (Yukl, 1994) กล่าวถึง “อำนาจ” ว่าเป็นศักยภาพของผู้ที่ใช้ที่มีอิทธิพลเหนือทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายโดยเจตนา เพื่อให้ปฏิบัติตามที่ผู้ใช้อำนาจต้องการ

ลัสซีเยอร์ (Lussier, 2000, p.301) ได้กล่าวว่า “อำนาจ” คือ ความสามารถของบุคคลในการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น

มิวชินสกี (Muchinsky, 2001, p.422) ได้กล่าวถึง อำนาจของผู้นำว่า อำนาจมิได้เป็นอำนาจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อลูกน้องเท่านั้น แต่ยังเป็นอิทธิพลที่ส่งผลต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และบุคคลอื่นที่อยู่ภายนอกองค์กรอีกด้วย เช่น ลูกค้า และผู้จัดหาสินค้าให้บริษัท เป็นต้น

เว็บเบอร์ (Weber quoted in Luthans, 2005, p.412) ให้ความหมายของ “อำนาจ” ว่า ความเป็นไปได้ที่บุคคลหนึ่ง ซึ่งมีสัมพันธภาพระหว่างกันในสังคม สามารถที่จะสร้างตำแหน่งที่เป็นของตนเอง แม้ตำแหน่งนั้นจะถูกต่อต้าน หรือขัดแย้งก็ตาม

จารุณี ธรนิตยกุล (2541, น.8) ได้กล่าวว่า “อำนาจ” หมายถึง พลังความสามารถของบุคคลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดเห็น ทศนคติ เป้าหมาย ความต้องการและหรือค่านิยมของบุคคลอื่นให้เป็นที่ไปในทิศทางหนึ่งที่ตนเองต้องการ

ประภาพร ดำรงสุข (2541, น.9) ได้ให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า “อำนาจ” เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และมีผลให้บุคคลเหล่านั้นมีพฤติกรรมไปในแนวทางที่ผู้ใช้อำนาจต้องการได้

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, น.55) กล่าวว่า พลังอำนาจ เป็นอำนาจที่ซ่อนเร้นภายใน (Potential force) ของผู้นำ เป็นอำนาจที่พร้อมที่จะให้ผู้นำได้นำไปใช้ ผู้นำได้รับพลังอำนาจจากหน่วยงาน หรือองค์การ โดยให้เขามีสิทธิที่จะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัล และลงโทษในขอบเขตการใช้พลังอำนาจภายในขอบเขตที่กำหนดนี้ เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องสนับสนุนเขา

มาลา ทัดมาลี (2543, น.13) ได้กล่าวถึงความหมายของอำนาจว่า “อำนาจ” เป็นความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจของผู้อื่น และมีผลบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์

เลิศลักษณ์ นันทวิสิทธิ์ (2545, น.16) ได้สรุปความหมายของอำนาจว่า “อำนาจ” หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ โดยใช้สิ่งที่ผู้อยู่ใต้อำนาจต้องการ หรือไม่ต้องการเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรม

จากนิยามและความหมายดังกล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “อำนาจ” หมายถึง ความสามารถที่สร้างความมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิดเห็น ทศนคติ เป้าหมาย ความต้องการ และค่านิยมบางประการของบุคคลอื่นให้เป็นที่ไปในทางใดทางหนึ่งตามที่มีอำนาจนั้นต้องการ

ประเภทของอำนาจ

การแบ่งประเภทของอำนาจ มีนักจิตวิทยาองค์การแบ่งไว้ 2 แนวทาง (ประภาพร ดำรงค์สุข, 2541, น.9) คือ

1. แบ่งตามฐานอำนาจ
2. แบ่งตามแหล่งที่มาของอำนาจ

ฐานของอำนาจ

เฟรนช์ และ ราเวน (French and Raven, 1959 quoted in Luthans, 2005, pp. 414-418) เป็นผู้ที่ศึกษาอำนาจทางสังคม (Social Power) ซึ่งได้แบ่งฐานของอำนาจไว้ 5 ประเภท ได้แก่

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) อำนาจประเภทนี้เป็นฐานของความสามารถของบุคคลหนึ่งที่สามารถควบคุมทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถในการให้รางวัลแก่พวกเขาเหล่านั้น โดยผู้รับรางวัลจะต้องเห็นคุณค่าของรางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในบริบทขององค์กรนั้น ศักยภาพของผู้บังคับบัญชาในการให้รางวัล ดังเช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การมอบหมายงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบให้ทำ การเพิ่มความรับผิดชอบให้มากขึ้น การจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ๆ ทำให้ใช้การยกย่องชมเชย การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

การเข้าใจในแหล่งที่มาของอำนาจนี้อาจเล็กน้อยถึงปานกลาง สิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงถึง ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญก็คือ ผู้ที่รับอำนาจนั้น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะโดยทั่วไปแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะมีอำนาจในการให้รางวัลเหล่านี้ แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นคุณค่าของสิ่งที่ได้รับล้วนเนื่องมาจากปัญหาด้านทัศนคติ ค่านิยมส่วนบุคคลและหรือกฎระเบียบ ค่านิยมทางสังคมใดๆ ก็ตาม ผู้บังคับบัญชาคนนั้นก็ถือว่า ไร้อำนาจประเภทนี้ไป อย่างเช่น ผู้บังคับบัญชาเลื่อนตำแหน่งให้ โดยที่ต้องเพิ่มหน้าที่ และความรับผิดชอบต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น แต่ผู้ใต้บังคับบัญชากลับเห็นว่า สิ่งนี้ไม่ได้เป็นรางวัลที่เขาต้องการ เพราะด้วยภาระหน้าที่ที่มาพร้อมกับตำแหน่งใหม่ จะทำให้เขามีเวลาในการอยู่กับครอบครัวน้อยลง เพราะครอบครัวคือสิ่งที่สำคัญในชีวิตของเขามากกว่า ตำแหน่งใหญ่โตในองค์กร

2. อำนาจการลงโทษ (Coercive Power) อำนาจประเภทนี้เป็นฐานของอำนาจที่ขึ้นอยู่กับความเกรงกลัว ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถที่จะใช้อำนาจในการลงโทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการแสดงความเป็นปฏิกิริยาต่อฝ่ายหนึ่ง หรืออย่างน้อยที่สุดก็สามารถข่มขู่บังคับให้บุคคลอื่นเชื่อว่า จะได้รับโทษหรือเกิดผลเสียกับตน หากไม่ปฏิบัติตามตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจนั้น ในบริบทขององค์กรนั้น ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการลงโทษต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชา โดยการไล่ออกจากงาน ลดขั้นตำแหน่ง ตัดเงินเดือน ไม่เพิ่มเงินเดือนให้ ชมเชยทั้งทางตรงและทางอ้อมว่าจะลงโทษ

การใช้อำนาจประเภทนี้ โดยทั่วไปมักจะเป็นการใช้กำลังทางกายหรืออาวุธ แต่ยังปรากฏในรูปแบบอื่นๆที่นุ่มนวลกว่า เช่น การใช้วาจาว่ากล่าวตักเตือน การตำหนิ การทำให้รู้สึกด้อยค่า หรือรู้สึกว่าจะไม่มีคนรักใคร่ชอบพอ ความเกรงกลัวของผู้ได้บังคับบัญชาที่จะถูกลงโทษ จึงทำให้ไม่กล้าฝ่าฝืนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบายขององค์การ เช่น ความเกรงกลัวในการถูกลงโทษทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามาทำงานตรงเวลา และตั้งใจทำงานเมื่อเห็นผู้บังคับบัญชาเดินผ่านไปผ่านมามีบริเวณจุดที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอยู่ เป็นต้น

3. อำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจตามตำแหน่ง (Legitimate Power) อำนาจประเภทนี้เป็นอำนาจที่บุคคลได้รับสิทธิอันชอบธรรมจากบุคคลกลุ่มหนึ่ง หรือจากองค์การควบคุมบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม ซึ่งสามารถกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นอำนาจอันชอบธรรมในการควบคุมผู้อื่น อำนาจนี้มีความสัมพันธ์กับอำนาจการให้รางวัลและอำนาจในการลงโทษ ดังนั้นบุคคลที่มีอำนาจโดยตำแหน่งย่อมอยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะให้รางวัลหรือลงโทษผู้อื่นได้ หากปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามความต้องการของเขา ซึ่งอำนาจประเภทนี้ได้มาจากแหล่งของอำนาจใหญ่ๆ 3 แหล่งด้วยกัน คือ

1) แหล่งอำนาจที่มาจากค่านิยม ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรม ประเพณีของทั้งในสังคม และองค์การ หรือของกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เช่น การยึดถือระบบอาวุโส ผู้ที่มีอายุมากกว่าจะมีอำนาจตามตำแหน่งมากกว่า หรือในองค์การที่ใช้ระบบการสืบทอดทายาท ลูกหรือทายาทเจ้าขององค์การจะมีอำนาจโดยตำแหน่งในการบังคับบัญชาพนักงานในองค์การ เป็นต้น

2) แหล่งอำนาจที่มาจากโครงสร้างทางสังคมที่ได้รับการยอมรับ หากผู้ได้บังคับบัญชายอมรับโครงสร้างลำดับชั้นในองค์การ ก็ย่อมจะยอมรับอำนาจโดยตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา เช่น ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาย่อมมีอำนาจโดยตำแหน่ง เพราะผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อว่าตามกฎระเบียบและลำดับชั้นในองค์การ ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าย่อมมีอำนาจโดยตำแหน่งเหนือกว่าผู้ที่มีตำแหน่งต่ำ

3) แหล่งอำนาจที่มาจากได้รับการมอบหมายให้เป็นตัวแทนของบุคคลผู้มีอำนาจหรือตัวแทนของกลุ่มคน เช่น การเป็นประธานในที่ประชุม การเป็นสมาชิกของคณะกรรมการบริหาร ก็ย่อมต้องมีอำนาจโดยตำแหน่งตามมาด้วยเช่นกัน

4. อำนาจความน่าเชื่อถือ (Referent Power) อำนาจประเภทนี้เกิดจากการที่บุคคลนั้นเป็นที่ชื่นชอบ ศรัทธา เป็นที่ชื่นชม เป็นที่รักของบุคคลอื่นในกลุ่ม เพราะเขาเป็นคนที่มีความบุคลิกภาพส่วนตัวบางอย่างที่โดดเด่น หรือมีพฤติกรรมที่น่ายกย่องเป็นที่ดึงดูดใจให้คนในองค์กรเอาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม อย่างเช่น ในการทำธุรกิจโฆษณาที่มีความได้เปรียบอย่างมากที่ในการนำเอาบุคคลที่มีชื่อเสียง เช่น นักแสดง หรือนักกีฬา เพื่อที่จะจูงใจให้ผู้บริโภคสนใจ และซื้อสินค้านั้น เพราะหากผู้บริโภคชื่นชอบบุคคลผู้มีชื่อเสียงเหล่านี้ เขาก็มีความปรารถนาที่จะแสดงพฤติกรรมเลียนแบบอย่างตามบุคคลที่เขาชอบ และตัดสินใจซื้อสินค้านั้น

และในการจัดการองค์การ อำนาจความน่าเชื่อถือนี้แตกต่างจากอำนาจประเภทอื่นๆ มากพอสมควร เนื่องจากอำนาจประเภทนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องมีบุคลิกที่น่าดึงดูดใจ มีความน่าเชื่อถือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะปฏิบัติตาม แต่ในอำนาจการให้รางวัล และการลงโทษ รวมทั้งอำนาจตามตำแหน่งนั้นไม่ต้องคำนึงถึงภาพลักษณ์เหล่านั้น ซึ่งในทางกลับกัน อำนาจความน่าเชื่อถือต้องขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจประเภทนี้เป็นฐานอำนาจสุดท้ายในอำนาจ 5 ประเภท ที่ เฟรนช์ และ ราเวน ได้กล่าวไว้ อำนาจความเชี่ยวชาญนี้มาจากการยอมรับนับถือผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความเข้าใจในเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะสาขานั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งฐานอำนาจต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้วจะขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคคล แต่อำนาจความน่าเชื่อถือนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญในอดีตที่ผู้บังคับบัญชามี และที่สำคัญคือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) เช่น ผู้ฝึกสอนนักฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จในการทำทีมนั้น ก็อาศัยฐานอำนาจประเภทนี้ เพราะการให้คำแนะนำ หรือฝึกสอนเทคนิคต่างๆ ให้นักฟุตบอลเชื่อ และปฏิบัติตามนั้น ผู้ฝึกสอนย่อมต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกีฬาฟุตบอลจริงๆ นักกีฬาจึงจะมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตาม เช่น ในอดีตผู้ฝึกสอนเคยเป็นนักฟุตบอลที่ยอดเยี่ยม และประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังเคยได้รางวัลยอดเยี่ยมในการฝึกสอนนักฟุตบอลทีมอื่นๆ มาก่อน ก็จะยิ่งทำให้นักฟุตบอลในทีมนี้มีความเชื่อมั่น และพร้อมที่จะฝึกปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้ฝึกสอนทุกประการ เพราะเชื่อในอำนาจความเชี่ยวชาญที่ผู้ฝึกสอนมี

สำหรับอำนาจความน่าเชื่อถือในองค์กรนั้น ผู้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ก็จะมีอำนาจความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาของตนเท่านั้น อย่างเช่น นักวิศวกรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านวิศวกรรม ก็จะได้รับยอมรับในด้านนี้ มิใช่ด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือด้านการประชาสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม อำนาจความน่าเชื่อถือก็เป็นอำนาจที่เลือกใช้อย่างมากในองค์กร ดังนั้นอำนาจความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งจำเป็น ถือเป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนาองค์กร

ยิ่งถ้าองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้มากเท่าใด อำนาจความเชี่ยวชาญก็ยิ่งมีบทบาทและความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น (จารุณี ธรนิตยกุล, 2541, น.11)

โดยสรุปจากการแบ่งอำนาจเป็น 5 ประเภทข้างต้น คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการลงโทษ อำนาจตามตำแหน่ง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจความน่านับถือ สามารถแบ่งที่มาของอำนาจดังกล่าวได้ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- 1) อำนาจที่ได้มาจากองค์กร คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการลงโทษ และอำนาจตามตำแหน่ง
- 2) อำนาจที่ได้มาจากตัวของบุคคลนั่นเอง คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจความน่านับถือ

สองปีต่อมา เอทซियोนี (Etzioni, 1961) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแหล่งที่มาของอำนาจตามแนวทางปฏิบัติในองค์กร ได้แก่

1. อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่บังคับใช้สมาชิกในองค์กรให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่องค์กรวางไว้
2. อำนาจจากอรรถประโยชน์ (Remunerative Power) เป็นอำนาจที่เกิดมาจากอำนาจมีทรัพยากรที่จะให้ผลประโยชน์ต่อผู้อื่นได้ หรือการให้ค่าตอบแทน เช่น การให้ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าล่วงเวลา
3. อำนาจบรรทัดฐาน (Normative Power) เป็นอำนาจเกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับตัวบุคคล เช่น ความต้องการในความสำเร็จ ความเป็นเพื่อน และค่านิยมเกี่ยวกับกลุ่ม หรือการใช้ความสามารถในการจัดการ กระตุ้นให้บุคคลอื่นคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามที่เราต้องการ

หลังจากนั้น พีบอดี้ (Peabody, 1962) ได้ศึกษาเกี่ยวกับฐานของอำนาจ ซึ่งได้แบ่งฐานของอำนาจออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ฐานอำนาจตามกฎหมาย (Legitimacy) เป็นฐานอำนาจที่มาจากข้อบังคับ หรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดให้อำนาจ และตำแหน่งงานนั้น เป็นอำนาจที่จะออกคำสั่ง และทำให้เกิดความเชื่อฟัง
2. ฐานอำนาจตามตำแหน่ง (Position) ในแต่ละองค์กรนั้น ย่อมมีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบได้ทันทีว่า ขึ้นตรงต่อใคร และใครมีอำนาจที่จะสั่งการได้ ใครเป็นผู้มีอำนาจในการให้รางวัล การลงโทษ บุคคลที่มีอำนาจ และความสามารถที่จะลดบันดาลสิ่งที่ไม่ได้บังคับบัญชาปรารถนา ซึ่งจัดเป็นอำนาจประเภทนี้ด้วย

3. ฐานอำนาจจากตัวบุคคล (Person) เป็นฐานของอำนาจที่มีลักษณะเป็นของตัวเอง อาจเกิดจากการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนดีมีคุณธรรม ผู้อื่นจึงให้ความเคารพนับถือ ซึ่งเป็นอำนาจที่สั่งสมจากบารมี และมีเฉพาะบุคคลเท่านั้น

4. ฐานอำนาจจากความสามารถเฉพาะบุคคล (Competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่น ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ และชำนาญในด้านต่างๆ

นอกจากอำนาจที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว ลัชซีเยอร์ (Lussier, 2000, pp.302-304) ได้กล่าวถึงอำนาจ อีก 2 ประเภท ที่เพิ่มเติมจากอำนาจของเฟรนช์ และ ราเวน อันได้แก่

1. อำนาจความพึงพา (Connection Power) อำนาจประเภทนี้มีพื้นฐานมาจากอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ใช้อำนาจ กล่าวคือ อำนาจในความสัมพันธ์ของบุคคลหนึ่งกับผู้ที่ใช้อำนาจ ซึ่งความสัมพันธ์นั้นทำให้บุคคลหนึ่งมีอำนาจไปด้วย หรือลักษณะของการใช้ความคุ้นเคยหรือเส้นสายในการทำงาน หากบุคคลนั้นรู้จักมักคุ้นกับผู้จัดการ หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยนั้น ก็อาจทำให้บุคคลนั้นสามารถเข้าไปทำงานได้ อำนาจความพียงายังสามารถช่วยเพิ่มมูลค่า หรือผลประโยชน์ทางด้านธุรกิจอีกด้วย

2. อำนาจข้อมูลข่าวสาร (Information Power) อำนาจประเภทนี้มีพื้นฐานมาจากการมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นที่ต้องการต่อผู้อื่น ซึ่งข้อมูลข่าวสารนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นข้อมูลเกี่ยวกับงานเสมอไป ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องมีข้อมูลข่าวสารในหลายหลายด้าน เพราะผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการจะต้องตอบคำถามต่างๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการทราบเมื่อประสบปัญหาหรือข้อสงสัยต่างๆ ในองค์กร

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ตามแนวคิดของของเฟรนช์ และ ราเวน (French and Raven, 1959) ในอำนาจ 5 ประเภท อันได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการลงโทษ อำนาจตามตำแหน่ง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจความน่าเชื่อถือ เนื่องจากการแบ่งประเภทการใช้อำนาจในองค์กรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และนักวิจัยมักนำมาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลาย (จารุณี ธรนิตยกุล, 2541)

แหล่งที่มาของอำนาจ

روبินส์ (Robbins, 1994 อ้างใน ประภาพร ดำรงค์สุข, 2541) อธิบายว่า ในขณะพื้นฐานของอำนาจ หมายถึง ผู้มีอำนาจบางสิ่งบางอย่างที่จะทำให้เขามีอำนาจ แต่แหล่งของอำนาจ

หมายถึง ผู้มีอำนาจได้ฐานของอำนาจของเขามาจากที่ใด รอบบิณส์แบ่งอำนาจตามแหล่งที่ได้มา
ได้เป็น 4 แหล่ง

1. ตำแหน่งที่บุคคลเป็นอยู่ สำหรับในกลุ่มอย่างเป็นทางการและในองค์การ ฐานอำนาจที่พบมากที่สุดอาจจะเป็นตำแหน่งตามโครงสร้าง

2. ลักษณะส่วนบุคคล ถ้าบุคคลมีลักษณะที่เรียกว่าบารมี ก็จะมีลักษณะส่วนบุคคล
ซึ่งอาจจะใช้ทำให้คนอื่นทำในสิ่งที่เขาต้องการได้

3. ความเชี่ยวชาญ ความเชี่ยวชาญเป็นวิถีทางที่ผู้มีอำนาจสามารถควบคุมข้อมูล
เฉพาะด้าน ซึ่งทำให้บุคคลอื่นทำอะไรก็ได้ ความเชี่ยวชาญเป็นแหล่งของอิทธิพลที่มีพลังมากที่สุด
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมที่มุ่งเทคโนโลยี

4. โอกาสในการได้รับหรือมีข้อมูลสารสนเทศ การที่อยู่ในสถานที่ที่เหมาะสม ในเวลา
ที่เหมาะสมสามารถทำให้บุคคลมีโอกาสดังกล่าวที่จะแสดงอำนาจได้ ไม่จำเป็นว่า บุคคลต้องอยู่ใน
ตำแหน่งอย่างเป็นทางการในกลุ่มหรือองค์การ จึงจะมีข้อมูลซึ่งสำคัญต่อบุคคลอื่น หรือสามารถที่
จะทำให้โทษใครได้

นอกจากนี้ วิไลวรรณ พุกทอง (2546, น.42-44) ได้ศึกษาในเรื่อง “ความสัมพันธ์
ระหว่างการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับ
ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวง
กลาโหม” ซึ่งได้สรุปแหล่งของอำนาจว่ามี 3 แหล่ง คือ แหล่งอำนาจส่วนบุคคล แหล่งอำนาจทาง
สังคม และแหล่งอำนาจในองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แหล่งอำนาจตามลักษณะส่วนบุคคล จากประสบการณ์ งานวิจัย และการสังเกต
ของ ไฟเฟอร์ (Pfeffer, 1992 อ้างใน วิไลวรรณ พุกทอง, 2546) พบว่า ลักษณะที่สำคัญของบุคคล
ที่จะได้รับและเป็นเจ้าของอำนาจที่ยิ่งใหญ่ในองค์การ คือ

- 1) มีพลังงาน ความต้านทานและมีกำลังทางกายภาพ
- 2) สามารถที่จะดึงพลังงานของบุคคลออกมาใช้ได้และหลีกเลี่ยงความพยายาม
ที่สูญเปล่า
- 3) ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น สามารถอ่านและทำความเข้าใจผู้อื่นได้
- 4) ยืดหยุ่น โดยเฉพาะสิ่งที่มีความหมายต่อการทำเป้าหมายให้สำเร็จ
- 5) เต็มใจที่จะต่อสู้เมื่อจำเป็นเวลาที่เกิดความขัดแย้ง และต้องเผชิญหน้ากับ
ปัญหา

- 6) สามารถที่จะยับยั้งความเห็นแก่ตัว และแสดงบทบาทของผู้ตามที่ดีหรือสมาชิกที่เต็มใจจะช่วยงาน หรือสนับสนุนผู้อื่นในเวลาที่เหมาะสม
2. แหล่งอำนาจทางสังคม อำนาจจะได้รับจากแหล่งเฉพาะเท่านั้น ซึ่งเป็นอำนาจ 5 ประเภทของเฟรนช์ และราเวน (French and Raven, 1959) ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น
3. แหล่งอำนาจในองค์การ อำนาจในองค์การตามความเห็นชอบของ ฮูเบอร์ (Huber, 1996 อ้างใน วิไลวรรณ พุกทอง, 2546) จะแตกต่างจากอำนาจส่วนบุคคลเพียงเล็กน้อย เพราะว่าเป็นผลของผู้กระทำในกลุ่มคนหลายคนในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน และการเกี่ยวข้องกันของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ มีการนิยามแหล่งอำนาจในองค์การที่แตกต่างกัน 4 แหล่ง คือ
 - 1) Structural Position ตำแหน่งตามโครงสร้างหรืออำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่
 - 2) Personal Characteristics ลักษณะส่วนบุคคลหรือวัฒนธรรมกลุ่มค่านิยม และการผสมผสานกันระหว่างลักษณะของบุคคล
 - 3) Expertise ความเชี่ยวชาญ
 - 4) Opportunity การได้รับโอกาส จะเกี่ยวข้องกับการได้รับโอกาสสำหรับความก้าวหน้าการเจริญเติบโต การให้รางวัล และการยอมรับเป็นที่รู้จัก

ผลกระทบของการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา

การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาจะส่งอิทธิพลหรือผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในทิศทางบวกหรือลบนั้น อาจขึ้นอยู่กับประเภทของอำนาจ ปริมาณในการใช้อำนาจ หรือโอกาสในการใช้อำนาจเหล่านั้น ซึ่งปฏิกิริยาที่ตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่างๆ อาจแตกต่างกันไปตามฐานหรือแหล่งอำนาจที่ใช้ก็เป็นได้

ตามแนวความคิดของเคลมาน (Kelman, 1958) กล่าวว่า การคล้อยตามระดับของการกระทำ มี 3 ระดับ คือ การยินยอม (Compliance) การเป็นที่ยอมรับ (Identification) และการเปลี่ยนแปลงภายในจิตใจ (Internalization)

1. การยินยอม (Compliance) เป็นการคล้อยตามระดับต่ำสุด บุคคลจะยินยอมทำตามสังคมเพื่อได้รับรางวัล หรือหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ เช่น พนักงานยินยอมเข้าแถวออกกำลังกายตอนเช้าก่อนเคารพธงชาติเพื่อหลีกเลี่ยงการเป็นคนนอกคอกของบริษัท พนักงานยินยอมลง

มือทำงานทันทีที่หัวหน้าสั่งเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกตำหนิต่อหน้าธารกำนัล เป็นต้น เมื่อใดไม่มีรางวัลหรือการลงโทษ พนักงานอาจไม่ทำพฤติกรรมดังกล่าว (สิริอร วิชชาวุธ, 2544, น. 303)

2. การเป็นที่ยอมรับ (Identification) บุคคลมีความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือหรือเป็นบุคคลสำคัญในสังคม ทางหนึ่งที่บุคคลมักทำกันคือการเลียนแบบบุคลิกลักษณะของผู้ที่มีความสำคัญหรือเด่นกว่าผู้อื่น ตามความเชื่อว่า ถ้าตนมีบุคลิกลักษณะเหมือนบุคคลที่มีความสำคัญก็จะได้รับการยอมรับของสังคมด้วย ดังนั้นจึงเลียนแบบวิธีการคิดและพฤติกรรมของบุคคลสำคัญ เช่น จะหยุดรถให้คนเดินข้ามถนน จะพูดจานุ่มนวลไม่ก้าวร้าวตามแบบบุคคลที่ตนเห็นสำคัญ เป็นต้น (สิริอร วิชชาวุธ, 2544)

3. การเปลี่ยนแปลงภายในจิตใจ (Internalization) เป็นการคล้อยตามในระดับสูงสุด เนื่องจากบุคคลยอมรับในความเชื่อ เจตคติ ค่านิยมของกลุ่มว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคคลจะเชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อหรือค่านิยมเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ ทำให้เกิดพฤติกรรมคล้อยตามสูง การกระทำพฤติกรรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับรางวัลหรือการถูกทำโทษ หรือทำเพื่อให้ผู้อื่นชอบหรือยอมรับในตน แต่พฤติกรรมเกิดขึ้นเพราะ ความเชื่อที่เห็นว่าถูกต้อง เปรียบเสมือนคุณธรรมประจำใจของตน เช่น การมีหิริโอตตปละ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในจิตใจ ให้รู้จักผิดชอบชั่วดี ดังนั้นกลุ่มจะสามารถจะทำให้สมาชิกมีพฤติกรรมคล้อยตามสูง โดยการทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อและยอมรับอย่างสนิทใจว่าการกระทำพฤติกรรมต่างๆตามที่กลุ่มกำหนดนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

ส่วนแนวความคิดของ มิดเดิลมิสต์ และฮิตต์ (Middlemist and Hitt, 1981) ได้กล่าวถึงปฏิกิริยาต่ออำนาจและอิทธิพลไว้ดังนี้

1. การยอมตาม (Compliance) หมายถึง การยอมรับของบุคคลต่อผู้ที่มีอิทธิพลเนื่องจากเขาคาดว่าจะได้รับรางวัลสำหรับการสนองตอบต่อคำขอนั้น หรือจะได้รับการลงโทษ ถ้าเขาไม่สนองตอบ การใช้รางวัลและการลงโทษจึงมักเป็นวิธีคุ้นเคยในการสร้างการยอมตาม

2. ความเป็นพวกเดียวกัน (Identification) หมายถึง การยอมรับของบุคคลต่อผู้ที่มีอิทธิพล เนื่องจากความสัมพันธ์อันน่าพึงพอใจระหว่างบุคคล อำนาจที่สำคัญในการสร้างกระบวนการนี้ คือ อำนาจความน่าเชื่อถือ บุคคลมักจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้มีอิทธิพลเพื่อสร้างความเป็นพวกเดียวกัน

3. ความกลมกลืน (Conformity) หมายถึง การยอมรับของบุคคลต่อผู้ที่มีอิทธิพลเนื่องจากเขาต้องการจะอยู่ในกระแสพฤติกรรมของสังคม ความกลมกลืนนี้แตกต่างจากความเป็นพวกเดียวกัน โดยที่บุคคลเป็นพวกเดียวกันกับบุคคลที่น่าเชื่อถือเพียงบุคคลเดียว แต่บุคคล

กลมกลืนกับบุคคลจำนวนมากที่รอบข้างเขาซึ่งทำพฤติกรรมแบบเดียวกัน พฤติกรรมนี้จึงเป็นที่ยอมรับหรือเป็นสิ่งชอบธรรมในสังคม ดังนั้น ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความกลมกลืน คือ อำนาจตามตำแหน่ง

4. ความเชื่อฟัง (Obedience) หมายถึง บุคคลได้รับอิทธิพลให้ทำพฤติกรรมซึ่งขัดกับความปรารถนาของเขา โดยที่บุคคลเก็บความปรารถนาของเขาไว้ เพื่อที่จะยอมตามความต้องการของผู้มีอิทธิพล อำนาจที่ทำให้เกิดความเชื่อฟังนี้ได้แก่ การลงโทษและการให้รางวัล แต่ความเชื่อฟังนี้อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่มีการข่มขู่หรือรางวัลก็ได้ เขาอาจเชื่อฟังเพราะเป็นคำสั่งของหัวหน้า

5. การรับรู้และการอนุมาน (Perception and Attribution) ในบางกรณีบุคคลอาจได้รับอิทธิพลจากคนอื่นได้โดยง่าย โดยที่อาจไม่ได้รับรู้ว่ามีกำลังอำนาจใช้อย่างชัดเจน เช่น บุคคลยอมรับอำนาจตามตำแหน่งโดยไม่ได้อะไรมากมาย และอาจไม่สงสัยในอำนาจความน่าเชื่อถือ ดังนั้น เมื่อบุคคลเปลี่ยนพฤติกรรม เขาจึงอนุมานว่าเป็นเพราะตัวเขาเองต้องการที่จะทำเช่นนั้นมากกว่าเป็นเพราะการใช้อำนาจของบุคคลอื่น

มิวชินสกี (Muchinsky M., 2001, p.424) ได้สรุปการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพล และผลกระทบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะต่างๆ โดยแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1

แสดงการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาและผลกระทบในการใช้อำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

แหล่งที่มาของอำนาจ	ประเภทของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น		
	การยินดีทำตาม (Commitment)	การยอมตาม (Compliance)	การต่อต้าน (Resistance)
อำนาจความน่าเชื่อถือ	ส่วนใหญ่เมื่อเชื่อว่าคำสั่งนั้นสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา	บางครั้งเมื่อรู้ว่า คำสั่งนั้นไม่สำคัญต่อผู้บังคับบัญชา	บางครั้งเมื่อรู้ว่า คำสั่งนั้นจะทำให้เกิดผลเสียต่อผู้บังคับบัญชา
อำนาจความเชี่ยวชาญ	ส่วนใหญ่เมื่อถูกชักชวนและได้ร่วมเป้าหมายในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	บางครั้งเมื่อถูกชักชวนแต่ไม่ได้ร่วมเป้าหมายในการทำงานของผู้บังคับบัญชา	บางครั้งเมื่อผู้บังคับบัญชาถือตัวและมีท่าทางดูถูก หรือมีเป้าหมายตรงข้ามกัน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แสดงการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาและผลกระทบในการใช้อำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

แหล่งที่มาของอำนาจ	ประเภทของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น		
	การยินดีทำตาม (Commitment)	การยอมตาม (Compliance)	การต่อต้าน (Resistance)
อำนาจตามตำแหน่ง	บางครั้ง เมื่อคำสั่งนั้นทำโดยสุภาพ	ส่วนใหญ่ เมื่อคำสั่งนั้นมีลักษณะ เหมือนถูกบังคับตาม สายงาน	บางครั้ง เมื่อคำสั่งนั้นทำอย่างดูถูก หรือเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง
อำนาจการให้รางวัล	บางครั้ง เมื่อเกี่ยวข้องกับ ผลประโยชน์ส่วนตัว	ส่วนใหญ่ เมื่อไม่เกี่ยวข้องกับ ผลประโยชน์ส่วนตัว	บางครั้ง เมื่อเป็นงานที่ไม่สุจริต
อำนาจการลงโทษ	น้อยครั้ง	บางครั้ง เมื่อคำสั่งนั้นมีประโยชน์ และไม่มี การลงโทษ	บ่อยครั้ง เมื่อเป็นงานที่เป็นผลเสีย และไม่สุจริต

ที่มา: Leadership in Organizations, 2nd ed., by G. Yukl, 1989 quoted in M. Muchinsky, 2001.

โดยสรุปอิทธิพลในอำนาจของบุคคลดังกล่าว นั้น ลัชซีเยอร์ (Lussier, 2005, pp.417-418) ได้กล่าวว่า อำนาจที่บุคคลใช้สร้างอิทธิพลต่อบุคคลอื่นนั้น จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของผู้อื่นที่มีต่อการรับรู้การใช้อำนาจของบุคคลนั้น ดังนั้นหากบุคคลต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในอำนาจของตน ก็ควรแสดงให้ผู้อื่นได้เห็นและรับรู้ถึงอำนาจที่แท้จริงของตน ซึ่งอำนาจของบุคคลนั้นมีหลายหลากรูปแบบให้ยึดเป็นแนวทาง อย่างไรก็ตาม การยึดแนวปฏิบัติตามในอำนาจประเภทใดก็ตามแต่ ควรคำนึงถึงลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์แวดล้อม รวมถึงสิ่งต่างๆที่จะส่งผลกระทบได้ เพื่อการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม และให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของทั้งผู้บังคับบัญชา และองค์กรได้

2. ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ความหมายของการสื่อสาร

เบอร์โล (Berlo, 1960) ได้กล่าวถึง “การสื่อสาร” ไว้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการกระทำให้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น (Influence) และมีผลกระทบถึงคนอื่นด้วยเจตนา

สจ๊วต (Stewart K., 1968 อ้างใน พิรุณฯ ทรงจักรแก้ว, 2537) อธิบายถึง “การสื่อสาร” ว่า การติดต่อสื่อสารนั้น โดยทั่วไป เราจะให้ความหมายกันว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการใช้สัญลักษณ์ที่สลับซับซ้อน สำหรับที่จะทำให้บรรลุถึงจุดหมายอย่างหนึ่ง คือ การแสดงออก ซึ่งความหมายที่แจ่มชัดในใจของอีกคนหนึ่ง คือ ผู้ส่งพยายามที่จะใช้สัญลักษณ์ใดๆก็ตามในการส่งความรู้สึกหรือความคิดที่มีความหมายจำเพาะเจาะจงให้เกิดเป็นความคิดในใจของผู้รับ

เชียร์รี (Cherry, 1978) ได้กล่าวถึง “การติดต่อสื่อสาร” เป็นการใช้คำพูด ถ้อยคำ จดหมาย บันทึกข้อความ สัญลักษณ์ต่างๆหรือข่าวสารข้อมูลที่ใช้ร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งของหรือเรื่องราวเหตุการณ์ต่างๆ

ลัชชีเยอร์ (Lussier, 2000, p.378) ได้ให้ความหมายของ “การสื่อสาร” ว่า เป็นกระบวนการส่งผ่านข้อมูลและความหมาย

วิจิตร อวะกุล (2534) ได้กล่าวว่า การสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้รับสารมีความรู้สึกนึกคิดและมีความเข้าใจเหมือนกับความคิด หรือความเข้าใจของผู้ส่งสาร ตามธรรมชาติของมนุษย์การได้รับข่าวสารอย่างเดียวกันมากๆ แต่อาจจะมี ความเข้าใจและความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกันไป การสื่อสารที่ดีจะต้องสามารถช่วยให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกนึกคิด และการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

เสนาะ ตีเยาว์ (2541, น. 22-23) ได้ให้ความหมายของ “การสื่อสาร” ไว้ 4 ประการ คือ

ความหมายแรก หมายถึง การรับส่งข่าวสาร การที่คนพูดกัน เขียนจดหมายถึงกัน เสนอรายงานหรือประชุมกันก็เป็นการสื่อสาร

ความหมายที่สอง การสื่อสาร คือ ข่าว เช่น เราไม่ทราบข่าวคราวของเพื่อนคนหนึ่ง เป็นเวลานานหรือวันนี้หนังสือพิมพ์ไม่มีข่าวอะไรเลย

ความหมายที่สาม การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความหมายกัน ซึ่งได้แก่กระบวนการทางด้านความรู้สึกและพฤติกรรม คือการที่คนสื่อสารกันนั้นแต่ละฝ่ายก็พยายามที่จะเข้าใจความคิดความรู้สึกและค่านิยมซึ่งกันและกัน

ความหมายที่สี่ การสื่อสารเป็นวิธีการหรือเทคนิคอย่างหนึ่ง ซึ่งหากไม่รู้ไม่เข้าใจก็ไม่อาจสื่อสารได้เช่น การใช้หนังสือพิมพ์ โทรศัพท์ วิทยุ ดาวเทียมในการสื่อสาร

พรณราย ทรัพย์ะประภา (2548, น.96) ได้กล่าวว่า “การสื่อสาร” เป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารที่บุคคลพยายามหาช่องทางที่จะทราบความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างกันโดยอาศัยการพูด การส่งสัญญาณหรือข้อความใดๆ เป็นสื่อ

โดยสรุปความหมายของ “การสื่อสาร” คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร หรือสิ่งที่ต้องการส่งผ่านไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือกระบวนการแลกเปลี่ยนความหมายระหว่างกัน

วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ไม่ว่าการสื่อสารจะกระทำในรูปแบบใดล้วนมีวัตถุประสงค์ทั้งนั้น อาจมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวหรือหลายอย่าง ในบางกรณีใช้การสื่อสารหลายรูปแบบโดยมีวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียว แต่บางกรณีเลือกการสื่อสารเพียงรูปแบบเดียวแต่ต้องการวัตถุประสงค์หลายอย่าง เมื่อพิจารณาในแง่ต่างๆ แล้ว วัตถุประสงค์เฉพาะของการสื่อสารอาจแบ่งเป็น 4 อย่าง (เสนาะ ตีเียว, 2541) คือ

1. เพื่อควบคุม การสื่อสารเพื่อการควบคุมนี้มักจะถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดพฤติกรรมบางอย่างของคน เช่น เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้ ให้เป็นไปในทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพราะเป็นความต้องการของคนที่จะควบคุมสิ่งแวดล้อมหรือพยายามที่จะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการกระทำของตน การกระทำทุกอย่างเกิดขึ้นโดยมีเป้าหมายหรือเพื่อบรรลุความต้องการบางอย่างที่กำหนดไว้ การที่บุคคลจะพยายามชักนำบุคคลอื่นให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งก็เพราะอยากให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมบางอย่าง ไม่ว่าจะการสื่อสารจะกระทำในรูปแบบใดๆ ก็ตามจะกระทำเพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปในแนวทางที่ต้องการ

2. เพื่อรวบรวมข้อมูล การสื่อสารนั้นจะทำให้เรารู้ข้อมูลต่างๆ 3 เรื่อง คือ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวเราเอง ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลอื่นและข้อมูลความเป็นไปที่อยู่รอบตัวเรา การสื่อสารนั้น

เป็นเสมือนภาพสะท้อนที่ทำให้เราเข้าใจเรื่องต่างๆ ได้แม้ตัวเราเอง การที่เราได้พูดคุยกับบุคคลใดก็ตาม เราจะรู้จักตัวเองจากบุคคลนั้น เราจะเรียนรู้ว่าอะไรเป็นจุดเด่นของเราที่เหมาะสมอยู่แล้วและสิ่งใดที่เป็นจุดด้อยของเราที่ควรปรับปรุงแก้ไข โดยอาศัยการสื่อสารไม่ว่าในรูปแบบใดเราสามารถจะนำเอาข้อมูลต่างๆ เหล่านั้นมาพัฒนาตัวเราเองได้ การเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นก็เช่นเดียวกัน หากไม่มีการสื่อสารก็เป็นการยากที่จะรู้จักข้อมูลของบุคคลอื่น เพราะขณะที่เราสื่อสารกับบุคคล เขามักจะสังเกตกิริยาอาการ ความคิดเห็น และนำเอามาประเมินเกี่ยวกับตัวเขาว่าเป็นคนอย่างไร แม้บางครั้งการประเมินของเราอาจผิดพลาดไปบ้างก็ยังทำให้เราได้เรียนรู้ทัศนคติ ความเชื่อความคิดเห็นและค่านิยมของเขา นอกจากตัวเราเองและบุคคลอื่นแล้วการสื่อสารทำให้เราได้ข้อมูลเกี่ยวกับโลกภายนอก การอ่านหนังสือหรือวารสาร การฟังวิทยุหรือการดูโทรทัศน์ การสนทนากับบุคคลต่างๆ ทำให้เราได้ข้อมูลต่างๆ มากมาย ได้รู้การเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในโลก

3. เพื่อการสังคม มนุษย์ต้องการอยู่ร่วมกับคนอื่นและจะทนไม่ได้ที่จะอยู่คนเดียวโดดเดี่ยวเป็นเวลา ความต้องการที่จะสังคมกับคนอื่นทำให้เราต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม แม้ว่าการติดต่อกับคนบางคนจะทำให้เราไม่สบายใจนัก แต่ก็จะได้รับประโยชน์กว่าการไม่ได้ติดต่อสัมพันธ์กันเลย มนุษย์มีความสุขกับการติดต่อกับคนอื่น และจะพยายามรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นไว้ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานก็ดี เรื่องส่วนตัวก็ดี จะทำให้คนมีความสบายใจและมีความมั่นใจเพราะรู้สึกว่ามีตัวเองมีความหมายและไม่ว่าเหว่ คนจึงมักจะหาเรื่องติดต่อกับคนอื่น การพบปะสังสรรค์ การร่วมรับประทานอาหาร การประชุมหรือการพูดคุยกันจะทำให้คนมีความร่าเริงและรู้สึกว่าชีวิตมีความหมาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า คนเรามักจะพยายามหากิจกรรมทางการสื่อสารในแบบต่างๆ เพื่อวัตถุประสงค์ในทางสังคม การประชุมหรือการสัมมนาที่จัดทำขึ้นนั้นนอกจากจะเพื่อให้คนได้รับความรู้ ความก้าวหน้าในเชิงวิชาการแล้ว สิ่งหนึ่งที่ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้รับโดยทางอ้อมก็คือ การสังคมภายหลังที่เลิกประชุมสัมมนาไปแล้วนานๆ ความรู้บางอย่างอาจลืมเลือนไป แต่สิ่งที่ยังคงอยู่ก็คือ การที่ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนานั้นได้รู้จักกัน เขายังคงติดต่อกันหรือยังคงมีกิจกรรมทางสังคมอยู่ตลอดไป ดังนั้นการสื่อสารจึงเป็นกิจกรรมที่กระทำขึ้นเพื่อสนองความต้องการทางด้านสังคมของคนด้วย

4. เพื่อลดความตึงเครียด ในการทำงาน การเรียนหนังสือ การดำเนินชีวิตหรือการทำกิจกรรมใดๆ ก็ตาม มนุษย์มักจะประสบกับความผิดหวัง ความสับสน ความไม่แน่ใจ ความขัดแย้งและความไม่พอใจต่างๆ หากเราจะเก็บเอาเรื่องที่ไม่สบายใจเหล่านั้นไว้นานๆ ก็จะทำให้เรายังตึง

เครียดมากขึ้น ดังนั้นหากเราจะได้ระบายความคับแค้นใจออกมาบ้างก็จะทำให้สถานการณ์ดีขึ้น จะเห็นได้ว่า คนเรามีความรู้สึกดีขึ้นหากเราจะได้พูดคุยถึงปัญหาเหล่านั้นกับเพื่อนร่วมงานกับ ผู้บังคับบัญชา กับลูกน้องหรือกับเพื่อนสนิท เพราะการพูดคุยกับคนอื่นเท่ากับเป็นการแสดงออกว่า มีปัญหาเกิดขึ้น ทำให้เข้าใจปัญหาของตัวเอง ปัญหาของคนอื่น และสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีขึ้น ยิ่งขึ้น แม้ว่าบางครั้งไม่อาจแก้ปัญหาได้ทั้งหมดหรือความขัดแย้งยังคงมีอยู่ แต่เราก็รู้สึกสบายใจขึ้น ความตึงเครียดลดลงเมื่อได้มีการพูดคุยกับคนอื่น ความรู้สึกที่ว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือได้รับ มอบหมายให้ทำงานที่ไม่เหมาะสมก็จะลดน้อยลง

บารุค จอห์นสัน (2548, น.57-59) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร โดยแบ่งเป็น วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร และวัตถุประสงค์ของผู้รับสาร กล่าวได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร มีวัตถุประสงค์หลักๆ ได้แก่

1.1 เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform) การเข้าร่วมกิจกรรมทางการสื่อสารนั้น ผู้รับสารมีความต้องการที่จะทราบเรื่องราว ข่าวสาร ข้อมูลเหตุการณ์ หรือสิ่งอื่นๆ ที่มีผู้แจ้งหรือรายงานหรือชี้แจงให้ทราบ หากข่าวสารที่ได้รับทราบนั้นเป็นของใหม่ก็จะทำให้ผู้รับสารได้รับข่าวสารเพิ่มเติม หากข่าวสารที่ได้รับทราบเป็นสิ่งที่เคยได้รับทราบมาก่อนก็จะเป็นการยืนยันความถูกต้องของข่าวสารที่ตนมีอยู่

1.2 เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (Teach or Educate) ความหมาย คือ เพื่อการเรียนรู้ (Learn) เป็นการแสวงหาความรู้ของผู้รับสารจากการสื่อสาร ลักษณะของสารในกรณีนี้จะเป็นสารที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับวิชาความรู้และวิชาการ เป็นการหาความรู้เพิ่มเติมเป็นการทำความเข้าใจกับเนื้อหาเพื่อให้ผู้รับสารได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิม

1.3 เพื่อสร้างความพอใจหรือให้ความบันเทิง (Please or Entertain) เพื่อหาความพอใจ (Enjoy) โดยปกติของมนุษย์นอกจากจะต้องการทราบข่าวสารเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม และต้องการศึกษาหาความรู้แล้วยังมีความต้องการในเรื่องของความบันเทิง ต้องการพักผ่อนหย่อนใจ ดังนั้นผู้รับสารเกิดความรื่นเริงบันเทิงใจจากสารที่ตนเองส่งออกไปไม่ว่าจะอยู่เป็นการพูด การเขียน หรือการแสดงกิริยาท่าทาง

1.4 เพื่อเสนอหรือชักจูงใจ (Propose or Persuade) เพื่อกระทำหรือตัดสินใจ (Dispose or Decide) ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์นั้นสิ่งหนึ่งที่ต้องกระทำอยู่เสมออีกคือ การตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ในการตัดสินใจของมนุษย์นั้นมักจะได้รับการเสนอแนะหรือชักจูงใจให้กระทำอย่างนั้นอย่างนี้จากบุคคลอื่นอยู่เสมอเป็นทางเลือกในการตัดสินใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่า ข้อเสนอแนะและการชักจูงจากบุคคลอื่นๆ แล้วยังรวมถึงการรับรู้ข่าวสารและความเชื่อที่ส่งสมมา

เป็นเครื่องมือ หรือเป็นเครื่องช่วย ในการพิจารณาตัดสินใจด้วยว่าผู้ส่งสารได้เสนอแนะสิ่งใด หรือต้องการที่จะชักจูงให้ผู้รับสารมีความคิดคล้อยตาม หรือยอมรับปฏิบัติตามการเสนอแนะของผู้ส่งสาร

2. วัตถุประสงค์ของผู้รับสาร ในการทำการสื่อสาร ได้แก่

2.1 เพื่อทราบและเข้าใจ (Understand) หมายความว่า ในการเข้าร่วมกิจกรรมทางการสื่อสารกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งผู้รับสารมีความต้องการที่จะเข้าใจเรื่องราวข่าวสาร เหตุการณ์หรือข้อมูลหรือสิ่งอื่นสิ่งใดที่มีผู้แจ้งหรือรายงานหรือชี้แจง ซึ่งหากข่าวสารที่ได้รับทราบนั้นเป็นของใหม่ก็ทำให้ผู้รับสารได้ข่าวสารเพิ่มเติม หากข่าวสารที่ได้รับทราบนั้นเป็นสิ่งที่ตนทราบมาก่อนแล้วก็เป็นที่ยืนยันความถูกต้องของข่าวสารที่ตนมีอยู่ให้เกิดความมั่นใจยิ่งขึ้น

2.2 เพื่อเรียนรู้ (Learn) ซึ่งหมายความว่า การแสวงหาความรู้ของผู้รับสารจากการสื่อสารลักษณะของสารในกรณีนี้มักจะเป็นสารที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับวิชาความรู้และวิชาการ เป็นการหาความรู้เพิ่มเติมและเป็นการทำความเข้าใจกับเนื้อหาสาระในการสอนของผู้ส่งสาร

2.3 เพื่อหาความพอใจ (Enjoy) นอกจากต้องการจะทราบข่าวเหตุการณ์ และศึกษาหาความรู้แล้ว ผู้รับสารยังต้องการความบันเทิง ต้องการพักผ่อนหย่อนใจด้วย ในบางสถานการณ์ผู้รับสารจึงมีความต้องการที่จะแสวงหาสิ่งที่สามารถสร้างความขบขัน บันเทิง และสบายใจให้แก่ตนเองด้วย

2.4 เพื่อกระทำหรือตัดสินใจ (Dispose or Decide) การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างก็มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการเฉพาะของตนตามวัตถุประสงค์ หรือความต้องการของทั้ง 2 อย่างสอดคล้องกัน ผลที่ได้ในการสื่อสารก็จะเกิดผลสำเร็จและในทางตรงกันข้ามหากเมื่อใดก็ตามที่วัตถุประสงค์หรือความต้องการของทั้ง 2 ไม่สอดคล้องกันหรือขัดแย้งกันการสื่อสารก็จะประสบความล้มเหลว

กล่าวโดยสรุป ในการสื่อสารโดยปกติ จะมีจุดประสงค์ในการสื่อสารเป็นเป้าหมายในการสื่อสารทุกครั้ง การสื่อสารในหน่วยงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเป็นไปเพื่อแจ้งให้ทราบ ขอคำปรึกษา อธิบายให้เกิดความเข้าใจ กระตุ้นให้ทำงาน ฯลฯ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารที่ไหน กับใคร หากทราบว่า สื่อสารทำไม จะทำให้ผู้ส่งสารปรับใช้วิธีการสื่อสารให้เหมาะสมได้ (อุดม มัตโน, 2540) แต่ไม่ว่าจะด้วยจุดประสงค์ใด ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการสื่อสารนั้นๆ ว่าเหมาะสมหรือมีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในทิศทางใด

องค์ประกอบของการสื่อสาร

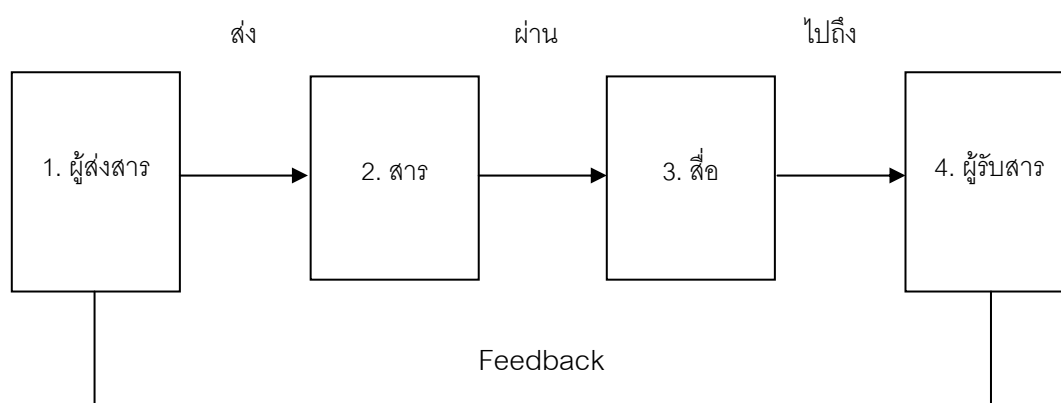
ฟลิปโป (Flippo, 1967) กล่าวถึง “การสื่อสาร” ว่า ในการติดต่อสื่อสารนั้น จะต้องมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) และผู้รับสาร (Receiver)

จาบลิน พัทเนม และครอน (Jablin Putnam & Kron, 1987) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อสาร ไว้ว่า การสื่อสารมีองค์ประกอบของวัจนภาษาและอวัจนภาษาที่ใช้ถ่ายทอดความรู้สึนึกคิด ตลอดจนทัศนคติ ซึ่งประกอบด้วย

1. ช่องทาง เป็นสื่อกลาง หรือรูปแบบการส่งข่าวสารที่มีหลายรูปแบบ
2. การส่งสารจะเป็นบุคคลหรือองค์การทั่วไปทำหน้าที่ในการส่งข่าวไปยังผู้รับสาร โดยพิจารณาเป้าหมายของข่าวสารหรือการแปลความของแต่ละบุคคล
3. การถ่ายทอด เป็นการส่งสาร หรือรับสาร โดยเลือกรูปแบบช่องทางในการส่ง
4. การประเมินค่ากระบวนการของแต่ละบุคคลในการที่จะแปลความ หรือวินิจฉัยความหมายของสาร
5. ผลตอบรับ เป็นการตอบรับขั้นแรกของข่าวสารที่ส่งไป เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของสารสนเทศ และใช้เป็นเครื่องมือในการแปลความของสาร
6. ผลของการสื่อสารเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการสื่อสาร และขั้นตอนในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร เช่น ความรู้ใหม่ ความแตกต่างทางทัศนคติ วัฒนธรรม และความพึงพอใจ เป็นต้น
7. การสื่อสารจะสัมฤทธิ์ผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในกระบวนการในการสื่อสาร ซึ่งทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างก็ต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และสามารถที่จะเลือกใช้อุปกรณ์ประกอบอื่นๆ ให้ถูกต้องและเหมาะสม ก็จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ

โดยสรุปแล้ว องค์ประกอบของการสื่อสารตามแนวคิดดังที่กล่าวข้างต้น มีความแตกต่างกันไป แต่ก็มีองค์ประกอบสำคัญหลักๆไปในทิศทางเดียวกัน คือ องค์ประกอบของการสื่อสารประกอบด้วย ผู้ส่งสาร สาร สื่อหรือช่องทาง และผู้รับสาร ดังแผนภาพที่ 2.1

แผนภาพที่ 2.1
องค์ประกอบของการสื่อสาร



ที่มา: สมิต สัจฉกร, 2527, น. 8

ความหมายของการสื่อสารในองค์การ

แคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn, 1966) กล่าวว่า “การสื่อสารในองค์การ” เป็นการสื่อสารภายในหน่วยงาน เป็นการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล การแลกเปลี่ยนข่าวสาร รวมทั้งการตีความหรือแปลความหมายแก่ข่าวสารภายในหน่วยงาน องค์การและหน่วยงานเป็นระบบเปิดเสรี ซึ่งเป็นการดึงเอาสภาพแวดล้อมต่างๆ มาสร้างความสัมพันธ์กับข่าวสารเป็นพลังในการผลักดันให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

แรดดิ้ง และ แซนบอร์น (Radding and Sanborn, 1973) กล่าวว่า “การสื่อสารในองค์การ” เป็นการส่งและรับข่าวสารภายในองค์การที่สลับซับซ้อน การสื่อสารภายในองค์การเป็นการศึกษาที่ครอบคลุมถึงระบบการสื่อสารภายในองค์การ ทั้งในด้านการติดต่อจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง หรือระหว่างหน่วยงาน หรือบุคคลในระดับเดียวกัน

บาสส์ และ ไรเทอร์แลนด์ (Bass and Ryteland, 1979) ได้ให้ความหมายของ “การสื่อสารในองค์การ” ว่าเป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์การที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้ และช่วยในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ

กิบสัน และ ฮอดเก็ตส์ (Gibson and Hodgetts, 1991 อ้างใน สุปัญญา หุ่นแก้ว, 2548) ให้นิยามของ “การสื่อสารในองค์การ” ไว้ว่า เป็นการถ่ายทอดข่าวสาร และความรู้ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะบรรลุถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

แพซ และ ฟาวเลส (Pace and Faules, 1994) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์การว่า “การสื่อสารในองค์การ” เป็นการแสดงออกและการแปลความหมายข่าวสาร หรือข้อมูลระหว่างหน่วยการติดต่อสื่อสารต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์การ

กรีซ สืบสน (2537, น. 64) กล่าวถึงการสื่อสารในองค์การว่า “การสื่อสารในองค์การ” คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์การ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราว และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

พินุช ทรงจักรแก้ว (2537, น.19) สรุปความหมายของการสื่อสารในองค์การว่า “การสื่อสารในองค์การ” หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน อันจะเป็นผลให้องค์การและสมาชิกในองค์การต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2540, น.188) กล่าวถึงการสื่อสารในองค์การไว้ว่า “การสื่อสารในองค์การ” คือ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การ เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

สมยศ นาวิการ (2544, น.4) ได้กล่าวว่า ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์การเกี่ยวกับการส่งและการแปลความหมายข่าวสาร ท่ามกลางบุคคลจำนวนมากในขณะเดียวกัน ที่มีแบบของความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงพวกเขาแตกต่างกันที่การตัดสินใจ การคิด และพฤติกรรมถูกควบคุมโดยนโยบาย ข้อบังคับ และกฎที่มีแบบของการติดต่อสื่อสาร การบริหารและความเป็นผู้นำแตกต่างกันที่ถูกงูใจด้วยเงื่อนไขที่ต่างกัน ที่รับรู้บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน ที่มีระดับของความของความพอใจและความเพียงพอของข้อมูลแตกต่างกัน ที่พอใจและใช้รูปแบบและวิธีการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน ความเกี่ยวเนื่องกันของปัจจัยเหล่านี้ทุกอย่างคือระบบการติดต่อสื่อสารในองค์การ

สุปัญญา หุ่นแก้ว (2548, น. 8) สรุปความหมายของการสื่อสารในองค์การไว้ว่า “การสื่อสารในองค์การ” หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ในรูปแบบต่างๆ ภายในองค์การ โดยบุคคลที่มาติดต่อสื่อสารกัน จะมีความสัมพันธ์ซึ่ง

กันและกันภายใต้สภาพแวดล้อม และบรรยากาศขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ

โดยสรุปความหมายของการสื่อสารในองค์การ ผู้วิจัยขอสรุปว่า “การสื่อสารใน องค์การ” หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และข้อมูลต่างๆ ระหว่างบุคคล กลุ่มคน หรือ หน่วยงานในองค์การ ด้วยรูปแบบ และวิธีการต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ใน องค์การ อันจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้

ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารจะช่วยให้เกิดความร่วมมือและการควบคุมการแก้ไขปัญหาต่างๆอย่างมี ประสิทธิภาพ ทำให้องค์การมีสภาวะสมดุลสามารถพัฒนาต่อไปได้ เนื่องจากโครงสร้างของ องค์การมีการแบ่งตำแหน่ง และอำนาจตามเงื่อนไขของแต่ละองค์การ ซึ่งจะปรากฏ 2 ลักษณะ ทุกๆองค์การ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นความสัมพันธ์ของทั้งสองกลุ่ม ตามบทบาทและหน้าที่จะมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการไหลเวียนของข่าวสาร อย่างอิสระ ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือกัน ส่วนการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ จำเป็นต้อง อาศัยข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพและเกิดการไหลเวียนอย่างอิสระ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ พิจารณาตัดสินใจในแต่ละทางเลือกอย่างชาญฉลาด และเหมาะสมตามสภาพขององค์การ (Allen, R. K., 1977)

กรีซ สืบสน (2537, น.65) ให้ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การว่า การสื่อสารใน องค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลายประการ คือ

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงาน ลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารภายในองค์การ เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเอง พอๆกับทักษะในการบริหารงาน

2. เป็นเครื่องช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความ เข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดี ระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆและกับพนักงานโดยส่วนรวม

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติง และช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากยิ่งขึ้น

4. ช่วยให้การปฏิบัติงานกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้ และประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงาน ทำให้ทุกหน่วยงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล่องจองกับการทำงานหน่วยงานอื่นๆ สะดวกมากขึ้นสำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์การและความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่นๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์การไปสู่ความเจริญ การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าผู้นั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์การย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับการยอมรับเกิดความภาคภูมิใจ

สมยศ นาวิการ (2544, น.84-88) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารว่า มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารถูกใช้อ้างถึงระดับของความพึงพอใจที่พนักงานรับรู้ภายในสภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสาร โดยส่วนรวมความพึงพอใจจะขยายแนวคิดของบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึก ซึ่งปัจจัยความพึงพอใจในการสื่อสาร ประกอบด้วย

1. ความพึงพอใจในงานของบุคคลที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ตำแหน่งงาน เป็นต้น ความพึงพอใจด้านต่างๆ ของงานจึงมีส่วนช่วยสร้างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น

2. ความพึงพอใจของข่าวสาร คือ ระดับความพึงพอใจข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย และเทคนิคใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงการบริหาร แผนงานในอนาคต ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และความพึงพอใจของข่าวสารเกี่ยวกับองค์การมีความสำคัญต่อแนวคิดของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขององค์การ

3. ความพึงพอใจในความสามารถเสนอแนะปรับปรุงให้ดีขึ้นของบุคคล คือ ระบบของงานและสถานที่ รวมทั้งกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจของการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร

4. ความพึงพอใจในควมมีประสิทธิภาพของช่องทางในการติดต่อสื่อสารต่างๆ และเพื่อการเผยแพร่ข่าวสารในองค์การ ซึ่งย่อมมีผลผูกพันกับบุคลากรว่าสื่อกลางขององค์การถูกใช้ในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

5. ความพึงพอใจของคุณภาพของสื่อกลาง ได้แก่ เอกสารลายลักษณ์อักษรเป็นคุณค่าของข่าวสารที่ได้รับการมาถึงของข่าวสาร ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคคลต่อการติดต่อสื่อสารในองค์การ

6. ความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานเป็นการติดต่อสื่อสารตามแนวระนาบ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบนี้เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานภายในองค์การ

จากความสำคัญของการสื่อสารในองค์การที่กล่าวนั้น การสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บังคับบัญชา และเป็นองค์ประกอบหลักอย่างหนึ่งในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ การสื่อสารต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ภายในองค์การ รวมถึงการฝึกฝนการใช้วิธีการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ให้เกิดเป็นทักษะ และความชำนาญ เพื่อที่จะทำให้การบริหารงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นระบบโครงสร้าง นโยบาย และสมาชิกขององค์การ สามารถดำเนินไปในทิศทางอันจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์การ

วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์การหรือหน่วยงานก็เพื่อที่จะกระจายข่าวสาร และความเข้าใจที่จำเป็นสำหรับการทำงานของพนักงาน และเพื่อที่จะสร้างเจตคติที่สำคัญต่อการจูงใจ การร่วมมือกันทำงาน และมีความรู้สึกที่ดีของการทำงานในองค์การ ผลที่ตามมาก็คือ ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team) ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ (วิเชียร วิทยอุดม, 2547) ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์การไว้ ดังนี้

เธเยอร์ (Thayer, 1961 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม, 2547, น. 247) ได้สรุปให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์การออกได้เป็น 5 ประการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร ก็เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของการทำงานในองค์การ และแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบถึงการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารในแนวทางใด จะได้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. เป็นการประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคล องค์กรจะต้องมีการประเมินผล เพื่อดูถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานว่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กรหรือไม่เพียงไร

3. เป็นการอำนวยความสะดวกหรือสอนงานผู้อื่น การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญ อันหนึ่งในกระบวนการบริหารที่นักบริหารนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการใช้คนร่วมกับวัตถุประสงค์ ต่างๆที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ และต้องให้การ ติดต่อสื่อสารช่วย เช่นเดียวกับการฝึกงาน (Job Training) และการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority)

4. เป็นการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการจูงใจ และ กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตาม หรือคล้อยตามคำสั่ง เพื่อให้งานขององค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรได้ การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการใช้การติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือในการชักจูงหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นให้เกิด การยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ

5. เป็นผลทางอ้อมต่อองค์กร การติดต่อสื่อสารในองค์กร โดยทั่วไปไม่จำเป็นต้องมี ความเกี่ยวข้องกับการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยตรง แต่จะมีผลทางอ้อมต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่ให้ผลทางตรงต่อการตอบสนองความต้องการ ผลตอบบุคคลให้ เป็นที่พอใจความต้องการอันนี้ก็จะต้องไม่ขัดกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น การ ติดต่อสื่อสารในองค์กรทำให้เกิดการติดต่อกันทางสังคมในองค์กร

ฟรานซิส (Francis, 1987) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์กร 4 ประการด้วยกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร ได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทัศนคติไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ กำหนดทิศทางในองค์กร จุดประสงค์หลักที่สำคัญของแนวความคิดนี้ คือ ผู้บริหารต้องหาปัจจัยที่ กระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรแล้วพยายามสื่อสารไปยังพนักงานให้รับรู้ แนวความคิดนี้ มี องค์กรประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ

1.1 ความเข้าใจและความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการเข้าใจใส่ใจ และติดตามโลกภายนอกอย่างใกล้ชิด ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับ สภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่รอบองค์กรนั้นๆ ซึ่งการสื่อสารในที่นี้หมายถึง การแสวงหาโอกาส การระงับอุปสรรคต่างๆ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กร หากองค์กรใดไม่มีการสื่อสารกับ

โลกภายนอก องค์การนั้นจะมีลักษณะเหมือนถูกตัดขาดออกไป ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา จุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์ประกอบข้อนี้คือ ให้องค์การพยายามสร้างระบบเปิด ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา พนักงานทุกคนจึงควรติดตามเหตุการณ์ภายนอกขององค์การอย่างใกล้ชิด

การติดต่อสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การจะมีลักษณะของการสื่อสาร 2 ทาง คือ องค์การจำเป็นต้องมีปฏิริยาและอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อว่าองค์การจะได้ใช้ประโยชน์จากเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยของสภาพแวดล้อมนั้นๆ

1.2 เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการชี้แจงเป้าหมายที่เด่นชัดแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารอาวุโสต้องมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์การทราบถึงลักษณะขององค์การและนิยามให้ได้ว่า องค์การกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ต้องมีการชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่บนพื้นฐานของหลักการ แต่ช่วยให้องค์การดำเนินต่อไปได้

1.3 การบริหารแบบจูงใจ ผู้บริหารจะต้องสามารถจูงใจให้พนักงานทำตามแผนที่ได้วางไว้ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสารและมีทักษะในการชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันทำงาน เพื่อแปลงเป้าหมายที่วางไว้ให้เกิดขึ้นจริง การจูงใจจะสร้างทัศนคติ เปลี่ยนพฤติกรรม ยกกระดับมาตรฐานและสร้างบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารจึงควรมีความสามารถในการก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

2. การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน พลังงานและความพยายามได้รวมเข้าไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่

2.1 กลไกในการรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน ต้องมีกลไกเพียงพอในการประสานและรวบรวมความพยายามขององค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์การจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ซึ่งคนเหล่านี้ต้องถูกรวมความพยายามเข้าด้วยกัน เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุถึงประโยชน์ขององค์การ กลไกการติดต่อสื่อสารจำเป็นจะต้องถูกนำมาใช้เพื่อการรวบรวมความพยายามเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในองค์การ

2.2 โครงสร้างผังสำนักงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การวางผังองค์การสามารถช่วยให้การสื่อสารดำเนินไปด้วยดี การวางผังสำนักงานและส่งผลอย่างมากต่อรูปแบบการติดต่อสื่อสารในเวลาที่ทำผังสำนักงาน ผลกระทบก็คือ จะก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการ

ติดต่อสื่อสารระหว่างกันของพนักงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และจะกระทบกระเทือนไปทั่วองค์กร การวางแผนสำนักงานจึงควรมีส่วนช่วยการทำงานของพนักงานแต่ละคนในราบรื่น รวมทั้งควรมีส่วนช่วยให้หน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องติดต่อกันได้อย่างสะดวกอีกด้วย

2.3 การสั่งการจากเบื้องบน พนักงานควรได้รับข่าวสารข้อมูลที่เขาควรรู้ เพื่อช่วยในการทำงานดีขึ้น องค์การต่างๆทั้งหมดจะมีโครงสร้างขององค์การเป็นลำดับขั้น และอำนาจสั่งการจะถูกรวบรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าจะมีพวกผู้บริหารระดับอาวุโสเท่านั้นที่สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การควบคุมตลอดจนการสั่งการจะมาจากบุคคลกลุ่มนี้ และยังเป็นพลังสำคัญขององค์การอีกด้วย

3. การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ การให้พนักงานทำงานร่วมกันเพื่อองค์การ มิใช่การต่อต้านองค์การ มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ

3.1 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานต้องมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ความไว้วางใจ หมายถึง การที่พนักงานรู้ว่า พวกเขาสามารถให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกันได้ หากไร้ซึ่งสิ่งเหล่านี้แล้ว สิ่งของแต่ละคนพูดจะไม่มีใครเชื่อ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างมาก ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ และอาจสร้างได้โดยการพยายามเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกัน ตลอดจนรักษาความรู้สึกที่ดีต่อกันไว้ การมุ่งความสนใจในตัวเองมากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลทางลบต่อองค์การ อย่างไรก็ตาม ความไว้วางใจนี้ผู้บริหารสามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับตัวเขาได้ โดยการประพฤติตนให้ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น

3.2 การปฏิบัติต่อกันกับเพื่อนต่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี อย่าเลือกที่รักมักที่ชังต่อกลุ่มคนต่างๆ พนักงานทั่วไปมักถูกโน้มน้าว บ้างให้มีการปฏิบัติต่อกันกลุ่มต่างๆในแง่ลบ การมีอคติเช่นนี้จะป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการติดต่อสื่อสาร องค์การจะมีความสมบูรณ์เมื่อคนภายในองค์การมีการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม โดยปกติอคติมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างด้านสีผิว เพศ ศาสนา และชั้นทางสังคม

3.3 การร่วมมือร่วมใจกัน ให้พนักงานมีการทำงานประสานกันด้วยดี การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นมากในทุกหน่วยงานขององค์การ เพราะจะกระตุ้นให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของกันและกัน พนักงานร่วมกันแสดงความคิดเห็น ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ร่วมกันพัฒนาแผนงานและสร้างจุดเด่นให้องค์การร่วมกันด้วย

4. การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นการให้ความพยายามรวบรวมการจัดโครงสร้าง และแปลข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปยังผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่

4.1 การส่งข้อมูลข่าวสารขึ้นสู่เบื้องบน เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ความเคลื่อนไหวต่างๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งสามารถทำได้โดยการติดต่อกับพนักงานทุกคน ข้อมูลต้องถูกรวบรวมและนำเสนอเพื่อการพิจารณาแก้ไขปัญหาต่างๆ ความคิดสร้าง โดยปกติมักมาจากพนักงานเบื้องล่าง

4.2 การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดต้นทุนและความยุ่งยากซับซ้อนของการติดต่อสื่อสาร วิธีการในการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารสามารถถูกทำให้ล่าช้าและลดความมีประสิทธิภาพได้ เมื่อมีการติดต่อสื่อสารที่มากมายเกินความจำเป็นเกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารที่วกวนและสูญเปล่า จะก่อให้เกิดความเสียเวลาและสร้างความอึดอัดให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องพยายามหาทางในการขจัดความล่าช้าและสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารนี้ให้ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ภายหลังที่มีการแก้ไขแล้วโอกาสที่ความล่าช้าและสูญเปล่าที่เกิดขึ้นมีง่ายมาก

4.3 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานในองค์กรควรจะสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในด้านการพูด การเขียนของพนักงานแต่ละคนถือเป็นพื้นฐานหลักของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยกเว้นแต่ว่าจะมีเหตุผลวิสัยเกิดขึ้น

แผนภาพที่ 2.2

แสดงโครงสร้างวัตถุประสงค์พื้นฐาน 4 ประการ

(1) การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	(2) การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมพยายามเข้าด้วยกัน
(4) การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง	(3) การติดต่อสื่อสารเพื่อกองไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร

ที่มา: Dave Francis, *Unblocking Organization – Communication* (England: Gower Publishing Company Limited), 1987

รูปแบบการสื่อสารในองค์การ

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร หรือรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในองค์การนั้น มีนักทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ นักวิจัย และนักวิชาการที่ศึกษารูปแบบการสื่อสารในองค์การในหลากหลายแนวความคิด แต่ส่วนใหญ่จะมีการจำแนกรูปแบบการสื่อสารในองค์การ โดยยึดหลักประการสำคัญในการจำแนกประเภท ดังนี้

1. จำแนกตามลักษณะของการใช้
2. จำแนกตามทิศทางในการสื่อสาร
3. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร
4. จำแนกตามช่องทางเดินของสาร

จำแนกตามลักษณะของการใช้

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, น.254-255) ได้แบ่งการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของการใช้ (The Use) ออกเป็น 2 วิธี ได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นระเบียบแบบแผน มีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีการกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร มีขั้นตอนเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาที่ปรากฏตามแผนภูมิขององค์การ ลักษณะของการติดต่อสื่อสารจะเป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการหรือคำแนะนำผ่านไปตามสายของอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) บางทีเรียกว่า สายของการบังคับบัญชา (Flow of Command) ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบที่เห็นได้ชัดเจนจากหน่วยงานราชการและองค์การที่มีขนาดใหญ่ เช่น ธนาคาร

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้หรือไม่มีระเบียบแบบแผน เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การตามกลุ่มสังคม หรือความชอบความสนใจ หรือมีกิจกรรมบางอย่างร่วมกันที่ไม่เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารขององค์การ การติดต่อสื่อสารจะเป็นไปในรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ตัวต่อตัว หรือกระทำกันเองเป็นส่วนตัว มีลักษณะของการกระจายข่าวแบบเป็นเถาพวงองุ่น (Grapevine) คือ การกระจายข้อมูลหรือข่าวสารไปยังบุคคลต่างๆ ได้รวดเร็ว และพร้อมกันครั้งเดียวโดยไม่ต้องเสียเวลาชักช้า

จำแนกตามทิศทางในการสื่อสาร

การจำแนกรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในองค์การ ซึ่งสามารถจำแนกตามทิศทางในการสื่อสารได้หลายลักษณะด้วยกัน โดยสรุปรูปแบบการสื่อสารในองค์การที่จำแนกตามทิศทางในการสื่อสาร มีดังนี้

1. การสื่อสารในแนวดิ่ง (Downward Communication) หรือการติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงล่าง นับเป็นแบบของการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ และทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Theory of Management) ได้ให้ความสนใจแก่การติดต่อสื่อสารแบบนี้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ การสั่งงาน หรือการควบคุม นอกจากนี้การติดต่อแบบระดับบนลงสู่ระดับล่างยังเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลซึ่งอยู่ในระดับการบังคับบัญชาระดับล่างได้ทราบนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ (สรัยตระกูล อรรถมานะ, 2542) การสื่อสารลงมาจากผู้บริหารส่งต่อผู้ปฏิบัติมีหัวข้อควรพิจารณา 2 หัวข้อ คือ ประเภทของข้อมูลมีอะไรบ้างที่ผู้บริหารส่งต่อไปยังผู้ปฏิบัติ และมีวิธีการส่งข้อมูลอย่างไร (เสนาะ ตีเยาว์, 2541)

2. การสื่อสารในแนวตั้ง (Upward Communication) หรือการติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่บน เป็นการส่งข่าวสารข้อมูลจากระดับผู้ปฏิบัติในระดับชั้นการบังคับบัญชาล่างๆ ขึ้นไปยังนักบริหารสูงๆ โดยผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบนนี้มีความสำคัญและเป็นที่ต้องการไม่น้อยกว่าการติดต่อสื่อสารแบบระดับบนลงสู่ล่าง แต่โดยทั่วไปในทางปฏิบัติกลับได้รับความสนใจน้อยกว่า จะมีก็แต่กลุ่มนักวิชาการและถ้าจะรวมถึงนักปฏิบัติก็ได้แก่นักปฏิบัติที่มีการศึกษาทางการบริหารมามากและหัวสมัยใหม่จริงๆ บุคคลเหล่านี้จะให้ความสำคัญในเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนนี้มาก การติดต่อสื่อสารนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การป้อนกลับ (Feedback) และการเสนอความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Initiative) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่อผู้นำหรือหัวหน้างานได้ นอกจากนั้นยังอาจใช้เป็นวิถีทางการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาในการทำงาน การสำรวจทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน การร้องทุกข์ หรือการใช้ระบบคณะกรรมการร่วม เป็นต้น (สรัยตระกูล อรรถมานะ, 2542)

3. การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันแนวนอนของสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นหรือระดับใกล้เคียงกันตามโครงสร้างขององค์การหรือระหว่างคนอยู่ต่างระดับกันก็ได้ แต่มิได้มีความสัมพันธ์กันในเชิงผู้บังคับบัญชา ไม่มีอำนาจบังคับบัญชากัน จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ก็คือเป็นการประสานงานและการร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการนำข้อมูลต่าง

หน่วยงานระดับเดียวกันมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการประสานทั้งองค์การ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้เป็นลักษณะของการทำงานร่วมกัน ช่วยกันทำงาน ปรีกษาหรือ การทำงานเป็นทีม สื่อที่ใช้จะเป็นในรูปของการปรึกษาหารือด้วยวาจา จดหมาย ได้ตอบ วิทยุสนาม เป็นต้น (วิเชียร วิทยอุดม, 2547) การสื่อสารในแนวนอนจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานของการสื่อสารนี้ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของแต่ละคนโดยไม่ต้องมีสิ่งจูงใจ (เสนาะ ตีเยาว์, 2541)

4. การสื่อสารตามแนวทแยงมุม (Diagonal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานหรือข้ามแผนกกันและอยู่ต่างระดับกัน ทำการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานหรือข้ามแผนกกันและอยู่ต่างระดับกัน จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ก็คือ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพรวดเร็ว และงานบางอย่างไม่สามารถจะรอการสื่อสารตามสายงานหรือใช้การสื่อสารแบบขึ้นลงได้ เพราะจะทำให้งานล่าช้าและเกิดผลเสียหายต่อระบบงานโดยรวมได้ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้จะเป็นแบบไม่เป็นทางการ การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะไม่ขึ้นตรงต่อสายงานของการบังคับบัญชา เป็นการลดขั้นตอนของการทำงาน ผู้ติดต่อสื่อสารกันมีหน้าที่สูงต่ำกว่ากัน เช่น พนักงานฝ่ายหนึ่งติดต่อโดยตรงกับหัวหน้าแผนกของอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น (วิเชียร วิทยอุดม, 2547)

จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร

การสื่อสารที่จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร หรือการติดต่อสื่อสารตามลักษณะของวิธีการติดต่อสื่อสาร (Method) แบ่งการสื่อสารออกเป็น 2 วิธี (วิเชียร วิทยอุดม, 2547, น.258) ได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำ (Verbal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงหรือเผชิญหน้ากันโดยใช้วาจา (Verbal) หรือโดยใช้ถ้อยคำ (Verbal Communication) ได้แก่ การพูดและการเขียนเป็นตัวหนังสือแทนคำพูด ถ้อยคำเป็นสัญลักษณ์ซึ่งแสดงออกมาด้วยคำพูดใช้สำหรับในการสื่อความหมาย ได้แก่ การติดต่อระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ การส่งข่าว การประชุม การอภิปราย เป็นต้น ข้อดีของการติดต่อสื่อสารประเภทนี้ คือ ง่าย สะดวก ประหยัดเวลา เปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายติดต่อพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และยังให้ความรู้สึกที่เป็นกันเองก่อให้เกิดความสนิทสนมกันได้ง่าย

2. การติดต่อสื่อสารด้วยภาษาที่ไม่ใช้ถ้อยคำ (Non-Verbal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้วาจาหรือโดยไม่ใช้ถ้อยคำ (Non-Verbal Communication) เป็นการ

ติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ไม่ใช้วิธีการพูดและการเขียนเป็นตัวหนังสือแทนคำพูด แต่จะใช้สัญลักษณ์อักษร เครื่องหมาย การแสดงท่าทางของอากัปกริยาต่างๆ เข้าช่วย และสามารถทำความเข้าใจกันได้ ซึ่งนำมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร อันได้แก่

- พฤติกรรมการแสดงออกที่สีหน้า (Facial Expression) และสายตา (Eye Contract) สีหน้าและสายตาบ่งบอกถึงอารมณ์และความรู้สึกได้เป็นอย่างดีว่า พอใจหรือไม่พอใจ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย
- พฤติกรรมทางน้ำเสียง (Tone of Voice) โดยการเปล่งเสียงออกเสียงที่แสดงออกต่างๆ สามารถสื่อความหมายให้อีกฝ่ายเข้าใจได้ว่ามีความรู้สึกอย่างไร เช่น ทำกระแอม ถอนหายใจ อุทาน เป็นต้น
- พฤติกรรมทางภาษาท่าทาง (Body Language) โดยการแสดงออกถึงท่าทางบางอย่างเป็นการบอกความหมายให้บุคคลอื่นได้รับรู้ว่าผู้แสดงมีความหมายอย่างไร เช่น การโบกไม้โบกมือเพื่อไม่ให้พูด การส่ายหน้า แสดงการไม่ยอมรับ การปรบมือแสดงความพึงพอใจ เป็นต้น
- พฤติกรรมทางการสัมผัส (Touching) โดยการสัมผัสร่างกายของบุคคลแสดงความหมายให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้ว่าเรามีความรู้สึกอย่างไร เช่น ตบไหล่ จับมือ หรือบีบมือ แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจเป็นมิตรสหายกัน
- พฤติกรรมของสัญลักษณ์ (Visual Symbol) โดยการเขียนเป็นสัญลักษณ์เป็นภาพหรือสี หรือเครื่องหมาย ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารอันเป็นที่ยอมรับเป็นสากล เช่น การใช้สัญญาณไฟสีแดง เขียว เหลืองในการจราจร

จำแนกตามช่องการเดินของสาร

การสื่อสารที่จำแนกตามช่องการเดินของสาร หรือการติดต่อสื่อสารที่ใช้ช่องทางเป็นหลัก (Channel) แบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 วิธี (วิเชียร วิทยอุดม, 2547, น.257) ได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งข่าวสารไปฝ่ายเดียว ไม่มีการป้อนกลับของข้อมูลข่าวสารกลับมาให้รับรู้หรือไม่มีการแสดงปฏิกิริยาย้อนกลับของผู้รับข่าวสาร ผู้รับข่าวสารไม่มีการได้ซักถามข้อสงสัยในข่าวนั้นได้เลย การติดต่อสื่อสารแบบนี้มักจะเป็นคำสั่ง ข้อกำหนด หรือแนวนโยบายที่จะต้องกระทำตาม มักจะอยู่ในรูปแบบของการติดต่อสื่อสารเป็นแบบลายลักษณ์อักษรมากกว่าคำพูด และอยู่ในลักษณะที่เป็น

ทางการเป็นส่วนใหญ่ เช่น คำสั่งของทางราชการ การติดต่อสื่อสารทางเดียว โดยไม่มีการตรวจสอบป้อนกลับของข้อมูลข่าวสารแล้ว โอกาสที่จะเกิดความบกพร่องในการติดต่อสื่อสารย่อมมีมาก เพราะมีจุดอ่อนตรงที่ไม่ทราบว่าผู้รับข่าวสารได้รับข่าวสารที่ส่งไปได้อย่างถูกต้องตรงกับความต้องการหรือไม่ ไม่มีโอกาสที่จะทราบว่างานนั้นดำเนินไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

2. การติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับข่าวสารมีการตอบสนองและปฏิกิริยาป้อนกลับไปยังผู้ส่งข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารเปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารได้ตอบซักถามได้ถามข้อข้องใจในข่าวสารที่ได้รับจากผู้ส่งข่าวสารหรือผู้ออกคำสั่ง ตลอดจนรายงานให้ทราบถึงผลงานที่ได้จัดทำไปแล้ว เพื่อให้การปฏิบัติงานได้เป็นไปตามจุดหมายที่ต้องการ การติดต่อสื่อสารแบบนี้มักจะอยู่ในรูปของการประชุมสัมมนา การอภิปราย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเสนอแนะ และการปรึกษาหารือร่วมกัน การติดต่อสื่อสารสองทางเกิดผลดี คือ ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้รับข่าวสารและผู้ส่งข่าวสารได้ดีขึ้น การป้อนกลับของข้อมูลทำให้ผู้ส่งข่าวสารสามารถแก้ไขการติดต่อสื่อสารของเขาใหม่ได้ การติดต่อสื่อสารก็จะมีความแน่นอนและถูกต้องมากยิ่งขึ้น แต่ผลเสียก็คือ สิ้นเปลืองเวลามากกว่าการติดต่อสื่อสารทางเดียว เพราะการป้อนกลับของข้อมูลต้องเสียเวลามากกว่า ข้อมูลข่าวสารจะป้อนกลับไปยังผู้ส่งข่าวสารก็ต้องใช้ระยะเวลา

ลีวิทท์ (Leavitt, 1964) ได้ศึกษาและทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารแบบทางเดียวกับแบบสองทาง ผลวิจัยพบว่า

1. การสื่อสารทางเดียรรวดเร็วกว่าการสื่อสารแบบสองทาง
2. การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องและแน่นอนกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว
3. การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับข่าวสารมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว
4. ถึงแม้ว่าการสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่าการสื่อสารแบบสองทาง แต่ยังคงมีความเป็นระเบียบแบบแผนมากกว่าการสื่อสารแบบสองทางที่มีอุปสรรคและความซับซ้อนมากกว่า
5. การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียวมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกสลดหดหู่มากกว่า (Frustrate) ผู้บังคับบัญชาที่มีการสื่อสารแบบสองทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสนุกสนานและมีความสุขกับงาน

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาหรือเลือกใช้การสื่อสารรูปแบบใด ก็ควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร รวมถึงองค์ประกอบต่างๆในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการ

สื่อสารที่ถูกต้องและเหมาะสมต่อผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีและการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย

รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรต่างๆจะมีลักษณะการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนตัวแทน (Agent) ที่เป็นผู้ตัดสินใจว่า ข่าวสารหรืองานชิ้นไหนจะส่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะแจ้งข่าวสารนั้นมากน้อยแค่ไหนหรือละเว้นไม่บอกรายละเอียดและไม่ให้คำปรึกษาแนะนำก็สามารถทำได้ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เลือกข่าวสารคัดเลือกสื่อในการถ่ายทอดหรือส่งการ เปิดหรือปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ติดต่อสื่อสารก็ได้และยังเป็นผู้ประเมินผลงานหรือลงโทษนั้น อาจจะหยิบยกมาพิจารณาหรือละเว้นก็สามารถกระทำได้ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงมีลักษณะเปรียบเสมือนผู้แทนหรือนายทวาร (Gate-Keeper) ที่คอยกั้นกรองข่าวสารหรือความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา (พีรณัฐ ทรงจักรแก้ว, 2537)

การสื่อสารจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานในองค์กร นอกจากจะเป็นตัวแทนขององค์กรในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสมาชิกในองค์กรแล้ว ผู้บังคับบัญชายังเป็นผู้ที่มีส่วนช่วยในการผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทางกลับกัน ผู้บังคับบัญชาก็อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมทำงาน หรือรู้สึกเหนื่อยหน่ายก็เป็นได้ เนื่องเพราะการใช้รูปแบบการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม

บารอ จรเกตุ (2548, น.9) ให้ความหมายของรูปแบบการสื่อสารว่า “รูปแบบการสื่อสาร” หมายถึง พฤติกรรมการสื่อสารของผู้บริหารที่แสดงลักษณะกริยา ท่าทาง คำพูด ถ้อยคำ กายสัญลักษณ์ต่างๆ หรือจดหมาย บันทึก การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด และทัศนคติ รวมทั้งการวินิจฉัยและการสั่งการ ซึ่งตั้งใจที่จะนำข่าวสาร ข้อมูล ถ่ายทอดความหมายที่ต้องการไปยังผู้รับ เพื่อให้มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, น.407-410) ได้กล่าวถึง รูปแบบพื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร 6 สไตล์ ที่ใช้กันแพร่หลายในองค์การ (สรุปในตารางที่ 2.2) ซึ่งได้แนวคิดมาจากเจอร์รี, คาร์ล, และโรนัลด์ (Jerry, Karl, & Ronald, 1981) ได้แก่

1. สไตล์เชิงควบคุม (Controlling Style)

สไตล์ของการติดต่อสื่อสารหรือการส่งข่าวสารเชิงควบคุม เป็นลักษณะที่มุ่งจำกัดขอบเขตให้อำนาจบังคับและควบคุมพฤติกรรม ความคิด หรือการตอบสนองของคนอื่น บุคคลซึ่งหันมาใช้สไตล์เชิงควบคุมของการติดต่อสื่อสาร เรียกว่า ผู้ส่งข่าวสารทางเดียว (One-Way) สนใจเฉพาะการส่งข่าวสารเป็นหลักใหญ่มากกว่าการใช้ข่าวสารร่วมกัน ผู้ส่งสารไม่สนใจในการรับข้อมูลป้อนกลับ เว้นแต่จะสามารถใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวของเขาเอง โดยทั่วไปแล้ว ผู้ส่งสารจะพยายามใช้อำนาจเพื่อบีบบังคับคนอื่นให้ยอมตามหรือเชื่อฟังทัศนคติเห็นของเขา

2. สไตล์เชิงสมภาพ (Equalitarian Style)

สไตล์ของการติดต่อข่าวสารเชิงสมภาพเป็นเครื่องหมายของการไหลของข่าวสารเชิงถ้อยคำสองทาง (Two-Way) โดยพูดปากเปล่าหรือการเขียน ทั้งผู้ส่งและผู้รับใช้อิทธิพลและการริเริ่มร่วมกันในการแลกเปลี่ยนข่าวสารเชิงสมภาพ ผู้ส่งข่าวสารกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อวางแผนตั้งเป้าหมาย ดำเนินการปฏิบัติหรือคิด การติดต่อสื่อสารเปิดกว้าง โดยให้สมาชิกขององค์การแสดงออกความคิดเห็นในบรรยากาศที่ผ่อนคลายเป็นกันเอง และอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งส่งเสริมการยอมรับและความเข้าใจซึ่งกันและกัน บุคคลผู้ใช้สไตล์เชิงสมภาพเป็นลักษณะของผู้ที่สนใจสูงทั้งในด้านความสัมพันธ์อันดี และผลการปฏิบัติงาน ผู้ส่งข่าวสารไม่ได้ถือว่า ตนเหนือกว่าผู้อื่นหรือเชี่ยวชาญ และตนมีความเต็มใจที่จะรับและให้ข่าวสารข้อมูล

3. สไตล์เชิงโครงสร้าง (Structuring Style)

สไตล์ของการติดต่อสื่อสารเชิงโครงสร้างใช้ข่าวสารเชิงถ้อยคำเพื่อจัดตั้งระเบียบองค์การกำหนดการ และโครงสร้าง ผู้ส่งข่าวสารโดยพื้นฐานแล้วสนใจในการมีอิทธิพลต่อคนอื่น โดยใช้ร่วมกันกับคนอื่นในเรื่องเป้าหมาย มาตรฐาน กำหนดการ ข้อบังคับ หรือวิธีดำเนินการที่ปรับใช้ต่อสถานการณ์ข่าวสารที่มีลักษณะเป็นสไตล์เชิงโครงสร้าง เป็นสิ่งจำเป็นในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ซับซ้อน หลังจากจัดตั้งเป้าหมาย วิธีดำเนินการ วัตถุประสงค์ และนโยบายแล้ว ข่าวสารเชิงโครงสร้างจะต้องผลิตออกมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความกระจ่างในญาติติและการตีความในญาติติรายละเอียดของงาน หนังสือคู่มือปฏิบัติงาน และข้อความ นโยบาย ต้องการข่าวสารเชิงถ้อยคำในลักษณะที่เป็นโครงสร้างด้วย

4. สไตล์เชิงพลวัต (Dynamic Style)

ข่าวสารที่มีลักษณะการติดต่อสื่อสารเชิงพลวัตมีแนวโน้มไปทางรุนแรงและบุกไปข้างหน้า เพราะผู้ส่งรู้สึกสังเกตว่า สิ่งแวดล้อมของงานเรียกร้องให้ปฏิบัติการโดยเกี่ยวข้องกับการปลุกใจให้กระตือรือร้น สไตล์การติดต่อสื่อสารเชิงพลวัต มีประสิทธิภาพในยามวิกฤตการณ์ ถ้าพนักงานบรรลุผลภาวะและมีความสามารถเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาได้

5. สไตล์เชิงยอมตาม (Relinquishing Style)

การที่จะใช้สไตล์การติดต่อสื่อสารเชิงยอมตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ส่งข่าวสารจะต้องเปิดอกแถลงออกมาด้วยความเต็มใจว่า จะเล่นบทพระรองไม่ใช่บทพระเอก ถึงแม้จะมีอำนาจบังคับบัญชา ควบคุมและสั่งการก็ตาม ผู้ส่งข่าวสารที่ใช้สไตล์เชิงยอมตาม เต็มใจที่จะปล่อยให้คนอื่นเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจ ลักษณะของสไตล์เป็นผู้รับมากกว่าผู้ส่ง ข่าวสารรูปแบบนี้มีประสิทธิภาพมากเป็นพิเศษเมื่อผู้ส่งทำงานร่วมกับบุคคลซึ่งเป็นผู้รอบรู้ มีประสบการณ์ มีจิตสำนึกที่ดี มีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง และเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

6. สไตล์เชิงถอนตัว (Withdrawal Style)

สไตล์การติดต่อสื่อสารเชิงถอนตัว ค่อนข้างจะลำแดงให้เห็นอย่างแจ่มแจ้งว่า เป็นการติดต่อสื่อสารที่ย่ำแย่ บุคคลจะปรับใช้สไตล์นี้เมื่อเขาไม่ต้องการที่จะติดต่อสื่อสาร เพราะปัญหาการขัดแย้งเรื่องส่วนตัวทางบุคลิกภาพ หรือมีความยุ่งยากต่างๆ คำพูดปากเปล่า หรือคำพูดข้อเขียนใดๆ

ตารางที่ 2.2

แสดงสไตล์การติดต่อสื่อสาร 6 สไตล์

สไตล์	ผู้ส่งข่าวสาร	ความมุ่งหมาย	วิธีการ
ควบคุม (Controlling)	คำสั่ง, การเรียกร้อง	ชักชวนผู้อื่นและได้รับการปฏิบัติตาม	ใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่และบางที่ใช้การจัดการ
สมภาพ (Equalitarian)	อย่างฉันมิตร, อ่อนนุ	กระตุ้นและทำให้ผู้อื่นแสดงออก	เน้นความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)
แสดงสไตล์การติดต่อสื่อสาร 6 สไตล์

สไตล์	ผู้ส่งข่าวสาร	ความมุ่งหมาย	วิธีการ
โครงสร้าง (Structuring)	วัตถุประสงค์, แยกจากกัน	จัดระบบสิ่งแวดล้อม, แจกแจงรายละเอียดหรือ กำหนดโครงสร้าง	กล่าวถึงมาตรฐานที่ใช้ เป็นประโยชน์ได้, วิธีดำเนินการหรือ กฎ ข้อบังคับ
พลวัต (Dynamic)	ตรง, กระฉับกระเฉง, ว่องไว	เร็วเพื่อปฏิบัติการ	สั้นและตรงจุด
ยอมตาม (Relinquishing)	ยอมรับความคิดผู้อื่น	เปลี่ยนแปลงให้ผู้อื่น รับผิดชอบ	สนับสนุนทัศนคติความ คิดเห็นของผู้อื่น
ถอนตัว (Withdraw)	อิสระ	หลีกเลี่ยงการ ติดต่อสื่อสารและอิทธิพล	พูดนอกเรื่อง, ใช้การ โจมตีด้วยถ้อยคำ

ที่มา: Koehler, Anatol and Applbaum. Organizational Communication. Holt, Rinehart and Winston, 1981.

การสื่อสารทั้ง 6 รูปแบบที่กล่าวไปข้างต้นนั้น เสนาะ ตีเยวาร์ (2541, น.217-222) ได้กล่าวถึง แบบการสื่อสารของคนใน 6 รูปแบบเช่นเดียวกัน มีการให้รายละเอียดแต่ละรูปแบบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันไป ดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. การสื่อสารแบบควบคุม (Controlling Style)

การสื่อสารแบบควบคุม ได้แก่ การสื่อสารที่บุคคลกระทำในลักษณะของการบังคับ และควบคุมการกระทำหรือความคิดเห็นของบุคคลอื่น การสื่อสารมักเป็นแบบทางเดียว (One way communication) และการย้อนกลับของข้อมูล เป็นเพียงการแสดงว่า เนื้อหาของการสื่อสารนั้นชัดเจนเพียงใด เขามักจะใช้วิธีการตั้งเป็นกฎเกณฑ์ หรือกำหนดแนวความคิดของบุคคลอื่นขึ้น ก่อนที่จะมีการอภิปรายปัญหากันจริงๆ เพื่อที่ชักนำให้บุคคลอื่นกระทำในทางที่เขาต้องการไม่ชอบที่จะให้คนอื่นเสนอแนวความคิดต่างๆ หรือทางเลือกการกระทำหลายๆวิธีแต่จะใช้วิธีการเผด็จการ โดยการจู่โจมทั้งในทางนุ่มนวลและในทางรุนแรง เพื่อมุ่งไปสู่การกระทำตามที่ต้องการเพื่อให้การกระทำเป็นไปตามที่ตัวเองต้องการ จึงมักใช้วิธีการแสดงตัวและสถานะของตัวเองต่อบุคคลอื่น

ลักษณะโดยสรุปของการสื่อสารแบบควบคุม มีดังนี้

- 1) เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว
- 2) ผู้สื่อสารทำหน้าที่เป็นผู้สั่งการ ออกคำสั่งและควบคุม
- 3) ผู้สื่อสารถือว่าความคิดของเขาสำคัญกว่าใครๆ
- 4) ผู้สื่อสารเป็นผู้ชักนำบุคคลอื่นให้ทำตามที่เขาต้องการ
- 5) ผู้สื่อสารใช้อำนาจเพื่อให้บุคคลอื่นทำตาม
- 6) ผู้สื่อสารอาจใช้วิธีการต่างๆ โดยไม่คำนึงว่าจะถูกต้องหรือไม่ เพื่อให้เป็นไปตามที่เขาต้องการ

2. การสื่อสารแบบเสมอภาค (Equalitarian Style)

ลักษณะที่แสดงถึงการสื่อสารแบบเสมอภาค ก็คือ วิธีการสื่อสารเป็นแบบสองทาง (Two-way Communication) คือ มีข้อมูลไปและกลับระหว่างบุคคลที่ส่งข่าวและผู้รับข่าว ผู้ส่งข่าวจะพยายามกระตุ้นอีกฝ่ายหนึ่งให้มีความริเริ่มในการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์การกระทำหรือความคิดโดยไม่ใช้อิทธิพลชักนำไปในทางใดๆที่ต้องการเลย การพิจารณาปัญหาต่างๆจะกระทำอย่างเปิดโดยแต่ละฝ่ายอาจแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเข้าใจกันและยอมรับซึ่งกันและกัน การสื่อสารแบบเสมอภาคนี้จะไม่มีการใช้อำนาจหรืออิทธิพลส่วนตัวแต่จะส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้มากที่สุด

ลักษณะของการสื่อสารแบบเสมอภาค สรุปได้ดังนี้

- 1) เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง
- 2) ผู้สื่อสารพยายามกระตุ้นให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความคิด
- 3) ผู้สื่อสารให้อิสระและมีความยืดหยุ่น
- 4) บรรยากาศในการสื่อสารเต็มไปด้วยความเข้าใจกันและคำนึงถึงผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน
- 5) การสื่อสารสร้างให้เกิดความเป็นมิตรและความอบอุ่น

3. การสื่อสารแบบมีโครงสร้าง (Structuring Style)

แบบการสื่อสารแบบมีโครงสร้าง ประเภทนี้ผู้พูดมักจะพยายามชักนำให้คนอื่นไปสู่กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ แผนงาน ระบบ หรือหลักการก่อน แล้วจึงพยายามใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นวิเคราะห์และอภิปรายปัญหาต่างๆไปตาม กฎเกณฑ์ ข้อกำหนด มาตรฐาน ระเบียบ หรือกระบวนการที่ตั้งขึ้นนั้น

ลักษณะการสื่อสารแบบมีโครงสร้าง มีดังนี้

- 1) รูปแบบของการสื่อสารมุ่งถึงระบบเป็นสำคัญ
- 2) ผู้สื่อสารพยายามใช้อิทธิพลเหนือคนอื่นโดยอ้างมาตรฐาน หลักการ หรือ กฎเกณฑ์ เพื่อให้คนอื่นทำตาม
- 3) การสื่อสารเกิดขึ้นโดยมีรูปแบบที่แน่นอนสำหรับใช้เป็นรูปแบบในการแก้ปัญหา

4. การสื่อสารแบบรวบรัด (Dynamic Style)

ผู้ที่ใช้การสื่อสารแบบรวบรัดนี้ มักเป็นบุคคลที่มีลักษณะคล่องแคล่ว ว่องไวและหัวก้าวหน้า ข้อความในการสื่อสารมักสั้นกะทัดรัดเข้าประเด็นไม่อ้อมค้อมเปิดเผยและตรงไปตรงมา การพูดการแสดงออกไม่ลึกซึ้ง ฟังแล้วเข้าใจได้ทันทีไม่ต้องนำไปคิด แต่ค่อนข้างจะขวานผ่าซาก และถึงลูกถึงคน คือ เข้าถึงปัญหาก่อนแล้วค่อยดำเนินเรื่อง มักพิจารณาปัญหา และวางแผนล่วงหน้าก่อนนานๆ

การสื่อสารแบบรวบรัด เน้นลักษณะ 3 ประการ คือ

- 1) เป็นการสื่อสารแบบสั้นและตรงประเด็น
- 2) ผู้สื่อสารเป็นคนตรงและเปิดเผย
- 3) เนื้อหาของการสื่อสารเป็นแบบขวานผ่าซากและเน้นในทางปฏิบัติ

5. การสื่อสารแบบตั้งรับ (Relinquish Style)

การสื่อสารแบบตั้งรับ มีลักษณะเหมือนกับผู้น้อยติดต่อกับผู้ใหญ่หรือผู้อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าผู้อยู่ในฐานะสูง การสื่อสารเป็นลักษณะของผู้รับข่าวมากกว่าจะเป็นการส่งข่าวและเป็นการตอบรับมากกว่าเป็นการสั่งการ ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างที่ผู้จัดการทั่วไปได้แจ้งให้กับผู้จัดการฝ่ายต่างๆ

ลักษณะของการสื่อสารแบบตั้งรับ สรุปเป็น 4 ข้อ ได้แก่

- 1) ผู้สื่อสารยอมตามความต้องการของคนอื่น
- 2) ผู้สื่อสารยอมรับฟังความคิดของคนอื่น
- 3) ผู้สื่อสารผลัดความรับผิดชอบให้คนอื่น
- 4) ผู้สื่อสารยอมรับว่าตนเองเป็นเพียงส่วนประกอบไม่ใช่เป็นตัวการ

6. การสื่อสารแบบหลีกเลี่ยง (Withdrawal Style)

การสื่อสารแบบหลีกเลี่ยงนั้น ผู้สื่อสารจะพยายามทุกอย่างที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารกับบุคคลอื่น ผู้สื่อสารไม่ต้องการที่จะทำการสื่อสารกับใครและไม่ต้องการที่จะให้ใครมา

ติดต่อสื่อสารด้วย ไม่ประสงค์ที่จะมีอิทธิพลเหนือใครและไม่ปรารถนาที่จะให้ใครมามีอิทธิพลเหนือด้วย ในกรณีจำเป็นที่ต้องอธิบายปัญหากับบุคคลอื่นก็จะพยายามไม่พูดถึงปัญหานั้นโดยตรง แต่จะหันเหออกไปจากปัญหาที่กำลังกล่าวถึงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ทำให้เป็นเรื่องตลกน่าขันบ้าง หรือพยายามพูดกลบเกลื่อนและไม่กล่าวถึงเรื่องนั้นเลย

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของการสื่อสารแบบหลีกเลี่ยง ได้แก่

- 1) พยายามที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารทุกรูปแบบ
- 2) ไม่ต้องการที่จะมีอิทธิพลใดๆ ต่อคนอื่นหรือให้คนอื่นมามีอิทธิพล
- 3) การสื่อสารให้ความเป็นอิสระมากกว่าที่จะเข้าไปตัดสินใจเอง
- 4) ผู้สื่อสารจะพยายามหลีกเลี่ยงการวิเคราะห์ปัญหาโดยตรง โดยพยายามพูดกลบเกลื่อนหรือเลื่อนการพิจารณาปัญหาออกไป หรือให้บุคคลอื่นรับผิดชอบแทนที่จะรับผิดชอบเอง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ยึดรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ตามแนวคิดของ เจอร์รี่, คาร์ล, และโรนัลด์ (Jerry, Karl, & Ronald, 1981) ได้แก่ การสื่อสารเชิงควบคุม (Controlling Style) การสื่อสารเชิงสมภาพ (Equalitarian Style) การสื่อสารเชิงโครงสร้าง (Structuring Style) การสื่อสารเชิงพลวัต (Dynamic Style) การสื่อสารเชิงยอมตาม (Relinquishing Style) และการสื่อสารเชิงถอนตัว (Withdrawing Style) เหตุที่ผู้วิจัยเลือกศึกษารูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามแนวคิดดังกล่าวเนื่องเพราะรูปแบบดังกล่าวเป็นรูปแบบพื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร 6 สไตล์ ที่ใช้กันแพร่หลายในองค์การ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530)

3. ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวกับความเครียด

ความหมายของความเครียด

โลวาลโล (Lovallo, 1997, p.28) ให้ความหมายของ“ความเครียด” ไว้ว่า ความเครียด คือ ภาวะความกดดัน ตึงเครียดของทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยของความไม่สมดุลของสิ่งต่างๆ

ลัชซีเยอร์ (Lussier, 2000, p.322) ได้ให้คำจำกัดความของ “ความเครียด” ว่า ความเครียด หมายถึง ปฏิกริยาทางร่างกายที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่มากระทบ ปฏิกริยาที่

เกิดขึ้นทางร่างกายนั้น อาจเป็นการตอบสนองทางด้านอารมณ์ หรือทางกายภาพที่มีต่อกิจกรรมที่แวดล้อม และเหตุการณ์ต่างๆ

โรบบินส์ (Robbins, 2000 อ้างใน รัตติพร พนพิเชษฐกุล, 2544) ได้ให้ความหมายของความเครียดว่า หมายถึง ผลของความกดดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่สามารถทำตามความต้องการของตนเองได้ การที่บุคคลต้องเผชิญกับการสูญเสียสิ่งที่ปรารถนา บุคคลสูญเสียโอกาสในการกระทำบางสิ่งบางอย่าง และบุคคลคิดว่า สิ่งที่สูญเสียหรือความปรารถนานั้นคือสิ่งที่มีความสำคัญต่อตนเอง

เซลย์ (Selye, 1965, อ้างใน จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์, 2541) ได้ให้ความหมายของ “ความเครียด” ว่าเป็นกลุ่มอาการที่ร่างกายมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งที่มาคุกคาม อันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในร่างกาย เกี่ยวกับโครงสร้างและปฏิกิริยาเคมีเพื่อต่อต้านการคุกคามนั้น โดยใช้กลไกการปรับตัวภายในร่างกาย

จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541, น. 19) กล่าวว่า ความเครียด หมายถึง กลุ่มอาการที่เกิดขึ้นจากสภาวะที่ร่างกายและจิตใจเสียความสมดุลอันเนื่องมาจากความกดดัน หรือมีสิ่งที่มาขัดขวางความต้องการทำให้ร่างกายเกิดปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งที่มาคุกคามดังกล่าว

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข (2542, น.4) ได้กล่าวถึงความเครียดว่า ความเครียดเป็นปฏิกิริยาการตอบสนองของร่างกาย จิตใจ ความคิด และพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกซึ่งอาจเป็นบุคคล ความรู้สึกนึกคิด สถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อม โดยบุคคลจะรับรู้ว่าเป็นภาวะที่ถูกกดดัน คุกคามหรือบีบคั้น ถ้าบุคคลนั้นสามารถปรับตัวและมีความพึงพอใจ จะทำให้เกิดการตื่นตัว เกิดพลังในการจัดการกับสิ่งต่างๆ อีกทั้งเป็นการเสริมความแข็งแกร่งทางร่างกายและจิตใจ แต่ถ้าไม่มีความพึงพอใจและไม่สามารถปรับตัวได้ จะให้บุคคลนั้นเกิดความเครียดซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียสมดุลในการดำเนินชีวิตในสังคมได้

รัตติพร พนพิเชษฐกุล (2544, น.9) ได้สรุปความหมายของความเครียดว่า “ความเครียด” หมายถึง ภาวะที่ร่างกายและจิตใจเสียดุลยภาพ และก่อให้เกิดปฏิกิริยาสนองต่อสิ่งที่มาคุกคามทั้งจากภายนอกและภายในร่างกาย การเกิดความเครียดจึงเป็นสภาวะการปรับสภาพของร่างกาย และจิตใจ เมื่อบุคคลมีความเครียดจะปรากฏอาการทางร่างกาย ได้แก่ ความวิตกกังวล ซึมเศร้า หงุดหงิด ฉุนเฉียว เป็นต้น

สิริอร วิชาวุธ (2544, น.87) ได้กล่าวถึงความเครียดว่า “ความเครียด” เป็นอารมณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลซึ่งสามารถทำร้ายสุขภาพและการทำงานของบุคคล ความเครียดเป็นสาเหตุให้มีการเปลี่ยนแปลงทางสรีระและสามารถลดผลกำลังที่บุคคลเก็บสะสมให้หมดไปได้ สาเหตุที่ทำให้

เกิดความเครียด คือ ความกังวลกลัวว่าตนไม่สามารถทำกิจกรรมที่รับผิดชอบอยู่นั้นได้สำเร็จ ความกังวลกลัวว่าตนจะไม่ได้รับในสิ่งที่ตนปรารถนา เนื่องจากงานที่ทำนั้นมากเกินไปเกินกำลังหรือเกินความสามารถ หรือกำลังถูกประเมินค่าของการกระทำหรือค่าของความเป็นคน หรือมีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่ไม่รู้ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสียแก่ตน หรือมีความสับสนขัดแย้งในบทบาทที่ตนจะต้องทำ ไม่สามารถตัดสินใจว่าตนจะต้องทำอย่างไรจึงถูกต้องเป็นผลดีแก่ตน

เลิศลักษณ์ นันทวิสิทธิ์ (2545, น.32) ได้ให้ความหมายของความเครียดว่า “ความเครียด” หมายถึง สภาวะที่ร่างกายและจิตใจขาดสมดุลภาพ เนื่องจากถูกคุกคามโดยสิ่งต่างๆรอบตัว จนทำให้ระบบการปรับตัวของร่างกายผิดปกติไป และก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองทั้งร่างกายและจิตใจจากสิ่งที่มาคุกคามนั้น

จากนิยามและความหมายดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ความเครียด” หมายถึง ปฏิกิริยาที่ตอบสนองทั้งทางร่างกาย จิตใจ และความคิด รวมถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่ปรากฏออกมา อันเนื่องมาจากถูกสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกมากระทบ ดังเช่น บุคคลสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ความคิด หรือทัศนคติบางประการ เป็นภาวะที่บุคคลคนเกิดการปรับตัวต่อสภาวะต่างๆ ของตนเมื่อถูกสิ่งเร้านั้นๆ คุกคาม หรือกดดัน

สาเหตุ และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียด

โรบบินส์ (Robbins, 2000 อ้างใน รัตติพร พนพิเชษฐกุล, 2544) ได้อธิบายโครงสร้างของความเครียดไว้ว่า มีสาเหตุจากปัจจัยต่างๆดังนี้ (ดูแผนภาพที่ 2.3)

1. ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่หนึ่ง คือ ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจมีผลต่อโครงสร้างขององค์การ ภาวะที่เศรษฐกิจหดตัวมีผลให้พนักงานวิตกกังวลเกี่ยวกับความไม่มั่นคงในอาชีพ ปัจจัยที่สอง คือ ความไม่แน่นอนทางการเมือง ปัจจัยนี้ไม่มีผลกระทบให้เกิดความเครียดในกลุ่มประเทศแถบอเมริกา แต่สำหรับบางประเทศที่มีนโยบายทางการเมืองไม่แน่นอน ปัจจัยนี้จะมีผลต่อการเกิดความเครียด ปัจจัยที่สาม คือ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงสามารถเป็นสาเหตุของความเครียดได้ เช่น หากองค์การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ทดแทนแรงงานเพิ่มขึ้น พนักงานบางส่วนจะถูกปลด พนักงานที่เหลืออยู่จะเกิดความเครียดเพราะต้องพยายามพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยี

2. ปัจจัยทางด้านองค์การ (Organization Factors) สาเหตุของความเครียดที่มาจากปัจจัยทางด้านองค์การประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่

2.1 งาน หมายถึง งานที่บุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวเนื้องาน เงื่อนไขการทำงาน รูปแบบในการวางสายการผลิต การทำงานในห้องที่แคบเกินไป ประกอบด้วยผู้คนจำนวนมาก หรือในที่แสงสว่างมากหรือน้อยเกินไป ทำให้เกิดความเหนื่อยล้า และความเครียดขึ้นได้

2.2 บทบาทในงานที่ทำ ความขัดแย้งในบทบาทมีผลให้ความพึงพอใจลดลง บทบาทที่มากเกินไปเกิดจากการที่พนักงานทุ่มเทเวลาในการทำงานมากกว่าเวลาที่องค์กร กำหนดไว้ บทบาทที่คลุมเครือเกิดจากการที่พนักงานไม่ได้รับคำอธิบายหรือเกิดความไม่แน่ใจใน สิ่งที่ต้องกระทำ

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีในกลุ่มพนักงาน ทำให้ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันลดลง จะส่งผลให้เกิดความเครียด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบุคคลที่ ต้องการสังคมสัมพันธ์สูง

2.4 โครงสร้างขององค์กร โดยเฉพาะโครงสร้างที่ประกอบด้วยระดับชั้นหลาย ระดับจะเกิดปัญหาในเรื่องของการตัดสินใจ เพราะไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.5 หัวหน้างาน บุคลิกลักษณะของหัวหน้างานเป็นเสมือนตัวแทนที่จะบอกให้ บุคคลอื่นทราบว่า องค์กรมีรูปแบบในการบริหารอย่างไร เช่น หัวหน้าบางคนที่มีบุคลิกลักษณะ เป็นพวกชอบใช้อำนาจทำให้กลัว ชอบกดดันลูกน้อง ลักษณะดังกล่าวบ่งบอกว่าหัวหน้าในระดับที่ สูงขึ้นไปมีลักษณะเป็นพวกชอบใช้อำนาจเช่นกัน

2.6 ช่วงชีวิตขององค์กร องค์กรดำเนินไปตามวัฏจักร ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง เจริญเติบโต สู่ภาวะมั่นคง และสุดท้ายอยู่ในช่วงภาวะตกต่ำ ในแต่ละช่วงชีวิตขององค์กรปัญหา ที่พบและความกดดันที่พนักงานได้รับจะแตกต่างกัน ในช่วงที่เริ่มก่อตั้งกับช่วงภาวะตกต่ำจะเป็น ช่วงสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความเครียดสูง

3. ปัจจัยของแต่ละบุคคล (Individual Factors) นอกเหนือจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ งานยังมีปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความเครียด ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่

3.1 ปัญหาครอบครัว จากผลการสำรวจในหลายๆประเทศ แสดงให้เห็นว่า บุคคลไม่สามารถจัดการความสัมพันธ์ภายในครอบครัวในเรื่องปัญหาชีวิตคู่ ปัญหาเรื่องบุตร เป็น สิ่งที่สร้างความเครียดให้เกิดขึ้นได้ แม้ว่าบุคคลเหล่านั้นหลีกเลี่ยงปัญหาจากการที่บ้านมาถึงที่ ทำงานก็ไม่สามารถละทิ้งโดยไม่คิดถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3.2 ปัญหาฐานะทางเศรษฐกิจ เกิดกับบุคคลที่ใช้จ่ายเกินรายได้ จะทำให้เกิด ความเครียดแก่พนักงานและผลที่ตามมา คือ การละความสนใจจากงานที่ทำได้หาทางเพิ่มรายได้

3.3 บุคลิกภาพ จากการศึกษาใน 3 องค์การ พบว่า อาการเครียดที่พบในบุคคลที่มีอาชีพเดียวกันมีความแตกต่างกัน การค้นพบดังกล่าวทำให้นักวิจัยสรุปความเห็นได้ว่า ความเครียดที่เกิดขึ้นน่าจะมาจากปัจจัยที่เป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล นั่นคือ บุคลิกภาพ

นอกจากนี้ Schultz (1998 อ้างใน เลิศลักษณ์ นันทวิสิทธิ์, 2545) ได้จำแนกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดไว้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

1.1 บุคลิกภาพแบบ A ลักษณะของผู้มีบุคลิกภาพแบบ A คือ ชอบการแข่งขัน เร่งรีบ ทะเยอทะยาน จึงเป็นผู้ที่มีความเครียดสูง

1.2 ความอดทน ผู้ที่มีความอดทนสูง จะเชื่อว่าตนสามารถควบคุมเหตุการณ์ต่างๆในชีวิตได้ ทำให้มีความต้านทานต่อความเครียดได้สูง

1.3 ตำแหน่งในการควบคุม (Locus of control) ผู้ที่มีตำแหน่งในการควบคุมภายในจะเชื่อว่า ตนสามารถควบคุมเหตุการณ์ต่างๆในชีวิตได้

1.4 ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-esteem) ผู้ที่มีความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองสูงจะเชื่อว่า ตนมีความสำคัญ มีความสามารถในการทำงาน ซึ่งพบว่า บุคคลกลุ่มนี้จะมี ความเครียดต่ำ

1.5 การมองโลกในแง่ร้าย ผู้ที่มองโลกในแง่ร้ายจะมีความเครียดสูง

1.6 เพศ พบว่า เพศหญิงจะมีความเครียดสูงกว่าเพศชาย เนื่องจากต้องประสบกับความกดดันเรื่องความไม่เท่าเทียมกันทางเพศ และการถูกคุกคามทางเพศในที่ทำงาน

2. ปัจจัยด้านการทำงาน ได้แก่

2.1 ความซับซ้อนของงาน งานที่มีเนื้องานมาก ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง ความสามารถหลายด้าน อาจก่อให้เกิดความเครียดให้กับผู้ทำงาน

2.2 ลักษณะของงาน งานที่ผู้ทำงานมีอำนาจในการตัดสินใจต่ำหรืองานที่มีความปลอดภัยต่อชีวิตต่ำ จะทำให้บุคคลมีความเครียดสูง

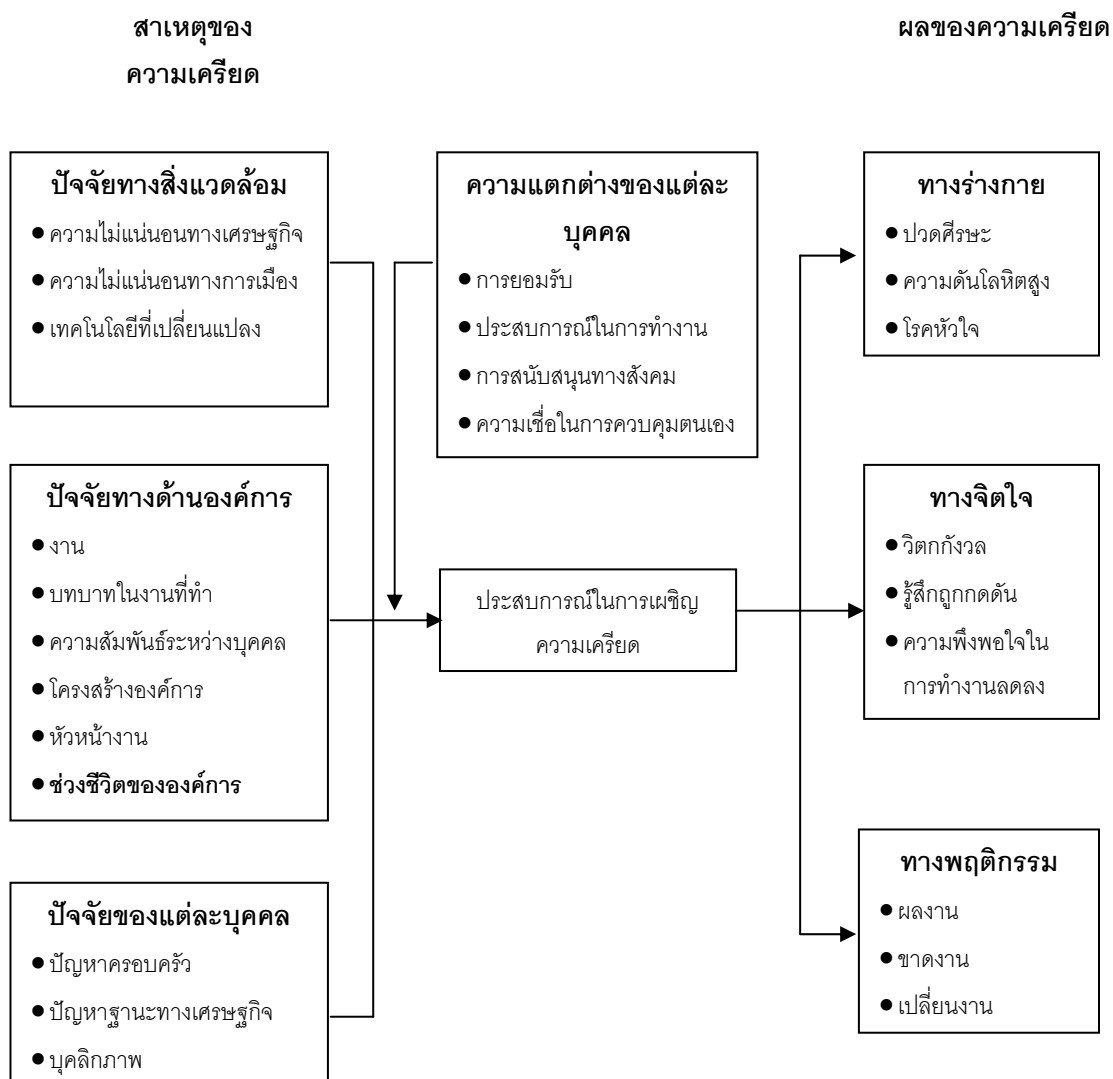
2.3 จำนวนงาน การมอบหมายที่มีจำนวนงานมากเกินเวลาที่กำหนด หรือการมอบหมายงานที่น้อยเกินไป ซ้ำซาก เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน

2.4 การเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงาน บุคคลที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงจะรู้สึกว่าตนถูกคุกคามก่อให้เกิดความรู้สึกเครียด

2.5 บทบาทที่ไม่ชัดเจนและการขัดแย้งในบทบาท บทบาทที่ไม่ชัดเจนเกิดขึ้นเมื่อขอบเขตความรับผิดชอบของงานที่ตนทำไม่มีโครงสร้าง

แผนภาพที่ 2.3

โครงสร้างของความเครียด



ประเภทของความเครียด

มิลเลอร์ และคณะ (Miller and Other, 1993 อ้างใน รัตติพร พนพิเชษฐกุล, 2544) ได้แบ่งประเภทของความเครียดออกเป็น

1. ความเครียดที่เกิดจากความต้องการหรือความกดดันจากภายนอกร่างกาย แบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ความเครียดจากสาเหตุทางกายภาพ เช่น สภาพดินฟ้าอากาศปกติจะไม่ก่อให้เกิดปัญหา แต่หากเมื่อใดที่บุคคลต้องมีส่วนเข้าไปจัดการก็จะก่อให้เกิดความเครียดขึ้นได้

2) ความเครียดจากสาเหตุสภาพสังคมจิตวิทยาของบุคคล เช่น ความทุกข์ความที่เกิดจากเรื่องส่วนตัว ครอบครัว สังคม งาน การเงิน

2. ความเครียดที่เกิดจากความต้องการหรือความกดดันจากภายในร่างกาย แบ่งออกเป็น ความเครียดที่มาจากร่างกาย เช่น ความหิว ความเจ็บปวด ความเหนื่อยล้า ความต้องการทางเพศ กับความเครียดที่มาจากจิตใจ เช่น เจตคติ ประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตที่มีผลต่อจิตใจ ผลประโยชน์ เป็นต้น

เซลย์ (Selye, 1965 quoted in Greenberg, 1996) ได้แบ่งความเครียดออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. Distress หมายถึง ภาวะความเครียดที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับสิ่งเร้าที่รุนแรงและทำให้เกิดโทษ เช่น บุคคลที่รักเสียชีวิต

2. Eustress หมายถึง ภาวะเครียดที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับสิ่งเร้าที่ไม่รุนแรงและเป็นสิ่งที่ดี เช่น การได้เลื่อนตำแหน่ง

ผลของความเครียด

สมิธ (Smith, 1993 อ้างใน เลิศลักษณ์ นันทวิสิทธิ์, 2545) ได้จำแนกถึงผลกระทบของความเครียดที่มีต่อบุคคลดังนี้

1. ผลกระทบต่อร่างกาย ได้แก่ อัตราการเต้นของหัวใจที่สูงขึ้น กล้ามเนื้อเกร็ง หายใจขัด ปวดศีรษะ อ่อนล้า รู้สึกเกร็งที่ป้า คอ หรือหลัง ปวดท้อง เบื่ออาหาร เป็นโรคกระเพาะ เป็นต้น

2. ผลกระทบต่อความคิดและความวิตกกังวล โดยจะมีความกังวลมากเกินไป ในสิ่งเล็กๆน้อยๆ มักคิดถึงสิ่งต่างๆในแง่ร้าย

3. ผลกระทบต่ออารมณ์ ได้แก่ รู้สึกกลัว โกรธ วิตก หรือเศร้าสร้อยอย่างไม่มีเหตุผล มักคิดถึงสิ่งต่างๆในแง่ร้าย

4. ผลกระทบต่อการแสดงออก ได้แก่ มีความคิดแคบไม่มียืดหยุ่น มีความสับสน ความจำเสื่อม ทำงานผิดพลาดบ่อยๆขาดสมาธิ สูญเสียความคิดสร้างสรรค์

5. ผลกระทบต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ เป็นคนขี้อายไม่กล้าแสดงออกไม่สนใจคนรอบข้าง ไม่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มักแสดงความขัดแย้งและไม่เป็นมิตรกับผู้อื่น

6. ผลกระทบต่อพฤติกรรม ได้แก่ ติดสุรา บุหรี่ หรือยาเสพติด มีการรับประทานอาหารผิดปกติ นอนไม่หลับ เป็นต้น

มิวชินสกี (M.Muchinsky, 2001, pp.349-350) ได้แบ่งการตอบสนองต่อความเครียดไว้ 3 แนวทาง อันได้แก่

1. ทางร่างกาย คือ มีอาการของโรคหัวใจ เช่น ความดันโลหิตสูง ระดับคลอเรสเตอรอลสูง และมีอาการของโรคทางเดินอาหาร เช่น โรคกระเพาะ เป็นต้น

2. ทางจิตใจ คือ อาการหงุดหงิด เบื่อหน่าย หดหู่ใจ โกรธ เป็นต้น

3. ทางพฤติกรรม คือ มีการแสดงออกถึงความก้าวร้าว หนีงาน ขาดงาน ติดยาเสพติด เป็นต้น

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข (2542, น.10-11) ได้สรุปผลของความเครียดว่า ความเครียดมีผลต่อทั้งร่างกายและจิตใจ เนื่องจากกายและใจสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ซึ่งสามารถแยกแยะอาการของความเครียดในด้านต่าง ให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้

ทางด้านร่างกาย เมื่อมีเหตุการณ์กระตุ้น ร่างกายจะตื่นตัวเตรียมพร้อมสำหรับการป้องกัน เราเรียกปฏิกิริยาของร่างกาย 2 ชนิดต่อสิ่งกระตุ้นให้เครียดว่า “สู้” หรือ “หนี” ซึ่งไม่ว่าจะเป็นวิธีใดร่างกายจะเปลี่ยนแปลงให้เห็นชัด ดังนี้

- หัวใจเต้นแรง ในส้น ซีพจรเต้นเร็ว
- ความดันโลหิตสูง
- หายใจเร็วและตื้น
- ม่านตาเปิดรับแสงมาก
- ปวดศีรษะ โดยเฉพาะบริเวณท้ายทอย ขมับ หน้าผาก ลำคอ ไหล่

ทางด้านจิตใจ ในคนที่เครียดจะมีการเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจซึ่งแสดงอาการออกทางพฤติกรรม อารมณ์ และความคิด ดังนี้

1. อาการทางพฤติกรรม
 - นอนไม่หลับ นอนไม่เต็ม
 - รับประทานอาหารมากเกินไปหรือแสดงออกตรงกันข้ามคือไม่เจริญอาหาร
 - ชอบระเบิดอารมณ์
 - มีการใช้ยา เช่น ยาแก้ปวด ยาแก้ลมประสาท ยาและสารเสพติด
 - กระสับกระส่าย พุดตดขัด
2. อาการทางอารมณ์
 - หงุดหงิดง่าย กระสับกระส่าย อารมณ์เสีย
 - วิดกกังวล ก้าวร้าว เชื่องซึม
 - เศร้า เบื่อหน่าย เหนื่อยอ่อน
 - คับข้องใจ รู้สึกผิด ละอาย
 - ขุนมัว ดูถูกตนเอง
3. อาการทางความคิด
 - ไม่มีสมาธิและไม่สามารถตัดสินใจในสิ่งต่างๆได้ดี
 - หลงลืมง่ายและคิดอะไรไม่ค่อยออก
 - มองตนเองไม่มีคุณค่า ไม่มีความสามารถ
 - มีความคิดทางลบมากกว่าทางบวก เช่น มองผู้อื่นในแง่ร้าย ฯลฯ

ระดับของความเครียด

ความเครียดที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลนั้นจะมีระดับมากหรือน้อย รุนแรงหรือไม่รุนแรง นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับรู้และการปรับตัวของบุคคลต่อสิ่งที่มาคุกคามสาเหตุของความเครียดเดียวกันสามารถก่อให้เกิดการรับรู้และการตอบสนองแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลได้ (กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข 2542, น.12)

แจนีส (Janis, 1952 อ้างใน กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, 2542) ได้แบ่งความเครียดออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ความเครียดระดับต่ำ (Mild stress) ความเครียดในระดับนี้มีน้อยและสิ้นสุดลงในระยะเวลาอันสั้น เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นในระยะสั้นๆ ไม่รุนแรง ความเครียดในระดับนี้จะเกี่ยวข้องกับสาเหตุหรือเหตุการณ์เพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน เช่น การจราจรติดขัด ขณะไปทำงาน การพลาดเวลานัดหมาย เป็นต้น

2. ความเครียดระดับปานกลาง (Moderate stress) ความเครียดในระดับนี้รุนแรงกว่าในระดับแรก อาจมีอยู่เป็นเวลานาน เป็นชั่วโมงหรือหลายชั่วโมง เป็นวัน เช่น ความเครียดจากการทำงานหนักหรือต้องทำงานติดต่อกัน ความเจ็บป่วยที่รุนแรง หรือความขัดแย้งในระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

3. ความเครียดระดับสูง (Severe stress) ความเครียดในระดับนี้จะมีอาการอยู่ยาวนานเป็นสัปดาห์ เป็นเดือน หรือเป็นปี สาเหตุของความเครียดจะรุนแรงหรือมีหลายสาเหตุ เช่น การสูญเสียของรักหรือบุคคลอันเป็นที่รัก การพลัดพรากจากคนที่เรารักหรือครอบครัว การเจ็บป่วยที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะการเจ็บป่วยที่มีผลกระทบกระเทือนเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิต เป็นต้น

เฟรน (Frain, 1984) ได้แบ่งความเครียดออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 เป็นระดับความเครียดในระดับรุนแรงน้อยที่สุด เป็นความเครียดที่ต้องเผชิญอยู่ทุกวันและสิ้นสุดลงในช่วงเวลาสั้นๆ ซึ่งเกิดจากสาเหตุเพียงเล็กน้อย เช่น การเดินทางในสภาพจราจรติดขัด บุคคลจะปรับตัวกับความเครียดดังกล่าวได้โดยอัตโนมัติ

ระดับที่ 2 เป็นระดับความเครียดในระดับรุนแรงน้อย เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นเนื่องจากพบเหตุการณ์สำคัญ เช่น การสัมภาษณ์งาน เป็นต้น ความเครียดระดับนี้จะทำให้บุคคลตื่นตัว และร่างกายจะเกิดปฏิกิริยาต่อต้านขึ้น แต่ความเครียดระดับนี้ยังคงน้อยและจะสิ้นสุดลงในระยะเวลาเพียงนาทีหรือชั่วโมงเท่านั้น

ระดับที่ 3 เป็นระดับความเครียดในระดับที่เพิ่มความรุนแรงขึ้น อาจใช้เวลานานหลายชั่วโมงจนกระทั่งเป็นวัน เช่น ความเครียดจากการทำงานหนัก ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ในระยะนี้อาจมีอาการทางกายเกิดขึ้นร่วมด้วย เช่น ใจสั่น อาหารไม่ย่อย เป็นต้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับความเครียดในระดับที่จัดอยู่ในภาวะวิกฤต ซึ่งไม่สามารถควบคุมหรือจัดการแก้ไขได้ และอาจนำไปสู่การแสดงอาการของโรคจิต หรือทำให้เกิดการเจ็บป่วยที่รุนแรง ความเครียดชนิดนี้จะอยู่เป็นเวลานานเป็นสัปดาห์ หรืออาจเป็นเดือน เป็นปีก็ได้ เช่น การสูญเสียบุคคลอันเป็นที่รัก การสูญเสียอวัยวะของร่างกาย เป็นต้น

แนวทางในการจัดการกับความเครียด

ลาซารัส และฟอล์คแมน (Lazarus and Folkman, 1975 อ้างใน สิรินทรา ธรรมพิทักษ์, 2547, น.30) ได้แบ่งการจัดการกับความเครียดเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. วิธีการเอาชนะความเครียดแบบแก้ที่ปัญหา (Problem-focus Coping Method) หมายถึง วิธีการปรับตัวที่เกิดจากการใช้กระบวนการทางปัญญาในการประเมินสถานการณ์ และจัดการกับสถานการณ์ และจัดการกับสถานการณ์ที่มาคุกคาม โดยการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม ทำให้การประเมินสถานการณ์เป็นไปในทางที่ดีขึ้น หรือจัดการกับสิ่งที่กระตุ้นความเครียดโดยวิธีแก้ปัญหา

2. วิธีการเอาชนะความเครียดแบบควบคุมอารมณ์ (Emotional-focus Coping Method) หมายถึง พฤติกรรมการปรับตัวที่เกิดจากการใช้กระบวนการทางปัญญาในการประเมินสถานการณ์ และจัดการกับสถานการณ์ที่มาคุกคาม โดยการปรับเปลี่ยนอารมณ์และความรู้สึกเครียด ไม่ได้แก้ที่ปัญหาโดยตรง เป็นแค่เพียงการลดความรู้สึกเครียดเท่านั้น

ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์ (อ้างใน สิรินทรา ธรรมพิทักษ์, 2547, น.30-31) ได้เสนอวิธีการจัดการกับความเครียด ดังนี้

1. ปรับปรุงบุคลิกภาพ โดยพยายามแก้ไขเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ จาก Type A เป็น Type B บุคลิกภาพ Type B มักจะมีการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองได้ดี

2. ฝึกความกล้าในการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertive Behavior) โดยการเรียนรู้การสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น ด้วยการสื่อสารต่อความรู้สึกตนเอง เคารพตัวเองและผู้อื่น เรียนรู้การระบายความโกรธ ไม่โยนความผิดให้กับคนอื่น การรู้จักให้เกียรติตนเอง

3. การฝึกกายบริหาร โดยการปรับโครงสร้างของร่างกายให้อยู่ในสภาพที่สมดุล ด้วยการเหยียดแขนและขา การยืดลำตัวให้ตรง วิธีการเหล่านี้จะช่วยทำให้เราหายเครียดได้

4. การนอน การได้สัมผัสทำให้รู้สึกอบอุ่นใจ ทำให้กล้ามเนื้อหายเกร็งได้ แต่ต้องเป็นการนอนที่ไม่มีการกดทับ หรือบิดเบี้ยวจนผิดโครงสร้างมากเกินไป วิธีนี้ทำให้กล้ามเนื้อคลายเครียดได้

5. การออกกำลังกาย คือ การทำให้ร่างกายเคลื่อนไหวบ่อยๆและมากๆ ทางแพทย์เชื่อว่า จะลดอะดรีนาลินที่คั่งค้างเนื่องมาจากความเครียดได้

6. เรียนรู้จะสร้างสัมพันธ์กับบุคคลที่มีบุคลิกภาพต่างๆ เรียนรู้การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดจากสัมพันธภาพกับคนอื่น

7. เรียนรู้การใช้สิทธิ การติดตามข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการเมือง เศรษฐกิจและสังคม สนับสนุนและให้กำลังใจแก่คนที่ทำดี อาจทำให้รู้สึกที่เราได้ทำดีด้วย ทำให้ร่างกายหลั่งสารเอ็นดอร์ฟิน (Endorphin) ซึ่งเป็นสารที่ทำให้หายเครียด

8. หาที่อยู่ที่สงบหรือเมืองที่สงบ หลีกเลี่ยงการเดินทางไปในที่ที่มีคนเยอะ

9. ฝึกการใช้สมองซีกขวาให้มากขึ้น ด้วยการสนใจความสุนทรีย์ของศิลปกรรม มองสิ่งรอบตัวในลักษณะภาพรวม (Whole) มากกว่าการวิเคราะห์ในรายละเอียด

10. ลดกิจกรรมในชีวิตในพอเหมาะ ทำอะไรให้เสร็จเป็นเรื่องๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่จะต้องเอาตัวเองเข้ามาผูกพัน

11. ฝึกการวางแผนในการทำงาน จัดระเบียบชีวิตให้ดี รู้ว่าเมื่อไรทำงาน เมื่อไรพักผ่อน การงานแผนชีวิตทำให้ชีวิตมีความหวังและความหมาย ทำให้เราเรียนรู้การรอคอย และมีความสุขเมื่อสมหวัง หรือทำอะไรตามแผนที่กำหนดไว้

12. มีปรัชญาและความเชื่อที่ถูกต้องและเหมาะสมในการดำเนินชีวิต อาจหาเวลาหลบจากคนไปสู่ธรรมชาติ

13. การฝึกจิต สร้างสมาธิ

14. ฝึกการแยกความคิดกับความจริง

15. การฝึกหัดการโต้แย้งความเชื่อที่ไม่สมเหตุสมผล (Irrational Beliefs) ความเชื่อที่ไม่เหมาะสม นำไปสู่การวางตัวที่ไม่เหมาะสมในสัมพันธภาพกับคนอื่น และเป็นอันตรายต่ออารมณ์ความรู้สึกทางจิต

16. การพูดคุยระบายกับคนที่เราไว้วางใจ การที่เราได้พูดคุยสิ่งที่กังวลใจ ทุกข์ใจให้คนอื่นฟังบ้างก็จะทำให้หายเครียดลง

17. การฝึกหัดการผ่อนคลายความเครียด (Relaxation) คือ การทำให้กล้ามเนื้อเกร็งจนสุด แล้วปล่อยวางผ่อนคลายในทันที เพื่อให้เราได้เรียนรู้การแยกแยะว่า อะไรคือภาวะของความผ่อนคลาย ความสบาย อะไรคือภาวะของความตึงเครียด

18. การใช้ยา ทั้งนี้ต้องอยู่ในการแนะนำของแพทย์

พรพนราย ทพยะประภา (2548, น.280-282) ได้เสนอแนวทางการจัดการกับความเครียดด้วยตนเองเพื่อพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ โดยกล่าวว่า การตระหนักรู้เกี่ยวกับความเครียด และผลกระทบของความเครียดที่มีต่อตนเอง ทั้งทางด้านส่วนตัวและการทำงาน จะช่วยให้เราสามารถจัดการกับความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. พัฒนาความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง บางครั้งความเครียดเกิดจากความรู้สึกว่าตนเองด้อยค่า ต่ำต้อย มีปมด้อย หรือไม่มีความหมายเท่าที่ควร อันเกิดจากความผิดหวังทั้งชีวิตส่วนตัว หรือชีวิตการทำงานแล้ว เราควรทบทวนอยู่เสมอว่า เราเองมีส่วนดีอะไรที่ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง เราสามารถทำอะไรได้ดีบ้างที่เป็นคุณประโยชน์แก่ตนเอง แก่ครอบครัว แก่หน่วยงาน หรือแก่สังคมของเรา โดยคิดอย่างเป็นจริง รู้จักรักผู้อื่น ยอมรับผู้อื่น และ “ให้” ผู้อื่นทั้งความใส่ใจและวัตถุดิบของตามความจำเป็น

2. ฝึกฝนทักษะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ บางครั้งความเครียดเกิดจากความรู้สึกว่า ตนเองยังขาดทักษะในการทำงาน ถ้าเรารู้สึกว่าเกิดความเครียดเพราะสาเหตุนี้ เราก็สามารถฝึกฝนทักษะเช่นนี้ได้ด้วยการหาความรู้เพิ่มเติม หรือเข้าหลักสูตรฝึกอบรมที่หน่วยงานหลายแห่งจัดขึ้นอยู่ในขณะนี้ หรือเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ หมั่นวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้สติปัญญา และแก้ปัญหาต่างๆ อย่างสร้างสรรค์

3. พัฒนาคุณภาพหรือคุณสมบัติที่ดีของตนเอง คุณสมบัติที่ดีในที่นี้หมายถึงคุณสมบัติทั้งส่วนตัวและคุณสมบัติประจำอาชีพของเรา บางครั้งเราอาจจะไม่ได้ทำงานตามความถนัดหรือความสามารถของเรา เราก็อาจจะต้องหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปได้รับทราบ อาจเปลี่ยนหรือโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานนั้นๆ ถ้ามีทางเป็นไปได้ และสุดท้ายหากว่าไม่มีทางเลือกใดๆ อีกเลย เราก็อาจจะต้องตัดสินใจเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ซึ่งนั้นย่อมเป็นทางเลือกสุดท้าย

4. ฝึกตนให้มีสุขภาพจิตดี การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีสุขภาพจิตดี เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่ง การมีสุขภาพจิตดีเปรียบเสมือนการมีภูมิคุ้มกัน หรือเกราะป้องกันจากการคุกคามบ่อนทำลายของความเครียดได้

ในการศึกษาครั้งผู้วิจัยได้ยึดแนวทางการวัดความเครียดของลาร์โรคโค, เฮาส์ และเฟรนช์ (LaRocco, House and French, 1980) (อ้างใน จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์, 2541) ซึ่งวัดปฏิกิริยาทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ อาการผิดปกติต่างๆ ที่เกิดขึ้นทางร่างกาย (Somatic complaints) ความวิตกกังวล ความซึมเศร้า และความรู้สึกหงุดหงิด

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา

งานวิจัยในประเทศ

จารุณี ธรนิตยกุล (2541) ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา” ผลการวิจัยพบว่า

1) อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้คุณค่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ส่วนอำนาจการให้โทษ และอำนาจโดยตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

2) อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คุณค่า และอำนาจโดยตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ส่วนอำนาจการให้โทษไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ทรงวุฒิ แนนหนา (2542) ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี และความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูพบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้างสูง

นิพนธ์ ระสิตานนท์ (2541) ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของครูสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา” พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จงรักษ์ แสงแก้ว (2543) ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก” ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบการใช้อำนาจ

ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดตาก จำแนกตามวุฒิ การศึกษาและขนาดโรงเรียน พบว่า มีการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานพบว่า มีการใช้อำนาจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดย ภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

มาลา ทัดมาลี (2543) ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติการสอนโรงเรียนศรีหฤทัย จังหวัดจันทบุรี” พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนศรีหฤทัย จังหวัดจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ส่วนการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปฏิบัติการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้างสูง

ภัทราวดี พันธุ์แจ่ม (2546) ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้อำนาจ ของผู้บริหารกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาคใต้ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย” ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารมี ความสัมพันธ์กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิไลวรรณ พุกทอง (2546) ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจความ เชี่ยวชาญของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม” ผลการวิจัยพบว่า การ ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม อยู่ในระดับสูง และการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของ หอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยในต่างประเทศ

แคเชอร์ (Cachur, 1980 อ้างใน จารุณี ธรนิตยกุล, 2541) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับต้นกับมูลฐานอำนาจของ

ครูใหญ่” พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน กับมูลฐานอำนาจ
 ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจโดยตำแหน่ง และอำนาจอ้างอิง ที่ระดับความสัมพันธ์ .51, .23 และ
 .20 ตามลำดับ และมีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับมูลฐานอำนาจ
 การให้โทษที่ ระดับความสัมพันธ์ .25

สตาโชวิช (Stachowich, 1982) ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครู
 การศึกษาพิเศษกับอำนาจของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา และผู้ประสานงานการศึกษา
 ระบบการบริหารภายในโรงเรียน” พบว่า ประเภทของฐานอำนาจที่อาจารย์ใหญ่และผู้ประสานงาน
 ใช้ นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนระบบการบริหารอย่างมาก และครูมีความเห็น
 การใช้อำนาจของอาจารย์ใหญ่เป็นสิ่งที่มีความกระทบต่อการบริหารงานอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นผล
 ต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ การสร้างกลุ่มทำงาน บรรยากาศภายในองค์กรและการสื่อสาร

อีลันโกแวน และ เซีย (Elanggovan and Xie, 1999 อ้างใน เลิศลักษณ์ นันทวิสิทธิ์,
 2545) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของการรับรู้การใช้อำนาจของหัวหน้างานต่อความเครียดของพนักงาน
 และแรงจูงใจในการทำงาน” กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจที่ทำงาน
 นอกเวลาเรียนควบคุมตนเองไปด้วยจำนวน 165 คน พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง และ
 สภาพการควบคุมตนเองมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การใช้อำนาจของหัวหน้างาน จะมี
 ความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจ และสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในพนักงานที่มีการรับรู้
 ความสามารถของตนเองต่ำ และพนักงานที่มีสภาพการควบคุมตนเองภายนอกจะมีแรงจูงใจ
 สัมพันธ์ทางบวกกับการใช้อำนาจแบบการให้รางวัล แบบอำนาจบังคับและแบบฐานอำนาจจาก
 การมีอิทธิพล ซึ่งหมายถึงหัวหน้างานที่ใช้อำนาจแบบฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญและแบบ
 ฐานอำนาจตามกฎหมาย จะมีผลทางบวกในการเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานที่มีสภาพการควบคุม
 ภายใน แต่จะไม่มีผลกับพนักงานที่มีสภาพการควบคุมภายนอก

บีกัม (Begum, 2005) ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจทางสังคมและความ
 เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยมีการรับรู้ความยุติธรรม ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจ
 ในงานเป็นตัวแปรสื่อ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศบังคลาเทศ”
 ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และ
 ความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นสมาชิกที่
 ดีต่อองค์กร ซึ่งตัวแปรสื่อเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจทางสังคมและ
 ความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

พอดซาคอฟ และคณะ (Podsakoff and others, 2006) ทำการวิจัยในเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่ใช้อำนาจการให้รางวัล และการลงโทษ กับทัศนคติ การรับรู้ และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา” โดยศึกษาจากงานวิจัย และเอกสารต่างๆที่เคยศึกษามาแล้ว นำมาวิจัยใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่ใช้อำนาจการให้รางวัล และการลงโทษมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชายังเป็นตัวแปรสื่อกับพฤติกรรมของหัวหน้า และตัวแปรอื่นๆของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

งานวิจัยในประเทศ

พินุช ทรงจักรแก้ว (2537) ศึกษาเกี่ยวกับ “พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณี: ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ช่องทางการรับข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ มีความถูกต้องและดีที่สุด คือ “หนังสือเวียน/คำสั่ง/บันทึก/จดหมาย” ของธนาคาร เนื่องจากมีความชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถใช้อ้างอิงได้ เป็นแหล่งข่าวสารที่ผ่านการพิจารณาถี่ถ้วนมาแล้ว พฤติกรรมสื่อสารของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว พฤติกรรมสื่อสารจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่สูงขึ้น

อุดม มัตโน (2540) ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสาร คุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” พบว่าพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมสื่อสารมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.5$) พฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

วัลลีย์ ศรีประภาภรณ์ (2542) ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมสื่อสารของผู้บริหารในวงการแพทย์ที่กำลังปฏิรูป: ศึกษากรณี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล” ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสาย ค คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ที่เห็นด้วยกับนโยบายด้านการบริหารด้านการปฏิรูปโครงสร้างจะมีทิศทางการสื่อสารแบบสองทาง มีลักษณะการสื่อสารเป็นทางการ ใช้

ลักษณะการสื่อสารแบบวาจา ใช้ช่องทางการศึกษาแบบแนวราบ และมีการติดต่อสื่อสารด้วยข่าวสารประเภทนโยบายมากกว่าผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับนโยบายการบริหารของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ด้านการปฏิรูปโครงสร้าง กลุ่มที่ได้รับปริมาณข่าวสารมากจะมีความพอใจต่อผลลัพธ์ของการบริหารมากกว่ากลุ่มที่ได้รับปริมาณข่าวสารน้อย

ทรงสิทธิ์ เกาสระคู (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการสื่อสารกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากวิธีการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด” ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการสื่อสารกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากวิธีการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน ทุกข้อ

บำเรอ จรเกตุ (2548) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลิขั้ว” ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละรายข้อพบว่า รูปแบบการสื่อสารที่มีการปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ เชิงโครงสร้าง รองลงมาคือ เชิงยอมตาม เชิงพลวัต เชิงสมภาพ และเชิงควบคุมตามลำดับ ส่วนรูปแบบการสื่อสารเชิงถอนตัวมีระดับการปฏิบัติน้อยและต่ำที่สุด และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุบัญญัติ หุ่นแก้ว (2548) ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรกับขวัญในการปฏิบัติงาน ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดกระทรวงพาณิชย์” พบว่า ข้าราชการสังกัดกระทรวงพาณิชย์มีรูปแบบพฤติกรรมการสื่อสารทุกรูปแบบและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถเรียงลำดับรูปแบบพฤติกรรมการสื่อสารแต่ละรูปแบบจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การสื่อสารแบบแนวนอน การสื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบข้ามสายงาน ส่วนรูปแบบพฤติกรรมการสื่อสารทุกรูปแบบและโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดกระทรวงพาณิชย์ทุกด้าน และโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยในต่างประเทศ

อัล-ฮอสซายนี (Al-Hossaini, 1986 อ้างใน อุดม มัตโน, 2540) ได้ทำการศึกษาวิจัย “การสื่อสารในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา และบรรยากาศองค์การของโรงเรียน” โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาค้นคว้าหาประเภทของบรรยากาศองค์การที่มีอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษา และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนตามทฤษฎีของครูอาจารย์ ผลการวิจัยสรุปว่า

- 1) บรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีการพัฒนาการสูง ประสิทธิภาพของงานจะสูงด้วย และบรรยากาศของโรงเรียนที่มีพัฒนาการต่ำประสิทธิภาพของงานต่ำไปด้วย
- 2) ครู อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียน มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนคล้ายกัน
- 3) การสื่อสารและองค์ประกอบการจัดบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทางบวก

บิงแฮม (Bingham, 1990) ได้วิจัยในเรื่อง “การศึกษาการรับรู้ของครูและผู้อำนวยการเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารของผู้บริหารและความสำคัญกับความพึงพอใจในการสื่อสารของครู” พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารทั้งหมดของครูสำคัญมาก เมื่อครูรับรู้ว่าคุณสมบัติการมีปฏิริยาตอบสนองสูงมาก และความสอดคล้องของการรับรู้ระหว่างผู้บริหารและครูสูง ก็จะมี ความสอดคล้องกันในด้านของความพึงพอใจ คือ มีความความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บริหารสูง

เฮ็นทซ์แมน และคณะ (Heintzman and Others, 1993) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสารในองค์การ พบว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การ

เบิร์ก และคณะ (Burke and Others อ้างใน พิรุณฯ ทรงจักรแก้ว, 2537) ได้ศึกษาการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา

งานวิจัยในประเทศ

จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541) ได้ศึกษา “การรับรู้บรรยากาศองค์การและความเครียดของบุคลากรในโรงพยาบาลตากสิน” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และวิชาชีพ ไม่มีผลต่อระดับความเครียด ส่วนภาระทางครอบครัวมีผลต่อระดับความเครียด สำหรับการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม และบรรยากาศองค์การด้านลักษณะของงานนั้น มีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความเครียด แต่การรับรู้บรรยากาศด้านโครงสร้างขององค์การ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพในหน่วยงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียด และจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงในการทำนายความเครียดของบุคลากรได้แก่ ลักษณะของงาน และอายุ

อรุณเดช จันทรงามศรี (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษานุคลิกภาพกับความเครียดของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี” พบว่า ครูที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน มีระดับความเครียดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่มีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีความสัมพันธ์ในทางลบกับระดับความเครียดเกือบทุกกลุ่มอาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธีรพร ศรประสิทธิ์ (2544) ได้ศึกษา “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความเครียดของพนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตถุงมือยางทางการแพทย์: กรณีศึกษา บริษัท เมดไลน์ โปรดักส์ จำกัด” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานผลิตถุงมือยางทางการแพทย์ที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจด้านความพอใช้ของรายได้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความเครียดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ในขณะที่เพศ อายุ ภาวะพึ่งพิง สถานภาพทางเศรษฐกิจด้านรายได้ ที่แตกต่างกันไม่ทำให้ความเครียดแตกต่างกัน

รัตติพร พนพิเชษฐกุล (2544) ทำการวิจัยในเรื่อง “ความเครียด และคุณภาพชีวิตในการทำงาน: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน” พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความเครียดทั่วไปของพนักงาน ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส และลักษณะบุคลิกภาพแบบ Type A โดยอายุของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดทั่วไป พนักงานที่มีสถานภาพสมรส (ไม่มีบุตร) มีความเครียดทั่วไปสูงสุด และลักษณะบุคลิกภาพแบบ Type A ของพนักงานมี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดทั่วไป และความเครียดทั่วไปมีความสัมพันธ์ทางลบกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .375

เลิศลักษณ์ นันทวิสิทธิ์ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง การรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา บุคลิกภาพ และความเครียดของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ประจำสถานีตำรวจภูธร จังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจ ประจำสถานีตำรวจภูธร จังหวัดนนทบุรี มีระดับการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านฐานอำนาจการให้รางวัลซึ่งอยู่ในระดับสูง และมีความเครียดอยู่ในระดับต่ำ การรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านฐานอำนาจตามกฎหมาย มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จักรพันธุ์ เจริญผล (2546) ได้วิจัยในเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความเครียดในการปฏิบัติงานของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย (สำนักงานใหญ่)” ผลการวิจัยความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นในครั้งนี้พบว่า จำนวนปีที่ทำงาน ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ลักษณะงานและปริมาณงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ส่งผลทางตรงต่อความเครียดในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ตัวแปรอื่นๆ ส่งผลทางอ้อมต่อความเครียดในการปฏิบัติงาน

สิรินทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) ทำการศึกษาในเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบการบังคับบัญชา และความเครียดในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา” ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรส่วนบุคคล มีเพียงตัวแปรอายุที่มีผลต่อความเครียดในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงาน แบบปล่อยปละละเลย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดในการทำงาน โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรูปแบบการบังคับบัญชาแบบประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในการทำงานด้านความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรรูปแบบการบังคับบัญชาที่มีอำนาจในการทำนายความเครียดในการทำงาน คือ รูปแบบการบังคับบัญชาแบบปล่อยปละละเลย ซึ่งสามารถทำนายได้ร้อยละ 4.6

งานวิจัยในประเทศ

เออร์เรนเฟลด์ (Ehrenfeld, 1991) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับความเครียดของพยาบาล พบว่า ตัวแปรที่ทำให้เกิดความเครียดมากที่สุด คือ ความไม่สะดวกใน

การติดต่อกับแพทย์ และการขาดทักษะและความรู้ในงานพยาบาล ส่วนโครงสร้างขององค์การมีผลต่อความพึงพอใจในงาน แต่มีความสัมพันธ์กับความเครียดเป็นบางปัจจัย

ซีจีดีน (Segedin, 1993 อ้างใน จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์, 2541) ศึกษาตัวแปรลักษณะทางประชากรที่ใช้การพยากรณ์ความเครียดของนักสังคมสงเคราะห์ประจำหน่วยบริการให้คำปรึกษาแก่ครอบครัว พบว่า เพศ เป็นตัวแปรในการพยากรณ์ถึงความสับสนในบทบาท การสร้างชีวิตจำกัดทางบทบาท และความเครียดทางร่างกาย ส่วนอายุสามารถทำนายถึง ลักษณะการดูแลตนเอง และการผ่อนคลายในตัวบุคคล

ฟอนทานา และ เรดา (Fontana and Reda, 1993 อ้างใน เลิศลักษณ์ นันทวิสิทธิ์, 2545) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเครียด เพศ และปัจจัยทางบุคลิกภาพในครู” พบว่า ครูมีความเครียดระดับปานกลาง และระดับสูง เพศไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความเครียด ความเครียดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ที่เป็โรจิต (psychoticism) มีความสัมพันธ์ทางลบกับผู้ที่บุคลิกภาพแบบแสดงออก (extraversion) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ที่บุคลิกภาพแบบหว่นไหวในอารมณ์ (neuroticism) โดยบุคลิกภาพแบบแสดงออก และบุคลิกภาพแบบหว่นไหวในอารมณ์ ใช้เป็นตัวพยากรณ์ระดับความเครียดได้ดีที่สุด และพบว่าบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อระดับความเครียดมากกว่าเพศ

เรย์ และ มิลลี (Ray and Millee, 1994) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ “ความเครียดของพยาบาล” พบว่า พยาบาลที่สมรสและมีบุตรอยู่ในความดูแลมีความเครียดสูงกว่าพยาบาลที่สมรสแต่ยังไม่มีบุตร พยาบาลที่หย่าร้างมีความเครียดสูงกว่าพยาบาลที่สมรส และพยาบาลที่โสดตามลำดับ

รีส์ (Rees, 1995) ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดกับความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ให้บริการสุขภาพ” ผลการวิจัยพบว่า ความเครียดมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน และบุคลิกภาพแบบ Type A มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด

เจกซ์ และ บลิส (Jex and Bliese, 1999) ศึกษาเรื่อง “ความเชื่อในความสามารถของตนเองที่มีผลต่อความเครียดในการทำงาน” พบว่า ความเชื่อในความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับความเครียด โดยผู้ที่มีความเชื่อในความสามารถของตนเองสูงจะมีความเครียดทางด้านร่างกายและจิตใจ

5. สรุปสมมติฐานในการวิจัย

ในการศึกษครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาการใช้อำนาจทางสังคมตามทฤษฎีของ เฟรนช์ และ ราเวน (French and Raven, 1959) ส่วนการศึกษารูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาได้ยึดตามแนวคิดของ เจอร์รี คาร์ล และโรนัลด์ (Jerry, Karl & Ronald, 1981) และศึกษาเรื่องความเครียด ตามแนวคิดลาโรคโค, เฮาส์ และเฟรนช์ (LaRocco, House and French, 1980) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัย รวมทั้งเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาตัวแปรดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

1.1 เพศ

สุรพล ธรณี (2538: บทคัดย่อ อ้างใน เยาวลักษณ์ คำรอด, 2549) ได้ศึกษาการใช้ฐานแห่งอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าสำหรับความคิดเห็นของครูอาจารย์ชาย และหญิงต่อการใช้ฐานแห่งอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกรายฐานครูอาจารย์ชาย และหญิงมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจงรักษ์ แสงแก้ว (2543) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก พบว่า เพศที่แตกต่างกันของครูผู้สอน มีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิกุล ดีพิจารณ์ (2548) ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 1.1 ว่า เพศชายมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากเพศหญิง

1.2 อายุ

สุวัฒน์ ช่างเหล็ก (2536) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชาและสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารคณะวิชา ตามทฤษฎีของอาจารย์วิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าคณะวิชาที่มีอายุต่างกันมีการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตามทฤษฎีของอาจารย์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 1.2 ว่า ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า

1.3 ระดับการศึกษา

นภาพร คมสัน (2544) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ต่างกัน มีการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถม สังกัดการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 1.3 ว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า

1.4 อายุงาน

เยาวลักษณ์ คำรอด (2549) ได้ศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบสถานภาพส่วนตัวของครูปฏิบัติการสอนกับการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารโดยรวม พบว่า ประสบการณ์การสอนแตกต่างกันมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทรงวุฒิ แนนหนา (2542) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร และสอดคล้องกับงานของจรงค์ แสงแก้ว (2543) และ นันทน์ภัส ราชเสน (2549) ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 1.4 ว่า ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุงานมากกว่า

1.5 สถานภาพสมรส

จากการศึกษางานวิจัยต่างๆของการรับรู้การใช้อำนาจ ไม่พบว่ามีการศึกษาตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลในด้านสถานภาพสมรส ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดของรัตติพร พนพิเชษฐกุล (2544) ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีสถานภาพสมรสที่ต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่มีสถานภาพโสด คือ ผู้ที่ภาระทางครอบครัวน้อยกว่าบุคคลที่สมรสแล้ว หรือสถานภาพอื่นๆที่เคยผ่านชีวิตสมรสมา อีกทั้งยังต้องเลี้ยงดูบุตร ด้วยเหตุนี้จากกล่าวได้ว่า ผู้ที่สมรสแล้ว หรือผ่านการสมรสมาแล้วจะมีภาระที่ต้องรับผิดชอบดูแล ทำให้ต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น วุฒិภาวะที่พัฒนาขึ้นพร้อมกับภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น อาจทำให้การรับรู้ถึงบทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือลักษณะการใช้อำนาจของหัวหน้าที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างไปจากผู้ที่มีสถานภาพโสด ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 1.5 ว่า ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย)

สมมติฐานที่ 2 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา आयुงาน และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

การศึกษาในเรื่องการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา หรือพฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำที่มีวิธีการ และลักษณะการสื่อสารต่อผู้ได้บังคับบัญชานั้น มีงานวิจัยส่วนหนึ่งพบว่า ผู้ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารแตกต่างกัน เช่น งานวิจัยของดวงพร ประเสริฐทรง (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทคลาเรียนท์เคมิคอลส (ประเทศไทย) พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การสื่อสารที่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคลยังมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสื่อสารอีกด้วย เช่น งานวิจัยของชาญณรงค์ สุวานะ วิจิตร (2534) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารของครูวิชาการสำนักงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรม การสื่อสารของครูวิชาการสำนักงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน กับวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และบุคลิกภาพของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 2.1-2.5 ดังนี้

- 2.1 เพศชายมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากเพศหญิง
- 2.2 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า
- 2.3 ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า
- 2.4 ผู้ที่มีอายุงานน้อยกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุงานมากกว่า
- 2.5 ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย)

สมมติฐานที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา आयुงาน และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความเครียดแตกต่างกัน

3.1 เพศ

ผลการวิจัยของรัชดา เอี่ยมยิ่งพานิช (2531) พบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับความเครียด โดยเพศหญิงมีความเครียดมากกว่าเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคูเปอร์และเลวิส (Cooper & Lewis, 1994 อ้างใน รัตติพร พนพิเชษฐกุล, 2544) ในเรื่องของเพศกับความเครียดที่พบว่า เพศหญิงมีระดับความเครียดสูงกว่าเพศชาย เหตุผลเนื่องจากเพศหญิงจะถูกคาดหวังในการที่ต้องทำหน้าที่สองอย่างในเวลาเดียวกัน คือ แม่บ้านและผู้หญิงทำงานเก่ง ส่วนการศึกษาของวีระศักดิ์ ขอบเขต (2544) และจักรพันธ์ุ เจริญผล (2546) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลคือ เพศ ที่ต่างกันจะมีระดับความเครียดต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 3.1 ว่า เพศชายมีระดับความเครียดต่ำกว่าเพศหญิง

3.2 อายุ

จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541) กล่าวว่า อายุจะมีความสัมพันธ์กับพัฒนาการของบุคคล เมื่อบุคคลอายุมากขึ้นจะมีความมั่นคงทางอารมณ์มากขึ้น ทำให้สามารถอดทนต่อสภาพต่างๆ ได้ดีขึ้น ตลอดจนประสบการณ์ที่มากขึ้น ทำให้ความวิตกกังวลต่อเรื่องต่างๆ น้อยกว่าผู้ที่มีอายุน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเทพวัลย์ สุชาติ (2530) และสิรินทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) ที่พบว่า อายุมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความเครียด และผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีความเครียดมากกว่าผู้ที่มีอายุมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 3.2 ว่า ผู้ที่มีอายุน้อยกว่า มีระดับความเครียดสูงกว่าผู้ที่มีอายุมากกว่า

3.3 ระดับการศึกษา

การศึกษาของ ประณิดา ประสงค์จรรยา (2542 อ้างใน สิรินทรา ธรรมพิทักษ์, 2547) พบว่า ผู้จัดการบริการบนเที่ยวบินและหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความเครียดในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีความเครียดในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และการศึกษาของ ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2542) พบว่า พนักงานระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความเครียดมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งอาจเป็นได้ว่า ผู้ที่มีการศึกษาสูงย่อมต้องมีความคาดหวังสูงยิ่งขึ้นไปด้วย เช่น ความคาดหวังในหน้าที่การงาน หรือความคาดหวังในเรื่องครอบครัว เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 3.3 ว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า มีระดับความเครียดสูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษต่ำกว่า

3.4 อายุงาน

จากการศึกษาของดารา คัตรูลี และคณะ (2536) พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยมีความเครียดมากกว่าผู้ที่ประสบการณ์ในการทำงานมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สิรินทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) ที่กล่าวว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาเป็นเวลานานจะมีความคุ้นเคยกับบุคคล และสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ดีกว่าบุคคลที่เพิ่งเข้ามาทำงานในองค์กรใหม่ หรือยังมีอายุงานไม่มากนัก ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ จึงย่อมมีความวิตกกังวลสูงและน่าจะมีความเครียดสูงกว่า ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 3.4 ว่า ผู้ที่มีอายุงานน้อยกว่า มีระดับความเครียดสูงกว่าผู้ที่มีอายุงานมากกว่า

3.5 สถานภาพสมรส

เรย์ และ มิลลีย์ (Ray and Millee, 1994 อ้างใน รัตติพร พนพิเชษฐกุล, 2544) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความเครียดของพยาบาล พบว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลให้ความเครียดแตกต่างกัน พยาบาลที่สมรสและมีบุตรอยู่ในความดูแลจะมีความเครียดสูงกว่าพยาบาลที่สมรสแต่ไม่มีบุตรอยู่ในความดูแล พยาบาลที่หย่าร้างจะมีความเครียดสูงกว่าพยาบาลที่สมรส และพยาบาลที่เป็นโสด สอดคล้องกับงานวิจัยของจิระพร อุดมกิจ (2539) และ ศิริมาศ อเต็นต้า (2542)

ผู้ที่มีสถานภาพโสด คือ ผู้ที่ภาระทางครอบครัวน้อยกว่าบุคคลที่สมรสแล้ว หรือสถานภาพอื่นๆที่เคยผ่านชีวิตสมรสมา อีกทั้งยังต้องเลี้ยงดูบุตร ด้วยภาระทางครอบครัวดังกล่าวอาจทำให้เกิดความเครียดก็ย่อมเป็นไปได้ จากการศึกษานี้ของ พรทิพย์ เกยุรานนท์ (2527) และรัชดา เอี่ยมย่งพานิช (2531) (อ้างใน จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์, 2541) พบว่า ผู้ที่มีภาระทางครอบครัวต่างกันจะมีความเครียดต่างกัน และงานของ พรทิพย์ วิโรจน์แสงอรุณ (2527) พบว่า ผู้ที่ไม่มีภาระในครอบครัวจะมีความเครียดน้อยที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 3.5 ว่า ผู้ที่มีสถานภาพโสด มีระดับความเครียดต่ำกว่าผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย)

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในลักษณะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา

4.1 อำนาจการให้รางวัล

จากการศึกษาของ เลิศลักษณ์ นันทวิสิทธิ์ (2545) พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจ ประจำสถานีตำรวจภูธร จังหวัดนนทบุรี ที่มีระดับการรับรู้การใช้อำนาจในด้านฐานอำนาจการให้รางวัลอยู่ในระดับสูง มีความเครียดอยู่ในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อมีการรับรู้ที่ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจการ

ให้รางวัลสูง ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะมีระดับความเครียดต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอีลันโกแวน และ เซีย (Elanggovan and Xie, 1999) ที่พบว่า การใช้อำนาจแบบการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 4.1 ว่า อำนาจการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา

4.2 อำนาจการลงโทษ

กีเซเกอร์ และ มาร์ชแซนซ์ (Kieseker & Marchant, 1999) ศึกษาในเรื่องการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในสถานที่ทำงานในประเทศออสเตรเลีย โดยใช้วิธีการรวบรวมงานวิจัยที่มีอยู่ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผลจากการใช้ฐานอำนาจบังคับหรืออำนาจการลงโทษทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเครียดในการทำงาน อันเป็นสาเหตุให้เจ็บป่วยทั้งทางร่างกายและจิตใจ ส่งผลต่อการลดประสิทธิภาพในการทำงาน การขาดงาน และการลาออกจากการงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มิดเดิลมิสท์ และ ฮิตต์ (Middlemist & Hitt, 1981) ที่กล่าวว่า อำนาจการลงโทษเป็นอำนาจที่ไม่พึงปรารถนามากที่สุด เป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นได้รับประสบการณ์ที่ไม่น่าพอใจหรือเจ็บปวดได้ ซึ่งรวมทั้งความเจ็บปวดทางร่างกายและจิตใจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 4.2 ว่า อำนาจการลงโทษ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา

4.3 อำนาจตามตำแหน่ง

เล็คลิกซ์ นันทวิทธี (2545) ได้สรุปผลการวิจัยว่า การรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาด้านฐานอำนาจตามกฎหมาย (ในที่นี้คือ อำนาจตามตำแหน่ง) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดทางอารมณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และงานวิจัยของอีลันโกแวน และ เซีย (Elanggovan and Xie, 1999) ยังได้กล่าวว่า หัวหน้าที่ใช้อำนาจแบบฐานอำนาจตามกฎหมาย จะมีผลทางบวกในการเพิ่มแรงจูงใจของพนักงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 4.3 ว่า อำนาจตามตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา

4.4 อำนาจความน่านับถือ

คอสเลย์ และ ทอดด์ (Costley & Todd, 1991) ได้กล่าวว่า อำนาจความน่านับถืออาจเป็นอำนาจที่เข้มแข็งที่สุดในการมีอิทธิพลในระยะยาว เมื่อบุคคลชื่นชมหัวหน้าของเขา เขามักจะปฏิบัติตามหัวหน้าและสิ่งที่หัวหน้าบอก เนื่องจากหัวหน้าเป็นแบบอย่างที่คุณคดียกย่องเป็นได้ กล่าวคือ หากหัวหน้าใช้อำนาจความน่านับถือเป็นพื้นฐานในการบังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกเชื่อ และศรัทธาในผู้บังคับบัญชาของเขา อีกทั้งยังรู้สึกว่า เป็นพวกเดียวกับบุคคลที่ใช้อำนาจดังกล่าว เป็นลักษณะความสัมพันธ์ที่ต้องการใกล้ชิดด้วย (Middlemist & Hitt,

1981) ซึ่งไม่ก่อให้เกิดภาวะความเครียดในองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 4.4 ว่า อำนาจความน่าเชื่อถือมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ

อีลันโกแวน และ เซีย (Elanggovan and Xie, 1999) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของการรับรู้การใช้อำนาจของหัวหน้างานต่อความเครียดของพนักงานและแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า หัวหน้างานที่ใช้อำนาจแบบฐานความเชี่ยวชาญ จะมีผลทางบวกในการเพิ่มแรงจูงใจของพนักงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด เช่นเดียวกับงานวิจัยของเออร์กูทูล และ ชาฟรา (Erkutlu and Chafra, 2006) ที่พบว่า อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 4.5 ว่า อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในลักษณะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษารูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารของ บำเรอ จรเกตุ (2548) ได้กล่าวถึง ประเด็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องส่งผลต่อความพึงพอใจในบริหารงาน คือ กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร เพราะพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บริหารมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งหากผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่ดีก็จะส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า รูปแบบการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาเลือกใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมมีผลต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา หากเกิดความไม่พึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียดในการทำงาน เบื่อหน่าย และขาดแรงจูงใจในการทำงานได้ (ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานดังสมมติฐานที่ 5.1 - 5.6)

5.1 การสื่อสารเชิงควบคุม

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้ส่งสาร ในที่นี้กล่าวถึงผู้บังคับบัญชานั้นเอง โดยกล่าวว่า การสื่อสารเชิงควบคุมผู้ส่งสารจะใช้วิธีการส่งสารในรูปของคำสั่ง และการเรียกร้อง โดยใช้อำนาจหน้าที่ และการจัดการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ใช้อำนาจสั่งการและควบคุมควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ผู้บังคับบัญชาขาดอิสระในการทำงาน มีความกดดันเนื่องจากรู้สึกถูกควบคุมการทำงานอยู่ตลอดเวลา จึงน่าจะมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด

ความเครียดสูงในการทำงาน (สิรินทรา ธรรมพิทักษ์, 2547) ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 5.1 ว่า การสื่อสารเชิงควบคุมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2 การสื่อสารเชิงสมภาพ

เสนาะ ตีเยาว์ (2541) ได้กล่าวถึง การสื่อสารเชิงสมภาพเป็นการสื่อสารที่ให้อิสระและความยืดหยุ่น อีกทั้งยังทำให้บรรยากาศในการสื่อสารเต็มไปด้วยความเข้าใจกันและกัน และคำนึงถึงผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน หรือทั้งสองฝ่าย การสื่อสารในรูปแบบนี้ยังสร้างให้เกิดความเป็นมิตรและความอบอุ่น ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ที่พบว่า การสื่อสารในรูปแบบนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงาน และลักษณะผู้นำด้านสนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับตัวบุคคล ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา น่าจะส่งผลให้ความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 5.2 ว่า การสื่อสารเชิงสมภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.3 การสื่อสารเชิงโครงสร้าง

แนวคิดในรูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้างของเสนาะ ตีเยาว์ (2541) ได้อธิบายว่าเป็นการสื่อสารที่ผู้สื่อสารพยายามใช้อิทธิพลเหนือคนอื่นโดยอ้างมาตรฐาน หลักการ และกฎเกณฑ์เพื่อให้คนอื่นทำตาม ซึ่งมุ่งเน้นระบบมากกว่าคนเป็นสำคัญ แนวคิดนี้สอดคล้องกับทวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530) ที่กล่าวว่า วิธีการสื่อสารของรูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้างจะยึดมาตรฐานที่ใช้ วิธิดำเนินการหรือกฎข้อบังคับเป็นหลัก การสื่อสารรูปแบบดังกล่าวมีลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งงานวิจัยของลิวิทท์ (Leavitt, 1964) พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียวมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกสลดหดหู่มากกว่า (Frustrate) ผู้บังคับบัญชาที่มีการสื่อสารแบบสองทาง รูปแบบการสื่อสารดังกล่าวอาจจะมีผลทำให้ความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 5.3 ว่า การสื่อสารเชิงโครงสร้างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.4 การสื่อสารเชิงพลวัต

ในงานวิจัยของบำเรอ จรเกตุ (2548) ได้กล่าวถึง ลักษณะการสื่อสารเชิงพลวัตว่าเป็นลักษณะของการสื่อสารที่เป็นการสื่อสารแบบสองทาง เน้นการสื่อสารที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และงานวิจัยของลิวิทท์ (Leavitt, 1964) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีการสื่อสารแบบสองทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาารู้สึกสนุกสนานและมีความสุขกับงาน การสื่อสารรูปแบบนี้จึงน่าจะมีผลทำให้

ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเครียดในระดับที่ต่ำ ผลเนื่องจากความสุขและสนุกกับการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 5.4 ว่า การสื่อสารเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.5 การสื่อสารเชิงยอมตาม

เสนาะ ดิยาว (2541) ได้กล่าวว่า การสื่อสารลักษณะนี้เป็นการสื่อสารแบบตั้งรับ ผู้สื่อสารผลึกความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องคล้อยกับแนวคิดในงานวิจัยของบำเรอ จรเกตุ (2548) ที่กล่าวว่า ลักษณะของการสื่อสารเชิงยอมตามมีลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียวที่มุ่งเน้นให้ผู้ส่งสารแสดงบทบาทในการปฏิเสธที่จะเป็นผู้ใช้อำนาจ แต่ผู้ส่งสารจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติได้ ถึงแม้ว่าการสื่อสารในรูปแบบนี้จะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว แต่ผู้บังคับบัญชาก็ยังให้ความสำคัญกับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ของการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การสื่อสารในรูปแบบนี้น่าจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับความเครียดที่ลดลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 5.5 ว่า การสื่อสารเชิงยอมตามมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.6 การสื่อสารเชิงถอนตัว

บำเรอ จรเกตุ (2548) ได้กล่าวถึง การสื่อสารเชิงถอนตัวเป็นรูปแบบที่แสดงให้เห็นว่า ในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาชอบบ่นเป่ียงงานขาดประสิทธิภาพในการบริหาร การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้จะเป็นลักษณะของการหลีกเลี่ยง ซึ่งจะไม่เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาที่สนใจงานและคนในระดับต่ำ รวมทั้งมีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานน้อยมาก หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในองค์การ สิรินทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) ได้กล่าวถึงผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้ว่า เป็นบุคคลที่ไม่ได้เอาใจใส่ทั้งงานและตัวผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่มีความสุข เนื่องจากขาดการยอมรับและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จึงน่าจะส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงานได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 5.6 ว่า การสื่อสารเชิงถอนตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 6 การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในลักษณะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

บำเรอ จรเกตุ (2548) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า

พฤติกรรมผู้นำที่มีรูปแบบต่างๆนั้น จะมีอำนาจเป็นฐานในการแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำ พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการบังคับบัญชาในลักษณะต่างๆ ก็จะมีการใช้อำนาจในลักษณะที่ต่างกันไป ซึ่งพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการสื่อสารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ก็ย่อมเกิดจากการเลือกใช้อำนาจที่แตกต่างไปด้วย

6.1 อำนาจการให้รางวัลกับรูปแบบการสื่อสาร

เฟรนช์ และ ราเวน (French and Raven, 1959) ได้กล่าวถึง อำนาจการให้รางวัล ว่า อำนาจประเภทนี้เกิดจากการที่บุคคลหนึ่งมีความสามารถในการให้คุณประโยชน์หรือรางวัลแก่ผู้อื่น การใช้อำนาจนี้เป็นไปตามแนวความคิดของการเสริมแรง (concept of reinforcement) กล่าวคือ การใช้รางวัลเป็นการแสดงอิทธิพลเหนือพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน นอกไปจากนั้นการใช้อำนาจชนิดนี้มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น รางวัลที่จับต้องได้ อาทิ เงิน หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น โดยทั่วไปมักจะมีน้อย รางวัลเหล่านี้มีผลกระทบในระยะสั้น (สรวัยตระกูล อรรถมานะ, 2542) ดังนั้น การใช้ฐานอำนาจที่ได้มาจากองค์การอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ตามยอมปฏิบัติตามและพัฒนาไปในทิศทางที่ผู้นำต้องการได้ จึงต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเพื่อให้อำนาจการให้รางวัลนั้นมีประสิทธิผลมากขึ้น เทเยอร์ (Thayer, 1961) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการจูงใจ และกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตาม หรือคล้อยตามคำสั่ง เพื่อให้งานขององค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการชักจูงหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ผู้บังคับบัญชาอาจต้องใช้ในการสื่อสารในหลากหลายรูปแบบซึ่งเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้อำนาจนั้นสัมฤทธิ์ผล (Pace and Faules, 1993) ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 6.1 ว่า อำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

6.2 อำนาจการลงโทษกับรูปแบบการสื่อสาร

อำนาจการให้โทษอยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้นำที่มีอำนาจให้คุณให้โทษสูงมองเห็นว่าเป็นการจูงใจให้ยินยอมปฏิบัติตาม เพราะการไม่ปฏิบัติตามจะนำไปสู่การลงโทษทางวินัย (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530) ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดของการเสริมแรงในทางลบ (negative reinforcement) การใช้อำนาจในลักษณะนี้อาจจะทำให้เกิดประสิทธิผล (Y.K. Shetty, 1978 อ้างใน สรวัยตระกูล อรรถมานะ, 2542) กับองค์การหากกระทำอย่างระมัดระวัง ฐานอำนาจดังกล่าวเป็นอำนาจที่ได้มาจากองค์การ (Etzioni, 1961) และมีความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความกลัว

(Machiavelli, 1950 อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530) ผลจากความกลัวนี้ทำให้พนักงานมาทำงานตรงเวลาและรับผิดชอบในหน้าที่การงานได้เป็นอย่างดี (วิเชียร วิทยอุดม, 2547) การรับรู้อำนาจที่มีความเกรงกลัวเป็นพื้นฐานจึงไม่ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสารของผู้นำมากนัก เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อเกิดความเกรงกลัวต่ออำนาจใดแล้วก็จะเกิดการยอมตาม (Compliance) ต่ออำนาจนั้น หรือยอมทำตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ (Kelman, 1958) ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 6.2 ว่า อำนาจการลงโทษมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

6.3 อำนาจตามตำแหน่งกับรูปแบบการสื่อสาร

เฟรนช์ และ ราเวน (French and Raven, 1959) กล่าวว่า อำนาจตามตำแหน่งอยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งที่ผู้นำดำรงอยู่ โดยปกติแล้วตำแหน่งยิ่งสูงเท่าใดอำนาจตามตำแหน่งมีแนวโน้มที่จะมากขึ้นเท่านั้น ผู้นำที่มีอำนาจตามตำแหน่งสูงจึงใจให้ปฏิบัติตามหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพราะพวกเขารู้สึกว่า บุคคลผู้ที่เป็นผู้นำดำรงตำแหน่งในองค์การมีสิทธิ์ที่จะคาดหวังว่าคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติตาม ลูธานส์ (Luthans, 2005) กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจตามตำแหน่ง ซึ่งมาจาก 3 แหล่งด้วยกัน คือ 1) แหล่งอำนาจที่มาจากค่านิยม ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ประเพณีของทั้งในสังคม และองค์การ 2) แหล่งอำนาจที่มาจากโครงสร้างทางสังคมที่ได้รับการยอมรับ และ 3) แหล่งอำนาจที่มาจากการได้รับการมอบหมายให้เป็นตัวแทนของบุคคลผู้มีอำนาจหรือตัวแทนของกลุ่ม โดยแหล่งที่มาของอำนาจดังกล่าวเกิดจากการเป็นที่ยอมรับของสังคม (Koehler, Anatol and Applbaum, 1981) หากองค์การมีการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างชัดเจน อำนาจตามตำแหน่งก็จะเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การโดยมิต้องอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์การมาเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 6.3 ว่า อำนาจตามตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

6.4 อำนาจความน่าเชื่อถือกับรูปแบบการสื่อสาร

เออร์กูทูล และ ชาฟรา (Erkutlu and Chafra, 2006) กล่าวถึง อำนาจความน่าเชื่อถือว่าเป็นอำนาจส่วนบุคคลที่มาจากคุณลักษณะความมีบารมีของตัวผู้นำ มีบุคลิกภาพที่เป็นที่นิยมชมชอบ และน่าเชื่อถือศรัทธา การนับถือศรัทธาและปฏิบัติต่อผู้นำเช่นนี้ ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530) อำนาจนี้จะใช้ประโยชน์ได้ดีเมื่อบุคคลนั้นไม่ได้เป็นผู้ควบคุมโดยตรง การใช้อำนาจนี้จะเป็ประโยชน์ในกรณีของการเลือกตั้งผู้นำทางการเมือง หรือนักการเมือง แต่หากใช้อำนาจนี้ในองค์การก็อาจจะเกิดปัญหาขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะการดึงดูดใจเป็น

เรื่องของอารมณ์และความรู้สึก ซึ่งอารมณ์และความรู้สึกนี้อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ นั่นคือไม่มีความคงเส้นคงวา ดังนั้นจึงอาจจะกระทบกับงานที่ต้องกระทำเป็นกิจวัตร นอกจากนั้นยังนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นส่วนตัวมากเกินไป หรือการหาประโยชน์ให้กลุ่มพวกหรือการใช้กุศโลบายต่างๆกับผู้ใต้บังคับบัญชา (French and Raven, 1959) การใช้อำนาจความน่าเชื่อถือจึงต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก อาจจำเป็นต้องใช้การสื่อสารเข้ามาสอดประสานกับการใช้อำนาจดังกล่าวเพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม และใช้การสื่อสารในการควบคุมและเป็นเครื่องมือในการกำหนดพฤติกรรมบางอย่างของคน เช่น เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้ ให้เป็นไปในทางที่ต้องการ (เสนาะ ตีเียว, 2541) โดยอาศัยความนิยมชมชอบและเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่น่าเชื่อถือและปรารถนาจะเลียนแบบในตัวผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 6.4 ว่า อำนาจความน่าเชื่อถือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

6.5 อำนาจความเชี่ยวชาญกับรูปแบบการสื่อสาร

อำนาจความเชี่ยวชาญอยู่บนพื้นฐานของการมีความเชี่ยวชาญ การมีทักษะและการมีความรู้ของผู้นำ (Koehler, Anatol and Applbaum, 1981) ผู้นำที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญสูงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่จะเลือกอำนวยความสะดวกการทำงานของบุคคลอื่น การยอมรับยกย่องนับถือนำไปสู่การยินยอมปฏิบัติตามที่เป็นความประสงค์ของผู้นำ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) แต่อำนาจความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจที่มาจากส่วนบุคคล (Erkutlu and Chafra, 2006) การจะได้มาซึ่งการยอมรับนับถือว่า เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะสาขานั้นๆเป็นอย่างดียิ่งขึ้นอยู่กับความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญในอดีตที่ผู้บังคับบัญชามี และที่สำคัญคือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) อาจจำเป็นต้องใช้ทักษะในการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆอย่างแท้จริง ผู้บังคับบัญชาอาจสร้างความรู้สึกเชื่อมั่นและเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้คำแนะนำและชี้แนะ ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 6.5 ว่า อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยของทั้งในและต่างประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชากับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 6.1 – 6.5 จากทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องบางส่วนของตัวเองดังที่กล่าวในสมมติฐานข้างต้น