

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การใช้อำนาจ รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา: กรณีศึกษาบริษัทที่ให้บริการข้อมูลทางธุรกิจแห่งหนึ่ง” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และสถานภาพสมรส
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และสถานภาพสมรส
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และสถานภาพสมรส
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชากับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชากับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา
7. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา จากตัวแปรการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานภายใต้การดูแล และควบคุมของผู้บังคับบัญชาในบริษัทที่ให้บริการข้อมูลทางธุรกิจแห่งหนึ่ง จำนวน 105 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานในฝ่ายต่างๆ จำนวน 105 ชุด และ

ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนกลับมาจำนวน 92 ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 87.62 ของจำนวนแบบสอบถามที่ได้ส่งไป กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 49 คน หรือร้อยละ 53.3 โดยมีอายุเฉลี่ยต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 47 คน หรือร้อยละ 51.1 รองลงมาคืออายุ 30 – 40 ปี จำนวน 30 คน หรือร้อยละ 32.6 ซึ่งส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 59.8 และรองลงมาคือมีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 22 คน หรือร้อยละ 23.9 ส่วนใหญ่มีอายุงานหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 47 คน หรือร้อยละ 51.1 และรองลงมาคืออายุงาน 5 – 10 ปี จำนวน 31 คน หรือร้อยละ 33.7 นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 66 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 71.1

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำมาสร้างเป็นข้อคำถาม โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และสถานภาพสมรส

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดเกี่ยวกับการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วยข้อความที่วัดการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา 5 ประเภท ได้แก่ อำนาจการใช้รางวัล อำนาจการลงโทษ อำนาจตามตำแหน่ง อำนาจความน่าเชื่อถือ และอำนาจความเชี่ยวชาญ ทั้งหมดจำนวน 19 ข้อ ซึ่งข้อคำถามโดยรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับนี้ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9287

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ประกอบด้วยข้อความที่วัดการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา 6 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารเชิงควบคุม การสื่อสารเชิงสมภาพ การสื่อสารเชิงโครงสร้าง การสื่อสารเชิงพลวัต การสื่อสารเชิงยอมตาม และการสื่อสารเชิงถอนตัว ทั้งหมดจำนวน 43 ข้อ ซึ่งข้อคำถามโดยรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับนี้ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9517 และ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ระดับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา ประกอบด้วยข้อความที่วัดระดับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา 4 ด้าน ได้แก่ อาการผิดปกติที่เกิดขึ้นทางร่างกาย ความวิตกกังวล ความซึมเศร้า และความรู้สึกหงุดหงิดฉุนเฉียว ทั้งหมดจำนวน 24 ข้อ ซึ่งข้อคำถามโดยรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับนี้ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9467

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science: SPSS for Windows) การ

วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติของกลุ่มตัวอย่างใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนการวิเคราะห์ตัวแปรต่างๆในการวิจัย ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการทดสอบสมมติฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ผลต่างนัยสำคัญที่น้อยสุด (Least Significant Difference: LSD) และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) สำหรับการเสนอสมการพยากรณ์ความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์และอำนาจพยากรณ์ของการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อระดับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ	สรุปผลการวิเคราะห์
1.1 เพศชายมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากเพศหญิง	ปฏิเสธ	เพศชายและเพศหญิงรับรู้การใช้อำนาจของไม่แตกต่างกัน
1.2 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า	ปฏิเสธ	ผู้ที่มีอายุแตกต่างกันรับรู้การใช้อำนาจไม่แตกต่างกัน
1.3 ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า	ปฏิเสธ	ผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันรับรู้การใช้อำนาจไม่แตกต่างกัน
1.4 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า	ปฏิเสธ	ผู้ที่มีอายุงานแตกต่างกันรับรู้การใช้อำนาจไม่แตกต่างกัน
1.5 ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ	ยอมรับ	ผู้ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันรับรู้การใช้อำนาจแตกต่างกัน
2.1 เพศชายมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากเพศหญิง	ปฏิเสธ	เพศชายและเพศหญิงรับรู้รูปแบบการสื่อสารไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ	สรุปผลการวิเคราะห์
2.2 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า	ยอมรับ	ผู้ที่มีอายุมากกว่า 40 ปี มีระดับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารสูงกว่าผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2.3 ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า	ยอมรับ	ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารสูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2.4 ผู้ที่มีอายุงานน้อยกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุงานมากกว่า	ปฏิเสธ	ผู้ที่มีอายุงานแตกต่างกันรับรู้รูปแบบการสื่อสารไม่แตกต่างกัน
2.5 ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ	ยอมรับ	ผู้ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันรับรู้รูปแบบการสื่อสารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3.1 เพศชายมีระดับความเครียดต่ำกว่าเพศหญิง	ปฏิเสธ	เพศชายและเพศหญิงรับรู้ระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน
3.2 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีระดับความเครียดสูงกว่าผู้ที่มีอายุมากกว่า	ปฏิเสธ	ผู้ที่มีอายุแตกต่างกันรับรู้ระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน
3.3 ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่ามีระดับความเครียดสูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า	ปฏิเสธ	ผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน
3.4 ผู้ที่มีอายุงานน้อยกว่ามีระดับความเครียดสูงกว่าผู้ที่มีอายุงานมากกว่า	ปฏิเสธ	ผู้ที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้ระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน
3.5 ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีระดับความเครียดต่ำกว่าผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ	ปฏิเสธ	ผู้ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้ระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ	สรุปผลการวิเคราะห์
4.1 อำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ	อำนาจการให้รางวัลไม่มี ความสัมพันธ์กับความเครียด
4.2 อำนาจการลงโทษมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ	อำนาจการลงโทษไม่มีความสัมพันธ์ กับความเครียด
4.3 อำนาจตามตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ	อำนาจตามตำแหน่งไม่มี ความสัมพันธ์กับความเครียด
4.4 อำนาจความน่าเชื่อถือมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ	อำนาจความน่าเชื่อถือไม่มี ความสัมพันธ์กับความเครียด
4.5 อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา	ยอมรับ	การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์ทางลบกับ ความเครียด ($r = -.302$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01
5.1 การสื่อสารเชิงควบคุมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ	การสื่อสารเชิงควบคุมไม่มี ความสัมพันธ์กับความเครียด
5.2 การสื่อสารเชิงสมภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ	การสื่อสารเชิงสมภาพไม่มี ความสัมพันธ์กับความเครียด
5.3 การสื่อสารเชิงโครงสร้างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ	การสื่อสารเชิงโครงสร้างไม่มี ความสัมพันธ์กับความเครียด
5.4 การสื่อสารเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ	การสื่อสารเชิงพลวัตไม่มี ความสัมพันธ์กับความเครียด
5.5 การสื่อสารเชิงยอมตามมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ	การสื่อสารเชิงยอมตามไม่มี ความสัมพันธ์กับความเครียด
5.6 การสื่อสารเชิงถอนตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ	การสื่อสารเชิงถอนตัวไม่มี ความสัมพันธ์กับความเครียด
6.1 อำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ยอมรับ	อำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสาร ($r = .720$) อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .001

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

แสดงผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ	สรุปผลการวิเคราะห์
6.2 อำนาจการลงโทษมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ	อำนาจการลงโทษมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารโดยรวม
6.3 อำนาจตามตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ	อำนาจตามตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการสื่อสารโดยรวม
6.4 อำนาจความน่าเชื่อถือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ยอมรับ	อำนาจความน่าเชื่อถือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารโดยรวม ($r = .693$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
6.5 อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา	ยอมรับ	อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารโดยรวม ($r = .589$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาในเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การใช้อำนาจ รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา: กรณีศึกษาบริษัทที่ให้บริการข้อมูลทางธุรกิจแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระดับการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อให้เป็นผู้นำของแผนก หรือฝ่ายต่างๆ ใน

บริษัทที่ให้บริการข้อมูลทางธุรกิจแห่งหนึ่ง ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้การใช้อำนาจการลงโทษมากที่สุด ($\bar{x} = 3.4837$) รองลงมา ได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ ($\bar{x} = 3.3587$) อำนาจตามตำแหน่ง ($\bar{x} = 3.3533$) อำนาจการให้รางวัล ($\bar{x} = 3.2690$) และอำนาจความน่าเชื่อถือ ($\bar{x} = 3.0978$) ตามลำดับ ซึ่งมีแนวโน้มไปในทิศทางที่ใกล้เคียงกับผลงานวิจัยของพอดซาคอฟและคณะ (Podsakoff & Others, 1985, quoted in Bass, 1990, p.247 อ้างใน จารุณี ธรนิตยกุล, 2541) ที่ศึกษาการจัดลำดับการใช้อำนาจ 5 ประเภทของหัวหน้า พบว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจโดยตำแหน่งจะถูกจัดลำดับเป็นอำนาจที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 หรือ 2 เสมอ แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่ว่าจะอยู่ในองค์การเอกชนหรือหน่วยงานราชการก็มีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญกับผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะหัวหน้าคือบุคคลที่ต้องเป็นผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชาในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการเลื่อนตำแหน่ง หัวหน้ามักเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานที่แผนกตนรับผิดชอบอยู่ และผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจารุณี ธรนิตยกุล (2541) และ ไศภิชฐ์ บัวผ่อง (2547) ที่พบว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจตามตำแหน่งเป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ใช้มากเป็นลำดับต้นๆ เช่นเดียวกัน

สำหรับอำนาจการลงโทษของผู้บังคับบัญชาในองค์การที่ผู้วิจัยศึกษาไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้อ้างอิงในข้างต้น เพราะส่วนใหญ่อำนาจการลงโทษเป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชาใช้น้อยที่สุด หรือเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งต่างจากผลการวิจัยในครั้งนี้ที่กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้การใช้อำนาจการลงโทษมากที่สุด แต่ลักษณะการใช้อำนาจดังกล่าวอาจไม่เด่นชัดนัก หรือไม่อาจกล่าวได้ว่าองค์การมีลักษณะการใช้อำนาจการลงโทษเป็นอำนาจหลักที่ใช้ในการบังคับบัญชาสมาชิกในองค์การ เนื่องจากระดับการรับรู้ใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแต่ละรูปแบบอยู่ในระดับปานกลาง อีกทั้งยังมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ที่ค่อนข้างใกล้เคียงกันด้วย อย่างไรก็ตาม อำนาจการลงโทษก็เป็นอำนาจที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าอำนาจในลักษณะอื่นๆ อาจเนื่องมาจากลักษณะการทำงานในบริษัทที่ให้บริการข้อมูลทางธุรกิจแห่งหนึ่งนั้นเป็นงานที่ต้องแข่งขันกับเวลา ถือความรวดเร็วและความถูกต้องของข้อมูลเป็นสำคัญ การให้บริการทางด้านข้อมูลธุรกิจแก่ลูกค้าต้องทันต่อสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจปัจจุบัน แม้อำนาจการลงโทษจะเป็นอำนาจในทางลบ แต่การใช้อำนาจลักษณะนี้อาจจะทำให้เกิดประสิทธิผลกับองค์การได้หากกระทำอย่างระมัดระวัง (Y.K. Shetty, 1978 อ้างใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542) อำนาจดังกล่าวเป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงไปตรงมา และความเกรงกลัวต่ออำนาจ

ดังกล่าวจะทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานมากขึ้น ผู้วิจัยคิดว่า น่าจะเป็นอำนาจที่เอื้ออำนวยต่อลักษณะการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาในองค์การที่ศึกษาในครั้งนี้

2. การวิเคราะห์ระดับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้างมากที่สุด ($\bar{x} = 3.0163$) รองลงมา ได้แก่ การสื่อสารเชิงควบคุม ($\bar{x} = 3.0121$) การสื่อสารเชิงพลวัต ($\bar{x} = 2.9185$) การสื่อสารเชิงยอมตาม ($\bar{x} = 2.8500$) การสื่อสารเชิงสมภาพ ($\bar{x} = 2.7959$) และการสื่อสารเชิงถอนตัว ($\bar{x} = 2.6630$) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวัตสัน (Watson M., 1982) และ บำเรอ จรเกตุ (2548) ที่พบว่า ผู้บริหารมีรูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้าง และการสื่อสารเชิงควบคุมเป็นรูปแบบการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ใช้มากที่สุดเป็นลำดับแรกๆ รูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้างและการสื่อสารเชิงควบคุมเป็นลักษณะการสื่อสารทางเดียว (Koehler, Anatol and Applbaum, 1981) ซึ่งการสื่อสารทางเดียวผู้ส่งสารจะถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งไปสู่ผู้รับสาร โดยมีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือคูปฏิกริยาของผู้รับสาร จะเป็นไปในรูปแบบของนโยบาย หรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาในองค์การสู่ผู้ได้บังคับบัญชา การสื่อสารดังกล่าวมีข้อได้เปรียบ คือ รวดเร็ว และมีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทาง ซึ่งในงานวิจัยของลีวิทท์ (Leavitt, 1964) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หากองค์การมีความต้องการความรวดเร็วและความถูกต้องอย่างง่ายในการติดต่อสื่อสารแล้ว การสื่อสารทางเดียวจะมีความเหมาะสมมากกว่า

ส่วนรูปแบบการสื่อสารเชิงถอนตัวมักจะเป็นรูปแบบการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ใช้เป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้จะเป็นลักษณะของการหลีกเลี่ยง ซึ่งจะไม่เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาที่สนใจงานและคนในระดับต่ำ รวมทั้งมีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานน้อยมาก หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในองค์การ สิรินทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) ได้กล่าวถึงผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้ว่า เป็นบุคคลที่ไม่ได้เอาใจใส่ทั้งงานและตัวผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่มีความสุข เนื่องจากขาดการยอมรับและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จากลักษณะการทำงานในบริษัทที่ให้บริการข้อมูลทางธุรกิจแห่งหนึ่งดังที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น หากผู้นำมีลักษณะการสื่อสารเชิงถอนตัวอาจทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างไร้ประสิทธิภาพ เพราะหากงานนั้นเป็นงานที่ซับซ้อนและเร่งรีบ เช่น การส่งและแปลผลข้อมูล

ทางธุรกิจที่สำคัญๆ ไปยังลูกค้า หากข้อมูลขาดตกบกพร่องหรือสูญหาย เหตุเพราะผู้นำเพิกเฉยและ ผลักภาระหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบแต่เพียงลำพังอาจเกิดผลเสียที่ร้ายแรงต่อ องค์การก็เป็นได้ ดังนั้นรูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้าง และการสื่อสารเชิงควบคุมจึงเป็นรูปแบบ การสื่อสารที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์การมากกว่ารูปแบบการสื่อสารในลักษณะอื่นๆ

3. การวิเคราะห์การรับรู้ระดับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของการรับรู้ระดับความเครียดของ ผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ระดับความเครียดในด้านความรู้สึกหงุดหงิด ฉุนเฉียวมากที่สุด ($\bar{x} = 1.3283$) รองลงมา ได้แก่ ความซึมเศร้า ($\bar{x} = 1.1724$) ความวิตกกังวล ($\bar{x} = 1.1540$) และอาการผิดปกติต่างๆที่เกิดขึ้นทางร่างกาย ($\bar{x} = 1.0199$) ตามลำดับ ซึ่งกลุ่ม ตัวอย่างมีความเครียดในแต่ละด้านอยู่ในระดับปกติ

หากพิจารณาการรับรู้ระดับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายข้อในด้าน ความรู้สึกหงุดหงิดฉุนเฉียว พบว่า ข้อที่กล่าวไว้ว่า “ท่านรู้สึกหงุดหงิด อารมณ์เสีย เพราะมีเวลาร่าง มาก และชีวิตไม่มีความท้าทาย” และ “ท่านรู้สึกโกรธง่าย” เป็นข้อคำถามที่มีระดับการรับรู้มากที่สุด ($\bar{x} = 1.55$ และ 1.34 ตามลำดับ) สาเหตุที่ทำให้พนักงานในองค์การนี้มีระดับความเครียด ในด้านความรู้สึกหงุดหงิดฉุนเฉียวที่สูงกว่าด้านอื่นๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในปัจจุบันวิกฤติการณ์ ต่างๆที่เกิดขึ้นในสังคมไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม หรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ล้วนแล้วแต่เป็น ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) (Robbins, 2000 อ้างใน รัตติพร พนพิเชษฐกุล, 2544) ที่อาจก่อให้เกิดความเครียด และเกิดความรู้สึกหงุดหงิดได้ง่ายเมื่อสิ่งดังกล่าวเข้ามกระทบ ซึ่งเป็นภาวะที่บุคคลคนเกิดการปรับตัวต่อสภาวะต่างๆ เมื่อถูกสิ่งเร้านั้นๆ คุกคาม หรือกดดัน บุคคลเหล่านั้นอาจแสดงปฏิกิริยาตอบสนองทางจิตใจ เช่น อาการหงุดหงิด เบื่อหน่าย หดหู่ใจ โกรธ เป็นต้น นอกจากปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดความเครียด ยังมีปัจจัยด้านการ ทำงานที่อาจก่อให้เกิดความเครียดได้เช่นเดียวกัน ซึ่ง Schultz (1998 อ้างใน เลิศลักษณ์ นันทวิ สิทธิ์, 2545) ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านการทำงาน อันได้แก่ ความซับซ้อนของงาน งานที่มีเนื้องาน มาก ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง จำนวนงาน การมอบหมายที่มีจำนวนงานมากเกินเวลาที่กำหนด หรือการมอบหมายงานที่น้อยเกินไป ซ้ำซาก เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความเครียด เบื่อหน่าย และหงุดหงิดใจ ด้วยสาเหตุดังที่ได้กล่าวข้างต้นอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานในองค์การมี แนวโน้มที่จะเกิดความเครียดในด้านความรู้สึกหงุดหงิดฉุนเฉียวได้มากที่สุด

4. การอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศชายมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากเพศหญิง

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.1 พบว่า เพศชายมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างจากเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนันท์นภัส ราชเสน (2549) ที่พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนโสตศึกษาที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของเยาวลักษณ์ คำรอด (2549) ที่พบว่า ครูปฏิบัติการสอนที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจรงค์ แสงแก้ว (2543) และ พิกุล ดีพิจารณ์ (2548) ที่พบว่า เพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารแตกต่างกัน

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1.1 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้การใช้อำนาจ พบว่า เพศชายมีค่าเฉลี่ยการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าเพศหญิง ($\bar{x} = 3.3340$ และ 3.3415 ตามลำดับ) แต่ความแตกต่างดังกล่าว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำให้เพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน แนวคิดของลูธานส์ (Luthans, 2005) ได้กล่าวว่า เพศไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา เพราะในปัจจุบันการแบ่งแยกความแตกต่างของเพศชายและหญิงลดน้อยลง และบทบาทของเพศหญิงได้รับการยอมรับมากขึ้นต่างจากในอดีต ในองค์การที่ผู้วิจัยศึกษานั้น พนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้บทบาท และรับรู้การใช้อำนาจของหัวหน้างานผ่านการประชุมในแผนกหรือฝ่ายต่างๆ การได้รับมอบหมายงาน และการวางแผนงานร่วมกันในแผนก ดังนั้นโอกาสและความสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในองค์การของพนักงานเพศชายและเพศหญิงจึงไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชายต่างก็มีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาได้ไม่แตกต่างกัน อีกทั้งในปัจจุบันชายและหญิงมีโอกาสในการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ ได้เท่าเทียมกัน (พิกุล ดีพิจารณ์, 2548) การทำงานในองค์การก็เช่นเดียวกัน พนักงานทั้งชายและหญิงมีโอกาสที่จะพัฒนาการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ ในองค์การได้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลทำให้เพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้ต่อองค์การได้เท่าเทียมกันด้วย

สมมติฐานที่ 1.2 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.2 พบว่า ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑาทิพย์ ศิริณภาดล (2544) ที่พบว่า อาจารย์พยาบาลที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจของหัวหน้าภาควิชาไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวัฒน์ ช่างเหล็ก (2536) ที่พบว่า หัวหน้าคณะวิชาที่มีอายุต่างกันมีการใช้อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตามทฤษฎีของอาจารย์

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1.2 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้การใช้อำนาจ พบว่า ผู้ที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไปมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าช่วงอายุอื่นๆ ($\bar{x} = 3.6211$) ซึ่งช่วงอายุอื่นๆ ได้แก่ อายุต่ำกว่า 30 ปี ($\bar{x} = 3.2856$) และอายุ 30 – 40 ปี ($\bar{x} = 3.2772$) แต่ความแตกต่างดังกล่าว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำให้อายุที่แตกต่างกันมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป ($n = 15$) ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีอายุงานและระยะเวลาในการทำงานในองค์การยาวนานกว่าผู้ที่มีอายุน้อย การที่มีระยะเวลาในการทำงานที่มากกว่า อาจทำให้มีความคุ้นชินกับสภาพขององค์การที่เป็นอยู่ และยอมรับบรรยากาศในด้านต่างๆขององค์การ (จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์, 2541) รวมถึงการรับรู้ในบทบาทของผู้บังคับบัญชา และลักษณะการใช้อำนาจในการบริหารงานในองค์การได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุน้อยหรือมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า อย่างไรก็ตาม พนักงานที่มีอายุน้อยแม้จะมีระยะเวลาในการทำงานที่น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมาก แต่เนื่องด้วยช่วงอายุดังกล่าวอยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ซึ่งเป็นวัยที่คนเราแสวงหาและพยายามที่จะบรรลุคุณภาพเพื่อต้อนรับกับสิ่งที่ท้าทายในชีวิต (เพ็ญพิไล ฤทธาคนานนท์, 2549) มักจะมีความกระตือรือร้น และต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะต้องเผชิญ จึงทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพความเป็นอยู่ในองค์การได้ไม่แตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากหรืออยู่ในองค์การเป็นระยะเวลานาน ซึ่งอาจเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.3 พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จงรักษ์ แสงแก้ว (2543) ที่พบว่า การรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีการรับรู้แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของจุฑาทิพย์ ศิริณาทล (2544) และเยาวลักษณ์ คำรอด (2549) ที่พบว่า ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนาพร คมสัน (2544) ที่พบว่า ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1.3 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้การใช้อำนาจ พบว่า ผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับอื่นๆ ($\bar{x} = 3.5649$) ซึ่งได้แก่ ระดับปริญญาตรี ($\bar{x} = 3.2957$) และ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{x} = 3.2871$) แต่ความแตกต่างดังกล่าวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำให้ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานที่มีการศึกษาระดับสูงเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเป็นบุคคลที่องค์การให้ความสำคัญและไว้วางใจให้รับผิดชอบงานที่ยากและมีความซับซ้อนหรืองานที่ต้องใช้ทักษะในการคิดวิเคราะห์สูง ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องเลือกใช้อำนาจในการบังคับบัญชาที่เหมาะสมต่อบุคคลดังกล่าว เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด อาจทำให้ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงมีการรับรู้การใช้อำนาจในการบังคับบัญชาได้ดี อีกทั้งยังมีความเข้าใจในบทบาทของผู้บังคับบัญชาว่า ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไปในทิศทางใด ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำ องค์การมักจะไม่คาดหวังในความรู้ความสามารถของบุคคลกลุ่มนี้มากนัก จึงทำให้พนักงานที่มีระดับการศึกษาดังกล่าวไม่เกิดความกดดันในการทำงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ทำงานที่ได้รับมอบหมายตามคำสั่ง ด้วยเหตุผลดังกล่าว อาจเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุนมากกว่า

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.4 พบว่า ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างจากผู้ที่มีอายุนมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑาทิพย์ ศิริณภาดล (2544) ที่พบว่า อาจารย์พยาบาลที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการใช้อำนาจของหัวหน้าภาควิชาไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของปรินดา เกลา (2548) ที่พบว่า ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของนักการภารโรง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนันทน์ภัท ราชเสน (2549) และ เยาวลักษณ์ คำรอด (2549) ที่พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บริหารแตกต่างกัน

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1.4 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้การใช้อำนาจ พบว่า ผู้ที่มีอายุน 11 – 15 ปีขึ้นไปมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าอายุนช่วงอื่นๆ ($\bar{x} = 3.4586$) ซึ่งได้แก่ อายุน 5 - 10 ปี ($\bar{x} = 3.3531$) และอายุนต่ำกว่า 5 ปี ($\bar{x} = 3.2912$) แต่ความแตกต่างดังกล่าวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำให้อายุนที่แตกต่างกันมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานที่มีอายุนมากหรือประสบการณ์การทำงานอยู่ในองค์การหนึ่งเป็นระยะเวลานาน อาจทำให้เข้าใจบทบาท และลักษณะหรือรูปแบบในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในองค์การได้ดีกว่าผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานหรือมีอายุนที่ค่อนข้างน้อย เนื่องจากมีความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในองค์การ ต่างจากผู้เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่และมีอายุนน้อยอาจยังไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศใหม่ๆขององค์การที่ตนเพิ่งได้เข้ามาสัมผัส อีกทั้งไม่สามารถรับรู้และตีความลักษณะการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนว่าผู้บังคับบัญชาต้องการให้ตนทำอะไร อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีอายุนน้อยอาจมีความกระตือรือร้นในการทำงานและต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานใดๆก็พร้อมที่จะปฏิบัติตาม และพยายามทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการ จากเหตุผลดังกล่าว ไม่ว่าผู้ใดที่บังคับบัญชาจะมีอายุนมากหรือมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยเพียงใดต่างก็มีปัจจัยในการรับรู้การใช้อำนาจในการบังคับบัญชาได้เช่นเดียวกัน และอาจเป็นเหตุที่ทำให้ผู้อายุนแตกต่างกันมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย)

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1.5 พบว่า ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของรัตติพร พนพิเชษฐกุล (2544) ที่กล่าวถึงบุคคลที่มีสถานภาพสมรสที่ต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่มีสถานภาพโสด คือ ผู้ที่ภาระทางครอบครัวน้อยกว่าบุคคลที่สมรสแล้ว หรือสถานภาพอื่นๆที่เคยผ่านชีวิตสมรสมา อีกทั้งยังต้องเลี้ยงดูบุตร ด้วยเหตุนี้อาจกล่าวได้ว่า ผู้ที่สมรสแล้ว หรือผ่านการสมรสมาแล้วจะมีภาระที่ต้องรับผิดชอบดูแล ทำให้ต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น วุฒิภาวะที่พัฒนาขึ้นพร้อมกับภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น อาจทำให้การรับรู้ถึงบทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือลักษณะการใช้อำนาจของหัวหน้าที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างไปจากผู้ที่มีสถานภาพโสด

ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1.5 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้การใช้อำนาจ พบว่า ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีค่าเฉลี่ยการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาต่ำกว่าผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย) ($\bar{x} = 3.2185$ และ 3.6397 ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานที่มีสถานภาพโสดในองค์กร ($n = 66$) ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุน้อยเป็นวัยที่กำลังสร้างฐานะทางการเงิน และความมั่นคงในการทำงาน อาจทำให้มุ่งความสนใจและความรับผิดชอบไปที่ภาระหน้าที่ของตนเองเพียงอย่างเดียว ไม่พร้อมที่จะรับรู้ความต้องการของผู้อื่น หรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ คือ ผู้ที่มีสถานภาพสมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย เนื่องจากวุฒิภาวะของผู้ที่มีสถานภาพดังกล่าวที่มากตามประสบการณ์ชีวิต และภาระหน้าที่ในการดูแลครอบครัวที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้สามารถใช้เหตุผลในการพิจารณาและตีความสิ่งที่ตนรับรู้จากผู้บังคับบัญชาได้ กล่าวคือ มีความรู้สึกไวต่อความต้องการของบุคคลอื่นทั้งทางบวกและทางลบ (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2545) จากปัจจัยดังกล่าวอาจเป็นเหตุทำให้ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ

สมมติฐานที่ 2 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.1 เพศชายมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากเพศหญิง

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1 พบว่า เพศชายมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างจากเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมศรี ศานติเกษม (2529) และ มารยาท ปานุราช (2539) ที่พบว่า ลักษณะทางประชากรในด้านเพศไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การ แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของดวงพร ประเสริฐทรง (2548) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทคลาเรียนท์เคมีคอลส (ประเทศไทย) พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศของพนักงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้การสื่อสารแตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของพัชรา แสงประชุมพันธ์ (2548) ที่พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ คือ เพศของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การ

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2.1 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้รูปแบบการสื่อสาร พบว่า เพศชายมีค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาต่ำกว่าเพศหญิง ($\bar{x} = 2.8794$ และ 2.9141 ตามลำดับ) แต่ความแตกต่างดังกล่าว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำให้เพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เพศหญิงและเพศชายต่างก็มีคุณลักษณะพิเศษของแต่ละเพศในการเลือกรับสารหรือข้อมูลต่างๆจากผู้ส่งสาร เช่น เพศชายเลือกรับสารจากการใช้เหตุผลและพินิจพิจารณาด้วยความสมเหตุสมผล ส่วนเพศหญิงก็มักจะใช้อารมณ์และความรู้สึกในการรับรู้และตีความข้อมูลต่างๆที่ตนเองได้รับ ซึ่งอาจเป็นเหตุที่ทำให้เพศหญิงและเพศชายมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ปรมะ สตะเวทิน (2533) กล่าวว่า เพศที่ต่างกันก็มีความรู้สึกนึกคิด มีทัศนคติ มีพฤติกรรมต่างกัน กล่าวคือ หญิงมักจะมีจิตใจอ่อนไหว หรือเจ้าอารมณ์ (Emotional) แต่จะโอนอ่อนผ่อนตาม (Submissive) เป็นแม่บ้านแม่เรือน (Home Oriented) ที่สำคัญจากการวิจัย พบว่า ผู้หญิงเป็นเพศที่ซุกซนได้ง่ายกว่าผู้ชาย แต่ผู้ชายจะเป็นเพศที่ใช้เหตุผลมากกว่าผู้หญิง ผู้หญิงจะเป็นเพศที่ยังถึงจิตใจของผู้อื่นได้มากกว่าผู้ชาย (More People-Centered) และมีความสามารถในการคาดคะเนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้แม่นยำกว่าผู้ชาย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าเพศหญิงและเพศชายจะมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสาร และแสดงลักษณะของพฤติกรรมที่มีต่อการสื่อสารต่างกันตามลักษณะพิเศษเฉพาะเพศของตน แต่ไม่ว่าเพศชายหรือเพศหญิงต่างก็สามารถใช้ลักษณะเฉพาะดังกล่าวในการพิจารณาเลือกรับสารได้ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.2 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2.2 พบว่า ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า โดยที่ผู้ที่มีอายุมากกว่า 40 ปี มีระดับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของมารยาท ปานุราช (2539) ที่พบว่า ลักษณะทางประชากรในด้านอายุไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การ เช่นเดียวกับงานวิจัยของพัชรกา แสงประทุมพันธ์ (2548) ที่พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ คือ อายุของกลุ่มตัวอย่างไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การ

ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2.2 กล่าวคือ ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า ซึ่งผู้ที่มีอายุมากกว่า 40 ปี มีระดับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่า ($\bar{x} = 3.1070$) ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีระดับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาต่ำที่สุด ($\bar{x} = 2.8046$) จึงทำให้ผู้ที่มีอายุมากกว่า 40 ปี มีระดับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้รูปแบบการสื่อสารเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ที่มีอายุมากกว่า 40 ปี มีระดับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารเชิงควบคุม ($\bar{x} = 3.1852$) และรูปแบบการสื่อสารเชิงสมภาพของผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.1704$) สูงกว่าผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ($\bar{x} = 2.9220$ และ $\bar{x} = 2.6761$ ตามลำดับ) จึงทำให้ผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก อายุทำให้มนุษย์แตกต่างกันในเรื่องความคิดเห็นและพฤติกรรม เพราะอายุต่างกัน มนุษย์จะเลือกรับเนื้อหาของสารต่างกัน เลือกใช้สื่อต่างกัน การชักจูงใจก็ยากง่ายต่างกันด้วย (มัลลิกา คณานุรักษ์, 2547) การรับรู้ของบุคคลแต่ละคนจะแตกต่างกันไป เนื่องจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ ความสนใจ ความต้องการ และค่านิยมเป็นตัวกำหนด (สิริอร วิชชาวุช, 2544) ดังนั้น แม้พนักงานในองค์การจะมีโอกาสในการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ ได้เท่าเทียมกัน แต่ผู้ที่มีอายุมากประสบการณ์ที่ผ่านมาในชีวิตก็เพิ่มมากขึ้นไปด้วย ลักษณะความสนใจและความต้องการก็เปลี่ยนแปลงไปตามวัยที่เพิ่มขึ้น การเลือกรับรูปแบบการสื่อสารในองค์การเปิดกว้างมากขึ้น และเลือกที่จะรับข้อมูลที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ และสามารถนำไปพัฒนาหน้าที่การทำงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น ดังเช่นในผลการวิจัย พบว่า ผู้ที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป มีคะแนนค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาทุกรูปแบบสูง

กว่าทุกช่วงอายุ (การสื่อสารเชิงควบคุม $\bar{x} = 3.1852$ การสื่อสารเชิงสมภาพ $\bar{x} = 3.1704$ การสื่อสารเชิงโครงสร้าง $\bar{x} = 3.3083$ การสื่อสารเชิงพลวัต $\bar{x} = 3.1111$ และการสื่อสารเชิงยอมตาม $\bar{x} = 3.0933$) ยกเว้นรูปแบบการสื่อสารเชิงถอนตัว ($\bar{x} = 2.5200$) ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่ผู้สื่อสารจะพยายามทุกอย่างที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารกับบุคคลอื่น ผู้สื่อสารไม่ต้องการที่จะทำการสื่อสารกับใครและไม่ต้องการที่จะให้ใครมาสื่อสารด้วย (เสนาะ ดิเียว, 2541) การสื่อสารดังกล่าวไม่ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการทำงาน และสถานการณ์ที่จะนำการสื่อสารในลักษณะนี้ไปใช้ได้มีน้อย และจากปัจจัยทั้งหมดที่ได้กล่าวไปในข้างต้น อาจเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.3 ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2.3 พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า โดยที่ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชาญณรงค์ ฐานะวิจิตร (2534) ที่พบว่า การรับรู้ระดับพฤติกรรมการสื่อสารของครูวิชาการสำนักงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนกับคุณิทางการศึกษาของครูมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับงานวิจัยของมารยาท ปานุราช (2539) และ ดวงพร ประเสริฐทรง (2548) ที่พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการรับรู้การสื่อสารที่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรา แสงประทุมพันธ์ (2548) ที่พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ คือ ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การ

ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2.3 กล่าวคือ ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.1225$) สูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{x} = 2.7674$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้รูปแบบการสื่อสารเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารเชิงควบคุมของผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.3667$) สูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{x} = 2.9205$) จึงทำให้ผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจ

เนื่องมาจาก การศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลให้มนุษย์มีความรู้สึกนึกคิด อุดมการณ์และความต้องการแตกต่างกัน มนุษย์ที่มีการศึกษาสูง จะมีความสนใจในข่าวสารที่กว้างขวาง ไม่เชื่อสิ่งใดง่ายๆ จะเชื่อเมื่อมีเหตุผลหรือมีหลักฐานสนับสนุนอย่างพอเพียง (มัลลิกา คณานุรักษ์, 2547) และพรรณราย ทพยะประภา (2548) ได้ให้แนวคิดในเรื่องความแตกต่างในภูมิหลังของความเข้าใจ เรื่องการสื่อสารว่า พื้นฐานของการศึกษาก็ดี ความแตกต่างในวัฒนธรรมประเพณีก็ดี ทำให้ผู้รับ การสื่อสารมีค่านิยมทางวัฒนธรรมและสังคมแตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นผลให้การสื่อสารนั้นๆ มีความแตกต่างในสาระสำคัญได้ จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยคาดว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงสามารถรับสาร และเข้าใจสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการสื่อได้มากกว่าผู้ที่ระดับการศึกษาต่ำกว่า เช่น การวางแผน การจัดการ การมอบหมายงาน รวมทั้งการสั่งการที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากเป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงก็จะเข้าใจ และสามารถแปลสารที่ได้รับอย่างรวดเร็ว แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะใช้ภาษาและถ้อยคำที่ยากก็ตาม และจากปัจจัยทั้งหมดที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น อาจเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.4 ผู้ที่มีอายุนานน้อยกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีอายุนานมากกว่า

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2.4 พบว่า ผู้ที่มีอายุนานน้อยกว่ามีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างจากผู้ที่มีอายุนานมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรา แสงประทุมพันธ์ (2548) ที่พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ คือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของชาญณรงค์ ฐานะวิจิตร (2534) ที่พบว่า การรับรู้ระดับพฤติกรรม การสื่อสารของครูวิชาการสำนักงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนกับประสบการณ์ในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของมารยาท ปานุราช (2539) ที่พบว่า ลักษณะทางประชากรในด้านระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กร

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2.4 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้รูปแบบการสื่อสาร พบว่า ผู้ที่มีอายุนาน 11 – 15 ปีขึ้นไปมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาสูงกว่าอายุนานช่วงอื่นๆ ($\bar{x} = 3.0166$) ซึ่งได้แก่ อายุงาน 5 - 10 ปี ($\bar{x} = 2.9467$) และอายุต่ำกว่า 5 ปี ($\bar{x} = 2.8303$) แต่ความแตกต่างดังกล่าว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำให้อายุ

งานที่แตกต่างกันมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ที่มีอายุงานมาก กล่าวคือ ผู้ที่ทำงานหรือมีประสบการณ์การทำงานอยู่ในองค์การนั้นมายาวนาน มีโอกาสได้สัมผัสและรับรู้บรรยากาศในองค์การมากกว่าผู้ที่มีอายุงานน้อย ลิเคิร์ต (Likert, 1976 อ้างใน จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์, 2541) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นองค์ประกอบหนึ่งของบรรยากาศในองค์การ อาจเป็นไปได้ว่า ผู้ที่อยู่กับบรรยากาศในองค์การนั้นมาเป็นระยะเวลานาน อาจคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อม บรรยากาศต่างๆในองค์การ รวมถึงรูปแบบและวิธีการบังคับบัญชาของหัวหน้างานหรือผู้บริหารในองค์การ ทำให้ยอมรับและเข้าใจวิธีการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้ที่อยู่ในองค์การนั้นในระยะเวลาไม่นานนัก แต่ในทางกลับกัน ผู้ที่อยู่ในองค์การมายาวนานอาจรับรู้ถึงข้อบกพร่อง หรืออาจมององค์การไปในทางลบมากขึ้นก็ได้ ต่างจากผู้ที่มีอายุงานน้อย การที่เข้ามาทำงานในองค์การด้วยระยะเวลาที่ไม่ยาวนาน อาจยังไม่รับรู้ถึงข้อบกพร่องดังกล่าว ทำให้สามารถเปิดรับข้อมูลใหม่ๆและพร้อมที่จะเรียนรู้องค์การที่ตนอยู่ อีกทั้งยังไม่มีภูมิหลังที่เป็นแง่ลบขององค์การ จากเหตุผลทั้งหมดที่ได้กล่าวไปแล้ว ในช่วงต้นตางก็มีปัจจัยที่ทำให้ทั้งผู้ที่มีอายุงานมากและผู้ที่มีอายุงานน้อยสามารถรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาได้เช่นเดียวกัน และอาจเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.5 ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย)

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2.5 พบว่า ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย) หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2.5 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการรับรู้รูปแบบการสื่อสาร พบว่า ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาน้อยกว่าผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย) ($\bar{x} = 2.7946$ และ 3.1601 ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานที่มีสถานภาพโสดในองค์การ ($n = 66$) ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุน้อย มีหน้าที่การงานในตำแหน่งที่ไม่สูงนัก และอยู่ในวัยที่กำลังสร้างฐานะ อาจมีความวิตกกังวลในสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่ต้องมีการแข่งขันสูง จึงอาจทำให้สิ่งดังกล่าวเป็นอุปสรรคมาปิดกั้นในการเรียนรู้ และรับรู้

บรรยากาศต่างๆในองค์กร เพราะวิตกกังวลกับความมั่นคงในชีวิตของตนเองจนเกินไป ส่วนผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่มีสถานภาพสมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย อาจมีภาระครอบครัวที่ต้องดูแลบุตร มีความวิตกกังวลในสภาพเศรษฐกิจและค่าใช้จ่ายภายในครอบครัว ทำให้เกิดการรับรู้ และทัศนคติที่มีต่อบรรยากาศขององค์กรเป็นไปในทิศทางลบ แต่สิ่งดังกล่าวอาจทดแทนด้วยวุฒิภาวะที่เพิ่มขึ้นตามความรับผิดชอบที่มีต่อครอบครัว ผู้ที่มีวุฒิภาวะสูงย่อมสามารถเลือกรับสิ่งที่เหมาะสมต่อภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบในงานของตนอย่างเหมาะสม จากเหตุผลในข้างต้น อาจเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย) หรือสรุปได้ว่า ผู้ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความเครียดแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.1 เพศชายมีระดับความเครียดต่ำกว่าเพศหญิง

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3.1 พบว่า เพศชายและเพศหญิงมีระดับความเครียดที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) ชัยณรงค์ บุรินทร์กุล (2548) และ ศุภสิทธิ์ งามพรรคพันธ์ (2550) ที่พบว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิงมีความเครียดไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของคูเปอร์ และ เลวิส (Cooper & Lewis, 1994 อ้างใน รัตติพร พนพิเชษฐกุล, 2544) ในเรื่องของเพศกับความเครียดที่พบว่า เพศหญิงมีระดับความเครียดสูงกว่าเพศชาย รวมถึงงานวิจัยของรัชดา เอี่ยมยิ่งพานิช (2531) วีระศักดิ์ ขอบเขต (2544) และจักรพันธ์ุ เจริญผล (2546) ก็พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ ที่ต่างกันจะมีระดับความเครียดต่างกัน

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3.1 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเครียด พบว่า เพศชายมีระดับความเครียดสูงกว่าเพศหญิง ($\bar{x} = 1.1860$ และ 1.1472 ตามลำดับ) แต่ความแตกต่างดังกล่าว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำให้เพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้ระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในองค์กรที่ผู้วิจัยได้ศึกษานั้น ลักษณะงานส่วนใหญ่เป็นการให้บริการข้อมูล การจัดการข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจต่างๆ ซึ่งเป็นงานที่ใช้ทักษะทางการคิด และวิเคราะห์มากกว่าทักษะทางร่างกาย ลักษณะงานดังกล่าวจึงใช้ทักษะในการทำงานที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ชัยณรงค์ บุรินทร์กุล (2548) ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานของเพศชายว่า เพศชายชอบงานที่มีลักษณะท้าทาย ไม่ซ้ำซากจำเจ และใช้การคิดวิเคราะห์อย่าง

สูง ส่วนเพศหญิงเป็นเพศที่มีความละเอียดรอบคอบสูง เหมาะกับงานข้อมูล และเอกสาร ที่ต้องใช้การวิเคราะห์และตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน ดังนั้นพนักงานไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชาย ต่างก็มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และการใช้ทักษะความสามารถในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน อีกทั้งบทบาท และหน้าที่การทำงานในองค์การที่เหมาะสมกับเพศ จึงอาจเป็นเหตุที่ทำให้เพศชายและเพศหญิงมีระดับความเครียดที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.2 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีระดับความเครียดสูงกว่าผู้ที่มีอายุมากกว่า

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3.2 พบว่า ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีระดับความเครียดที่ไม่แตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปราชญ์ สุวรรณทิพย์ (2545) ชัยณรงค์ บุรินทร์กุล (2548) และ ศุภสิทธิ์ งามพรรคพันธ์ (2550) ที่พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความเครียดไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541) และ สิริ นทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) ที่พบว่า อายุมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความเครียด และผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีความเครียดมากกว่าผู้ที่มีอายุมาก

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3.2 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเครียด พบว่า ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความเครียดสูงกว่าช่วงอายุอื่นๆ ($\bar{x} = 1.2021$) ซึ่งช่วงอายุอื่นๆ ได้แก่ อายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป ($\bar{x} = 1.1381$) และอายุ 30 – 40 ปี ($\bar{x} = 1.1214$) แต่ความแตกต่างดังกล่าว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำให้อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีระดับการรับรู้ความเครียดไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ($n = 47$) ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในวัยเริ่มต้นของการทำงาน มีความกระตือรือร้น และความพร้อมที่จะเรียนรู้งานค่อนข้างสูง อีกทั้งยังมีความทะเยอทะยาน และมุ่งมั่นที่จะให้งานที่นั้นประสบความสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับในสายตาของผู้อื่น โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานของตน อาจทำให้เกิดความกดดันในชีวิตและมีความเครียดมากกว่าพนักงานที่มีอายุมาก ผู้ที่มีอายุมากต้องมีความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น และภาระหน้าที่ก็เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย อาจเกิดความเครียดได้เช่นเดียวกัน แต่ด้วยพนักงานที่มีอายุมาก เมื่อผ่านระยะเวลาการทำงานมากขึ้น อายุมากขึ้น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงขึ้น ส่งผลให้มีการปรับตัวดีขึ้น (McLean, 1980 อ้างใน จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์, 2541) แต่อย่างไรก็ตาม ด้วยความกังวลกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง อีกทั้งค่าครองชีพที่สูงขึ้น อาจทำให้พนักงานที่มีอายุมากเกิดความกังวลใจในสภาพร่างกายที่เริ่มทรุดโทรมลง เนื่องจากโรคภัยไข้เจ็บที่เริ่มมารุมเร้า อาจทำให้ประสิทธิภาพและความทุ่มเทในการทำงานลดน้อยถอยลง ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิด

ความเครียดได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นว่า พนักงานที่มีอายุมากและน้อยก็ต่างมีปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดความเครียดที่ไม่แตกต่างกันนัก (ชัยณรงค์ บุรินทร์กุล, 2548) อาจเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.3 ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่ามีระดับความเครียดสูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3.3 พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่ามีระดับความเครียดที่ไม่แตกต่างจากผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) ที่พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของชัยณรงค์ บุรินทร์กุล (2548) ที่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของประณิดา ประสงค์จรรยา (2542 อ้างใน สิรินทรา ธรรมพิทักษ์, 2547) และ ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2542) ที่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความเครียดมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3.3 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเครียด พบว่า ผู้ที่มีการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรีมีระดับความเครียดสูงกว่าผู้มีการศึกษาระดับอื่นๆ ($\bar{x} = 1.2776$) ซึ่งได้แก่ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ($\bar{x} = 1.2119$) และระดับปริญญาตรี ($\bar{x} = 1.1078$) แต่ความแตกต่างดังกล่าวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานที่มีระดับการศึกษาดำรงระดับปริญญาตรีในองค์กร ($n = 22$) ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และมีอายุงานหรือประสบการณ์ในการทำงานไม่มากนัก ทำให้ผู้ปฏิบัติภาระในการจัดการกับภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบในการทำงานที่น้อยกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า ประกอบกับลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์มากนัก ซึ่งต่างจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า ลักษณะงานดังกล่าวเช่น การจัดเอกสารข้อมูลให้รวดเร็ว การทำสำเนาเอกสารหรือข้อมูลจำนวนมาก หรือการสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า เมื่อต้องเผชิญกับความกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทำให้พนักงานต้องใช้ความพยายาม ความกระตือรือร้น และความอดทนในการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก อาจทำให้เกิดความเครียดได้ แต่ในทางกลับกัน ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงก็อาจถูกแรงกดดันต่างๆ จากองค์กรได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากองค์กรและผู้บังคับบัญชาอาจคาดหวังว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเป็นคนเก่งขององค์กร ซึ่งจะ

เป็นผู้ที่นำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จเหนือองค์กรอื่นๆ ผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงอาจได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบ และมีความซับซ้อนของงานที่ค่อนข้างมาก ด้วยปัจจัยดังกล่าว อาจทำให้ผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าเกิดความเครียดได้ เช่นเดียวกับผู้ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า และเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ที่มีการศึกษาที่แตกต่างกันมีระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.4 ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีระดับความเครียดสูงกว่าผู้ที่มีอายุมากกว่า

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3.4 พบว่า ผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามีระดับความเครียดที่ไม่แตกต่างจากผู้ที่มีอายุมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปราณี สุวรรณทิพย์ (2545) และชัยณรงค์ บุรินทร์กุล (2548) ที่พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของศุภสิทธิ์ งามพรรคพันธ์ (2550) ที่พบว่า พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความเครียดไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของดารา ศัตรูลี และคณะ (2536) ที่พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยมีความเครียดมากกว่าผู้ที่ประสบการณ์ในการทำงานมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของนุชรัตน์ สิริประภาวรรณ (2542) ที่พบว่า อายุราชการมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3.4 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเครียด พบว่า ผู้ที่มีอายุงาน 11 – 15 ปีขึ้นไปมีระดับความเครียดสูงกว่าอายุงานในช่วงอื่นๆ ($\bar{x} = 1.2168$) ซึ่งได้แก่ ผู้ที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี ($\bar{x} = 1.2166$) และผู้ที่มีอายุงาน 5 – 10 ปี ($\bar{x} = 1.0645$) แต่ความแตกต่างดังกล่าวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก พนักงานที่มีอายุงานมากก็จะมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย และด้วยตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นก็ต้องอาศัยความรับผิดชอบในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย อาจทำให้ผู้ที่มีอายุงานมากมีระดับความเครียดสูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย ในทางกลับกัน ผู้ที่มีอายุน้อย ประกอบกับประสบการณ์ในการทำงานยังไม่มากนัก พนักงานที่มีอายุน้อยจึงอาจเกิดความเครียดได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากพนักงานที่มีอายุน้อยต้องเผชิญกับความกดดันในการทำงานในสถานที่หรือสิ่งแวดล้อมใหม่ งานใหม่ เพื่อนร่วมงานใหม่ รวมทั้งประสบการณ์ใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การมีประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่มากนัก ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่ไม่ซับซ้อน เพื่อเป็นการฝึกฝนทักษะและความชำนาญในงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป และไม่มี ความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนดังเช่นพนักงานที่มีอายุงานมาก จึงทำให้พนักงานที่มีอายุน้อยมีความเครียดต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า

(ศุภสิทธิ์ งามพรรคพันธ์, 2550) ดังนั้นจากเหตุผลข้างต้น พนักงานไม่ว่าจะมีอายุงานมากหรือน้อย ต่างก็มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดได้เช่นเดียวกัน และอาจเป็นเหตุที่ทำให้ผู้ที่มีอายุงานแตกต่างกันมีระดับความเครียดไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.5 ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีระดับความเครียดต่ำกว่าผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย)

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3.5 พบว่า ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีระดับความเครียดที่ไม่แตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนุชรัตน์ สิริประภาวรรณ (2542) และ ปราณี สุวรรณทิพย์ (2545) ที่พบว่า สถานภาพสมรสไม่มีผลต่อความเครียด เช่นเดียวกับงานวิจัยของชัยณรงค์ บุรินทร์กุล (2548) และ ศุภสิทธิ์ งามพรรคพันธ์ (2550) ที่พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความเครียดไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจิระพร อุดมกิจ (2539) และ ศิริมาส อเต็นต้า (2542) ที่พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความเครียดแตกต่างกัน

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3.5 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความเครียด พบว่า ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ระดับความเครียดต่ำกว่าผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย) ($\bar{x} = 1.1623$ และ 1.1731 ตามลำดับ) แต่ความแตกต่างดังกล่าวไม่นัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่มีสถานภาพโสด ($n = 66$) ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพโสด คือ ผู้ที่ภาระทางครอบครัวน้อยกว่าบุคคลที่สมรสแล้ว หรือสถานภาพอื่นๆที่เคยผ่านชีวิตสมรสมา นอกเหนือจากภาระหน้าที่ในการทำงานแล้ว ผู้ที่มีสถานภาพโสดอาจมีภาระหน้าที่ที่ไม่หนักหนาเท่ากับผู้ที่อยู่ในสถานภาพสมรส หรือผ่านการสมรสมาแล้ว เนื่องจากผู้ที่มีสถานภาพสมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้ายนั้น หากเป็นผู้ที่มีบุตรธิดาก็ต้องมีหน้าที่ในการดูแลและรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น ภาระหน้าที่นอกเหนือจากการทำงานจึงมากกว่าผู้ที่มีสถานภาพโสด และด้วยภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นอาจส่งผลให้เกิดความเครียดในระดับที่สูงกว่าผู้ที่มีสถานภาพโสด อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีสถานภาพโสดแม้จะไม่มีภาระในการดูแลครอบครัว ก็อาจเกิดความเครียดได้ไม่ต่างจากผู้ผ่านการสมรสแล้ว เพราะอาจเป็นไปได้ว่าความเครียดของบุคลากรกลุ่มนี้ เกิดจากอุปสรรคปัญหาในการทำงานที่ไม่เป็นไปตามที่ตนเองคาดหวัง เนื่องจากผู้ที่ไม่มีความภาระทางครอบครัวมักจะทุ่มเทเวลาทั้งหมดให้กับงานและมุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในหน้าที่การงานเป็นเป้าหมายของชีวิต (จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์, 2541) ดังนั้นจากปัจจัยข้างต้นกล่าวได้ว่า พนักงานไม่ว่าจะมีสถานภาพใด ต่างก็มีเหตุที่ทำให้เกิด

ความเครียดได้เช่นเดียวกัน ซึ่งอาจทำให้ผู้ที่มีสถานภาพโสดมีระดับความเครียดที่ไม่แตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพอื่นๆ (สมรส หย่าร้าง หรือเป็นหม้าย)

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในลักษณะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 4.1 อำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา จากการทดสอบสมมติฐานที่ 4.1 พบว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเล็คลักซ์ นันทวิสิทธิ์ (2545) ที่พบว่า เมื่อมีการรับรู้ ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจการให้รางวัลสูง ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะมีระดับความเครียดต่ำ กล่าวคือ การใช้อำนาจการให้รางวัลของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับระดับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับงานวิจัยของอีลานโกแวน และ เซีย (Elanggovan and Xie, 1999) ที่พบว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4.1 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ได้บังคับบัญชามีการรับรู้ ผู้บังคับบัญชามีอำนาจที่สามารถให้รางวัลแก่ตนได้ เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้อำนาจดังกล่าวในการควบคุมพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมตามที่ผู้บังคับบัญชาปรารถนา แต่ผู้ได้บังคับบัญชาอาจเห็นว่า รางวัลเหล่านั้นมิใช่ปัจจัยหลักที่ตนปรารถนาที่จะได้รับ ไม่ว่าจะเป็นรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาให้จะเป็นในรูปตัวเงิน หรือตำแหน่งหน้าที่การงานในองค์กร เพราะตำแหน่งที่สูงขึ้นอาจมีความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นตามมา ซึ่งอาจส่งผลกระทบให้เกิดความเครียดและวิตกกังวลกับความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ที่มาพร้อมกับตำแหน่งใหม่ แนวคิดของวิเชียร วิทย์อุดม (2547) ได้กล่าวถึง อำนาจจากการให้รางวัลว่า ผู้บริหารโดยรวมแล้วจะมีความสามารถในการให้รางวัล แต่ความสำเร็จในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ของรางวัลเพื่อไปสู่ความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลที่แตกต่างกัน ดังนั้น รางวัลหรือตำแหน่งหน้าที่ที่ใหญ่โตในองค์กรที่ผู้บังคับบัญชาให้กับผู้ได้บังคับบัญชานั้น หากผู้ได้บังคับบัญชาไม่เห็นคุณค่าของสิ่งที่ได้รับล้วนเนื่องมาจากปัญหาด้านทัศนคติ ค่านิยมส่วนบุคคลและหรือกฎระเบียบ ค่านิยมทางสังคมใดๆ ก็ตาม ผู้บังคับบัญชาคนนั้นก็นึกถึงว่า ไร้อำนาจประเภทนี้ไป (French and Raven,

1959 quoted in Luthans, 2005) จากปัจจัยข้างต้นอาจเป็นเหตุที่ทำให้อำนาจการให้รางวัลที่ผู้บังคับบัญชาใช้ไม่มีผลต่อความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 4.2 อำนาจการลงโทษมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 4.2 พบว่า การใช้อำนาจการลงโทษของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเล็คลิกซ์นันท์ (2545) ที่พบว่า การรับรู้การใช้อำนาจด้านฐานอำนาจบังคับของผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ตำรวจไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดโดยรวม แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเกิร์เกอร์ และ เมอร์แซนซ์ (Kieseker & Marchant, 1999) ที่พบว่า ผลจากการใช้ฐานอำนาจบังคับหรืออำนาจการลงโทษทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียดในการทำงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ มิดเดิลมิสท์ และฮิตต์ (Middlemist & Hitt, 1981) ที่กล่าวว่า อำนาจการลงโทษเป็นอำนาจที่ไม่พึงปรารถนามากที่สุด เป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นได้รับประสบการณ์ที่ไม่น่าพอใจหรือเจ็บปวดได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ อำนาจการลงโทษอาจนำไปสู่ภาวะการเกิดความเครียดได้

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4.2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ที่ผู้บังคับบัญชามีอำนาจที่สามารถลงโทษต่อตนได้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือปฏิบัติงานโดยขาดความรับผิดชอบ การลงโทษในที่นี้ หมายถึง การใช้วาจาว่ากล่าวตักเตือน การไล่ออกจากงาน ลดขั้นตำแหน่ง ตัดเงินเดือน หรือไม่เพิ่มเงินเดือนให้ การใช้อำนาจในลักษณะนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไม่น่าพึงปรารถนาจะเกรงกลัวต่อการลงโทษและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้ากระทำผิดและมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานมากขึ้น ในองค์การที่ผู้วิจัยศึกษานั้น ผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้การใช้อำนาจการลงโทษของผู้บังคับบัญชามากที่สุด ($\bar{x} = 3.4837$) การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า ผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจการลงโทษเป็นแนวทางหลักในการบังคับบัญชา อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าการใช้อำนาจดังกล่าวส่งผลให้ตนมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น มีความรอบคอบในการทำงาน ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสม และทำตนให้เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเนื่องจากเกรงกลัวอำนาจของผู้บังคับบัญชา และปัจจัยดังกล่าวอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะยอมรับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ด้วยเห็นว่า การลงโทษต่อผู้ประพฤติดนที่มีพฤติกรรมที่องค์การไม่ปรารถนาเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมแล้ว

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการใช้อำนาจการลงโทษเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่กล่าวว่า “ถ้าฉันไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้บังคับบัญชาของฉันสามารถลงโทษฉันได้ตามระเบียบวินัยของบริษัท” และ “ผู้บังคับบัญชาของฉันสามารถสั่งพักงานฉันได้ ถ้าฉันมาทำงานสายเป็นประจำ” มีค่าเฉลี่ยการรับรู้การใช้อำนาจการลงโทษของผู้บังคับบัญชาค่อนข้างสูงกว่ารายข้ออื่นๆ ($\bar{x}$ = 3.59 และ 3.54 ตามลำดับ) ข้อคำถามดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการลงโทษที่มีผลต่อความมั่นคงในการทำงานของตน หากตนไม่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาสามารถลงโทษตนได้ตามระเบียบวินัยของบริษัท อย่างไรก็ตาม การใช้ อำนาจการลงโทษดังกล่าวก็อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ และโครงสร้างขององค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจยอมรับอำนาจนั้นเพราะเห็นว่า อำนาจดังกล่าวมิใช่อำนาจที่ได้มาจากส่วนบุคคล หากแต่มาจากอำนาจที่องค์การสร้างขึ้น ดังเช่นที่ เคลแมน (Kelman, 1958) ได้กล่าวว่า บุคคลจะยินยอมทำตามสังคมเพื่อได้รับรางวัล หรือหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ ส่วนแนวคิดของโจเซฟ (H. Joseph, 1977 อ้างใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542) ได้กล่าวถึง การยอมอยู่ใต้อิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผู้เป็นเป้าหมายของการใช้อำนาจจะรับอิทธิพลจากการใช้อำนาจ (influenceability of the target of power) เพียงใดหรือการใช้อำนาจจะมีผลมากน้อยเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การต้องพึ่งพา ยิ่งผู้เป็นเป้าหมายต้องพึ่งพาผู้ใช้อำนาจ เช่น ไม่สามารถหรือไม่มีทางเลือกที่จะหนีจากสัมพันธภาพกับผู้ทรงอำนาจ ผู้เป็นเป้าหมายก็จะอยู่ใน อิทธิพลของผู้ทรงอำนาจ หรือความไม่แน่ใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ยิ่งบุคคลมีความไม่แน่ใจใน ความถูกต้องหรือเหมาะสมของพฤติกรรม เขายิ่งจะอยู่ภายใต้อิทธิพลที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม นั้น ดังนั้น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า ผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจการลงโทษมากที่สุด ทำให้ เกิดการยอมรับการใช้อำนาจนั้น เนื่องจากในลักษณะการทำงานในองค์การยังต้องอาศัยการ พึ่งพิงอำนาจและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นอาจเป็นเหตุที่ ทำให้การใช้อำนาจการลงโทษของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 4.3 อำนาจตามตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 4.3 พบว่า การใช้อำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเลิคลักษณ์ นันทวิสิทธิ์ (2545) ที่พบว่า การรับรู้การใช้อำนาจด้านฐานอำนาจตามกฎหมายของ

ผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ตำรวจไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดโดยรวม แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอีลันโกแวน และ เซีย (Elangovan and Xie, 1999) ที่พบว่า หัวหน้าที่ใช้อำนาจแบบฐานอำนาจตามกฎหมายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเออร์กุทูล และ ชาฟรา (Erkutlu and Chafra, 2006) ที่พบว่า อำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4.3 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ว่า ผู้บังคับบัญชามีอำนาจตามสิทธิอันชอบธรรมที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดให้ และมีอำนาจตามโครงสร้างหรือระเบียบข้อบังคับขององค์กรที่สามารถจะออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตาม อำนาจดังกล่าวเป็นอำนาจที่ได้มาจากองค์กร (French and Raven, 1959) มิใช่อำนาจที่ได้มาจากตัวของบุคคลนั่นเอง อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าเป็นอำนาจที่คนในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติตาม

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการใช้อำนาจตามตำแหน่งเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่กล่าวว่า “ฉันจะต้องให้ความร่วมมือกับเขา เพราะเขาเป็นผู้บังคับบัญชาของฉัน” และ “เพราะเขามีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาของฉัน ฉันจึงต้องสนับสนุนนโยบายในการทำงานของเขา” มีคะแนนค่าเฉลี่ยการรับรู้การใช้อำนาจดังกล่าวค่อนข้างสูงกว่ารายข้ออื่นๆ ($\bar{x} = 3.47$ และ 3.35 ตามลำดับ) จากข้อคำถามดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการยอมรับอำนาจตามตำแหน่งที่ผู้บังคับบัญชาของตนดำรงอยู่ โดยการเชื่อฟัง และปฏิบัติตามเพราะเขาเป็นผู้บังคับบัญชาของตน จารุณี ธรนิตยกุล (2541) ได้กล่าวว่า อำนาจชนิดนี้ได้มาจากกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ กฎหมาย ขนบธรรมเนียม ค่านิยม วัฒนธรรม หรือองค์กรกำหนดขึ้นมา ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่ยอมรับว่า ถูกต้องชอบธรรมควรเชื่อฟัง ภายในองค์กรมักมีการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาชั้นต่ำกว่าจะต้องยอมรับในอำนาจและอิทธิพลของผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาที่สูงกว่า จากปัจจัยข้างต้นอาจเป็นเหตุที่ทำให้การใช้อำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาไม่มีผลทำให้ความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 4.4 อำนาจความน่าเชื่อถือมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 4.4 พบว่า การใช้อำนาจความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเล็ค ลักษณ์ นันทวิสิทธิ์ (2545) ที่พบว่า การรับรู้การใช้อำนาจด้านฐานอำนาจจากการมีอิทธิพล (หรือ

อำนาจความน่าเชื่อถือ) ของผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ตำรวจไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดโดยรวม แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเออร์กูทูล และ ชาฟรา (Erkutlu and Chafra, 2006) ที่พบว่า อำนาจความน่าเชื่อถือของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4.4 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ว่า อำนาจความน่าเชื่อถือเป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชาสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกที่ดี ยอมรับนับถือ และนิยมชมชอบในตัวของผู้บังคับบัญชา แต่ทั้งนี้อำนาจความน่าเชื่อถือที่ผู้วิจัยได้ศึกษานั้นมีระดับการรับรู้ที่น้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.0978$) เป็นไปได้ว่า ภาพลักษณ์และบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาอาจยังไม่ชัดเจน หรือไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่โดดเด่นพอที่จะทำให้โน้มน้าวหรือดึงดูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า มีความยอมรับนับถือ หรืออยากจะทำตาม ความรู้สึกขัดแย้งในบทบาทหรือบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาอาจเป็นสาเหตุหนึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียดได้ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาอาจคาดหวังว่า ผู้บังคับบัญชาของตนน่าจะมีบุคลิกลักษณะที่ตนปรารถนาจะเลียนแบบ หรือยึดเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน อำนาจในลักษณะนี้จะอยู่บนพื้นฐานของบารมีของหัวหน้า และความต้องการอยากจะทำคล้ายกับหัวหน้าของบุคคลจะมีมากขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประทับใจ และรู้สึกเป็นมิตรกับหัวหน้า ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่งและแสดงความจงรักภักดีต่อหัวหน้า (โคภิษฐ์ บัวผ่อง, 2547) การที่พนักงานมีการรับรู้การใช้อำนาจความน่าเชื่อถือน้อยที่สุด อาจทำให้อำนาจดังกล่าวไม่มีผลต่อความเครียดที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 4.5 อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 4.5 พบว่า การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ($r = -.302^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอีลานโกแวน และ ซิเย (Elanggovan and Xie, 1999) ที่พบว่า หัวหน้างานที่ใช้อำนาจแบบฐานความเชี่ยวชาญ จะมีผลทางบวกในการเพิ่มแรงจูงใจของพนักงาน และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียด เช่นเดียวกับงานวิจัยของเออร์กูทูล และ ชาฟรา (Erkutlu and Chafra, 2006) ที่พบว่า อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเลิส

ลักษณะ นันทวิสิทธิ์ (2545) ที่พบว่า การรับรู้การใช้อำนาจด้านฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ตำรวจไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดโดยรวม

ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4.5 กล่าวได้ว่า เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ว่า ผู้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญในระดับมากผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความเครียดที่ลดลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ว่า อำนาจความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชาได้มาจากความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตาม เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ นับถือ ศรัทธาในคุณวุฒิและความสามารถของผู้บังคับบัญชา และอำนาจความเชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยได้ศึกษานั้นมีระดับการรับรู้มากเป็นอันดับสอง ($\bar{x} = 3.3587$) รองจากอำนาจการลงโทษ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อในความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการทำงานของผู้บังคับบัญชา จารุณี ธรนิตยกุล (2541) ได้กล่าวว่า หัวหน้าที่มีความรู้ความสามารถ หรือมีความชำนาญในงานจะสามารถให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ หรือสามารถช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกมั่นใจในการทำงาน มีความสบายใจว่ามีหัวหน้าคอยช่วยเหลือแนะนำในเรื่องการงานได้ เมื่อเกิดความมั่นใจ และรู้สึกสบายใจก็อาจเป็นการลดความกดดันในการทำงาน ความเครียดก็ลดน้อยลง

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่กล่าว “ผู้บังคับบัญชาของฉันมีประสบการณ์ในอาชีพที่สามารถช่วยเหลือฉันในการทำงานได้เสมอ” ($r = -.219^*$) ซึ่งข้อคำถามดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีคะแนนค่าเฉลี่ยการรับรู้การใช้อำนาจดังกล่าวสูงกว่ารายข้ออื่นๆ อีกด้วย ($\bar{x} = 3.49$) จากข้อคำถามดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานมากพอที่จะทำให้ตนรู้สึกมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า ตนมีผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญที่คอยให้การสนับสนุน และช่วยเหลือยามที่ตนเดือดร้อนหรือประสบกับปัญหาในการทำงาน ประภาพร ดำรงค์สุข (2541) ได้กล่าวว่า ความเชี่ยวชาญในงานของผู้บังคับบัญชาทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่า หัวหน้าสามารถให้คำแนะนำและแก้ปัญหาในงานได้เป็นอย่างดีจนงานประสบความสำเร็จได้ ในขณะเดียวกัน พนักงานก็มีโอกาสเรียนรู้เทคนิคในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ตนเองมีความรู้ในงานมากขึ้น และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้มากขึ้นด้วย ส่งผลให้พนักงานพอใจที่จะทำงานนั้นต่อไป จากปัจจัยดังที่ได้กล่าว

มาข้างต้นอาจเป็นเหตุที่ทำให้การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชามีผลทำให้ความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในลักษณะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 5.1 การสื่อสารเชิงควบคุมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 5.1 พบว่า รูปแบบการสื่อสารเชิงควบคุมของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวไม่สอดคล้องกับงานวิจัยใดที่ศึกษามา อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของสิรินทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) พบว่า รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดในการทำงาน ซึ่งรูปแบบการบังคับบัญชาดังกล่าวมีลักษณะพื้นฐานและการบริหารงานคล้ายคลึงกับรูปแบบการสื่อสารเชิงควบคุมของผู้บังคับบัญชาในการวิจัยครั้งนี้

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5.1 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ ผู้บังคับบัญชาของตนแสดงพฤติกรรมในการสื่อสารโดยใช้อำนาจหน้าที่ในองค์กร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด โดยใช้การสื่อสารในลักษณะของการสั่งการ การควบคุม กำกับ และติดตาม การสื่อสารในรูปแบบนี้ทำให้ผู้บังคับบัญชาขาดอิสระในการทำงาน มีความกดดันเนื่องจากรู้สึกถูกควบคุมการทำงานอยู่ตลอดเวลา จึงน่าจะมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียดสูงในการทำงาน (สิรินทรา ธรรมพิทักษ์, 2547) แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบการสื่อสารเชิงควบคุมเป็นรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรนี้จะมีระดับการรับรู้มากเป็นอันดับที่สอง ($\bar{x} = 3.0121$) รองจากรูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้าง ($\bar{x} = 3.0163$) นั่นอาจแสดงถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาและเชื่อว่า คำสั่ง หรือการสื่อสารในลักษณะนั้นเป็นผลดีต่อหน้าที่การงานของตนมากกว่าผลเสีย

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของรูปแบบการสื่อสารเชิงควบคุมของผู้บังคับบัญชาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่กล่าวว่า “มีการใช้อำนาจตามตำแหน่งโดยเคร่งครัด” และ “มีการให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัดเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน” มีคะแนนค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบการสื่อสารค่อนข้างสูงกว่ารายข้ออื่นๆ ($\bar{x} = 3.14$ ทั้ง 2 ข้อ) จากข้อคำถามดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า ลักษณะการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกมานั้น เป็นการสื่อสารโดยใช้คำสั่งที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบ และข้อบังคับที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตาม เพื่อให้การ

ปฏิบัติงานนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรมากที่สุด เสนาะ ตีเยาว์ (2541) ได้กล่าวถึง รูปแบบการสื่อสารเชิงควบคุมว่า การใช้วิธีการสื่อสารในลักษณะควบคุมนี้เป็นการจูงใจโดยวิธีที่รุนแรง ซึ่งผู้ที่ติดต่อด้วยจะเกิดความรู้สึกในทางลบ จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่อต้านและมีปฏิกิริยาในการป้องกันตัวเกิดขึ้น ดังนั้นลักษณะการสื่อสารแบบนี้จะก่อให้เกิดการขัดแย้งในที่สุด ข้อที่ควรสังเกตก็คือ คนที่ใช้การสื่อสารแบบควบคุมเป็นคนประเภทที่มีลักษณะเป็นพ่อแม่ (parent role) และผู้ที่เขาติดต่อสื่อสารด้วยมีลักษณะเป็นเด็ก (child role) แต่การสื่อสารแบบนี้ใช้ได้ผลดีในงานบริหารถ้าใช้ให้ถูกต้องและสามารถสร้างความรู้สึกในทางต่อต้านให้น้อยลง ก็จะสามารถทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เมื่อนำข้อคำถามดังกล่าวมาหาค่าความสัมพันธ์ของการรับรู้รูปแบบการสื่อสารเชิงควบคุมกับความเครียด โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียด จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยคาดว่า อาจเป็นเหตุที่ทำให้รูปแบบการสื่อสารเชิงควบคุมของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 5.2 การสื่อสารเชิงสมภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 5.2 พบว่า รูปแบบการสื่อสารเชิงสมภาพของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ที่พบว่า การสื่อสารในลักษณะนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงาน และลักษณะผู้นำด้านสนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5.2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในการสื่อสารโดยให้ความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาทีมงานให้โอกาสผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างฉันทมิตร และมีการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังมีระบบการให้ขวัญและกำลังใจและยกย่องชมเชยต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม รูปแบบการสื่อสารเชิงสมภาพเป็นรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรนี้มีระดับการรับรู้ค่อนข้างน้อย ($\bar{x} = 2.7959$) รองจากรูปแบบการสื่อสารเชิงถอนตัวที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้น้อยที่สุด ($\bar{x} = 2.6630$) อาจเป็น

เพราะว่า องค์การใช้ลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียวมากกว่าการสื่อสารแบบสองทางเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งรูปแบบการสื่อสารเชิงสมภาพเป็นลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง (ดูรายละเอียดได้จาก ค่าเฉลี่ยของการรับรู้รูปแบบการสื่อสารแต่ละรูปแบบในตารางที่ 4.3) กล่าวคือ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับข่าวสารมีการตอบสนองและปฏิกิริยาป้อนกลับไปยังผู้ส่งข่าวสารหรือผู้ออกคำสั่ง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นการเสนอแนะและปรึกษาหารือร่วมกัน (วิเชียร วิทยอุดม, 2547) ลีวิทท์ (Leavitt, 1964) ได้ศึกษาและทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารแบบทางเดียวกับแบบสองทาง พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียวมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกสลดหดหู่มากกว่า (Frustrate) ผู้บังคับบัญชาที่มีการสื่อสารแบบสองทาง และการสื่อสารแบบทางเดียวจะทำให้ขวัญและกำลังใจอีกฝ่ายหนึ่งถูกกระทบกระเทือน เป็นเสมือนว่า ผู้สื่อสารนั้นควบคุมบงการในส่วนที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่มีความรู้ความสามารถ (พีรนุช ทรงจักรแก้ว, 2537) และถึงแม้ว่าการสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่าการสื่อสารแบบสองทาง แต่ยังคงมีความเป็นระเบียบแบบแผนมากกว่าการสื่อสารแบบสองทางที่มีอุปสรรคและความซับซ้อนมากกว่า และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การนี้มีระดับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารเชิงสมภาพในระดับค่อนข้างต่ำ ซึ่งอาจไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จากปัจจัยข้างต้น อาจเป็นเหตุที่ทำให้รูปแบบการสื่อสารเชิงสมภาพของผู้บังคับบัญชาไม่มีผลทำให้ความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง

สมมติฐานที่ 5.3 การสื่อสารเชิงโครงสร้างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 5.3 พบว่า รูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้างของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของลีวิทท์ (Leavitt, 1964) ที่พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียวมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกสลดหดหู่มากกว่า (Frustrate) ผู้บังคับบัญชาที่มีการสื่อสารแบบสองทาง รูปแบบการสื่อสารดังกล่าวอาจจะมีผลทำให้ความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับที่สูงขึ้น

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5.3 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ที่ ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในการสื่อสารโดยยึดถือการปฏิบัติงานตามโครงสร้างขององค์การ และระบบสายงานการบังคับบัญชา ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530) กล่าวว่า วิธีการสื่อสารของรูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้างจะยึดมาตรฐานที่ใช้ วิธีดำเนินการหรือกฎ

ข้อบังคับเป็นหลัก การสื่อสารรูปแบบดังกล่าวมีลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งการสื่อสารแบบทางเดียวอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสุขในการทำงาน เนื่องจากถูกสั่งการและควบคุมอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถแสดงถึงความต้องการของตนเองได้ อย่างไรก็ตาม รูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้างเป็นรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่พนักงานในองค์กรนี้มีระดับการรับรู้มากที่สุด ($\bar{x} = 3.0163$) นั้นแสดงให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า ผู้บังคับบัญชายึดการปฏิบัติตามโครงสร้างขององค์กรเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ และแบบแผนต่างๆ ขององค์กร อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมแล้ว ทั้งยังสามารถทดแทนสิ่งที่ถูกจำกัดสิทธิจากการสื่อสารรูปแบบนี้ด้วยการยอมรับและปฏิบัติตามอย่างเต็มใจแทน

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของรูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้างของผู้บังคับบัญชาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่กล่าวว่า “มีคำสั่งแต่งตั้งการปฏิบัติงานตามสายงานการบังคับบัญชา” และ “มีการจัดทำแผนงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง” มีคะแนนค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้างค่อนข้างสูงกว่ารายข้ออื่นๆ ($\bar{x} = 3.13$ และ 3.10 ตามลำดับ) จากข้อคำถามดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า การสั่งการ หรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชามาจากอำนาจที่ได้รับการแต่งตั้งตามสายงานการบังคับบัญชา มิได้มาจากความต้องการของผู้บังคับบัญชาเอง หรือความต้องการส่วนบุคคล และลักษณะการสื่อสารดังกล่าวก็เป็นไปตามโครงสร้างที่สมาชิกในองค์กรยอมรับ การสื่อสารเชิงโครงสร้างมีพื้นฐานของอำนาจโดยตำแหน่ง และอำนาจโดยตำแหน่งก็มาจากโครงสร้างทางสังคมที่ได้รับการยอมรับ ในเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับโครงสร้างลำดับชั้นในบริษัท ก็ต้องยอมรับอำนาจโดยตำแหน่งของหัวหน้าของเขาด้วย เช่น คนที่เป็นผู้จัดการย่อมมีอำนาจโดยตำแหน่ง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า ตามกฎระเบียบและลำดับชั้นในองค์กรผู้ที่ตำแหน่งสูงกว่าย่อมมีอำนาจโดยตำแหน่งมากกว่าผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า (จารุณี ธรนิตยกุล, 2541) จากปัจจัยข้างต้นอาจเป็นเหตุที่ทำให้รูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้างของผู้บังคับบัญชาไม่มีผลทำให้ระดับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น

สมมติฐานที่ 5.4 การสื่อสารเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 5.4 พบว่า รูปแบบการสื่อสารเชิงพลวัตของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของกรชวัล หอมไกรลาศ (2540) พบว่า การสื่อสารแบบสองทางมี

ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งการสื่อสารแบบสองทางเป็นการสื่อสารที่มีลักษณะเช่นเดียวกับรูปแบบการสื่อสารเชิงพลวัต

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5.4 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ได้บังคับบัญชา มีการรับรู้ที่ ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้รวดเร็วทันเหตุการณ์ มีการกระจายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ตรงวัตถุประสงค์ของบริษัท ทำให้พนักงานรู้สึกสบายใจและไม่กดดันในการทำงาน เนื่องจากเขารู้สึกว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ เชื่อมมั่นในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้คิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม รูปแบบการสื่อสารเชิงพลวัตเป็นรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่พนักงานในองค์กรนี้มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.9185$) จึงอาจทำให้รูปแบบการสื่อสารดังกล่าวไม่มีผลทำให้ระดับความเครียดลดลงได้

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของรูปแบบการสื่อสารเชิงพลวัตของผู้บังคับบัญชาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่กล่าวว่า “ผู้บังคับบัญชามีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน” ($\bar{x} = 3.09$) และ “ผู้บังคับบัญชามีการให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจ ตลอดจนสามารถลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อความเร็วและประสิทธิผลของงาน” ($\bar{x} = 3.08$) มีคะแนนค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบการสื่อสารเชิงพลวัตในรายข้อดังกล่าวมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการสื่อสารที่จูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาคำนึงถึงความสำคัญของการทำงาน และให้อำนาจในการตัดสินใจ โดยที่ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เพียงกำหนดเป้าหมายประสงค์ในการทำงานเท่านั้น แม้ว่ารูปแบบการสื่อสารดังกล่าวจะเป็นลักษณะการสื่อสารที่ทำให้รู้สึกอิสระ ไม่ถูกจำกัดบทบาท หรือไม่รู้สึกรู้ว่าถูกผู้บังคับบัญชาครอบงำ ทำให้มีความสุขใจในการปฏิบัติงานในองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อนำข้อคำถามดังกล่าวมาหาค่าความสัมพันธ์ของการรับรู้รูปแบบการสื่อสารเชิงพลวัตกับความเครียด โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียด ซึ่งอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้รูปแบบการสื่อสารเชิงพลวัตของผู้บังคับบัญชาไม่มีผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเครียดที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง เสนาะ ตีเอวาร์ (2541) ได้กล่าวถึงการสื่อสารเชิงพลวัตว่า การสื่อสารแบบนี้จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติตามมีความรู้ความสามารถพอ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษาส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ($n = 55$) และมีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี ($n = 47$) อาจเป็นเพราะความรู้ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในการทำงานยังมีไม่มากนัก จึงทำให้มีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารเชิงพลวัตอยู่ใน

ระดับปานกลาง เนื่องจากยังไม่มีความพร้อมที่จะกำหนดทิศทางในการทำงานของตนเอง ไม่สามารถที่จะตั้งรับโอกาสในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ จึงอาจทำให้รูปแบบการสื่อสารเชิงพลวัตของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 5.5 การสื่อสารเชิงยอมตามมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 5.5 พบว่า รูปแบบการสื่อสารเชิงยอมตามของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) ที่พบว่า รูปแบบการบังคับบัญชาแบบประนีประนอมไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดในการทำงาน ซึ่งรูปแบบการบังคับบัญชาดังกล่าวมีลักษณะพื้นฐานและการบริหารงานคล้ายคลึงกับรูปแบบการสื่อสารเชิงยอมตามของผู้บังคับบัญชาในการวิจัยครั้งนี้ แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของลีวิทท์ (Leavitt, 1964) ที่พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียวมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกสลดหดหู่ ซึ่งรูปแบบการสื่อสารเชิงยอมตามเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5.5 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ที่ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางการปฏิบัติและจัดให้มีระบบการนิเทศงาน ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนการกระจายบทบาทและอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุงและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารในรูปแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับการสื่อสารเชิงพลวัต แต่การสื่อสารเชิงยอมตามจะเป็นการผลักระการตัดสินใจ และความรับผิดชอบในงานไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียวมากกว่าการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเป็นภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบที่เกินจากบทบาทและความสามารถของตน

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของรูปแบบการสื่อสารเชิงยอมตามของผู้บังคับบัญชาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่กล่าวว่า “ผู้บังคับบัญชามีการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานจากผู้มีประสบการณ์” ($\bar{x} = 2.96$) และ “ผู้บังคับบัญชามีการยอมรับการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของระบบในการบริหารองค์การ” ($\bar{x} = 2.95$) มีคะแนนค่าเฉลี่ยการรับรู้รูปแบบการสื่อสารเชิงยอมตามในรายข้อดังกล่าวมากที่สุด ข้อความดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า แม้รูปแบบการสื่อสารเชิงยอมตามจะเป็นการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชา

เปิดโอกาสในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายสิทธิแก่พนักงานที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญและมีความรู้ความสามารถในด้านนั้นมากพอ อีกทั้งการยอมรับในวิธีการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาก็อยู่ภายใต้ระบบการบริหารตามโครงสร้างขององค์การ ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า การรับผิดชอบต่องานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายนั้นไม่เป็นภาระหรือนอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบของตนจนเกินไป กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับขององค์การ ไม่สั่งการที่นอกเหนือหรือเกินขอบเขตจากบทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน และจากแนวคิดของถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530) ได้กล่าวถึงรูปแบบการสื่อสารเชิงยอมตามว่า ลักษณะของการสื่อสารเชิงยอมตามมีลักษณะของการสื่อสารทางเดียว (one-way) แต่มุ่งเน้นให้ผู้ส่งสารแสดงบทบาทในการปฏิบัติที่จะเป็นผู้ใช้อำนาจ โดยจะยินยอมให้ผู้รับสารในฐานะผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจวินิจฉัยตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งในบางครั้งของการแสดงบทบาทเชิงยอมตามถ้าผู้รับสารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถจะช่วยให้มีส่วนสร้างทีมงานได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน หากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่ขาดประสบการณ์ หรือมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ การใช้รูปแบบการสื่อสารในลักษณะดังกล่าวอาจไร้ประสิทธิภาพก็เป็นได้ จากปัจจัยที่ได้กล่าวมาในข้างต้นอาจเป็นเหตุที่ทำให้รูปแบบการสื่อสารเชิงยอมตามของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 5.6 การสื่อสารเชิงถอนตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 5.6 พบว่า รูปแบบการสื่อสารเชิงถอนตัวของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) ที่พบว่า รูปแบบการบังคับบัญชาแบบปล่อยปละละเลยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเครียดในการทำงาน ซึ่งรูปแบบการบังคับบัญชาดังกล่าวมีลักษณะพื้นฐานและการบริหารงานคล้ายคลึงกับรูปแบบการสื่อสารเชิงถอนตัวของผู้บังคับบัญชาในการวิจัยครั้งนี้

ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5.6 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ที่ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในการสื่อสารโดยมีลักษณะค่อนข้างแสดงให้เห็นว่า ในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่ขอบข่ายเบี่ยงงาน ไม่มีระบบในการวางแผนการปฏิบัติงาน ชอบที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าที่ปรากฏเท่านั้น จะไม่ให้ความสนใจ

ในงานที่ตนได้รับผิดชอบเท่าที่ควร นี่ถึงเฉพาะบทบาทและสถานภาพของตนเองเป็นสำคัญ สิรินทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) ได้กล่าวถึงผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้ว่า เป็นบุคคลที่ไม่ได้เอาใจใส่ทั้งงานและตัวผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่มีความสุข เนื่องจากขาดการยอมรับและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จึงน่าจะส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงานได้ และบำเรอ จรกฤ (2548) ได้กล่าวว่า การสื่อสารในรูปแบบนี้เป็นลักษณะของการสื่อสารที่ไม่ดี และผู้ส่งสารหลีกเลี่ยงในการที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ขาดศักยภาพในการบริหารจัดการ ในการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นลักษณะของการหลีกเลี่ยง ซึ่งจะไม่เกิดผลดีในการปฏิบัติงานขององค์การแต่อย่างใด แต่ทั้งนี้รูปแบบการสื่อสารเชิงถอนตัวเป็นรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การนี้มีคะแนนค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้ต่ำที่สุด ($\bar{x} = 2.6630$) อาจเป็นเพราะว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ ผู้บังคับบัญชาของตนมีพฤติกรรมการสื่อสารในลักษณะดังกล่าวไม่โดดเด่นอย่างชัดเจน หรือเป็นรูปแบบการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาไม่พึงยึดเป็นหลักในการบังคับบัญชา และไม่เลือกที่จะใช้ลักษณะการสื่อสารที่เป็นการผลักระให้แกผู้รับสารหรือโยนความรับผิดชอบทั้งหมดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จากปัจจัยดังกล่าวอาจเป็นเหตุที่ทำให้รูปแบบการสื่อสารเชิงถอนตัวของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 6 การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในลักษณะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 6.1 อำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 6.1 พบว่า การใช้อำนาจการให้รางวัลของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารโดยรวมของผู้บังคับบัญชา ($r = .720^{***}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรดังกล่าว ได้แก่ งานวิจัยของสิรินทรา ธรรมพิทักษ์ (2547) ที่พบว่า รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคนมีลักษณะการบริหารงานโดยการใช้อำนาจในการพิจารณาตัดสินเรื่องต่างๆ จะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเลือกใช้วิธีที่ทำให้คนทำงานอย่างมีความสุข โดยการให้รางวัล โบนัส หรือค่าตอบแทนที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจ รวมทั้งแสดงความเป็นมิตรและความเข้าใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบการบังคับบัญชาดังกล่าวเป็นรูปแบบที่มีความคล้ายคลึงกับการใช้อำนาจการให้รางวัล อีกทั้งมีการใช้รูปแบบการสื่อสารในลักษณะต่างๆ ที่ปรากฏออกมาพร้อมกับการใช้รูปแบบการบังคับบัญชา เช่น มีการพูดให้กำลังใจ พยายามแสดงให้เห็น

ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการกล่าวยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดี และในงานวิจัยของบารเรอ จรเกตุ (2548) พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารที่ตระหนักและคำนึงถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารโดยรวมของผู้บริหาร ($r = .63$) ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้

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

สมมติฐานที่ 6.2 อำนาจการลงโทษมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 6.2 พบว่า การใช้อำนาจการลงโทษของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารโดยรวมของผู้บังคับบัญชา ($r = .490^{***}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรดังกล่าว และพบว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยข้างต้น ได้แก่ งานวิจัยของบารเรอ จรเกตุ (2548) ที่พบว่า

พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานซึ่งเป็นลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการสั่งการ การควบคุมกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดเพื่อความสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารโดยรวมของผู้บริหาร ($r = .65$) ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 6.2 ที่ว่า อำนาจการลงโทษมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจการลงโทษของผู้บังคับบัญชา กับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละด้าน พบว่า การใช้อำนาจการลงโทษของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารในทุกด้าน ยกเว้นรูปแบบการสื่อสารเชิงถอนตัวที่มีความสัมพันธ์ทางลบ ($r = -.288$) จึงทำให้แนวโน้มของการใช้อำนาจการลงโทษมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในทางบวก แม้ว่าอำนาจการให้โทษอยู่บนพื้นฐานของความกลัว ผู้นำที่มีอำนาจให้คุณให้โทษสูงมองเห็นว่า เป็นการจูงใจให้ยินยอมปฏิบัติตาม เพราะการไม่ปฏิบัติตามจะนำไปสู่การลงโทษทางวินัย (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) แต่ในทางกลับกัน การใช้อำนาจในลักษณะนี้อาจจะทำให้เกิดประสิทธิผล (Y.K. Shetty, 1978 อ้างใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542) กับองค์การหากกระทำอย่างระมัดระวัง ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การใช้อำนาจการลงโทษต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มีผลทางบวกหรือลบ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาอาจต้องให้ความละเอียดอ่อนในการเลือกสรรรูปแบบการสื่อสารในหลากหลายรูปแบบที่จะทำให้อำนาจนั้นเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอาจเป็นเหตุที่ทำให้อำนาจการลงโทษมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 6.3 อำนาจตามตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 6.3 พบว่า การใช้อำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการสื่อสารโดยรวมของผู้บังคับบัญชา มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรดังกล่าว และพบว่า ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยข้างต้น ได้แก่ งานวิจัยของบำเรอ จรเกตุ (2548) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานตามแนวคิดของสมยศ นาวิการ (2544) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นไปตามอำนาจตามตำแหน่ง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารโดยรวมของผู้บริหาร ($r = .65$) ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 6.3 ที่ว่า อำนาจตามตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา กับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในแต่ละด้าน พบว่า มีเพียงการสื่อสารเชิงโครงสร้าง ($r = .251^*$) และการสื่อสารเชิงยอมตาม ($r = .225^*$) 2 รูปแบบเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา จึงทำให้การใช้อำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการสื่อสารโดยรวมของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การใช้อำนาจตามตำแหน่งเป็นอำนาจที่ผู้บังคับบัญชามีสิทธิอันชอบธรรมตามตำแหน่งที่องค์การหรือหน่วยงานกำหนดให้ ตามโครงสร้างหรือระเบียบข้อบังคับขององค์การที่สามารถจะออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการสื่อสารเชิงโครงสร้างในรายชื่อที่มีระดับการรับรู้สูงที่สุด คือ “ผู้บังคับบัญชามีคำสั่งแต่งตั้งการปฏิบัติงานตามสายงานการบังคับบัญชา” และ “มีการจัดทำแผนงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง” ซึ่งอำนาจที่ได้มาจากองค์การ มีสิทธิในการสั่งการต่างๆภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ก็มักมีพฤติกรรมการสื่อสารที่ยึดระเบียบ แบบแผน และนโยบายต่างๆขององค์การเป็นสำคัญด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยเห็นว่า หากองค์การมีการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างชัดเจน อำนาจตามตำแหน่งก็จะเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การโดยมีต้องอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์การมาเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 6.4 อำนาจความน่าเชื่อถือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 6.4 พบว่า การใช้อำนาจความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารโดยรวมของผู้บังคับบัญชา ($r = .693^{***}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่ 6.4 ที่ว่า อำนาจความน่าเชื่อถือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

เออร์กูทูล และ ชาฟรา (Erkutlu and Chafra, 2006) กล่าวถึง อำนาจความน่าเชื่อถือว่าเป็นอำนาจส่วนบุคคลที่มาจากคุณลักษณะความมีบารมีของตัวผู้นำ มีบุคลิกภาพที่เป็นที่นิยมชมชอบ และน่าเชื่อถือศรัทธา การนับถือศรัทธาและปฏิบัติต่อผู้นำเช่นนี้ ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530) อำนาจนี้จะใช้ประโยชน์ได้ดีเมื่อบุคคลนั้นไม่ได้เป็นผู้ควบคุมโดยตรง แต่หากใช้อำนาจนี้ในองค์การก็อาจจะเกิดปัญหาขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะการดึงดูดใจเป็นเรื่องของอารมณ์และความรู้สึก ซึ่งอารมณ์และความรู้สึกนี้อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ การใช้อำนาจความน่าเชื่อถือจึงต้องคำนึงถึงผลกระทบต่องผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก อาจจำเป็นต้องใช้การ

สื่อสารเข้ามาสอดประสานกับการใช้อำนาจดังกล่าวเพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม และใช้การสื่อสารในการควบคุมและเป็นเครื่องมือในการกำหนดพฤติกรรมบางอย่างของคน เช่น เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้ให้เป็นไปในทางที่ต้องการ (เสนาะ ดีเยาว์, 2541) โดยอาศัยความนิยมชมชอบและเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่น่าเชื่อถือและปรารถนาจะเลียนแบบในตัวผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นอาจเป็นเหตุที่ทำให้อำนาจความน่าเชื่อถือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 6.5 อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 6.5 พบว่า การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารโดยรวมของผู้บังคับบัญชา ($r = .589^{***}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ 6.5 ที่ว่า อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

อำนาจความเชี่ยวชาญอยู่บนพื้นฐานของการมีความเชี่ยวชาญ การมีทักษะและการมีความรู้ของผู้นำ (Koehler, Anatol and Applbaum, 1981) ผู้นำที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญสูงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่จะใช้อำนาจพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอื่น การยอมรับยกย่องนับถือนี้นำไปสู่การยินยอมปฏิบัติตามที่เป็นความประสงค์ของผู้นำ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530) แต่อำนาจความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจที่มาจากส่วนบุคคล (Erkutlu and Chafra, 2006) การจะได้มาซึ่งการยอมรับนับถือว่า เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะสาขานั้นๆ เป็นอย่างดี ขึ้นอยู่กับความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญในอดีตที่ผู้บังคับบัญชามี และที่สำคัญคือ ความน่าเชื่อถือ (Credibility) อาจจำเป็นต้องใช้ทักษะในการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ อย่างแท้จริง ผู้บังคับบัญชาอาจสร้างความรู้สึกเชื่อมั่นและเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้คำแนะนำและชี้แนะ ผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวอาจเป็นเหตุที่ทำให้อำนาจความเชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ เมื่อผู้บังคับบัญชาในองค์การมีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากก็จะมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายหรือมีรูปแบบการสื่อสารที่แปรผันไปในทิศทางเดียวกัน

5. การสร้างสมการพยากรณ์ระดับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา จากตัวแปรการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา

จากการสร้างสมการพยากรณ์ระดับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชานั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยสร้างสมการทำนายระดับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา จากตัวแปรการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจการลงโทษ อำนาจตามตำแหน่ง อำนาจความน่าเชื่อถือ และอำนาจความเชี่ยวชาญ พบว่า ตัวแปรการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการทำนายระดับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา มีเพียงตัวแปรเดียวเท่านั้น คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถทำนายได้ร้อยละ 8.1 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้ได้บังคับบัญชามีการรับรู้ที่ผู้บังคับบัญชาของตนมีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในงานนั้นอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตาม อีกทั้งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกยอมรับ นับถือ ศรัทธาในคุณวุฒิและความสามารถของผู้บังคับบัญชา ลักษณะการใช้อำนาจดังกล่าวเป็นอำนาจที่ผู้ได้บังคับบัญชามักคาดหวังว่า หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของตนต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทำงานเก่ง มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในงานแต่ละด้านที่สามารถให้คำแนะนำคอยช่วยเหลือและแก้ปัญหาที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถแก้ไขได้ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อว่า ผู้บังคับบัญชาของตนมีลักษณะดังกล่าวตามที่ตนคาดหวัง ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะมีความเชื่อมั่น และศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชาของตน ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่า ไม่ว่างานที่ได้รับมอบหมายจะที่ยากสักเพียงใด หรือเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญเกินกว่าความสามารถของตน แต่ถ้ามีหัวหน้างานที่คอยช่วยเหลือ ให้แนะนำที่เป็นประโยชน์ต่องานของตน และสามารถช่วยแก้ปัญหาที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถแก้ไขได้ เป็นความรู้สึกอบอุ่นใจ สบายใจ มีที่พึ่งพา และไม่ต้องแก้ปัญหาเพียงลำพัง ซึ่งอาจส่งผลให้ความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชาลดลง เนื่องจากไม่รู้สึกกดดันในการทำงาน ชีวิตไม่มีความยุ่งยากที่ทำให้รบกวนจิตใจ และทำงานอย่างมีความสุข จึงทำให้การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรพยากรณ์ความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีการรับรู้การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชาในระดับมาก จะทำให้ระดับความเครียดของผู้ได้บังคับบัญชาลดลง แต่ทั้งนี้การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการทำนายความเครียดได้ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ คือ สามารถทำนายได้เพียงร้อยละ 8.1 เท่านั้น อาจเป็นเพราะการเกิดความเครียดของบุคคลนั้น นอกจากจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกแล้ว ยัง

สามารถเกิดได้จากปัจจัยภายในบุคคล เป็นต้นว่า ลักษณะบุคลิกภาพ แนวทางในการจัดการกับความเครียดของแต่ละบุคคล (สิรินทรา ธรรมพิทักษ์, 2547) ดังนั้นอาจเป็นเหตุผลทำให้ตัวแปรการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรพยากรณ์ความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำนายมากนัก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา โดยที่พนักงานที่มีอายุน้อยที่สุด และระดับการศึกษาต่ำที่สุดขององค์กร คือ กลุ่มพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีลงมา และกลุ่มพนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในระดับที่ต่ำกว่ากลุ่มตัวอย่างในช่วงอายุและระดับการศึกษาอื่นๆ หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นกลุ่มที่มีระดับการรับรู้ที่น้อยที่สุด เพราะเนื่องจากผู้ที่มีอายุน้อยยังขาดประสบการณ์การทำงานในองค์กร อาจเป็นผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ และยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในรูปแบบการสื่อสารในองค์กรที่ตนอยู่ อีกทั้งผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำปริญญาตรีส่วนใหญ่จะมีความรู้ในเชิงวิชาชีพมากกว่าความรู้เชิงวิชาการ อาจทำให้ความเข้าใจในรูปแบบการสื่อสารไม่สอดคล้องกับความรู้พื้นฐานเดิม ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญ และตระหนักถึงลักษณะรูปแบบต่างๆของการสื่อสารเพื่อให้พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีระดับการรับรู้ที่เพิ่มขึ้น องค์กรควรมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาดังนี้

1) องค์กรควรจัดให้มีการประชุม การวางแผนงาน รวมทั้งการปรึกษาหารือในการทำงานภายในแผนก หรือระหว่างแผนกที่จำเป็นต้องมีการติดต่อประสานงานกัน เป็นประจำ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดประชุมสัปดาห์ละครั้งภายในแผนก หรือเดือนละครั้งระหว่างแผนก เพื่อให้พนักงานเข้าใจในบทบาทของตนเอง และสมาชิกคนอื่นๆในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นระหว่างการทำงานอีกด้วย

2) องค์กรควรมีการปฐมนิเทศ มีระบบสอนงาน และให้ความรู้เกี่ยวกับระบบบริหาร นโยบาย และสายการบังคับบัญชาขององค์กรอย่างจริงจังแก่พนักงานที่เพิ่งเข้าร่วมเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กรที่อาจยังไม่เข้าใจในบทบาทของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศที่เป็นอยู่ใน

องค์การ อีกทั้งวัฒนธรรมขององค์การที่ยังไม่คุ้นเคย เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงาน และสามารถสื่อสารกับองค์การได้อย่างตรงไปตรงมา ซึ่งจะเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดปัญหาขึ้นเนื่องจากการขาดวุฒิภาวะ กล่าวคือ ความสามารถเผชิญและจัดการแก้ไขทุกขี้อันและปัญหาของตนได้อย่างเหมาะสม หรือความสามารถในการรู้จักปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2545) และประสบการณ์ที่ยังไม่เพียงพอ

2. สำหรับผลการวิจัย ที่พบว่า การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชา องค์การควรให้ความสำคัญกับศักยภาพของผู้นำหรือหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบในสายงานด้านใดก็ควรมีความรู้ความชำนาญในสายงานด้านนั้น เพราะเป็นธรรมดาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะคาดหวังว่า หัวหน้าหรือผู้นำของตนต้องเป็นผู้ที่เก่ง มีประสบการณ์ มีความรู้ความชำนาญในด้านต่างๆ เป็นพิเศษ เมื่อมีผู้นำที่เก่ง ฉลาด มีความสามารถรอบด้าน ผู้ตามก็จะมี ความมั่นใจ เชื่อถือ ศรัทธา และพร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ความเครียดและความกดดันที่จะเกิดขึ้นระหว่างการทำงานก็อาจเกิดขึ้นได้น้อยมาก ดังนั้น ความเชี่ยวชาญของผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ความเครียดของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงได้ องค์การอาจจัดให้มีการอบรมความรู้ใหม่ๆ และเทคนิคต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะของผู้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพในการทำงานและการบริหารจัดการมากขึ้น

3. ส่วนการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ อำนาจการให้รางวัล อำนาจความน่าเชื่อถือ และอำนาจความเชี่ยวชาญ ที่พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา องค์การควรตระหนักถึงความเหมาะสมของการใช้อำนาจ รูปแบบของการใช้อำนาจที่เหมาะสมกับองค์การของตน และอำนาจที่อาจมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าไม่ถูกกดดัน และเป็นอิสระในการทำงานมากที่สุด ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว อำนาจการให้รางวัล อำนาจความน่าเชื่อถือ และอำนาจความเชี่ยวชาญเป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงปรารถนามากที่สุด องค์การควรให้ความสำคัญกับการใช้อำนาจดังกล่าว

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การเอกชนอื่นๆ ที่มีการดำเนินธุรกิจในด้านเดียวกัน หรืออาจเปรียบเทียบองค์การภาครัฐบาลกับองค์การภาคเอกชน เพื่อนำผลวิจัยมาอ้างอิง และเป็นข้อมูลในการปรับกลยุทธ์การบริหารงานให้แก่ผู้นำในองค์การ

2. ในการศึกษาเรื่องการรับรู้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ควรศึกษาการใช้ อำนาจในรูปแบบอื่นๆเพิ่มเติม เช่น อำนาจความพึงพาหรืออำนาจความเชื่อมโยง (Connection Power) และอำนาจข้อมูลข่าวสาร (Information) ตามแนวคิดของลัสซีเยอร์ (Lussier, 2000) หรือ อำนาจจากอรรถประโยชน์ (Remunerative Power) และอำนาจบรรทัดฐาน (Normative Power) ตามแนวคิดของเอทซियोเน (Etzioni, 1961) เพื่อศึกษาว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารขององค์กร ต่างๆทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนมีรูปแบบการใช้อำนาจในลักษณะใด และมีการใช้อำนาจที่ เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กรนั้นๆหรือไม่ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะก่อให้เกิด ประโยชน์ที่จะนำไปพัฒนารูปแบบการบังคับบัญชาหรือการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลใน องค์กรได้

3. ในการศึกษาเรื่องการรับรู้รูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ควรศึกษารูปแบบ การสื่อสารของผู้นำที่เน้นวิธีการสื่อสารมากกว่าพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการติดต่อสื่อสารใน องค์กร เช่น การสื่อสารแบบทางเดียวกับการสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารแบบเป็นทางการกับ การศึกษาแบบไม่เป็นทางการ หรือการสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำกับการสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ เพราะ อาจทำให้ทราบว่า ปัจจัยของรูปแบบการสื่อสารที่มีผลต่อความเครียดนั้นมาจากปัจจัยภายในหรือ ปัจจัยภายนอกของตัวผู้สื่อสาร อาจทำให้งานวิจัยมีแง่มุมที่เป็นประโยชน์มากขึ้น

4. ในศึกษาระดับความเครียดทั่วไปของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะศึกษาความเครียดที่ มีสาเหตุจากปัจจัยในการทำงานเพิ่มเติมด้วย เพราะการรับรู้การใช้อำนาจ และรูปแบบการสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชา อาจส่งผลกระทบต่อความเครียดในการทำงานได้

5. ในแบบสอบถามวัดการรับรู้การใช้อำนาจและรูปแบบการสื่อสารของ ผู้บังคับบัญชา ควรระบุขอบเขตของตัวผู้บังคับบัญชาให้ชัดเจน เช่น เป็นผู้บังคับบัญชาในระดับชั้น หรือสายการบังคับบัญชาใด กล่าวคือ อาจศึกษาผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต้นเพียงระดับเดียว หรือจะศึกษาผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพราะผู้บังคับบัญชาในระดับที่ต่างกันอาจมี อิทธิพลต่อผลการวิจัยที่แตกต่างกันก็เป็นได้