

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และขอเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจกับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชากับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และอำนาจของผู้บังคับบัญชากับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานประจำในสำนักงานเลขาธิการครุสภา จำนวน 204 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาคนคว้าจากวิทยานิพนธ์ คำรา และเอกสารต่าง ๆ แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ตอน ตอนแรกเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งหมด 10 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามกับผู้บังคับบัญชา รวมทั้งหมด 58 ข้อ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุโดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 21 - 30 ปี วุฒิการศึกษาส่วนมากมีความรู้ระดับปริญญาตรี และเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในกองต่าง ๆ โดยเฉลี่ยแล้วมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน โดยมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายในกองนั้นยังไม่ครบปี ส่วนใหญ่ทำหน้าที่อยู่ในตำแหน่ง เสมียนและประจำแผนก โดยปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งเดิมมาเป็นเวลา 1 - 5 ปี มีหน้าที่หลักด้านธุรการ และมีรายได้ประจำประมาณเดือนละ 2,100 - 3,000 บาท ถ้าวรวมรายได้ทั้งหมด คือทั้งรายได้ประจำและรายได้พิเศษกับของบุคคลอื่นภายในครอบครัวแล้ว ส่วนใหญ่จะมีรายได้มากกว่า 4,000 บาท

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ผลการวิจัยปรากฏว่า

2.1 อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการบีบบังคับ อำนาจตามบทบัญญัติ และอำนาจในการอ้างอิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้คือ 0.60, 0.28, 0.24, 0.20 และ 0.14 ตามลำดับ

2.2 ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้คือ 0.39 และ 0.12 ตามลำดับ

2.3 อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการอ้างอิง อำนาจตามบทบัญญัติ และอำนาจในการบีบบังคับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้คือ 0.48, 0.34, 0.13, 0.13 และ 0.04 ตามลำดับ

2.4 อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการอ้างอิง และอำนาจในการบีบบังคับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังนี้คือ 0.24, 0.23, 0.03 และ 0.02 ตามลำดับ และอำนาจตามบทบัญญัติมีความสัมพันธ์ทางลบกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ -0.02

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นบังคับบัญชาที่มีผลต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามกับผู้นบังคับบัญชา

3.1 ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยปรากฏว่า

3.1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 59.0 เป็นฝ่ายเข้าพบผู้บังคับบัญชาโดยเฉลี่ยแล้วอย่างน้อยที่สุดวันละ 1 - 2 ครั้ง โดยใช้วิธีเข้าพบด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่

3.1.2 ผู้ตอบแบบสอบถามตามร้อยละ 52.4 ตอบว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อยที่สุดวันละ 1 - 2 ครั้ง โดยใช้วิธีเรียกเข้าพบ

3.2 ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยปรากฏว่า

3.2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 60.0 เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าผู้บังคับบัญชา ควรมีความรับผิดชอบในเรื่องต่อไปนี้คือ

ก. ควรบอกรายละเอียดเวลามอบหมายงาน พร้อมทั้งแนะนำวิธีปฏิบัติด้วย

ข. ควรชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน หรือเมื่อมีการมอบหมายงานใหม่ให้ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

ค. ควรชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบเรื่องต่าง ๆ ภายในแผนกหรือในฝ่าย

3.2.2 ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 40.0 เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าผู้บังคับบัญชาควรมีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ และหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นครั้งคราว

3.2.3 ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 20.0 เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าผู้บังคับบัญชาควรตรวจสอบงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราว

3.2.4 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 77.9 มีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาเคยเรียกประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบถึงเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

3.2.5 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 82.8 มีความเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเคยตรวจสอบงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งวิธีปฏิบัติด้วย

3.2.6 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 93.6 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่เคยให้ข้อมูลผิด ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ กับเคยให้บางเป็นครั้งคราว



3.2.7 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 92.2 เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาได้เรียกประชุมหรือตรวจสอบงาน โดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้าเลย หรือแจ้งเป็นบางครั้ง

3.2.8 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 88.2 เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเคยให้ขอมูลเกี่ยวกับงานที่มอบให้ทำไม่ครบถ้วนหรือไม่ชัดเจนเป็นบางครั้ง และไม่เคยเลย

3.2.9 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 47.6 เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเคยชี้แจงหรือบอกให้ทราบล่วงหน้าทุกครั้งและบ่อยครั้งเมื่อมีการมอบหมายงานใหม่ให้ทำ หรือมอบให้รับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน

3.2.10 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 46.0 ตอบว่า เมื่อได้รับมอบหมายงานผู้บังคับบัญชาชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงานและวิธีปฏิบัติให้อย่างละเอียดมากและอย่างละเอียดพอสมควร

3.3 อำนาจในการให้รางวัล ผลการวิจัยพบว่า

3.3.1 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 70.1 เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถสนับสนุนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ และส่วนใหญ่อยากใหสนับสนุนโดยการให้โอกาสศึกษาต่อหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม

3.3.2 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 66.7 เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยทำให้มีชื่อเสียงในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น

3.3.3 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 78.4 เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนหน้าที่ หรือปรับเงินเดือนต่อผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปอีก

3.3.4 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 35.4 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาเคยจัดหาอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานมาให้ตามที่ต้องการทุกครั้งและบ่อยครั้ง ส่วนผู้ที่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่เคยจัดหาให้เลยนั้นเป็นเพราะไม่ได้รับความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา แต่เป็นความรับผิดชอบของบุคคลอื่น

3.4 อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ ผลการวิจัยพบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามที่โหวตคะแนนความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับตั้งแต่ 51 คะแนนขึ้นไป มีดังนี้

3.4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 83.8 เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับงานในหน้าที่

3.4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 80.9 เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับงานคานบริหาร

3.4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 82.3 เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่

3.4.4 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 80.9 เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานคานบริหาร

3.4.5 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 74.5 เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความน่าไว้วางใจ

3.5 อำนาจตามบทบัญญัติ ผลการวิจัยพบว่า

3.5.1 ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 90.0 เห็นด้วยกับการที่ผู้บังคับบัญชามีสิทธิในเรื่องต่อไปนี้ คือ

- ก. สิทธิในการที่จะมอบหมายงานให้ทำ
- ข. สิทธิในการที่จะเข้มงวดการปฏิบัติงานในหน้าที่
- ค. สิทธิในการให้คำแนะนำในเรื่องงาน
- ง. สิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อเสนอในเรื่องงาน
- จ. สิทธิในการตรวจสอบงานในบางครั้ง

3.5.2 ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 80.0 เห็นด้วยกับสิทธิในเรื่องต่อไปนี้ คือ

- ก. สิทธิในการเปลี่ยนหน้าที่ใหม่
- ข. สิทธิในการเข้มงวดกับการปฏิบัติตามระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด

3.6 อำนาจในการอ้างอิง ผลการวิจัยพบว่า

3.6.1 ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 70.0 เห็นว่า ตนเองกระทำสิ่ง

ต่อไปนี้อยู่ในระดับตั้งแต่ 75% ขึ้นไป เมื่อเปรียบกับผู้บังคับบัญชา คือ

- ก. ทำงานในหน้าที่ได้ละเอียดถี่ถ้วน
- ข. เริ่มทำงานทันทีเมื่อถึงเวลาทำงาน
- ค. อุทิศตัวให้กับการทำงาน

3.6.2 ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 80.0 เห็นว่าตนเองกระทำสิ่งต่อไปนี้อยู่ในระดับตั้งแต่ 75% ขึ้นไป เมื่อเปรียบกับผู้บังคับบัญชา คือ

- ก. ยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงาน
- ข. ใจกว้างในการปฏิบัติงาน
- ค. สนใจที่จะทำงานให้สำเร็จทันที

3.7 อำนาจในการบีบบังคับ ผลการวิจัยพบว่า

3.7.1 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 8๑.2 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาเคยใช้การผอหนักผอเนาในการทำงาน

3.7.2 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 82.4 เห็นว่าถ้าหากไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาจะรู้สึกลำบากใจ

3.7.3 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ ๑3.6 เห็นว่าถ้าไม่สามารถปฏิบัติตามที่ให้อู่อว่งถึงเป้าหมายที่วางไว้ควยเหตุผลบางอย่าง และผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำงานบางอย่างเพิ่ม มิฉะนั้นจะลงโทษ ในกรณีเช่นนี้ควรทำทุกสิ่งตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่ง และทำเฉพาะบางสิ่งที่สามารถทำได้

3.7.4 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 63.7 เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิที่จะไม่เสนอชื่อ โดยไม่บอกเหตุผล เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งในขณะที่ผู้บังคับบัญชานั้นมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ

3.7.5 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 56.4 ตอบว่า ผู้บังคับบัญชาเคยทำให้ต้องยุ่งยากใจ โดยการมอบหมายงานให้ทำแล้วไม่ชี้แจงเรื่องงานให้กระจ่างเป็นส่วนนี้ใหญ่

3.7.6 ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ ๑2.6 ตอบว่าไม่มีปัญหาในการติดต่อกับผู้บังคับบัญชา

3.8 ความตั้งใจ ผลการวิจัยพบว่า

3.8.1 ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 90.0 ชอบผู้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา และในฐานะที่เท่าเทียมกันเมื่ออยู่นอกหน่วยงาน

3.8.2 ผู้ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 80.0 ชอบผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหารงานและในฐานะนักวิชาการ

3.9 มนุษยสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 73.0 ไม่เคยไปปรึกษาปัญหาส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา และผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเคยให้ความคุ้นเคย ความเป็นกันเอง คิดเป็นร้อยละ 81.9

การทดสอบสมมติฐาน จากผลการวิจัยดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า

1. อำนาจแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ตั้งไว้
2. ความตั้งใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 และข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้
3. อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการอ้างอิง และอำนาจตามบทบาทปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง และปานกลางกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ตั้งไว้ และอำนาจในการบีบบังคับ มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
4. อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ และอำนาจในการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง กับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 5 ที่ตั้งไว้ ส่วนอำนาจในการอ้างอิง อำนาจตามบทบาทปฏิบัติ และอำนาจในการบีบบังคับ มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

นอกจากนั้น เมื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หุคูณระหว่างอำนาจแต่ละชนิดกับความตั้งใจ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร ผลปรากฏว่าอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญสูงสุดในการอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

อภิปรายผล

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจกับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา

การศึกษาค้างนี้พบว่า เมื่อจำแนกอำนาจของผู้บังคับบัญชาออกเป็น 5 ประเภท คือ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการอ้างอิง อำนาจตามบทบัญญัติ อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ และอำนาจในการบีบบังคับแล้ว ผลปรากฏว่าอำนาจเหล่านั้น ต่างก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ (ดังตารางที่ 1 หน้า 37) ซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 และสอดคล้องกับที่ French และ Raven¹ ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การใช้อำนาจชนิดใดชนิดหนึ่งของบุคคลคนหนึ่งนั้นอาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลผู้ที่ใช้อำนาจนั้นได้ เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ใช้อำนาจในการบีบบังคับมาก จะทำให้ความพึงพอใจของผู้ใช้อำนาจลดลง และเกิดการต่อต้านอำนาจชนิดนี้สูงขึ้น หรือในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในการให้รางวัลและให้ผลตอบแทนมาก ก็อาจจะเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้อำนาจนั้นมากขึ้น และการต่อต้านการใช้อำนาจชนิดนี้จะลดต่ำลง

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา

การศึกษาค้างนี้พบว่า ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา (ดังตารางที่ 4 หน้า 40) ซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Jackson² ที่

¹John R. P. French, Jr. and Bertram H. Raven. "The Bases of Social Power" in Dorwin Cartwright and Alvin Zander, (eds.) 2d ed., Group Dynamics: Research and Theory, pp. 621 - 622.

²Jay M. Jackson, "The Organization and its Communication Problems," Journal of Communication, 9: 4 (December 1959), pp. 158 - 161.

พบว่า บุคคลพอใจ (prefer) ที่จะทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่สามารถจะตอบสนองความต้องการของเขาได้ และผู้ที่สามารถจะทำให้เขามีความมั่นคงขึ้น และในขณะเดียวกันก็จะหลีกเลี่ยงไม่ทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่ไม่ชอบเขา หรือผู้ที่ทำให้เขาเดือดร้อนหรืออุนวายใจ

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชากับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาค้นคว้าพบว่า ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (คังตารางที่ 4 หน้า 40) ซึ่งผลการวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3 และสอดคล้องกับที่ Homans¹ ได้กล่าวสรุปไว้ว่า เมื่อบุคคลทำการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันนั้น เมื่อทำการติดต่อสื่อสารกันบ่อยครั้งมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทวีความชอบ (หรือความเกลียด) มากขึ้นเท่านั้น หรืออาจกล่าวได้ว่า ความรู้สึก (ชอบพอหรือความเกลียด) แปรผันโดยตรงกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาค้นคว้าพบว่า เมื่อจำแนกอำนาจของผู้บังคับบัญชาออกเป็น 5 ประเภท คืออำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจในการอ้างอิง อำนาจตามบทบัญญัติ และอำนาจในการบีบบังคับนั้น ผลปรากฏว่า อำนาจ 4 ชนิดแรกมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงและปานกลาง กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร แต่อำนาจในการบีบบังคับมีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (คังตารางที่ 2 หน้า 38) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ดังที่ได้อธิบายมาแล้วในทฤษฎี

¹G. C. Homans, Social Behavior: Its Elementary Forms,

และแนวความคิดที่เกี่ยวข้องของ เช่น ของ Mulder¹, Gilmer และคณะ² และ Blum และ Naylor³ ฯลฯ ซึ่งผลการวิจัยเหล่านี้พอจะสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้อำนาจชนิดต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งอยู่ในรูปขององค์ประกอบต่าง ๆ เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ส่วนอำนาจในการบีบบังคับที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำนั้น อาจเป็นเพราะในหน่วยงานนี้ ยังไม่มีการลงโทษรุนแรงกับผู้ปฏิบัติงานผิดพลาด หรือเป็นเพราะผู้ที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้น ตั้งใจปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเต็มความสามารถ จึงไม่มีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ดังที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ยืนยันว่าผู้บังคับบัญชาไม่เคยทำสิ่งที่คุณค่าต่อสวัสดิภาพ หรือทำให้งานในหน้าที่ไม่ราบรื่น (ดังตารางที่ 25 หน้า 73)

5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจของผู้บังคับบัญชากับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า เมื่อจำแนกอำนาจของผู้บังคับบัญชาออกเป็น 5 ประเภท คือ อำนาจในการใช้รางวัล อำนาจในการคำสั่ง อำนาจตามบทบัญญัติ อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ และอำนาจในการบีบบังคับ ผลปรากฏว่าอำนาจในการให้รางวัลกับอำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร (ดังตารางที่ 3 หน้า 39) ผลการวิจัยนี้เป็นไปตาม

¹Mauk Mulder, "The Power Variable in Communication Experiments" Human Relations, 13:3 (August 1960), pp. 241-257.

²B. Von Hallor Gilmer and others, Industrial Psychology, pp. 280-283.

³Milton L. Blum and Jame C. Naylor, Industrial Psychology, p. 364.

ตามสมมติฐานข้อที่ 5 ซึ่งสอดคล้องกับที่สมพงศ์ เกษมสิน¹ ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นความต้องการของบุคคลไว้ว่า การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ยอมรับารณาที่จะมีผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถ เพราะหัวหน้างานเป็นจุดรวมแห่งพลังรวมของการทำงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Blau² ที่พบว่า ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญสูงมีแนวโน้มที่จะได้รับการติดต่อจากผู้ร่วมงานมากกว่าผู้ที่มีความเชี่ยวชาญต่ำกว่า ส่วนอำนาจในการอ้างอิง อำนาจในการบีบบังคับ และอำนาจตามบทบัญญัตินั้น มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารไม่ได้ขึ้นอยู่กับอำนาจของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับสถานภาพทางสังคม หรือตำแหน่งของผู้ใช้อำนาจนั้น ๆ ด้วย ดังผลการศึกษาของ Berkowitz and Bennis³ ที่พบว่า ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์อย่างตรงกันข้ามกับตำแหน่งหรือสถานภาพทางสังคมของผู้บังคับบัญชา โดยจะพอใจที่จะทำการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ฉะนั้นเมื่อเป็นเช่นนั้น จึงทำให้การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

¹สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 418 - 419.

²Peter M. Blau, "Patterns of Interaction Among a Group of Officials in a Government Agency," Human Relations, 7: 3 (1954), pp. 337-348.

³Norman Berkowitz and Warren G. Bennis, "Interaction Patterns in Formal Service-Oriented Organizations," Administrative Science Quarterly, 6 (June 1961-1962), pp. 25 - 50.

ขอเสนอแนะ

ขอคนพบของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใครขอเสนอแนะความคิดเห็นบางประการดังต่อไปนี้

1. ผู้ที่มีอำนาจหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องของควรรพิจารณาแต่งตั้ง หรือคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้บังคับบัญชา ในระดับตั้งแต่หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกขึ้นไป เพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสมและไม่ผิดพลาด
2. ผู้บังคับบัญชามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำเอาสิ่งจูงใจ ในการทำงานมากระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชารูจักปรับปรุงตนเอง และรู้จักปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้เพิ่มมากขึ้น
3. ผู้บังคับบัญชาควรชมเชย ให้รางวัล เพราะทุกคนชอบการสรรเสริญ แต่ต้องทำด้วยใจจริง และต้องระวังไม่ให้เหลือ การชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ เพราะการทำความดี ถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและทอดถอนใจ ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้อำนาจและความรอบรู้ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใดทำดีก็ควรสรรเสริญให้กำลังใจ
4. ควรสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ไปศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่าง ๆ
5. ควรปรับปรุงระเบียบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานมาก
6. ผู้บังคับบัญชาควรสร้างเครื่องวัดผลความสำเร็จ ในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้ถ้ากระทำอย่างไม่เป็นธรรม จะมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้บังคับบัญชามากที่สุดอาจถึงกับทำให้หมดกำลังใจ สิ้นหวัง หมดความทะเยอทะยานไปเลยก็มี

7. ควรเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เพราะการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในสังคมหรือหน่วยงานที่เขาทำงานอยู่ จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นการสร้างให้เกิดความมีน้ำใจต่อกันขึ้น เป็นการยอมรับว่าแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ทุกคนมีคุณค่าและมีความหมายต่อหน่วยงาน ไม่ทำให้รู้สึกว่าตนเองอยู่นอกกลุ่ม วิธีการนี้ไม่ทำให้ผู้บังคับบัญชาท้องเสียอำนาจในการบังคับบัญชาแต่อย่างใด ผู้บังคับบัญชายังคงควบคุมการปฏิบัติงานได้เต็มที่

8. ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นมิตร และมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจต่อผู้บังคับบัญชาก็ มีความรู้สึกว่าการดำเนินงานของผู้บังคับบัญชาถูกต้องและยุติธรรม และมีความเห็นว่ นโยบายขององค์กรเหมาะสมก็จะปฏิบัติงานในทางร่วมมือกับผู้บังคับบัญชามากขึ้น ในทำนองเดียวกัน เมื่อผู้บังคับบัญชาต้องการให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องดำเนินการในทางส่งเสริมชักจูง และมีความเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของผู้บังคับบัญชาอย่างน้อยจะต้องสนใจในผลประโยชน์ และปัญหาของผู้บังคับบัญชา สร้างความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาในทางที่ดี ตลอดจนไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อขัดแย้งต่าง ๆ ด้วย

9. ผู้บังคับบัญชาต้องรู้งานในหน้าที่เป็นอย่างดี มอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่แต่ละคนตรวจตราควบคุมความก้าวหน้าทั่วไปของผลงานเป็นบางครั้ง จัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ รวมทั้งจัดประเมินผลความก้าวหน้าของงานนั้น ๆ เป็นครั้งคราวด้วย

10. ผู้บังคับบัญชาควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว เพื่อให้รู้ว่าผู้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาต่องาน ต่อผู้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ยังต้องจัดให้มีการประชุมชี้แจงปัญหา ข้อขัดข้องในการทำงานทุกครั้งที่ปัญหาเกิดขึ้น อย่าปล่อยให้มีการถกเถียงกันเอง

11. ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความข้องใจของเขาบ้าง ทั้งนี้เพราะในทุกหน่วยงานมัก

จะมีเรื่องอันจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในระหว่างกันของคู่ร่วมงานเสมอ เช่น มอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสม ปกครองไม่ยุติธรรม การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

12. ในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ควรจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ที่ได้รับมอบหมายนั้น ๆ อย่างเพียงพอ ที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อที่จะทำให้ผลงานที่ได้รับออกมาดีมีประสิทธิภาพ การให้ความเป็นอิสระนั้น หมายความว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะต้องมีอิสระที่จะวินิจฉัยและดำเนินการปฏิบัติอย่างเต็มที่พอสมควรภายในขอบเขตแห่งความรับผิดชอบ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่สอดแทรกในระหว่างที่เขาได้รับมอบหมายตามช่วงกำหนดเวลา ผู้บังคับบัญชาควบคุมแต่เพียงนโยบายและกำหนดเวลาที่มอบหมายให้เท่านั้น

13. ผู้บังคับบัญชาควรจะได้เอาใจใส่ให้คำปรึกษาปัญหาส่วนตัว หรือคำแนะนำต่าง ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสชี้แจงปัญหาหรือข้อขัดข้องใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างคู่ร่วมงานหรือกับผู้บังคับบัญชาได้ ในกรณีเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ด้วยความเห็นใจและเป็นธรรม

14. ผู้บังคับบัญชาควรทำตัวเป็นที่ปรึกษาหารือของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน

ขอเสนอแนะสำหรับผู้ที่จะทำการวิจัยต่อไปคือ ควรมีการศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา เพื่อการพัฒนาการสื่อสารในหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานของทางราชการ เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้กว้างขวางออกไป รวมทั้งควรศึกษาอำนาจชนิดอื่น ๆ อีก นอกเหนือจากอำนาจทั้ง 5 ประเภทนี้ เพราะจากการค้นคว้างานวิจัยของประเทศไทยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีน้อยมาก หรือแทบจะเรียกได้ว่ายังมีเลย ทั้ง ๆ ที่เป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี