



บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสำเร็จสมบูรณ์ในการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) และการควบคุมงานเป็นสำคัญ ซึ่งหมายความว่า ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามคำสั่งได้ดี หรือที่เรียกว่า Capacity to Command (ถนนม กิตติขจร: 2505-601) และปัจจัยสำคัญที่จะก้าวไปสู่ผลสำเร็จในเรื่องนี้นั้นย่อมเกี่ยวข้องกับท่าทีของผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย การปกครองบังคับบัญชาและการควบคุมงานที่จะให้ได้ผลงานและเข้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยนั้นมิใช่จะมีอยู่เฉพาะการใช้อำนาจตามกฎหมายเท่านั้น แต่ต้องอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการอื่น ๆ ประกอบกันไปกับการใช้อำนาจ เช่น การใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ดี การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

ในการบริหารงานเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจการไปตามวัตถุประสงค์นั้น จำเป็นต้องมีการปกครองบังคับบัญชาควบคู่ไปด้วย เนื่องจากองค์การเป็นที่รวมของบุคคลจำนวนมาก จึงต้องมีการจัดลำดับชั้น ตามสายการบังคับบัญชาไว้ให้ชัดเจน เพื่อสะดวกต่อการกำหนดขอบเขตของความรับผิดชอบและการบังคับบัญชา ฉะนั้น การปกครองบังคับบัญชาจึงเปรียบเสมือนเป็นจุดศูนย์กลางในการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การที่จะสามารถนำนโยบายลงมากำหนดเป็นแผนงานเพื่อไว้ปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้นปลายได้ (Marshall Edward Dimock 1953: 148)

อำนาจของผู้บังคับบัญชา

ในการปกครองบังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีอำนาจ ซึ่งคำว่าอำนาจนั้นคนทั่วไปหรือนักวิชาการจะเลือกใช้และให้ความหมายกว้าง ๆ แตกต่างกันไป และโดยที่คำว่าอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) บางครั้งก็มีความหมายใกล้เคียงกันมาก จะผิดแผกความหมายไปบ้างในบางกรณีเท่านั้น (อรุณ รักรธรรม: 56)

คำว่า อำนาจ (Power) Edgar Schien กล่าวว่า อำนาจหมายถึงความสามารถของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใด ทำให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดเปลี่ยนแปลงในทีท่า (Manner) หรือวิถีชีวิต (Life Style) ได้

Thomas C. Clary และ Robert A. Luke Jr. ได้ให้ความหมายของคำว่า อำนาจว่า หมายถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นตามความต้องการของบุคคลฝ่ายแรก ดังนั้น การเป็นผู้มีอำนาจก็คือ ผู้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในด้านการกระทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งปกติบุคคลเหล่านั้นจะไม่ทำ

จากความหมายของอำนาจตามที่กล่าวข้างต้นนั้น อำนาจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำมาก จนดูเหมือนว่าจะมีความจำเป็นมากสำหรับบุคคลผู้ต้องปฏิบัติตนให้บรรลุเป้าหมาย และการวินิจฉัยสั่งการในองค์การนั้น จะต้องมียอำนาจคอยเป็นเครื่องเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลังของอำนาจหน้าที่ (Authority) จึงจะสามารถปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จด้วยดี นอกจากความหมายของอำนาจแล้ว สิ่งที่เราจะต้องควบคู่ไปด้วยก็คือ ความหมายของอำนาจหน้าที่ เพราะอำนาจหน้าที่นั้นมีอยู่ในองค์การทุกองค์การ ในทัศนะของ Robert Peabody (1969: 115) ได้ให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ว่าหมายถึงสิ่งที่มีรากฐานมาจากตำแหน่งอย่างเป็นทางการจากกฎหมายและการบังคับซึ่งอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ ส่วน Herbert G. Hicks, (1974: 133) ให้ความเห็นว่า อำนาจหน้าที่หมายถึงสิทธิอันชอบธรรมของบุคคลที่จะปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือจะสั่งให้บุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ ตัวอย่างเช่นประธานบริษัทมีอำนาจหน้าที่จะสั่งรองประธานให้ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ระบุนความรับผิดชอบและประสานความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (Vertical) ส่วนในแนวนอน (Horizontal) เป็นการประสานความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันในองค์การ นอกจากนี้อำนาจหน้าที่ยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานเพราะผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ งานจึงจะสำเร็จลุล่วงไปได้ และผู้บังคับบัญชามีอำนาจจำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่สั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งในการบริหารงานภายในองค์การหรือภายในแต่ละแผนก ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรมีอำนาจเพียงพอที่จะสั่งหรือบังคับบัญชาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ส่วนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่นั้นอย่างไรหรือวิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับศิลปของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน เช่น อาจใช้ศิลปในการเกลี้ยกล่อม แนะนำ ชี้แจง ลงโทษทางวินัย หรือวิธีอื่นใดก็ตามที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

อำนาจหน้าที่เป็นเรื่องของอำนาจภายนอกของมนุษย์ เป็นอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การนั้น ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่ง (Position) ของ บุคคลนั้น ๆ และอำนาจนี้จะหมดไปเมื่อบุคคลนั้นลาออกหรือการพ้นจากตำแหน่งในทุกกรณี ซึ่ง อำนาจเช่นนี้ G.C. Homans (1974: 41) เรียกว่าเป็นอำนาจภายนอก (External Exchange) ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่จำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในทุก ๆ ทาง เพื่อสร้างหน้าที่ ตามศีลธรรมให้กับผู้อื่นซึ่งความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกว่าตนมีหน้าที่ความรับผิดชอบผูกพันอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางศีลธรรมเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่ก็สามารถจะทำได้ และนี่ก็ เป็นหนึ่งในหลาย ๆ รูปแบบของการสร้างอำนาจหน้าที่เหนือบุคคลอื่น

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า อำนาจหน้าที่โดยปกติหมายถึง อำนาจตามระเบียบ แบบแผน (formal authority) เช่น ในเรื่องของชั้น ตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมยศ นาวิกาน และคณะ (2520: 48-49) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่จะมีอยู่ในทุกองค์การ อำนาจ หน้าที่จะเป็นสิทธิในการกระทำบางสิ่งบางอย่างและเป็นอำนาจที่ถูกต้องตามสถาบัน เนื่องจาก เป็นสิ่งที่ได้รับอนุมัติอย่างเป็นทางการโดยองค์การ อำนาจหน้าที่ในองค์การมักจะให้สิทธิแก่ บุคคลหนึ่งที่จะออกคำสั่งไปยังบุคคลอื่น อำนาจหน้าที่จะมีอยู่จริงเมื่อผู้บริหารมีสิทธิที่จะทำการ มอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตาม อำนาจหน้าที่ที่ เกิดขึ้นใน องค์การมิใช่อำนาจที่จะใช้บังคับบัญชาได้โดยเด็ดขาดและไม่มีข้อแม้ ทั้งนี้เพราะ ข้อจำกัดของอำนาจหน้าที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมของกลุ่ม สภาวร่างกายของคน และ ธรรมชาติของวัตถุต่าง ๆ ด้วย

ในการใช้คำว่าอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) นั้นเป็นเรื่อง สำคัญมาก ควรจะเลือกใช้ให้ถูกต้องในความหมายนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหาร และพัฒนาองค์การสมัยใหม่ (modern organization) นั้น อำนาจมีความสำคัญมาก เพราะ ถือว่าระบอบราชการนั้นจะแก้ปัญหาอะไรไม่ได้โดยการใช้อำนาจหน้าที่แต่เพียงอย่างเดียว ซึ่ง เป็นเรื่องของระเบียบวินัย การบังคับตามกฎหมายและคำสั่งเป็นการควบคุมความคิดริเริ่มของ มนุษย์ และจะแก้ปัญหาอะไรไม่ได้ โดยเฉพาะเป็นเครื่องสร้างความขัดแย้งระหว่างบุคคลใน องค์การมากกว่าผลดี (อรุณ รักรธรรม: 75)

เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มมาก และอำนาจ ก็เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำมาก ทั้งนี้เพราะอำนาจเป็นสิ่งเดียวที่ผู้นำ

มีอยู่ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อำนาจที่ผู้นำมีอยู่หลายประเภท และแต่ละประเภทก็มีฐานของอำนาจแตกต่างกันไป

French และ Raven (ธงชัย สันติวงษ์ 2522: 122-124) ได้จำแนกฐานของอำนาจออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้คือ

1. อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) ฐานของอำนาจชนิดนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ ในบางกรณีอำนาจชนิดนี้อาจมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับอำนาจที่ได้มาจากความเป็นที่ดึงดูดใจ หรือนำเสนอใจต่อบุคคลอื่น เพราะการที่คน ๆ หนึ่งสามารถให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต่อบุคคลหรือกลุ่มได้บ่อย ๆ ก็ย่อมจะเป็นบุคคลที่น่าดึงดูดใจหรือนำเสนอใจต่อบุคคลหรือกลุ่มนั้นได้ด้วย นอกจากนี้ อำนาจในทางที่จะให้ผลตอบแทนมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับอำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม หรือตามบทบัญญัติ เช่น ผู้บังคับบัญชา สามารถให้ผลตอบแทนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเป็นตัวแทน หรือการยกย่องส่งเสริม ซึ่งก็ได้โดยใช้อำนาจที่องค์การได้กำหนดให้แก่เขา

2. อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจของผู้บังคับบัญชาได้มาจากการที่ตนเองเป็นผู้มีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างยิ่ง และเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถของผู้บังคับบัญชาผู้นั้น

3. อำนาจตามบทบัญญัติ (Legitimate Power) ซึ่งเป็นอำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม โดยปกติฐานของอำนาจชนิดนี้ได้มาจากวัฒนธรรมหรือองค์การกำหนดขึ้นมามิใช่เป็นสิ่งที่แต่ละคนจะกำหนดขึ้นมาเอง ภายในองค์การมักจะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เป็นสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาลำดับชั้นต่ำกว่าจะต้องยอมรับในอำนาจและอิทธิพลของผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของผู้ที่อยู่ในลำดับชั้นที่สูงกว่า อย่างไรก็ตาม อำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรมจะเป็นที่ยอมรับก็ต่อเมื่อบุคคลหรือสมาชิกในองค์การ หรือในวัฒนธรรมนั้นยอมรับถึงอำนาจนี้ และนอกจากนี้ยังอยู่กับว่า ผู้ที่ใช้อำนาจนั้นได้ใช้อำนาจนั้นไปอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรมหรือไม่ ซึ่งถ้าหากไม่เป็นไปตามเงื่อนไขดังกล่าวมาแล้วอำนาจนี้ก็จะเป็นที่ยอมรับ ซึ่งอาจมีผลทำให้แนวโน้มของอำนาจนี้ลดลงอย่างมากหรืออาจไม่มีเลย

4. อำนาจในการอ้างอิง (Referent Power) ฐานของอำนาจชนิดนี้เกิดจากบุคคลนั้นเป็นที่พอใจหรือเป็นที่รักใคร่ชอบพอ เคารพนับถือของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นรู้สึก

ประทับใจต่อบุคคลนั้น และเกิดความศรัทธาอยากเอาอย่างหรือเลียนแบบ แนวทางที่จะได้อำนาจนี้มาคือการที่บุคคลนั้นสามารถเข้าถึงจิตใจและความรู้สึกของคนได้

5. อำนาจในการบีบบังคับ (coercive power) เป็นอำนาจที่ได้มาจากการบีบบังคับขู่เข็ญ ซึ่งเป็นฐานอำนาจที่ตรงกันข้ามกับอำนาจในการที่จะได้ผลตอบแทนหรือรางวัล คือเป็นอำนาจที่สามารถจะลงโทษผู้อื่นได้ โดยปกติอำนาจชนิดนี้มักจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ และภายในองค์การถ้าหากมีการใช้อำนาจประเภทนี้ สมาชิกขององค์การก็จะลาออกไปหรืออาจแสดงออกถึงการต่อต้าน

ที่กล่าวมาเป็นฐานอำนาจของผู้บังคับบัญชาที่มาจากแหล่งต่าง ๆ หลายแหล่ง อำนาจแต่ละชนิดต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และบุคคลคนเดียวอาจมีอำนาจทั้ง 5 ชนิดนี้ ก็ได้แล้วแต่ว่าระดับของอำนาจแต่ละชนิดจะมีแค่ไหน และการที่บุคคลหนึ่งใช้อำนาจชนิดใดชนิดหนึ่งสูงเกินไปก็อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ที่ใช้อำนาจนั้นได้ เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ใช้อำนาจในการบีบบังคับ (coercive power) มากจะทำให้ความตั้งใจของผู้ใช้อำนาจลดลงและเกิดการต่อต้านอำนาจชนิดนี้สูงขึ้นหรือในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในการให้รางวัล (reward power) และให้ผลตอบแทนมากก็อาจจะเพิ่มความตั้งใจของผู้ใช้อำนาจนั้นมากขึ้น และการต่อต้านการใช้อำนาจชนิดนี้จะลดต่ำลง (French & Raven: 681-622) ดังนั้น ถ้าหากผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจไปในทางที่ไม่เหมาะสมแล้วก็จะทำให้การให้ความร่วมมือต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงก็ได้และจะมีผลสะท้อนทำให้การทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์ทางตำแหน่งที่ธรรมดามากที่สุด และอาจจะสำคัญมากที่สุดต่อความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์การคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตำแหน่งภายในองค์การถูกจัดระเบียบตามสายการบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นลำดับทั่วทั้งองค์การ โดยความเป็นจริง ยกเว้นระดับสูงสุดและระดับล่างสุดขององค์การ ทุกตำแหน่งและบุคคลมีความสัมพันธ์ทางผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อบางตำแหน่งและความสัมพันธ์ทางผู้บังคับบัญชาต่อบางตำแหน่ง ดังนั้น ความสม่ำเสมอและแบบแผนของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มั่นคงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวความคิดของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่ที่ความแตกต่างในอำนาจหน้าที่ที่ถ่ายทอดไปสู่ความแตกต่างในสถานภาพ สิทธิพิเศษ และอำนาจบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชารับรู้ว่ามีสถานภาพสูงกว่า สิทธิพิเศษมากกว่า และอำนาจบังคับบัญชาอยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีสถานภาพต่ำกว่า สิทธิพิเศษน้อยกว่า และขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาน้อยครั้ง ผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้บังคับบัญชาต้องขึ้นอยู่กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการทำตามคำแนะนำและคำสั่ง ทำงานให้สำเร็จ ยอมรับคำแนะนำ บอกปัญหาแก่ผู้บังคับบัญชา และถ่ายทอดข่าวสารแก่บุคคลอื่นตามการวิจัยและการสังเกต แนวทางการตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจผู้บังคับบัญชามากน้อยแค่ไหน

ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการเลือกตำแหน่งในองค์การมากน้อยแค่ไหน Jackson ได้เสนอแนะเป็นตัวอย่างว่าพนักงานจะติดต่อสื่อสารถ้าหากว่าพวกเขาพยายามปรับปรุงตำแหน่งของพวกเขาให้ดีขึ้น และพวกเขาจะติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่ช่วยพวกเขาบรรลุถึงความมุ่งหมายของพวกเขาได้ สิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สร้างขึ้นมาระหว่างพวกเขา และความสัมพันธ์ตอบสนองความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของ Jackson ได้ชี้ให้เห็นถึงประเด็นแก้อย่างคือ

1. แบบของความเกี่ยวกับระหว่างกัน
 1. ระหว่างหนึ่ง ในสามและสอง ในสามของ เวลาของผู้บังคับบัญชาถูกใช้ไปในการติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 2. แบบของความเกี่ยวพันระหว่างกันที่สำคัญคือการอภิปรายแบบเผชิญหน้า
 3. ผู้บังคับบัญชาริเริ่มความเกี่ยวพันระหว่างกันมากกว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 4. ความเกี่ยวกับระหว่างกันส่วนใหญ่เกี่ยวกับงาน
 5. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการความช่วยเหลือทางข่าวสารในสถานแวดล้อมของการทำงานจากผู้บังคับบัญชาของพวกเขามากกว่าจากเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

6. ผู้บังคับบัญชาที่ขาดความเชื่อมั่นตนเองมีความเต็มใจน้อยที่จะอภิปราย
เผชิญหน้ากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 7. ผู้บังคับบัญชาคิดว่าพวกเขาติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่าที่ผู้อยู่
ใต้บังคับบัญชาคิด
 8. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคิดว่าพวกเขาส่งข่าวสารไปยังผู้บังคับบัญชาของพวกเขา
มากกว่าผู้บังคับบัญชาคิด
 9. ความขัดแย้งของบทบาทและความคลุมเครือทางบทบาทของผู้บังคับบัญชา
สัมพันธ์กับความเกี่ยวพันระหว่างกันโดยตรงกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
2. การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร
10. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตอบสนองความพอใจจากงานของพวกเขามากกว่า
เมื่อการเปิดโอกาสของการติดต่อสื่อสารมีอยู่ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ
ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 11. การเปิดโอกาสของการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
ขององค์การ
 12. ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จะพูดขึ้นเกี่ยวกับการ
รับรู้ความเต็มใจที่จะฟังของอีกบุคคลหนึ่ง
 13. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพอใจการตอบสนองของผู้บังคับบัญชาที่ยอมรับแทนที่จะ
เป็นความซาเห้น ไม่ยอมรับ และไม่มีความรู้สึก
 14. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบการตอบสนองที่ไม่รับรองจากผู้บังคับบัญชา
และพอใจต่อสิ่งย้อนกลับที่มีเหตุผล
3. ความบิดเบือนจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนในการติดต่อสื่อสาร
15. ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อบุคคลหนึ่ง
ไม่ไว้วางใจอีกบุคคลหนึ่ง บุคคลที่ไม่ไว้วางใจจะปกปิดความรู้สึกของเขา
และมีพฤติกรรมทางการติดต่อสื่อสารที่ก้าวร้าว หลีกเลี่ยง และร้องเรียน
 16. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เอียงที่จะละเว้นการวิจารณ์ที่ล่อแหลมในการ
เกี่ยวพันกับผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจต่อเขา
 17. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเป็นอิสระน้อยในการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา
ที่กำลังตำแหน่งของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเอาไว้

18. ความโน้มเอียงของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่จะบิดเบือนการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนสามารถลดลงได้โดยการเพิ่มความสนใจของผู้บังคับบัญชา หรือโดยการเพิ่มความถูกต้องของการส่งข่าวสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างของผู้บังคับบัญชา
 19. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกจูงใจจากภายในโน้มเอียงที่จะบิดเบือนข่าวสารน้อยกว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกจูงใจจากภายนอก
4. อิทธิพลจากเบื้องล่างไปยังเบื้องบน
20. ผู้บังคับบัญชาที่ใช้อิทธิพลขึ้นไปข้างบนกับผู้บังคับบัญชาของพวกเขาเองจะมีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับของความพอใจสูง
 21. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มองผู้บังคับบัญชาของพวกเขาว่ามีอิทธิพลขึ้นไปข้างบนสูงยังมีความต้องการความเกี่ยวพัน ความไว้วางใจ และการคาดคะเนความถูกต้องของข่าวสารที่รับจากผู้บังคับบัญชาสูงอีกด้วย
 22. ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาในความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง
5. ความห่างกันทางความหมายของคำ
23. ความห่างกันทางความหมายของคำระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีมากขึ้น ถ้าตั้งใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต่ำลง
 24. ผู้บังคับบัญชาโน้มเอียงที่จะประมาณความรู้เรื่องที่กำหนดให้ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากเกินไป
 25. ความห่างกันทางความหมายของคำที่สำคัญมีอยู่ระหว่างสหภาพแรงงานและเจ้าหน้าที่บริหาร และระหว่างผู้นำของสหภาพแรงงานและสมาชิกของสหภาพแรงงาน
 26. ความห่างกันทางความหมายของคำที่ร้ายแรงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอยู่บ่อยครั้ง

6. ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ
27. ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพโน้มเอียงที่จะพูดอย่างสนุกสนาน และพูดตั้งในการประชุม สามารถอธิบายคำแนะนำและนโยบาย และสนทนากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างสนุกสนาน
 28. ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพโน้มเอียงที่จะเป็นผู้ฟังที่ตอบสนองอย่างเข้าใจต่อคำถามที่เหลวไหล พวกเขาเข้าหาได้และรับฟังข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียน
 29. ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพโน้มเอียงที่จะถามหรือซักชวน แทนที่จะบอกหรือบงการ
 30. ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพโน้มเอียงที่จะรู้สึกไวต่อความรู้สึก และความต้องการศักดิ์ศรีของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 31. ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพโน้มเอียงที่จะเปิดเผยกว่าในการสื่อสารด้วยการให้คำเตือนการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และอธิบายเหตุผลของนโยบายและข้อบังคับ
 32. ความมีประสิทธิภาพของการบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับปัจจัย เช่น โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และอำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา
7. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา-ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
33. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกควบคุมจากภายในมองผู้บังคับบัญชาของพวกเขาว่ามุ่งคนมากกว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกควบคุมจากภายนอก และพอใจผู้บังคับบัญชาแบบมีส่วนร่วมมากกว่า
 34. ผู้บังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมจากภายในจะใช้การชักจูงเพื่อได้รับความร่วมมือจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมจากภายนอกจะใช้อำนาจบังคับ
 35. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแบบเผด็จการพอใจมากที่สุดเมื่อพวกเขาทำงานกับผู้บังคับบัญชาแบบบงการ
 36. ความพอใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพวกเขาสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชา

8. สิ่งสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
37. การตอบสนองของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีมากเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาถูกบอกสิ่งที่ต้องทำด้วยการมอบหมายงานอย่างสมบูรณ์ และเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าเขาสามารถได้คำชี้แจงรายละเอียดการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง
 38. สิ่งสะท้อนกลับในทางบวกไปยังผู้บังคับบัญชา โนม เอียงที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชามุ่งงานมากขึ้น
 39. ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา โนม เอียงที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นภายหลังสิ่งสะท้อนกลับจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 40. สิ่งสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาที่แสดงให้เห็นถึงการขาดความไว้วางใจ จะก่อให้เกิดความไม่พอใจและความรู้สึกที่ก้าวร้าวในผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
9. ผลกระทบของตัวแปรทางองค์การที่มีต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
41. เทคโนโลยีขององค์การ โนม เอียงที่จะมีผลกระทบต่อติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 42. ผู้บังคับบัญชาระดับสูง โนม เอียงที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บังคับบัญชาระดับต่ำ

การวิจัยการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาชี้ให้เห็นว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โนม เอียงที่จะบอกผู้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่พวกเขาคิดว่าผู้บังคับบัญชาต้องการฟังหรือสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บังคับบัญชาฟัง และส่งข่าวสารแก่ผู้บังคับบัญชาที่สะท้อนผลดีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรืออย่างน้อยที่สุดไม่สะท้อนผลเสียต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสารในองค์การ

การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในกิจวัตรประจำวันนั้น ส่วนมากมักจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ เสมอ เพื่อที่จะส่งข่าวสารหรือสร้างความเข้าใจระหว่างกัน ในทัศนะขององค์การมีวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสาร 2 อย่าง คือ (เสนาะ ตีเขี้ยว และคณะ, 2521: 216)

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของเขา

2. เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดี ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ให้มีการทำงานดีขึ้น และช่วยให้เกิดความพอใจในการทำงานด้วย

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในทางการบริหารก็คือ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลให้เป็นไปตามที่ต้องการ เพื่อที่จะควบคุมองค์การนั้น ๆ ดังนั้น ถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นในการติดต่อสื่อสารองค์การก็อาจจะประสบกับความล้มเหลวได้ เพราะการติดต่อสื่อสารนี้เองที่เป็นสื่อเชื่อมโยงบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การให้ปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งช่วยให้วัตถุประสงค์โดยส่วนรวมขององค์การสัมฤทธิ์ผล

นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารยังเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารทำหน้าที่ทางการบริหารของตนได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย เพราะเป็นไปไม่ได้ที่เราจะวางแผน จัดองค์การหรือควบคุมงานต่าง ๆ ขององค์การโดยปราศจากการติดต่อสื่อสารเพราะการตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้จะต้องอาศัยข่าวสารหรือข้อมูลจากแหล่งหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ แล้วจึงตัดสินใจสั่งการไปยังผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ให้ปฏิบัติตามแผนเหล่านั้นโดยการอาศัยการติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารยังเปรียบเสมือนพลังใจของการจูงใจและการเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จด้วย

บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ

บรรยากาศการสื่อสารในองค์การประกอบด้วยพฤติกรรมของคน การรับรู้เหตุการณ์ การตอบสนองระหว่างบุคคล การคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและโอกาสที่บุคคลจะเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน บรรยากาศทางด้านวัตถุในองค์การจะกระทบการปฏิบัติงาน แต่บรรยากาศการสื่อสารในองค์การจะกระทบต่อพฤติกรรมของคน การแสดงออก ความรู้สึก ความคิดริเริ่มในการสร้างงาน ความสำเร็จของงาน และความกระตือรือร้นในการทำงานที่จะทำให้งานก้าวหน้าบรรยากาศในการสื่อสารขององค์การ มีความสำคัญกว่าความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเสียอีกเพราะถ้าบรรยากาศไม่ดีคนก็ไม่อยากแสดงความรู้ความสามารถของตน ดังนั้น ทั้งบรรยากาศในองค์การและบรรยากาศการสื่อสารในองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมโดยส่วนรวมของคน

บรรยากาศการสื่อสารในองค์การจะทำให้คนมีความรู้สึกและมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์การ ความรู้สึกและปฏิกิริยาตอบสนองแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของแต่ละคนที่ก่อให้เกิดทัศนคติ การคาดหวังและความพอใจหรือ

ไม่พอใจของคน ส่วนที่สองคือ สภาพแวดล้อมที่พวกเขาเห็น ความรู้สึกของคนจะเกิดจากสภาพแวดล้อมในเรื่องของสภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือเงินเดือน ความเจริญก้าวหน้าในงาน เพื่อนร่วมงาน ข่าวสารที่ได้รับและนโยบายขององค์การ ส่วนที่สามคือผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์การ การแสดงออกเหล่านี้ก็คือ ความไว้วางใจต่อกันทั้งต่อฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงานและองค์การ การเสี่ยงภัย ความรับผิดชอบต่องาน การเปิดเผยข้อมูล ความตั้งใจ ความเชื่อถือ การแจ้งข่าวสารการตัดสินใจและการอุทิศตนเองให้กับงานขององค์การ

บรรยากาศการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอย่างอื่นขององค์การ เช่น โครงสร้าง ระเบียบข้อบังคับ ขวัญและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การนั้น ถ้าหากปรับปรุงบรรยากาศการสื่อสารให้ดีขึ้นแล้ว ก็จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์การสูงขึ้นด้วย บรรยากาศทางการสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้น องค์การจะต้องสร้างบรรยากาศทางการสื่อสารที่สร้างความพอใจให้แก่สมาชิกขององค์การ การสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นหมายถึง การทำให้สมาชิกขององค์การรู้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์ องค์การจะต้องให้ข้อมูลแก่บุคคลในองค์การในปริมาณที่เท่ากับความต้องการอยากรู้ของบุคคลในองค์การ การสร้างความพอใจในบรรยากาศการสื่อสารในองค์การมีปัจจัยต่าง ๆ 7 ประการ คือ (เสนาะ ตีเยาว์ 2530: 524-525)

1. การทำให้บุคคลมีความพอใจในงานของตัวเอง ความพอใจในงานจะเกิดขึ้นด้วยการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรม การให้ประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่เหมาะสม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานให้มีความก้าวหน้าในงาน และการมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานของตนก็จะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความพอใจในบรรยากาศการสื่อสารขององค์การด้วย

2. การให้ข้อมูลและข่าวสารที่เพียงพอ ข้อมูลที่เพียงพอจะต้องรวมข้อมูลต่าง ๆ 5 รายการ คือ การแจ้งให้รู้ถึงนโยบายขององค์การ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ของการทำงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและพนักงาน แผนงานเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ และผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวแก่บุคคลในองค์การเป็นการแสดงให้เห็นถึงแนวความคิดหลักของการสื่อสารขององค์การ

3. การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การ จัดทำโครงการพัฒนาพนักงานโดยจัดให้ทุกคนเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน องค์การจะต้องกำหนดนโยบายในการฝึกอบรมไว้อย่างแน่นอน สนับสนุนและจัดให้มีโครงการอบรมโดยมีหน่วยงานภายในหรือจากภายนอกองค์การ

4. การจัดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดให้มีระบบ และวิธีการในการแจ้งข้อมูล หรือเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์การให้พนักงานรับรู้โดยทั่วถึง การจัดระบบข่าวสารอาจกระทำได้ในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น วารสาร หนังสือเวียน บันทึกรายงาน ข้อความ ศูนย์เผยแพร่ข่าวสารหรือสิ่งตีพิมพ์อื่นใด บุคคลในองค์การจะเกิดความพอใจถ้าหาก เขาสามารถหาข้อมูลหรือส่งข้อมูลไปยังบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การได้อย่างทั่วถึง และตามที่ต้องการ

5. การจัดให้มีสื่อในการติดต่อที่มีคุณภาพ ความพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์การ มีความเชื่อถือในข่าวสารหรือสื่อที่ใช้ในการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์การ แม้ว่าองค์การจะ จัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารโดยทั่วถึงก็ตาม ข่าวสารนั้นจะต้องมีคุณภาพเชื่อถือได้และกระทำ ได้รวดเร็วทันการ คุณภาพของสื่อการติดต่อมีความหมายรวมถึงวิธีการที่อำนวยความสะดวกให้ บุคคลในองค์การแจ้งข่าวสาร ไปยังบุคคลอื่นในองค์การได้ ข่าวสารตรงกับความเป็นจริงและ เชื่อถือได้ เนื้อหาของข่าวสารมีคุณค่า ข่าวสารทันต่อเหตุการณ์ และเสนอข่าวได้รวดเร็ว

6. การอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดต่อกันได้ องค์การจะต้องสร้าง ข่าวสารสื่อสารในแนวนอนและการสื่อสารที่เป็นลักษณะส่วนตัวระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงาน กัน เพื่อให้บุคคลเหล่านี้สามารถติดต่อกัน ได้ทั้ง ใน เรื่องการประสานงานกันและการสร้างความ สัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างกัน การจัดให้บุคคลภายในองค์การเดียวกันพบปะแลกเปลี่ยนความคิด เห็นกันจะทำให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลดีและสร้างความพอใจให้เกิดขึ้น

7. การสร้างความพอใจในระบบการติดต่อสื่อสารโดยส่วนรวมของทั้งองค์การ ปัจจุบันนี้รวมถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ การสนับสนุนกิจกรรม ทางการสื่อสาร และการให้ข้อมูลโดยไม่มีการปิดบังเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์การ กับสมาชิกขององค์การกับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ

ดังนั้น การที่องค์การหรือหน่วยงานใด ๆ ไม่ว่าจะเป็ภาครัฐหรือธุรกิจเอกชนก็ตาม จะสามารถดำเนินกิจการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างดีนั้น ควรจะต้องคำนึงถึงอำนาจ ของผู้บังคับบัญชาที่จะส่งผลสะท้อนไปยังพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานของผู้ ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ เป็นสำคัญ ซึ่งพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารในที่นี้หมายถึงความพึง พอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication satisfaction) และความถี่หรือความบ่อย ครั้งในการติดต่อสื่อสาร (Communication frequency)

ในทุกองค์การที่เป็นทางการ จะต้องมีการจัดองค์การเพื่อกำหนดโครงสร้างภายใน หน่วยงานพร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติไว้ในกรม กอง แผนก และตำแหน่งอันเหมาะสม

และยังรวมถึงการจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในองค์การ (Aller, 1958: 57) และเนื่องจากบุคคลมีขอบเขตของความสามารถที่แตกต่างกันออกไปมากมาย เนื่องจากความแตกต่างในการฝึกอบรม และภูมิหลังของแต่ละคน บุคคลบางคนปฏิบัติงานบางอย่างได้ดีในขณะที่ปฏิบัติงานอย่างอื่นได้เพียงบางส่วน ดังนั้น ในการบรรจุคนจึงต้องเลือกบรรจุไว้ในตำแหน่งที่สามารถจะใช้ความสามารถของคนนั้นเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนด โดยการรวมบุคคลที่มีความแตกต่างกันไว้ในกิจกรรมที่ต้องร่วมมือประสานกัน องค์การจึงจะเพิ่มกำลังความสามารถของส่วนรวมได้ (Hicks, 1972: 3-10) และเมื่อคนได้รับการมอบหมายงานให้ทำตามความถนัดของเขา ก็ย่อมจะเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่องานที่ทำอยู่ คือ ทำให้เกิดขวัญในการทำงาน และทัศนคติที่มีต่องานและต่อองค์การด้วย

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction)

ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น นักทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์การที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันออกไป Evans (1962: 772-782) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารคือ ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information Satisfaction) เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ส่วน สมยศ นาวิการ (2527: 103) กล่าวว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มาเปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใด ๆ (การแสดงออก หรือการแปลความหมาย) ถ้าหากว่าการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารก็จะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่าง หรือเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เป็นเรื่องของความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับว่าสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์การหรือไม่ ถ้าข่าวสารที่บุคลากรได้รับสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์การ ก็จะเกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่มีอยู่ภายในองค์การจึงนับว่ามีความสำคัญมากในการติดต่อสื่อสาร เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารแล้ว บุคลากรภายในองค์การยังสามารถใช้ข่าวสารที่ได้รับนี้ไปใช้ในหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ และการสร้างเป้าหมายขององค์การ

ในเรื่องของข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น Berlo (1960: 54) กล่าวว่า มักจะเป็นข่าวสารที่เกี่ยวกับการผลิตเพื่อให้ภาระกิจลุล่วงข่าวสารนวัตกรรมเพื่อเปิดแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานและข่าวสารคงสภาพเพื่อรักษาระบบและวิธีการทำงาน

Thayer (1968: 191-193) ได้กล่าวถึงข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การว่าจะต้องกระจายหรือหมุนเวียนอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การในรูปของการบอกกล่าว การสั่งการ และการชี้แนะ

สำหรับ Goldhaber (1979: 110) เห็นว่า ข่าวสารที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การมักจะเป็นข่าวสารในเรื่องดังต่อไปนี้คือ

1. ข่าวสารการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับการทำงาน การบริการ ผลของการบริการและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ข่าวสารทบทวน ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การควบคุมงานเป็นข่าวสารที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และงานอื่นตามกฎเกณฑ์ที่องค์การได้วางไว้
3. ข่าวสารมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ข่าวสารการประชุม ข่าวการสัมภาษณ์ ข่าวการแข่งขัน ข่างสังคมโดยทั่วไป เป็นข่าวสารที่จำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและสร้างขวัญในการทำงานให้เกิดขึ้น
4. ข่าวสารนวัตกรรม ได้แก่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป การกำหนดนโยบายแผนการทำงาน โครงการใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นข่าวสารที่บุคลากรควรจะได้รับทราบ และแสดงความคิดเห็น

จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นความพึงพอใจในเรื่องของข่าวสารที่บุคลากรภายในองค์การได้รับ โดยข่าวสารที่บุคลากรได้รับนั้นจะเป็นข่าวสารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ บุคลากรจะต้องได้รับข่าวสารต่าง ๆ เหล่านี้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ และการสร้างเป้าหมายของบุคลากร

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่าความหมายของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้นหมายถึงความพึงพอใจจากข่าวสาร (information satisfaction) ที่ได้รับเพราะ

ข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจและวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ดังนั้น ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้น โดยทั่วไปมักจะมีคำอธิบายว่าเป็นปรากฏการณ์โดยทั่วไปของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ซึ่งความพึงพอใจในงานนี้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน แต่โดยใจความสำคัญแล้วมีความหมายคล้ายคลึงกัน ซึ่ง Davis (1974: 483) ได้นำความหมายของความพึงพอใจในงานของ Bullock มากล่าวไว้ว่า หมายถึงทัศนคติซึ่งเป็นผลของดุลยภาพรวมยอดของความรู้สึกพอใจและไม่พอใจที่ผ่านมาของผู้ปฏิบัติงานต่องานที่ทำ ทัศนคตินี้จะแสดงให้ทราบได้ว่าเขามีความพอใจหรือไม่ โดยประเมินดูที่งาน และที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานตามที่มุ่งหมายไว้ และยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงานให้บรรลุผลทั้งงานและผู้ปฏิบัติงาน

Davis (1974: 483) พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นความพึงพอใจในข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้นผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ดังนั้น ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความพึงพอใจในการทำงานด้วย

Robert และ O Reilly (1974: 321-326) พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปภายในองค์การเกี่ยวข้องกับปริมาณของการติดต่อสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสาร และความพึงพอใจในการทำงาน

ในเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความเพียงพอของข่าวสาร Wiio (1980: 91) พบผลวิจัยที่แน่ชัดว่า บุคลากรที่ได้รับข่าวสารไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานจะเกิดความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

Mulder (1960: 241-257) พบว่า ความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นผลมาจากการที่ตำแหน่งของบุคคลนั้นทำให้เขาได้รับความพึงพอใจจากการได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอและได้รับความพึงพอใจจากการติดต่อสื่อสารนั้น

Hunt (1980: 45) พบว่า สาเหตุประการหนึ่งของความไม่พึงพอใจในการทำงาน มักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารในเรื่องของการไม่ได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอ บุคลากรได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอกับการปฏิบัติงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

Blum และ Naylor (1966: 364) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่าเป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาต่อเจ้าหน้าที่และอื่น ๆ อีก ซึ่งก็สอดคล้องกับที่ Ghiselli และ Brown ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจในงานนั้นคือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (financial incentive)

Strauss Sayles (1960) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้

Beer (1964: 34-94) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติของคนที่ มีต่องาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพของการทำงานตามความคาดหวังทางจิตวิทยา ของบุคคลนั้น

Julian (1966: 182-389) ได้ศึกษาเรื่อง "รูปแบบของการยินยอมที่จะทำตาม (Compliance patterns)" ในโรงพยาบาลประเภทต่าง ๆ หลายแห่ง พบว่า ในหน่วยงาน เหล่านั้น โครงสร้างของอำนาจ (Power Structure) เป็นรูปแบบของการบีบบังคับ (Coercive) ทำให้ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารหรือความพึงพอใจในข่าวสารนั้นมีน้อย

นอกจากนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2516: 418-419) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็น ความต้องการของบุคคลไว้ว่า การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ ร่วมงานย่อมปรารถนาที่จะมีผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถ เพราะหัวหน้างานเป็น จตุรรมแห่งพลังงานของการทำงาน ผู้ที่มีความสามารถย่อมประสานทั้งงานและน้ำใจของคนใน องค์การให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้นำยังควรเป็นตัวอย่างในการ ทำงานและการปฏิบัติงานอีกด้วย รวมทั้งการได้เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม ก็มีความ สำคัญในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน มีองค์การจำนวนไม่น้อยที่ต้องประสบความล้มเหลวในการ

ดำเนินงาน อันเนื่องมาจากความไม่ยุติธรรมในการกำหนดอัตราเงินเดือนและการเลื่อนขั้นแก่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ขององค์กรนั้น ๆ

จะเห็นว่า จากการศึกษาของ สมพงษ์ เกษมลิน นี้ ได้เน้นในเรื่องของอำนาจจากการมีความรู้ ความชำนาญ (Expert Power) อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) และอำนาจในการบีบบังคับ (Coercive Power) ตลอดจนอำนาจในการอ้างอิง (Referent Power) ของผู้บังคับบัญชาที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้อยู่บังคับบัญชา

Mulder (1960: 241-257) พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากการที่ตำแหน่งของบุคคลนั้นสามารถที่จะทำการติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ ได้มาก Mulder ได้ทำการศึกษาโดยยึดแนวคิดมาจากแนวคิดของ Kurt Lewin ที่ศึกษาเรื่อง "ตำแหน่งที่เป็นศูนย์กลางของแต่ละบุคคลในกลุ่ม" ซึ่ง Lewin ได้ให้ความหมายของแนวคิดนี้ว่า ความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลนั้นเป็นผลมาจากการที่ตำแหน่งของบุคคลนั้นทำให้เขาได้รับความพอใจจากการได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอและได้รับความพอใจจากกิจกรรมของการติดต่อสื่อสารนั้น นอกจากนี้ Mulder ยังกล่าวว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกิดจากการใช้อำนาจ (Power) ด้วย

England และ Stein (1961: 299-304) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจพบว่า ส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้อยู่ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจคือ ค่าจ้าง และการเลื่อนตำแหน่ง

Herzberg, Mausner and Snyderman (1959) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึงความพอใจในงานที่บรรลุผลสำเร็จหรือความปลาบปลื้มในในผลสำเร็จของงานนั้น
2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง งานที่ได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ลักษณะของงาน (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจหรืองานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังเองได้
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง งานที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นงานที่มีความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่
5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

Ghiselli Brown (1965: 430-433) ได้กล่าวถึงปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้คือ

1. ระดับอาชีพ หมายถึง อาชีพที่อยู่ในความนิยม อาชีพที่มีสถานภาพสูงเป็นที่นับถือของคนทั่วไป
2. สถานภาพการทำงานต่าง ๆ หมายถึง ลักษณะของงาน หรือสภาพการทำงานที่ให้ความสะดวกกับการทำงาน
3. ระดับอายุ หมายถึง อายุของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน
4. รายได้ หมายถึง จำนวนรายได้ และรายได้พิเศษ
5. คุณภาพของการปกครอง หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในทัศนะของ Locke (1976: 1302) ได้กล่าวถึงปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานซึ่งประกอบด้วย

1. ลักษณะของงาน (Work)
2. ค่าจ้าง (Pay)
3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
4. การยอมรับนับถือ (Recognition)
5. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits)
6. สภาพการทำงาน (Working Condition)
7. การบังคับบัญชา (Supervision)
8. ผู้ร่วมงาน (Co-workers) และองค์การและการบริหารงาน (Company and Management)

Bernard (1968: 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังนี้คือ

1. วัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ ลักษณะทางกายภาพในการปฏิบัติงาน
2. โอกาส ได้แก่ โอกาสที่จะมีอำนาจ มีชื่อเสียง
3. สภาพวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ สภาพวัสดุอุปกรณ์ที่ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น
4. ความภูมิใจในงาน ได้แก่ ความรู้สึกที่มีความสุขในงานที่ทำ
5. เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ฉันมิตร ภายในหน่วยงาน
6. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงานที่เหมาะสมกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

7. โอกาสของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ในการแสดงความคิดเห็น
8. สภาพการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่คล่องตัว

Gilmer (1966: 280-283) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ดังนี้คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) เช่น การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา
3. ค่าจ้าง (Wages)
4. การบังคับบัญชา (Supervision) ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้
5. ประโยชน์แก่อุปกรณ์ต่าง ๆ (Benefits)

จิตรา จิตรานุกูล (2524: 82-83) ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารพบว่า ผู้บังคับบัญชาที่ใช้อำนาจในการให้รางวัลหรืออำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญ จะเกิดความพึงพอใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจที่จะติดต่อสื่อสารด้วย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจในการบีบบังคับก็จะทำให้ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารด้วยลดลง

จากการวิจัยของ สมศรี ศานติเกษม (2529 หน้า 73) พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารนั้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งตรงกับการศึกษาของ Goldhaber and other (1978: 76-96) ที่พบว่า บุคลากรขององค์การจะมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่นั้นความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในเรื่องปริมาณข่าวสารที่ได้รับมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสำคัญ

ความพึงพอใจในการทำงานนั้นจากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า เกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายประการคือ การปกครองของผู้บังคับบัญชา ตำแหน่ง ลักษณะของงานที่ทำอยู่ สวัสดิการต่าง ๆ ระยะเวลาการทำงาน สภาพการทำงานภายในหน่วยงาน อำนาจและความรับผิดชอบ เครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

สมยศ นาวิการ (2527: 141) กล่าวว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งอย่างหนึ่งอย่างใด ในองค์การจะมีแนวความคิดระบบค่านิยมและพัฒนาความคาดหวังและข้อจำกัดขึ้นมาที่แตกต่างกัน จากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน และแต่ละตำแหน่งในองค์การต้องการบุคคลที่ต้องรับรู้ และติดต่อสื่อสารสิ่งต่าง ๆ จากขอบข่ายของตำแหน่ง การดำรงตำแหน่งมีส่วนทำให้เกิดการบิดเบือนข่าวสารในการติดต่อสื่อสารขององค์การได้

จากผลของการศึกษาดังที่กล่าวมาแล้วพบว่า ส่วนใหญ่จะเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจกับผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน ดังนั้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน การมีโอกาสดำเนินการงาน การเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) จึงควรตระหนักถึงความสำคัญของอำนาจประเภทนี้และเลือกนำมาใช้ให้เหมาะสม

ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร

ในเรื่องของความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารนั้น Blau (1954: 337-348) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความถี่หรือความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญสูง (expertness) กับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญต่ำ ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญอย่างสูงมีแนวโน้มที่จะได้รับการติดต่อจากผู้ร่วมงานมากกว่าผู้ที่มีความเชี่ยวชาญต่ำกว่า นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ร่วมงานเหล่านั้นนอกจากจะไปขอคำแนะนำ ปรีกษาแล้วยังไปทำ ความสนิทสนม คุ่นเคย เพื่อต้องการมิตรภาพด้วยเพราะถือว่าการทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่ น่านับถือ (Respected Person) นั้น เป็นสิ่งที่น่าพึงปรารถนาอย่างยิ่ง

Berkowitz และ Bennis (1961-1962: 25-50) พบว่า ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความสัมพันธ์อย่างตรงกันข้ามกับ ตำแหน่ง (Position) หรือสถานภาพของสังคม (Status) ของผู้บังคับบัญชา ส่วนความ พึงพอใจจากการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเราพบว่ามีความสัมพันธ์ ทางบวกกับตำแหน่งหรือสถานภาพทางสังคมของผู้บังคับบัญชา

จิตรา จิตรานุกูล (2524: 83) พบว่า ความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับอำนาจในการให้รางวัล และ อำนาจจากการมีความรู้ความชำนาญของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ อำนาจตามบทบาทปฏิบัติ อำนาจ

ในการบีบบังคับ และอำนาจในการอ้างอิง ก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความบ่อยครั้งในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งตรงข้ามกับที่ Berkowitz และ Bennis ได้ศึกษามาแล้ว

ในทัศนะของ Jackson (1959: 158-161) จากการศึกษาเรื่องรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร (Communication patterns) ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานของรัฐบาลขนาดกลางแห่งหนึ่ง เขาพบว่าบุคคลพอใจ (Prefer) ที่จะทำการติดต่อสื่อสาร (communicate) กับผู้ที่มีฐานะทางสังคมสูงกว่า และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการติดต่อกับผู้ที่มีฐานะทางสังคมต่ำกว่า

Jackson ได้สรุปการค้นพบของเขาออกเป็น 3 ข้อ ดังนี้

1. ในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายของงานนั้น ในบุคคลทั่ว ๆ ไปจะมีแรงหรือพลัง (force) มากกระตุ้นให้ทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่สามารถจะช่วยให้เขาทำงานนั้นได้สำเร็จ และจะมีแรงหรือพลังมาต่อต้านไม่ให้ทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ซึ่งไม่สามารถจะช่วยให้เขาทำงานสำเร็จได้หรือแม้แต่ผู้ที่อาจจะทำให้การทำงานนั้นเสร็จช้าลง

2. ในบุคคลทั่ว ๆ ไปจะมีพลังอันทรงอำนาจ (powerfull force) มากกระตุ้นให้ทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่สามารถจะตอบสนองความต้องการของเขาได้ และผู้ที่สามารถจะทำให้เขามีความมั่นคงขึ้น และเช่นเดียวกันจะมีพลังมาต่อต้านไม่ให้บุคคลทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ซึ่งขัดขวางเขา ผู้ที่ทำให้เขาเดือดร้อนหรือวุ่นวายใจ และผู้ที่ให้ประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของงานนั้น

3. บุคคลในองค์การจะทำการติดต่อสื่อสาร เพื่อที่จะพยายามปรับตำแหน่งของตนเอง (Position) บุคคลเหล่านั้นต้องการที่จะเพิ่มสถานภาพทางสังคมให้สูงขึ้น ต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่มีศักดิ์ศรีหรือเกียรติยศ ชื่อเสียง และต้องการที่จะได้รับมอบหมายให้มีอำนาจมากขึ้น เพื่อใช้ในการตัดสินใจต่าง ๆ และเพื่อขยายขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน

Jackson กล่าวว่า แรงดันที่กำกับการติดต่อสื่อสารในองค์การคือแรงจูงใจพนักงานในมโนะเอียงที่จะติดต่อสื่อสารเพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่าง ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลบางอย่าง หรือพยายามปรับปรุงสถานะการขณะนั้นให้ดีขึ้น เขาเสนอแนะว่าโครงการติดต่อสื่อสารขององค์การใด ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของบรรยากาศของความไว้วางใจ เมื่อความไว้วางใจเกิดขึ้น พนักงานจะติดต่อสื่อสารความเห็นและความรู้สึกอย่างเสรีมากขึ้น และผู้บังคับบัญชาจะแปรความหมายสิ่งที่พนักงานมุ่งหมายถูกต้องมากขึ้น

จากผลการศึกษาค้นคว้าต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วพอจะสรุปได้ว่า อำนาจของผู้บังคับบัญชา เป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน เพราะผู้บังคับบัญชาจะต้องนำมาใช้ควบคู่ไปกับการสั่งงานให้เหมาะสม เนื่องจากในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปนั้นถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายก็จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามความมุ่งหมายด้วยความเต็มใจและความพอใจในงานที่ทำการก็จะได้เกิดขึ้นต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำการติดต่อกับผู้บังคับบัญชา

ในการปฏิบัติตามหน้าที่ย่อมจะมีปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานซึ่งงานแต่ละลักษณะก็จะมีปัญหาและอุปสรรคที่ต่างกันไป ซึ่งเป็นเหตุทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานไม่พอใจที่จะทำงานในสถานที่นั้น ๆ ต่อไปซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาก็ควรพิจารณาหาทางป้องกัน และแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลง ทั้งนี้โดยการอาศัยฐานของอำนาจ (base of power) ชนิดต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่ให้เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอยู่ เพื่อช่วยให้ผู้ที่ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนั้นต่อไป

ในการจูงใจให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะการทำงานต่างกันควรจะแตกต่างกันหรือเหมือนกัน นักทฤษฎีหลายท่านเห็น้องต้องกันว่าควรจะใช้วิธีการที่ต่างกัน เช่น พนักงานระดับผู้ปฏิบัติการณ์มักจะแสวงหาความจำเป็นในระดับพื้นฐานสูงกว่าพนักงานระดับผู้บริหาร ส่วนพนักงานระดับบริหารจะเน้นหนักเกี่ยวกับการแสวงหาความต้องการ การยกย่องนับถือ (Esteem Need) และความต้องการจะได้รับความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self Actualization Need) มีการวิจัยพบว่า ในบรรดาผู้บริหารระดับกลางในบริษัทที่มีการรวมอำนาจสูงนั้น จะแสวงหาความต้องการ ความยกย่อง และต้องการอำนาจในระดับสูงมาก ซึ่งผลนี้แสดงให้เห็นว่าวิธีการจูงใจพนักงานที่ทำงานต่างกันและในบรรยากาศขององค์การต่างกันต้องเลือกวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันด้วย จึงจะจูงใจได้ผล (เสนาะ ตีเยวาร์ และคณะ: 2521-1920)

ฉะนั้น พอที่จะสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารนั้นมักจะมีแนวโน้มไปสู่บุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมสูง หรืออาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารมักจะเกี่ยวโยงไปถึงระดับสมาชิกหรือสภาวะของสมาชิกแต่ละคนด้วย (วินิจ เกตุขำ: 2522: 46) ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าจะมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชามาก เพื่อติดต่อประสานงานหรือสั่งงาน หรือการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม และถ่ายทอดความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด นโยบาย หรือแผนงานของตนให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบ และการที่ผู้อื่นจะปฏิบัติตามนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องอาศัย

ฐานของอำนาจทั้ง 5 ชนิด มาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่ผู้บังคับบัญชาสามารถชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้นั้น ผู้บังคับบัญชาต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์การ เป็นเครื่องมือในการชักจูงใจ (ธงชัย ล้นติวงศ์, 2522-71) เพื่อทราบถึงความต้องการหรือสิ่งที่สามารถจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตามได้ก่อนแล้วจึงจะสามารถเลือกใช้อำนาจได้เหมาะสม เพราะฐานของอำนาจแต่ละชนิดนี้สามารถที่จะสร้างความดึงดูดใจให้ผู้บังคับบัญชาได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อม และกระตือรือร้นที่จะทำการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็จะได้รับข่าวสารในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพื่อเป็นข้อมูลที่ใช้ช่วยในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้ อีกทั้งยังช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงาน ไม่ละทิ้งงาน ไม่หลบหนีกงาน และสามารถหาวิธีปรับปรุงงานนั้น ๆ ให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ