

## บทที่ 2

### แนวคิด เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 การตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง

1.2 พฤติกรรมการประจบประแจง

#### 2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการประจบประแจง

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบการรับรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้

บังคับบัญชา

#### 3. เหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

### 1. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 1.1 การตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง

##### ความหมายของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง

แบนดูรา (Bandura, 1986, p.391) ได้ให้ความหมายของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองว่าเป็นการที่บุคคลได้ทำการตัดสินใจในความสามารถในตนเองที่จะดำเนินการหรือกระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การตระหนักรู้ความสามารถในตนเองนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะที่บุคคลผู้นั้นมีอยู่เท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของบุคคลผู้นั้นว่าเขามีความสามารถที่จะทำสิ่งนั้นๆ ได้ด้วยทักษะ และความสามารถที่เขามีอยู่ได้หรือไม่ แบนดูรา (Bandura, 1997, p.3) ยังได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่าการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองเป็นความเชื่อของบุคคลว่าตนเองมีความสามารถในการวางแผน และกระทำตามแนวทางที่วางไว้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ การตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง

เองยังมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้บุคคลมีความมุ่งมั่น และพากเพียรที่จะกระทำการใด ๆ จนประสบความสำเร็จ

วูด และแบนดูรา (Wood and Bandura, 1989 quoted in Staples, Hulland and Higgins, 1998) ได้ให้ความหมายของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองเพิ่มเติมว่า การตระหนักรู้ความสามารถในตนเองเป็นหน้าที่หลักในกระบวนการควบคุมตนเอง เพื่อสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมต่างๆให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงการทุ่มเทความพยายาม และความยึดมั่นที่จะกระทำต่อสิ่งนั้น บุคคลที่มีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงจะมีความพยายามที่จะกระทำสิ่งต่างๆให้ประสบความสำเร็จมากกว่าบุคคลที่มีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่ำ

พาจาร์ส (Pajares, 1996, p.1) ให้ความหมายของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองว่าเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลในการวางแผนแนวทางการปฏิบัติ รวมถึงรูปแบบการกระทำต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

แมคเชน และวอน กลินเนา (Mcshane and Von Glinow, 2003. p.51) ให้ความหมายของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองว่า เป็นการที่บุคคลมีความเชื่อมั่นต่อตนเองว่าตนเองมีความสามารถ มีแรงจูงใจ และมีวิธีการที่จะดำเนินการเพื่อให้งานที่กระทำเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมิท และแม็คกี้ (Smith and Mackie, 1995, pp.157-158) ให้ความหมายของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองว่า เป็นความเชื่อที่บุคคลมีต่อตนเองที่ทำให้บุคคลคิดว่าตนเองมีความสามารถที่จะวางแผนการปฏิบัติ ควบคุม หรือจัดการกับสถานการณ์ และสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นได้เป็นผลสำเร็จดังที่ต้องการ

ชูลซ์ และชูลซ์ (Schultz and Schultz, 1994, p.397) ให้ความหมายของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองว่า เป็นความรู้สึกรู้สึกของบุคคลว่าตนเองมีศักยภาพ และความสามารถเพียงพอที่จะแก้ไขสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในชีวิตของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คูก และฮันเซ็คเกอร์ (Cook and Hunsaker, 2001, p.258) ให้ความหมายของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองว่า เป็นการรับรู้ถึงความสามารถที่มีอยู่ในตนเองของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างให้ประสบความสำเร็จ โดยการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆ เนื่องจากเป็นทัศนคติในทางบวกที่มีต่อตนเอง และมีต่อสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

ละม้าย เกิดโภคทรัพย์ (2548, น.7) ให้ความหมายของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองว่า เป็นความเชื่อของบุคคลว่าตนมีความสามารถที่จะกระทำพฤติกรรมต่างๆให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เปาวลี วิมูลชาติ (2549, น.8) ให้ความหมายของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองว่า เป็นความเชื่อที่บุคคลมีต่อตนเองว่าตนเองมีความสามารถพอที่จะจัดการ และกระทำพฤติกรรมต่างๆให้ประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ซึ่งจะส่งผลถึงการตัดสินใจเพื่อที่จะทำ หรือไม่ทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมนั้น

จากความหมายของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่าการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง คือ การรับรู้ถึงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ ของตนเองว่ามีเพียงพอที่จะจัดการ ควบคุมดูแล และแก้ไขปัญหาต่างที่เกิดขึ้นในการทำงานแต่ละอย่าง หรือกระทำการบางอย่างให้สำเร็จผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การตระหนักรู้ความสามารถในตนเองยังมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคคลว่าจะเลือกทำ หรือไม่ทำการอย่างหนึ่งอย่างใด รวมถึงการทุ่มเทความสามารถกับสิ่งที่ทำมากน้อยเพียงใดอีกด้วย

### **ความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองกับพฤติกรรมของบุคคล**

แบนดูรา (Bandura, 1986, Quoted in Evan, 1989, pp.53-54) เชื่อว่า การตระหนักรู้ความสามารถในตนเองมีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อ การกระทำ การพัฒนาความสามารถ และพัฒนาการทักษะของบุคคล บุคคลที่มีทักษะเดียวกันอาจแสดงพฤติกรรม หรือลักษณะการปฏิบัติงาน หรือมีคุณภาพที่แตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองมากน้อยเพียงใดต่อสถานการณ์นั้นๆ ดังนั้น สิ่งที่จะกำหนดประสิทธิภาพของพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลจึงขึ้นอยู่กับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองในสถานการณ์นั้นๆ และการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอาจทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกันได้ บุคคลจะเลือกกระทำกิจกรรมที่เขาเชื่อว่าตนเองสามารถกระทำได้สำเร็จ แต่จะมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงกิจกรรม หรือสถานการณ์ที่เชื่อว่าเกินความสามารถในการกระทำของตนเอง ถ้าบุคคลมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงเขาจะแสดงความสามารถนั้นออกมา และกระทำอย่างอุทิศหาะในการเผชิญกับอุปสรรค และความยากลำบากที่เกิดขึ้น จนสามารถประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ในที่สุด

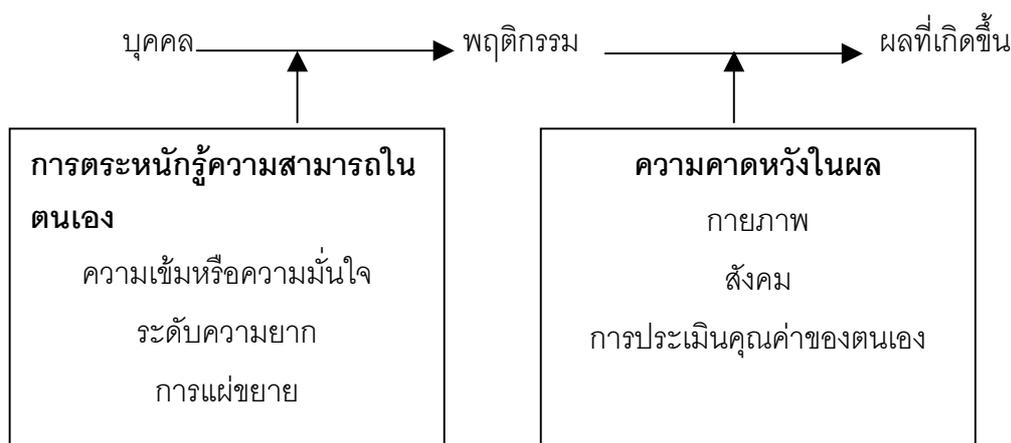
แบนดูรา (Bandura, 1997, pp.21-22) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองและความคาดหวังในผลที่จะเกิดขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1

ความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง

และความคาดหวังในผลที่จะเกิดขึ้น

(Bandura, 1977, p.22)



จากภาพที่ 2.1 การตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง เป็นการตัดสินใจความสามารถของตนในการจัดการหรือแสดงพฤติกรรมที่ต้องการนั้นจนประสบความสำเร็จได้ในระดับใด โดยขึ้นอยู่กับ 3 มิติ คือ ระดับความยากของงานที่ต้องทำ ความเข้มหรือความมั่นใจที่จะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ และการแผ่ขยายการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองจากสถานการณ์หนึ่ง ไปสู่สถานการณ์อื่น ขณะที่ความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นนั้น เป็นการตัดสินใจว่าผลลัพธ์ใดจะเกิดขึ้นจากพฤติกรรมนั้น โดยการคาดหวังผลเกิดขึ้นจาก 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยทางกายภาพ ทางสังคม และการประเมินคุณค่าของตนเอง ซึ่งสามารถให้ผลได้ทั้งทางบวก และทางลบ นั้นแสดงให้เห็นว่า การที่บุคคลจะกระทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งได้นั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ การตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง และความคาดหวังผลที่จะได้รับหลังจากการกระทำพฤติกรรมนั้นๆ โดยถ้าเราอยากให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่เราต้องการนอกจากจะสร้างให้บุคคลนั้นมีความคาดหวังแล้ว ยังต้องทำให้เขามีความเชื่อว่ามีประสิทธิภาพที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นๆ ได้ด้วย โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้มีผลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ดังภาพที่ 2.2

## ภาพที่ 2.2

แสดงพฤติกรรม และสภาวะทางอารมณ์ที่เกิดจากการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองและความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำในระดับที่แตกต่างกัน

(Bandura, 1997, p.20)

		ความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น	
		ต่ำ	สูง
การตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง	สูง	ปฏิเสธ ไม่พึงพอใจ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม	เกิดการกระทำ มีความพึงพอใจ
	ต่ำ	ไม่สนใจ หลีกเลี่ยง ไม่กระทำ	รู้สึกหมดคุณค่าในตนเอง เกิดความท้อแท้ ไม่กระทำ

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรม และอารมณ์ของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับ การตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง และความคาดหวังในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ถ้าหากบุคคลมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูง มีความคาดหวังผลที่เกิดขึ้นสูง และสิ่งแวดล้อมสามารถตอบสนองได้ด้วยรางวัลที่มีคุณค่า จะสนับสนุนให้ตนเองรู้สึกพึงพอใจ มีความต้องการที่จะทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ หากความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นในระดับต่ำ หรือไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย บุคคลนั้นจะคัดค้าน และพยายามเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ เพราะเมื่อปฏิบัติแล้วผลที่ได้อาจไม่คุ้มค่า ส่วนบุคคลที่มีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่ำ และคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นสูง บุคคลนั้นก็จะมีความมั่นใจที่จะไม่กระทำกิจกรรมนั้น เกิดความท้อแท้ ลดคุณค่าของตนเองเนื่องจากคิดว่าอาจจะทำได้ไม่ประสบความสำเร็จ และยิ่งถ้าผลที่จะเกิดขึ้นนั้นมีคุณค่าต่ำ จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความไม่สนใจที่จะกระทำ และหลีกเลี่ยงที่จะไม่กระทำกิจกรรมนั้นๆ เลย ทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาความสามารถในตนเอง

### **ผลของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง**

แบนดูรา (Bandura, 1986, pp.255 - 256) กล่าวว่า การตระหนักรู้ความสามารถในตนเองมีผลต่อบุคคลในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การเลือกกระทำพฤติกรรม คือ การตระหนักรู้ความสามารถในตนเองมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะเลือกทำ หรือไม่ทำพฤติกรรมนั้นๆ บุคคลจะหลีกเลี่ยงงาน หรือสถานการณ์ที่เขา

เชื่อว่ายากเกินกว่าความสามารถของเขาที่มีอยู่ และจะเลือกทำพฤติกรรมที่เขาตัดสินใจว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำได้สำเร็จ บุคคลที่ตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงจะเลือกทำสิ่งที่ท้าทายความสามารถ และมีแรงจูงใจในการกระทำสิ่งนั้น ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลตระหนักรู้ความสามารถในตัวเองต่ำจะปิดกั้นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพตนเอง หลีกเลี่ยงการทำพฤติกรรมและขาดความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้หากบุคคลประเมินความสามารถในตนเองคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง คือ ประเมินความสามารถสูงเกินไป ก็จะทำให้ประสบความล้มเหลว เกิดความเครียด และกลัวที่จะกระทำพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไป แต่ถ้าประเมินความสามารถในตนเองต่ำกว่าความเป็นจริงก็จะขาดความพยายาม และเกิดความสงสัยในความสามารถของตนเอง ดังนั้นถ้าบุคคลประเมินความสามารถในตนเองสูงกว่าความสามารถที่มีอยู่จริงเล็กน้อย จะทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะเลือกทำพฤติกรรมที่ยาก ท้าทาย และเหมาะสมกับความสามารถในตนเอง

2. การใช้ความพยายาม และความยืดหยุ่น คือ การตระหนักรู้ความสามารถในตนเองเป็นตัวกำหนดระดับความพยายาม และความยืดหยุ่นที่จะเผชิญกับ อุปสรรค หรือประสบการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ หรือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คนที่การตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงจะเผชิญอุปสรรคด้วยความกระตือรือร้น และใช้ความพยายามในการทำพฤติกรรมได้มากกว่าคนที่ตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่ำ (Bandura and Corvone, 1983, p.1017)

3. รูปแบบความคิด และการตอบสนองทางอารมณ์ คือ การตัดสินใจความสามารถในบุคคลนั้นมีอิทธิพลต่อรูปแบบความคิด และปฏิบัติการตอบสนองทางอารมณ์ ที่เกิดขึ้นระหว่างการกระทำพฤติกรรม และการคาดหวังผลที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เขาเผชิญ คนที่ตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงมีความต้องการพัฒนา และใช้ความพยายามเพื่อพัฒนาส่วนที่บกพร่องของตนเอง ส่วนคนที่ตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่ำจะเกิดความผิดหวัง และทำให้เกิดความเครียด ความกลัว และจะกระทำพฤติกรรมได้ไม่เต็มความสามารถ คอลลิน (Collin, 1982; Quoted in Bandura, 1986) เสนอว่าคนที่รับรู้ตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงจะมองว่าความผิดพลาดในการแก้ไขปัญหาๆ เกิดจากการขาดความพยายาม ส่วนคนที่ตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่ำจะมองว่าความผิดพลาดนั้นเกิดจากตนเองไม่มีความสามารถเพียงพอ

4. มนุษย์เป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของตนเอง คือ คนที่มองว่าตนเองมีความสามารถจะเลือกทำพฤติกรรมที่ท้าทาย และทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และนำเอาความล้มเหลวมาเป็นสิ่งที่เสริมแรงให้เกิดความสำเร็จในการทำพฤติกรรมครั้งต่อไป โดยไม่เครียดกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ส่วนคนที่ตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่ำจะหลีกเลี่ยงงานที่ยาก และขาดความพยายาม ขาดความทะเยอทะยาน และเกิดความวิตกกังวล ความเครียด และ

เป็นคนที่ไม่ค่อยริเริ่มกระทำพฤติกรรมต่างๆ เนื่องจากมองว่าความล้มเหลวในอดีตเป็นตัวทำนายระดับความสำเร็จของพฤติกรรมในอนาคต

### ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง

แบนดูรา (Bandura, 1986, pp.399-401) กล่าวว่าตระหนักรู้ความสามารถในตนเองเกิดจาก 4 ปัจจัย คือ

1. ความสำเร็จในการกระทำที่ผ่านมา (Enactive Mastery Experience) จัดเป็นแหล่งสำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นประสบการณ์ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงของบุคคล ความสำเร็จที่ผ่านมาจะทำให้บุคคลประเมินว่าตนเองมีความสามารถสูง ส่วนความล้มเหลวบ่อยครั้งในเหตุการณ์ที่ผ่านมา จะทำให้ประเมินว่าตนเองมีความสามารถต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าความล้มเหลวหลายครั้งนั้นเกิดขึ้นก่อนการสร้างความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถจะทำให้คนนั้นขาดความพยายามที่จะทำพฤติกรรม ดังนั้นถ้าต้องการให้บุคคลมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงจะต้องฝึกให้บุคคลมีทักษะมากพอที่จะทำให้เขากระทำพฤติกรรมให้ประสบความสำเร็จได้ พร้อมกับทำให้บุคคลนั้นรับรู้ว่าเขามีความสามารถที่จะกระทำสิ่งเหล่านั้นได้ บุคคลที่ตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงจะพยายามทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การได้เห็นตัวแบบ (Vicarious Experience) การที่เห็นบุคคลอื่นที่มีความสามารถใกล้เคียงกับตนเองทำพฤติกรรมนั้นๆ ได้สำเร็จ ก็สามารถเพิ่มความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่จะกระทำพฤติกรรมในลักษณะเดียวกันให้สำเร็จได้เช่นกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าได้เห็นว่าคุณค่าที่มีความสามารถใกล้เคียงกับตนเองประสบความล้มเหลว แม้ว่าจะใช้ความพยายามอย่างมากก็จะทำให้ตัดสินใจลดความสามารถของตนต่ำ และลดความพยายามที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นลงไปด้วย

3. การพูดชักจูง (Verbal Persuasion) การพูดชักจูงเป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายที่จะทำให้บุคคลเกิดความเชื่อว่าเขามีความสามารถที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นได้สำเร็จ วิธีนี้จะได้ผลมากถ้าพูดในเรื่องที่มีความเป็นไปได้ แต่ถ้าการพูดชักจูงไม่สอดคล้องกับความจริงแล้วอาจทำร้ายผู้ฟังให้รู้สึกล้มเหลว ขาดความไว้วางใจในตัวผู้ชักจูง ดังนั้นคนที่พูดชักจูงควรเป็นคนที่ผู้ถูกชักจูงให้ความเชื่อถือไว้วางใจ และมีความสำคัญหรือมีอิทธิพลต่อตัวเขา และควรพูดชักจูงไปพร้อมๆ กับการสร้างความสามารถให้กับบุคคลนั้นร่วมกัน

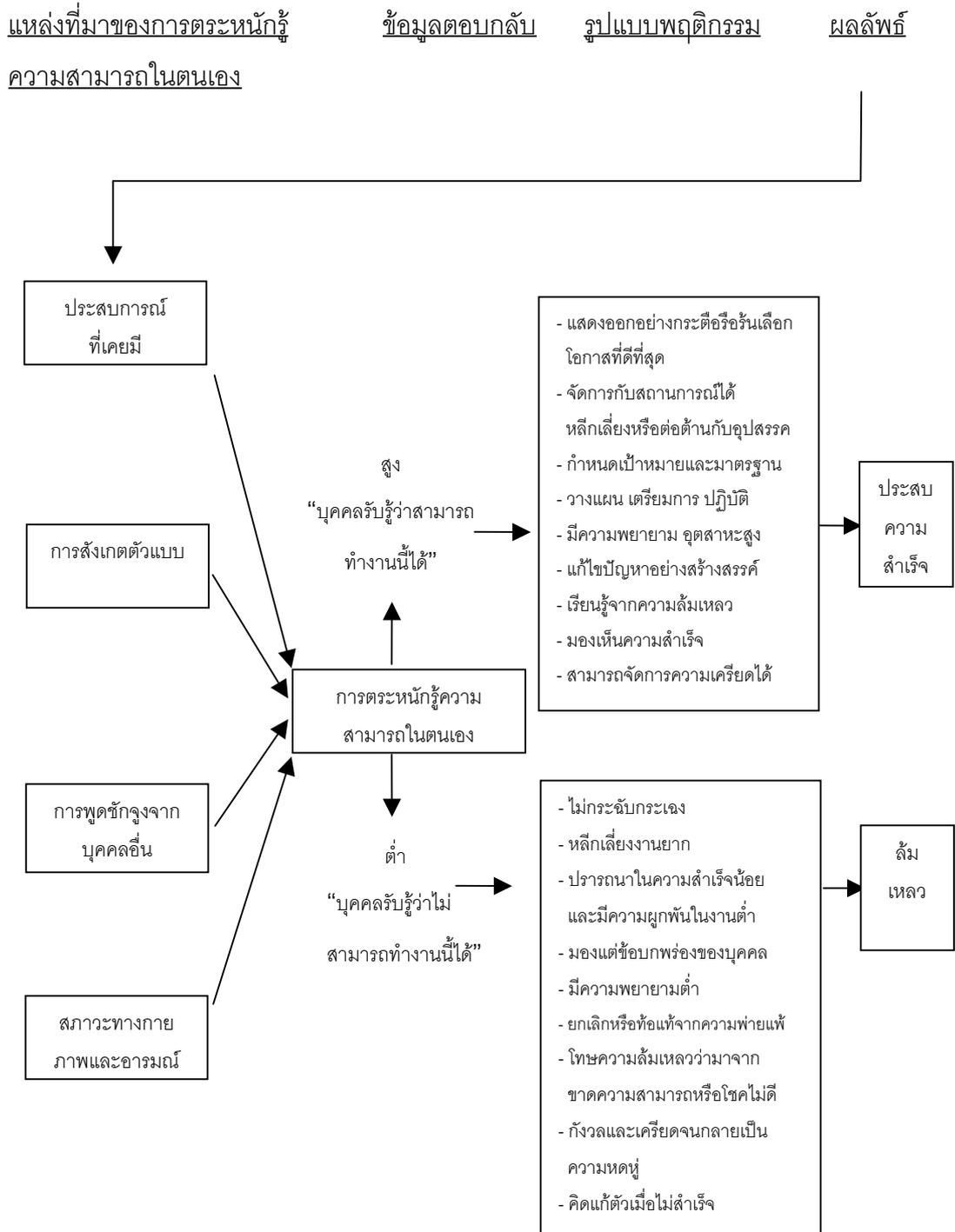
4. สภาวะทางกายภาพและอารมณ์ (Physiological and Affective State) บุคคลมักใช้ข้อมูลทางกายภาพในการประเมินความสามารถในตนเอง โดยเฉพาะบุคคลที่ถูกกระตุ้นอารมณ์ในทางลบ หรือบุคคลที่อยู่ในสภาวะที่ถูกข่มขู่ เกิดความกลัว ความวิตกกังวล หรือตื่นเต้น เช่นการประเมินอาการตื่นเต้นเมื่อต้องเผชิญความเครียด หรือสถานการณ์ซับซ้อนว่าเป็นสัญญาณแสดงว่า

ตนไม่มีความสามารถ เกิดการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่ำ และส่งผลให้ทำพฤติกรรมได้ไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้หากมีประสบการณ์ความล้มเหลวในอดีตก็จะกระตุ้นอารมณ์ในทางลบ และทำให้การตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่ำลงไปด้วย แต่ถ้าบุคคลสามารถควบคุม และระงับการถูกกระตุ้นทางอารมณ์ได้ทำให้ตระหนักรู้ความสามารถในตนเองดีขึ้น จะส่งผลให้แสดงออกถึงความสามารถดีขึ้นด้วย

จากแนวคิดของแบนดูราเกี่ยวกับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง สามารถสรุปความสัมพันธ์ของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นแผนภาพ ได้ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3

แสดงความสัมพันธ์ของตระหนักรู้ความสามารถในตนเองกับผลลัพธ์  
(Kreitner and Kinicki, 2001, p.143)



### **มิติของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง และการวัดในแต่ละมิติ**

การวัดระดับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสามารถวัดได้จาก 3 มิติ (Bandura, 1997, pp.84-85)

มิติที่ 1 ระดับความมั่นใจของบุคคล (strength of confidence) เป็นการวัดระดับความเชื่อมั่นในความสามารถในบุคคลที่จะปฏิบัติงาน หรือกระทำกิจกรรมที่คิดว่าตนเองมีความสามารถที่จะปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้ เป็นวิธีที่นิยมนำมาใช้วัดตระหนักรู้ความสามารถในตนเองมากที่สุด โดยมีลักษณะเป็นแบบสอบถามที่ประเมินความมั่นใจเป็นช่วงคะแนน (scale) เช่น ไม่มีความมั่นใจเลย (0) จนถึงมีความมั่นใจมากที่สุด (4) หรือเป็นแบบอัตราส่วน เช่น ไม่มั่นใจเลย (0 %) จนถึงมั่นใจมากที่สุด (100%)

มิติที่ 2 ระดับความยากของงานหรือกิจกรรม (level of job difficulty or magnitude) เป็นการวัดระดับความยาก หรือความซับซ้อนของงานตามการรับรู้ หรือความเชื่อของบุคคลเนื่องจากแต่ละบุคคลจะตระหนักรู้ความสามารถในตนเองแตกต่างกัน และในบุคคลคนเดียวกันยังจะตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่างกันไปตามระดับความยากง่ายของงาน หรือกิจกรรมที่ทำ แต่การแบ่งระดับความยากในแต่ละงานให้มีช่วงเท่ากันอย่างชัดเจนนั้นทำได้ยาก และถ้าการแบ่งระดับความยากมีความแตกต่างกันน้อยเกินไปก็ไม่อาจวัดการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีดำเนินการวัด จะกำหนดงานหรือกิจกรรมขึ้นมาให้มีระดับความยากที่ต่างกัน โดยมีลักษณะข้อคำถามให้เลือกตอบแบบ 2 ด้าน (Binomial) เช่น กำหนดกิจกรรมที่จะวัดขึ้นมาหนึ่งกิจกรรมแล้วถามว่า “ท่านคิดว่าท่านสามารถทำกิจกรรมนี้ได้สำเร็จภายในเวลา 10 นาทีหรือไม่” (อาจให้ลงมือทำด้วย) ถ้าตอบว่าได้ หรือใช่ = 1 คะแนน แต่ถ้าตอบว่าไม่ได้ หรือไม่ใช่ = 0

มิติที่ 3 ความเป็นสากล หรือการแผ่ขยายความสามารถ (Generality of ability) เป็นการอ้างอิง หรือแผ่ขยายความสามารถในการทำกิจกรรมหนึ่งซึ่งประสบผลสำเร็จ ไปสู่ความสามารถในการทำกิจกรรมอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน โดยอาจเป็นกิจกรรมประเภทเดียวกันแต่ต่างสถานการณ์ หรือกิจกรรมประเภทอื่น แต่สถานการณ์ใกล้เคียงกันก็ได้ แต่ประสบการณ์ความสำเร็จบางอย่างไม่ได้ทำให้การตระหนักรู้ความสามารถในตนเองแผ่ขยายได้ เช่น ประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการเลี้ยงไก่

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา พบว่าผู้วิจัยส่วนใหญ่นิยมวัดการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองเพียง 2 มิติ คือ ระดับความยากของงาน และ ระดับความมั่นใจของบุคคล ส่วนความเป็นสากลหรือการแผ่ขยายความสามารถในงานมักไม่ค่อยนิยม เช่นงานวิจัยดังต่อไปนี้

สตัฟเฟอร์เกน และเบคเกอร์ (Stuifbergen and Becker, 1994) ศึกษาการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองของผู้พิการในการปฏิบัติพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ โดยใช้แบบสอบถามวัด

ระดับความมั่นใจของบุคคล (Strength of confidence) ที่มีต่อการปฏิบัติพฤติกรรมนั้น ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ

ลี และบ็อบโค (Lee and Bobko, 1994, pp.364-369) ศึกษาโดยการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวกับการตระหนักรู้ความสามารถตามแนวคิดของแบนดูรา พบว่าผู้วิจัยนิยมใช้การวัดการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองเพียง 2 มิติ คือ ระดับความมั่นใจ (strength of confidence) และ ระดับ หรือปริมาณความยากของงาน (level of job difficulty or magnitude) แต่นำมาปรับปรุงและพัฒนาการวัดเป็น 4 วิธี คือ วิธีแรกวัดระดับความมั่นใจเพียงอย่างเดียว วิธีที่สองวัดระดับความยากของงานเพียงอย่างเดียว วิธีที่สามวัดแบบผสมโดยวัดมิติความยากก่อนแล้วจึงวัดมิติความมั่นใจ และวิธีที่สี่วัดระดับความมั่นใจต่องานหลายชนิดที่กำหนดขึ้นโดยใช้ข้อคำถามเพียงข้อเดียว

ดฟฟี่ รอสโซว์ และเฮอ์นันเดซ (Duffy, Rossow and Hernandez, 1996) ศึกษาการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองของสตรีชาวแม็กซิกัน-อเมริกันในการปฏิบัติตามแบบแผนชีวิตที่ส่งเสริมสุขภาพ โดยใช้แบบสอบถามวัดระดับความมั่นใจของบุคคล (strength of confidence) ที่มีต่อการปฏิบัติแบบแผนชีวิตเหล่านั้น

เบรท และคณะ (Brett and others, 1998, pp.109-113) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่นิยมในความสมบูรณ์แบบ และการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองโดยในการศึกษานี้ได้ใช้แบบสอบถามที่วัดระดับความมั่นใจ (strength of confidence) ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 7 ระดับ

เจ็ทซ์ และคณะ (Jex and others, 2001, pp.401-409) ศึกษาผลกระทบของความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง และความเครียดที่มีต่อรูปแบบการจัดการความเครียด โดยสำรวจจากทหารของกองทัพบกสหรัฐ ในการวิจัย ได้ใช้แบบสอบถามที่วัดระดับความมั่นใจ (strength of confidence) ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ

เชน และบลีส์ (Chen and Bliese, 2002, pp.549-556) ศึกษาบทบาทของระดับความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันในการพยากรณ์การตระหนักรู้ความสามารถในตนเองและการตระหนักรู้ความสามารถของกลุ่มโดยใช้แบบสอบถามวัดระดับความมั่นใจ (strength of confidence) ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ

ละม้าย เกิดโภคทรัพย์ (2548, น.33-41) ศึกษาการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองกับความเหนื่อยหน่ายในงานของบุคลากรทางการแพทย์ ในโรงพยาบาลรัฐบางแห่งหนึ่ง โดยใช้แบบสอบถามวัดระดับความมั่นใจ (strength of confidence) ในการทำงานการรับรู้ความ

สามารถของบุคคลากรทางการแพทย์ ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ

ศยามล เอกะกุลานันต์ (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองในการจัดการกับพฤติกรรมกรรมการจัดการของผู้นำระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรม โดยใช้แบบสอบถามวัดระดับความมั่นใจ (strength of confidence) ในการทำงานของผู้นำระดับต้น ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ

จิตตระการ ศุภรัตน์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง และแบบแผนชีวิตที่ส่งเสริมสุขภาพของสตรีที่ท้องโทษในเรือนจำกลางเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามวัดการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองแบบทั่วไปด้วยการวัดมิติความมั่นใจ (strength of confidence) ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ

วรรณ พุทธประสาท (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงมาจากงานวิจัยของราฟ ชวาเซอร์ (Ralf Schwarzer, 1993) โดยเป็นการวัดการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองแบบทั่วไปด้วยการวัดมิติความมั่นใจ (strength of confidence)

สำหรับการศึกษานี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวัดการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองแบบทั่วไป (General Self-efficacy scale) ที่วัดเพียงมิติเดียวคือ ระดับความมั่นใจ (strength of confidence) เนื่องจากในการศึกษานี้มีการวัดการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองจากผู้ประเมิน 2 กลุ่ม คือ ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตนเอง และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา ในการที่จะวัดการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองโดยวัดในมิติอื่นจะทำได้ยาก เนื่องจากมิติระดับความยากของงานหรือกิจกรรม (level of job difficulty or magnitude) และมิติความเป็นสากลหรือการแผ่ขยายความสามารถ (Generality of ability) นั้นเป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละบุคคล จึงทำให้เป็นการยากที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตเห็น

## 1.2 การประจบประแจง (Ingratiation)

### แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประจบประแจง

1. ทฤษฎีการประจบประแจง
2. เอกสารและแนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับการประจบประแจง

พฤติกรรมการประจบประแจง (Ingratiation) นั้นเป็นลักษณะหนึ่งของพฤติกรรมที่ใช้ในการสร้างความประทับใจ (Jones and Pittman, 1982) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ขอเสนอทฤษฎีการบริหารความประทับใจ (Impression management) โดยมีผู้ให้ความหมายของการบริหารความประทับใจ (Impression management) ไว้หลายท่าน แต่โดยสรุปแล้ว การบริหารความประทับใจ คือการบวนการที่บุคคลพยายามที่จะควบคุมความประทับใจของผู้อื่นที่มีต่อตนเอง (Leary and Kowalski, 1990; Rosenfeld, Giacalone and Riordan, 1995) นอกจากการบริหารความประทับใจจะเป็นการสร้างความประทับใจของผู้อื่นที่มีต่อตนเอง แต่การบริหารความประทับใจนั้น อาจจะเป็นการกระทำที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการควบคุมภาพลักษณ์ของเรื่องราว หรือเหตุการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนเองโดยตรง เช่น นักประชาสัมพันธ์ทำการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของบริษัท

### ชนิดของการบริหารความประทับใจ (Types of impression management)

โจนส์ และ พิตแมน (Jones and Pittman, 1982) คือผู้แรกที่พัฒนาประเภทของกลวิธีในการบริหารความประทับใจ โดยยึดตามชนิดของภาพลักษณ์ที่บุคคลตั้งใจที่จะสร้างขึ้น โดยโจนส์ และ พิตแมน (Jones and Pittman, 1982) พัฒนาประเภทของพฤติกรรมของการบริหารความประทับใจ โดยการรวบรวมพฤติกรรมการบริหารความประทับใจที่หลากหลายที่ถูกระบุจากการวิจัย กลวิธีของการบริหารความประทับใจได้แก่

1. การประจบประแจง (Ingratiation) โดยมีจุดมุ่งหมายของการต้องการที่จะทำตนให้เป็นคนโปรดของบุคคลผู้อื่น
2. การนำเสนอความสามารถในตนเอง (self - promotion) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการสร้างภาพลักษณ์ของตนเองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถมาก
3. การทำตนให้เป็นแบบอย่าง (Exemplification) คือ บุคคลผู้ที่บริหารความประทับใจด้วยการเสียสละตนเอง และทุ่มเทเกินกว่าหน้าที่ที่มีเพื่อการได้รับการยกย่องในด้านจริยธรรมอันดีเลิศ และการอุทิศตน
4. การทำให้กลัว (Intimidation) คือ กลวิธีที่แสดงถึงอำนาจ หรือศักยภาพในการลงโทษผู้อื่น ด้วยจุดมุ่งหมายของการถูกมองด้วยความน่าเกรงขาม
5. การขอร้อง (Supplication) คือ กลวิธีที่มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดูซัดสน หรือ น่าสงสาร โดยการแสดงความอ่อนแอ และ ไร้ความสามารถ

### ความหมายของการประจบประแจง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายของการประจบประแจง คือ พุดหรือทำให้เขารักเขาชอบ, สอพลอ คือ ประจบประแจงผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีฐานะสูงกว่าด้วยการกล่าวร้ายป้ายสีผู้อื่น เป็นต้น เพื่อประโยชน์ของตน

โจนส์ (Jones, 1964, p.11) ให้ความหมายของการประจบประแจงว่าเป็นชนิดของกลยุทธ์ของพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ยอมรับ และถูกออกแบบมาเพื่อมีอิทธิพลต่อบุคคลที่เจาะจง เพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความมีเสน่ห์ และอุปนิสัยที่ดีของผู้ประจบประแจง

เอลเลน (Allen et al., 1979, p.80) ให้ความหมายของการประจบประแจงว่าเป็นความพยายามจากบุคคลหนึ่งเพื่อเพิ่มความมีเสน่ห์ของตนเองในสายตาของผู้อื่น

วอร์ทแมน และลินเซนไมเยอร์ (Wortman and Linsenmeier, 1977, p.134) ให้ความหมายของการประจบประแจงว่าเป็นชนิดของกลยุทธ์ของพฤติกรรมที่ถูกใช้โดยบุคคลเพื่อสร้างให้ตนเองมีเสน่ห์ต่อผู้อื่นมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังให้คำจำกัดความเพิ่มเติมอีกว่าพฤติกรรมการประจบประแจงอาจเกิดจากการไตร่ตรอง หรือไม่ได้ไตร่ตรองล่วงหน้าก็ได้

ลินเดน และ มิทเชล (Linden and Mitchell, 1988, p.573) ให้ความหมายของการประจบประแจงว่าเป็นพฤติกรรมที่มักจะเต็มไปด้วยการหลอกลวง และไม่เป็นที่ยอมรับ หรือดำเนินการด้วยความพยายามเพื่อมีอิทธิพล หรือสร้างผลประโยชน์ทางการเมือง

เทเดสชิ และ เมลเบิร์ก (Tedeschi and Melburg, 1984) ให้ความหมายของการประจบประแจงว่าเป็นกลุ่มของกลยุทธ์ที่กระทำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อผลประโยชน์จากความพึงพอใจของการประจบประแจง เพื่อให้ควบคุมรางวัลสำหรับตนเอง

ดีลูกา โรนาลด์ และเพอร์รี่ (Deluga, Romald J. and Perry อ้างถึงใน อโนรัตน์ เขียวคราม, 2544, น.15) ให้ความหมายของการประจบประแจง คือ พฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาต้องการสร้างความประทับใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนำมาสู่การได้รับผลประโยชน์ที่น่าพึงพอใจ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550) ให้ความหมายของการพูดประจบสอพลอ คือ การประจบพูดเอาใจในทุกเรื่อง เห็นดีเห็นงามไปทุกอย่าง เพียงแค่หวังตำแหน่งในหน้าที่การงาน หวังให้คนสรรเสริญเยินยอ หวังความก้าวหน้าหรือมั่นคงในอาชีพ เป็นคำพูดที่ขาดความหวังดี หรือความจริงใจอย่างแท้จริง

จากคำจำกัดความของการประจบประแจงข้างต้นผู้วิจัยพอที่จะสรุปความหมายของการประจบประแจงได้ดังนี้ การประจบประแจง คือ การที่ผู้ที่มีฐานะต่ำกว่าพยายามพูด หรือกระทำการใด ๆ เพื่อที่จะทำให้ผู้ที่มีฐานะสูงกว่ามีความพึงพอใจ และเมตตาในตนเอง โดยการทำพฤติกรรมประจบประแจงจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะได้รับความชอบพอกจากผู้ที่มีฐานะสูงกว่าโดยมี

จุดมุ่งหมายคือการได้รับผลประโยชน์ ความก้าวหน้า หรือ การได้รับการช่วยเหลือจากผู้ที่มีฐานะสูงกว่า ซึ่งการพูด หรือ การกระทำนั้นเกิดขึ้นจากความไม่จริงใจ

### กลยุทธ์ของพฤติกรรม(Strategic ingratiation)

วิธีที่แตกต่างกันที่บุคคลพยายามใช้เพื่อสร้างให้ตัวเองให้เป็นที่โปรดปรานของผู้อื่น มี 4 วิธีหลัก คือ การยกย่อง เสริมเสริมผู้อื่น (Other – enhancement), การคล้อยตามความคิดเห็นของผู้อื่น (Opinion conformity), การนำเสนอตนเองตามความคิดเห็นของผู้อื่น (Self-Presentation) และการแสดงความมีน้ำใจต่อผู้อื่น (Rendering Favors) (Jones, E.E., 1965)

**วิธีที่ 1** การยกย่อง เสริมเสริมผู้อื่น (Other –enhancement) คือ การประจบประแจงบุคคลโดยการให้ความสำคัญ, การพูดถึงบุคคลเป้าหมายในด้านบวกเกินความจริง, และไม่สนใจข้อมูลในด้านลบ ด้วยจุดมุ่งหมายที่ต้องการสื่อสารความนึกคิดที่ดีของผู้ประจบที่มีต่อบุคคลเป้าหมาย

วิธีนี้มักจะประสบความสำเร็จเนื่องจากโดยทั่วไปบุคคลมักชอบคนที่มีความคิดกับตัวเองในแง่ดี ในการใช้วิธีนี้ให้ประสบความสำเร็จผู้ประจบต้องยกย่องในสิ่งที่มีความเป็นไปได้ วิธีหนึ่งคือ ไม่แสดงจุดประสงค์ที่แท้จริงของการยกย่องออกมาให้สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจน และการยกย่องไม่ควรเกิดขึ้นใกล้ช่วงเวลาที่ต้องการความชอบพอกับบุคคลเป้าหมาย อีกวิธีหนึ่งคือ เล่าสิ่งที่ต้องการยกย่องให้บุคคลที่สามฟังเพื่อให้บุคคลที่สามไปบอกกับคนที่เราต้องการประจบประแจง การกระทำเช่นนี้จะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือได้ และจะทำให้บุคคลเป้าหมายไม่คิดว่าเป็นการประจบประแจง

**วิธีที่ 2** การคล้อยตามความคิดเห็นของผู้อื่น (Opinion conformity) คือ การแสดงถึงความคิดเห็น หรือพฤติกรรมในลักษณะที่ประกอบด้วยความคิด, การตัดสินใจ, หรือพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบุคคลเป้าหมาย (Jones, 1964, p.34)

เนื่องจากโดยทั่วไปบุคคลมักชอบคนที่มีค่านิยมที่เหมือนกับตัวเองอย่างชัดเจน ดังนั้นการคล้อยตามความคิดเห็นสามารถพัฒนาจากการคล้อยตามความคิดธรรมดาๆ ไปสู่ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันระหว่างผู้ประจบ กับบุคคลเป้าหมาย

วิธีที่ใช้ในการประจบ คือการปล่อยให้บุคคลเป้าหมายทำการโน้มน้าวผู้ประจบให้เชื่อมั่นในความคิดของเขา และไม่เพียงแต่การเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลเป้าหมายมีการเสนอความคิดเห็น ผู้ประจบควรจะเสนอแนวคิดของตนเองบ้าง แต่ต้องแน่ใจว่าแนวคิดของตนเองไม่ขัดแย้งกับบุคคลเป้าหมาย หรือ การแสดงท่าทีที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคคลเป้าหมาย ก็จะช่วยทำให้การประจบประแจงเป็นไปอย่างแนบเนียน

**วิธีที่ 3** การนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) คือ การนำเสนอบุคลิก ลักษณะของตนเองในทิศทางที่บุคคลเป้าหมายเห็นด้วย และ ชอบพอ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำให้ตัวเองเป็นไปตามทัศนคติของบุคคลเป้าหมาย

ผู้ประจบสามารถที่จะนำเสนอความสามารถ และคุณสมบัติที่ดีของตนเอง หรือนำเสนอตนเองในทิศทางที่จะทำให้บุคคลเป้าหมายรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง เช่น การนอบน้อม ถ่อมตน, การถามเพื่อขอคำแนะนำ, และการขอความช่วยเหลือจากบุคคลเป้าหมาย

**วิธีที่ 4** การแสดงความมีน้ำใจต่อผู้อื่น (Rendering Favors) คือ การกระทำ หรือให้ความช่วยเหลือแก่ผู้บังคับ โดยสิ่งที่กระทำอาจที่จะเป็นเรื่องที่ใหญ่ หรือเล็กก็ได้ หรืออาจจะเป็นการช่วยเหลือทั้งในเรื่องงาน และ ไม่เกี่ยวกับเรื่องงาน ซึ่งแน่นอนจุดมุ่งหมายก็คือการได้รับความชอบจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ การแสดงความมีน้ำใจยังถูกประเมินบนบรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งการได้รับการช่วยเหลือจะสร้างให้เกิดพันธะหน้าที่ที่จะต้องตอบแทน การแสดงความมีน้ำใจเป็นกลวิธีที่ได้ผลเพราะเกือบทั้งหมดของผู้บริหารจะตอบสนองในทางบวกเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งที่ดีต่อพวกเขา เช่น การให้ของขวัญ, การช่วยหาข้อมูลการซื้อรถยนต์ ในการแลกเปลี่ยนผู้บังคับบัญชามักจะรู้สึกต้องการที่จะตอบแทนสิ่งที่ได้รับ ซึ่งการตอบแทนนี้บางครั้งอาจจะเป็นการก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีน้ำใจต่อผู้บังคับบัญชาก็เป็นได้

### สาเหตุของการเกิดพฤติกรรมประจบประแจง (Causes of ingratiation behaviors)

รอลส์ตัน (Ralston, 1985, p.479) ได้เสนอว่าการเกิดพฤติกรรมการประจบประแจง นั้นเกิดขึ้นจาก 2 ปัจจัยหลักๆ ได้แก่ พฤติกรรมส่วนบุคคล (Individual behavior) และปัจจัยทางสถานการณ์ (Situational variables)

#### ปัจจัยที่ 1 พฤติกรรมส่วนบุคคล (Individual behavior)

รอลส์ตัน (Ralston, 1985, p.479) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3 ปัจจัยที่เขาได้ระบุว่ามีความสำคัญในการกระตุ้นพฤติกรรมการประจบประแจงคือ ความมีเล่ห์เหลี่ยม (Machiavellianism), การระบุตำแหน่งของการควบคุม (Locus of control), ความมีลักษณะเฉพาะของงาน (task uniqueness)

##### 1. ความเป็นบุคคลที่เต็มไปด้วยเล่ห์เหลี่ยม (Machiavellianism)

บุคคลที่มีเล่ห์เหลี่ยม คือ บุคคลที่มีการจัดการสิ่งต่างๆโดย ใฝ่ใจแต่ความรู้สึกของตนเอง แต่สนใจในความรู้สึก หรือความสงบสุขของผู้อื่นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (Ralston, 1985, p.480) บุคคลที่มี

เล่ห์เหลี่ยมในระดับสูง จะพยายามควบคุมและจัดการผู้อื่นโดยการใช้กลวิธีต่างๆ เช่น มีการใช้การประจบประแจงในระดับที่สูงกว่าที่บุคคลที่มีเล่ห์เหลี่ยมในระดับต่ำ แพนเดย์ และ ราสโตกิ (1979, p.224) สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวเนื่องจากผลการทดลองที่ศึกษาถึงการตัดสินใจของบุคคลที่มีระดับเล่ห์เหลี่ยมในระดับสูงจะใช้การประจบประแจงมากกว่าบุคคลที่มีระดับเล่ห์เหลี่ยมต่ำ

**2. การระบุตำแหน่งของการควบคุม (Locus of control)** การระบุตำแหน่งของการควบคุม คือ การประเมินความเชื่อของบุคคลที่เชื่อว่าสิ่งที่ควบคุมสิ่งต่างๆในชีวิตของพวกเขาขึ้นอยู่กับ การควบคุมของเขาเอง หรืออิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่อยู่เหนือการควบคุม ในบุคคลที่มีความเชื่ออย่างแรงกล้าว่าตนเองสามารถควบคุมสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นกับตนเองได้ก็จะเป็นบุคคลที่มีการระบุตำแหน่งควบคุมจากภายใน (Internal locus of control) สูง ในขณะที่คนที่รู้สึกว่าเขาถูกกำหนดโดยโชคชะตาจะมี การระบุตำแหน่งควบคุมจากภายนอก (External locus of control) สูง (Vecchio and Appelbaum, 1995, p.97) การระบุตำแหน่งของการควบคุมของแต่ละคนนั้นขึ้นอยู่กับ การถือเอาว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นว่าเป็นผลมาจากภายในหรือภายนอก ผู้ที่มีระบุตำแหน่งของการควบคุมเป็นแบบการระบุตำแหน่งควบคุมจากภายนอกจะถือว่าผลของสิ่งต่างๆเกิดจากเหตุการณ์ภายนอกที่พวกเขาเชื่อ และเป็นสิ่งที่เหนือการควบคุมของเขา แต่ผู้ที่มีการระบุตำแหน่งควบคุมจากภายในเชื่อว่าการทุ่มเทของพวกเขาจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของผลลัพธ์ จากสภาวะดังกล่าวจึงทำให้บุคคลที่มีการระบุตำแหน่งควบคุมจากภายใน จะมีการใช้กลวิธีในการประจบประแจงเพื่อสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นมากกว่าบุคคลที่ มีการระบุตำแหน่งควบคุมจากภายนอกตามความเชื่อที่ว่าพวกเขาสามารถควบคุมความล้มเหลว หรือ ความสำเร็จได้

**3. ความมีลักษณะเฉพาะของหน้าที่ (Task uniqueness)** คือ ความมีทักษะการทำงานที่ดี และมีความพิเศษแตกต่างจากบุคคลอื่นๆซึ่งเกิดขึ้นจากความเชี่ยวชาญ และหน้าที่ แต่เมื่อทักษะของบุคคลไม่มีความพิเศษหรือโดดเด่นพอที่จะแยกความแตกต่างของบุคคลผู้นั้นจากผู้อื่นได้จะส่งผลให้บุคคลผู้นั้นมักจะหาสิ่งใหม่ที่จะสร้างอิทธิพลให้แก่ตัวเอง เช่นการใช้พฤติกรรมการประจบประแจง

เพราะฉะนั้นทุกคนที่มีเล่ห์เหลี่ยมในระดับสูง ,มีการระบุตำแหน่งควบคุมจากภายใน, และมีทักษะที่มีลักษณะเฉพาะในระดับต่ำจะมีแนวโน้มที่จะใช้กลวิธีในการประจบประแจงบ่อยกว่าผู้อื่น โดยจะใช้การประจบประแจงดังเป็นกลยุทธ์ที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา และรักษาระดับของรางวัลที่ได้รับจากองค์กร

## ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยทางสถานการณ์ (Situational variables)

ราลส์ตัน (Ralston, 1985, p.481) ยังระบุถึงปัจจัยทางสถานการณ์ 3 รูปแบบที่นำไปสู่พฤติกรรมการประจบประแจง โดยปัจจัยทางสถานการณ์ทั้ง 3 ได้แก่ รูปแบบการตัดสินใจในกลุ่มของหน้าที่ (The decision making style of the task unit), ความคลุมเคลือของหน้าที่การทำงาน (The ambiguity of Work task) และความขาดแคลนของทรัพยากร (The scarcity of resource) ปัจจัยทางสถานการณ์เหล่านี้เป็นสถานการณ์ที่ค่อนข้างถาวร และมักจะถูกกำหนดโดยองค์การ ดังนั้นองค์การจึงมีบทบาทที่สำคัญในการกำหนดระดับของพฤติกรรมประจบประแจงที่เกิดขึ้นในองค์การ

**ปัจจัยทางสถานการณ์ที่ 1 รูปแบบการตัดสินใจในกลุ่มงาน (The decision making style of the task unit)** คือรูปแบบการบริหารงานของกลุ่มงาน ราลส์ตัน (1985, p.482) ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำที่สำคัญ 2 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ และผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารแบบเผด็จการจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องการการควบคุม และการขึ้นอย่างเข้มงวด ดังนั้นผู้บริหารแบบเผด็จการมีแนวโน้มที่จะมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก ในขณะที่ผู้บริหารแบบประชาธิปไตยมองผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถในการควบคุมตนเองได้ (Self-control) และมีการจูงใจจากภายในมากกว่าถูกจูงใจจากภายนอก โดยธรรมชาติของความเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะมีการกีดกันการแสดงความคิดเห็นริเริ่ม และสร้างสรรค์ของพนักงาน และเนื่องจากรูปแบบการตัดสินใจในกลุ่มงานที่มีผู้นำเป็นแบบเผด็จการนั้นอำนาจสิทธิ์ขาดในการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำเพียงคนเดียวซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจำต้องทำการประจบประแจงด้วยการคล้อยตาม และยกย่องผู้บังคับบัญชา ดังนั้นรูปแบบของผู้นำแบบเผด็จการจะมีส่วนในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการประจบประแจงมากกว่าผู้นำที่เป็นแบบประชาธิปไตย

**ปัจจัยทางสถานการณ์ที่ 2 ความคลุมเคลือของหน้าที่การทำงาน (The ambiguity of Work task)** คือ ความไม่แน่นอน และการไม่ระบุถึงหน้าที่ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้พนักงานจะเกิดความไม่แน่นอนของผลงานตามหน้าที่ และเกิดความไม่มั่นใจถึงผลลัพธ์ที่จะได้จากการทำงาน ดังนั้นจึงเกิดความคลุมเคลือมากขึ้นว่าหน้าที่คืออะไร และที่สำคัญความคลุมเคลือเช่นนี้จะส่งผลให้เกิดโอกาสที่บุคคลจะใช้พฤติกรรมการประจบประแจง เพื่อใช้แนวทางในการสร้างความประทับใจต่อผู้บังคับบัญชาแทนผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน

**ปัจจัยทางเหตุการณ์ที่ 3 ความขาดแคลนของทรัพยากร (The scarcity of resource)** ความขาดแคลนทรัพยากรเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรของกลุ่มได้ถูกควบคุมโดย

กลุ่มอื่น หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Ralston, 1985, p.483) ดังนั้นจึงทำให้สมาชิกในองค์การต้องต่างพยายามที่จะทำตนให้เป็นที่ชอบพอของผู้ที่ควบคุมทรัพยากร ดังเช่นในการบริหารองค์การผู้บังคับบัญชามีอำนาจการควบคุมรางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับ และเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอิทธิพลอย่างเป็นทางการต่อผู้บังคับบัญชาของพวกเขา ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชามักจะใช้กลวิธีอื่นๆ เพื่อสร้างอิทธิพลเพื่อทำให้มั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับรางวัลที่พวกเขาารู้สึกว่าสมควรจะได้รับจากองค์การ ด้วยเหตุนี้เมื่อทรัพยากรค่อนข้างขาดแคลน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้พฤติกรรมการประจบประแจงของตนเองเพื่อเพิ่มควมมีเสน่ห์ของตนเองต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อที่จะได้รับรางวัลจากองค์การมากขึ้น

นอกจากนี้ Cheng (1983) ยังได้เสนอปัจจัยทางสถานการณ์ที่สร้างให้เกิดพฤติกรรมการประจบประแจงอีกหนึ่งสถานการณ์ คือ การรับรู้บรรยากาศขององค์การ โดย Cheng (1983) อธิบายว่าพนักงานที่เชื่อว่าบรรยากาศในองค์การเป็นบรรยากาศด้านลบ นั่นคือภายในองค์การมีวัฒนธรรมของการทำงานอย่างไม่ได้มุ่งเน้นความสำคัญตามหน้าที่ ซึ่งบรรยากาศของความไม่จริงจังนั้นทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นการสร้างไม่ตรีจตรอย่างพิเศษกับผู้บังคับบัญชา แต่กลับกระทำต่อผู้อื่นในองค์การเหมือนเป็นคู่แข่ง และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประจบประแจงได้รับรางวัลก็จะยิ่งตอกย้ำให้เกิดบรรยากาศภายในองค์การเต็มไปด้วยความบรรยากาศของการเสแสร้งและไม่จริงจังเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง (Deluga, Ronald J., 2001) และการรับรู้ถึงบรรยากาศขององค์การดังกล่าว จะส่งผลให้มีแนวโน้มที่พนักงานจะยึดมั่นในพฤติกรรมการประจบประแจงมากกว่าพนักงานที่รับรู้ว่ามีบรรยากาศในองค์การเป็นด้านบวก นอกจากนี้แนวโน้มของการยึดมั่นในพฤติกรรมการประจบประแจงจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลผู้นั้นมีระดับของความจำเป็นในการพึ่งพาอาศัยสมาชิกคนอื่นในองค์การสูงทั้งในด้านการปฏิบัติงาน, การได้รับข้อมูล และทรัพยากร หรือการสนับสนุนในด้านอื่น, และเมื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นหลัก

ลิเดน และ มิทเชล (Linden and Mitchell, 1988, p.576) ได้เสนออีกว่าพฤติกรรมการประจบประแจงจะทวีมากขึ้นในองค์การที่มีการประกาศใช้นโยบายที่มุ่งเน้นแนวทางในการบริหารงาน และดำเนินการในด้านต่างๆ แต่กลับให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นนโยบายที่ประกาศใช้กลับไม่มีกระบวนการให้การดำเนินงานที่ดี จากสภาวะดังกล่าวจึงเป็นช่องว่างให้บุคลากรในองค์การมีการใช้พฤติกรรมการประจบประแจงมากยิ่งขึ้น

### ทางเลือกในการลงมือปฏิบัติกลยุทธ์การประจบประแจง (ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ) (Choice of ingratiation strategy)

ลินเดน และมิทเชล (Liden and Mitchell, 1988, p.576) เสนอว่าบุคคลภายในองค์การต้องมีการตัดสินใจในส่วนบุคคลว่าเขา ควรจะทำการประจบประแจงหรือไม่ ทางเลือกในการที่จะทำ หรือไม่ทำการประจบประแจง หรือแม้แต่จะใช้กลยุทธ์อย่างไหน ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคลที่มีต่อความเสี่ยงของกลยุทธ์ในการประจบประแจง โดยระดับของการรับรู้ความเสี่ยงนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้

- สาเหตุของความพยายามในการประจบประแจง
- อัตราส่วนระหว่างการลงทุน และผลประโยชน์ที่ได้รับ
- การรับรู้ความอ่อนไหวของบุคคลเป้าหมายที่มีต่อการประจบประแจง
- การวิเคราะห์ว่ามีปัจจัยทางสถานการณ์ใดอื่นหรือไม่ที่กระตุ้นให้เกิดความ

พยายามในการประจบประแจง

**ปัจจัยที่ 1 สาเหตุของความพยายามในการประจบประแจง** ที่เดสซี และเมลเบิร์ก (Tedeschi and Melburg, 1984) อธิบายถึงสาเหตุของความพยายามในการประจบประแจง คือการประเมินว่าความพยายามในการประจบประแจงที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุมาจากอะไรระหว่าง เป็นการป้องกันตัว (Defensive ingratiation attempts) หรือการจู่โจม (Assertive ingratiation attempts) ความพยายามในการประจบประแจงที่มีเหตุผลจากการป้องกันตัว (Defensive ingratiation attempts) มักจะถูกใช้ในการป้องกันตนเองเนื่องจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ในสถานการณ์ของการป้องกันตัว การประจบประแจงจะถูกกระทำขึ้นอย่างรวดเร็ว การประจบประแจงจะพยายามเพื่อทำให้เกิดความพอใจจากผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความลำบากใจในการลงโทษ เพราะคำนึงถึงผลกระทบทางจิตใจของผู้ถูกลงโทษ ความพยายามในการประจบประแจงที่มีเหตุผลจากความต้องการจู่โจม (Assertive ingratiation attempts) โดยทั่วไปจะมีเป้าหมายในระยะยาว ความพยายามนี้จะสร้างการประจบประแจงที่เป็นการริเริ่มของผู้ประจบเอง แทนที่จะเป็นการสะท้อนกลับจากสถานการณ์ และบ่อยครั้งที่ถูกใช้โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นหนทางในการเลื่อนตำแหน่งตนเอง ลินเดนและมิทเชล (1988, p.577) เสนอเพิ่มเติมว่าความพยายามในการประจบประแจงที่มีเหตุผลจากการป้องกันตัว (Defensive ingratiation attempts) ผู้ประจบมักจะมี ความกังวลในความเสี่ยงมากกว่า และมากกว่านั้น การประจบประแจงจะถูกใช้อย่างระมัดระวังมากกว่าความพยายามในการประจบประแจงที่มีเหตุผลจากความต้องการจู่โจม (Assertive ingratiation attempts)

**ปัจจัยที่ 2 อัตราส่วนระหว่างการลงทุน และผลประโยชน์ที่ได้รับ** ต้นทุนของความพยายามในการประจบประแจงโดยปกติมักจะขึ้นอยู่กับระดับความเชื่อของบุคคลเป้าหมายที่มีต่อการประจบประแจง และผลลัพธ์จากการประจบประแจงซึ่งสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์มากมายทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ, การได้รับรางวัลจากองค์กร หรือความพยายามที่ไม่ประสบความสำเร็จ จะก่อให้เกิดการเยาะเย้ยจากสังคมและโอกาสของการสูญเสียความน่าไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา บุคคลมักต้องชั่งน้ำหนักต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับจากความพยายามประจบประแจง และจากนั้นต้องตัดสินใจว่าจะทำตามความพยายามนั้นหรือไม่ และใช้กลยุทธ์อะไรถ้าพวกเขาเลือกที่จะประจบประแจง

**ปัจจัยที่ 3 การรับรู้ความอ่อนไหวของบุคคลเป้าหมายที่มีต่อการประจบประแจง** การรับรู้ความอ่อนไหวของบุคคลเป้าหมายที่มีต่อการประจบประแจง คือ การสังเกตบุคคลเป้าหมายว่าน่าจะมีความอ่อนไหวต่อการประจบประแจงมากน้อยเพียงใด ปัจจัยนี้ขึ้นอยู่กับความถูกต้องของการประเมินบุคคลเป้าหมาย ความพยายามในการประจบประแจงจะสำเร็จเต็มที่เมื่อการสังเกตเป้าหมายเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ถ้าผู้ประจบตัดสินใจว่าบุคคลเป้าหมายมีความระวังตัวเองต่ำ และอาจจะถูกหลอกได้ง่าย ผู้ประจบก็จะสามารถใช้กลยุทธ์ในการประจบประแจงอาจจะไม่ต้องกังวลกับความเสียหายมากนัก

**ปัจจัยที่ 4 การวิเคราะห์ว่ามีปัจจัยทางสถานการณ์อื่นหรือไม่ที่กระตุ้นให้เกิดความพยายามในการประจบประแจง** คือ บุคคลต้องประเมินสถานการณ์ว่ามีสถานการณ์ใดอื่นอีกหรือไม่ที่มีส่วยช่วยให้เกิดการยึดมั่นในพฤติกรรมประจบประแจง เช่น บางองค์กรอาจจะส่งเสริมการประจบโดยผ่านทางโครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กรโดยไม่รู้ตัว ในขณะที่องค์กรอื่น ๆ ไม่มีการส่งเสริม

### **ผลกระทบด้านลบของการประจบประแจง(The Dark Side of Ingratiation)**

เดลูกา (Deluga, Ronald J., 2001) ได้กล่าวถึงผลกระทบทางด้านลบของการประจบประแจงว่าถึงแม้ว่าการประจบประแจงจะใช้ได้ผลในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ แต่กิจกรรมที่เป็นการประจบประแจงนั้นไม่ใช่ว่าจะไม่มีข้อเสีย การประจบประแจงมีผลกระทบทางด้านมืดที่ร้ายกาจ ซึ่งเป็นอันตรายต่อบุคคล และองค์กร เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยกย่องสรรเสริญผู้บังคับบัญชา (การยกย่อง สรรเสริญผู้อื่น), ขานรับแนวคิดของผู้บริหารอย่างไม่ได้พิจารณา (การ

คล้ายตามความคิดเห็นของผู้อื่น) และการบริการผู้บังคับบัญชาในเรื่องทั่ว ๆ ไป (การแสดงความคิดเห็น  
 นำใจต่อผู้อื่น) และการนำเสนอตนเองว่าเป็นดังผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นแบบอย่าง (การนำเสนอตนเอง  
 ตามความคิดของผู้อื่น) อาจจะได้รับ ความชอบพอกจากผู้บังคับบัญชาสูง แต่ในทางกลับ  
 กันผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำการประจบประแจงอาจจะได้รับมอบหมายหน้าที่ที่ที่ต้องการ และได้รับ  
 การเลื่อนตำแหน่งอย่างไม่เหมาะสม ซึ่งการได้รับรางวัลนี้เป็นผลมาจากอิทธิพลจากการ  
 ประจบประแจงมากกว่าการได้รับรางวัลตามผลงานหรือความสามารถ ซึ่งตำแหน่งที่ได้ อาจสูง  
 เกินความสามารถที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถทำได้ ซึ่งอาจจะเป็นการทำลายอาชีพของเขา และ  
 เป็นการทำลายองค์การอีกด้วย

สิ่งที่เลวร้ายนอกจากนี้ คือ การประจบประแจงสามารถสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของ  
 การทำงานอย่างไม่ได้มุ่งเน้นความสำคัญตามหน้าที่ ซึ่งวัฒนธรรมนี้สามารถทำลายมาตรฐาน  
 ทางจริยธรรมขององค์การที่ละน้อย เพราะบรรยากาศของความไม่จริงจังนั้นทำให้เกิดการมี  
 ปฏิสัมพันธ์ที่เป็นการสร้างไม่ตรีจิตรอย่างพิเศษกับผู้บังคับบัญชา แต่กลับกระทำต่อผู้อื่นในองค์  
 การเหมือนเป็นคู่แข่ง และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประจบประแจงได้รับรางวัลก็ที่ยังตอกย้ำให้เกิด  
 บรรยากาศภายในองค์การเต็มไปด้วยความเสแสร้ง และไม่จริงจังเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

ในทำนองเดียวกันสิ่งที่เป็นอันตรายของการประจบประแจงนั้นเกิดขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับ  
 บัญชาคล้ายตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่สำคัญ ๆ โดยไม่มีการพิจารณาอย่าง  
 รอบคอบ (การคล้ายตามความคิดเห็น) ซึ่งการทำเช่นนี้จะทำให้ข้อมูลในการทำงานขององค์การ  
 นั้นไม่ได้มีการตรวจสอบ และเมื่อผู้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจโดยไม่มีผู้ท้าทาย และไม่มีการ  
 ตรวจสอบตามความเสี่ยงตามสภาพความเป็นจริงซึ่งจะส่งผลให้เกิดอันตรายต่อองค์การหากการ  
 ตัดสินใจนั้นเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาด

### แนวทางสำหรับการตรวจสอบพฤติกรรมการประจบประแจง (Guidelines for Identifying Ingratiation)

เดลลูกา (Deluga, Ronald J., 2001) ได้นำเสนอวิธีในการตรวจสอบว่าพฤติกรรมจาก  
 ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นการประจบประแจงหรือไม่ โดยวิธีที่สามารถพิสูจน์การประจบประแจงมี  
 ดังต่อไปนี้

**วิธีที่ 1 การตรวจสอบความถี่ และความต่อเนื่องของพฤติกรรม** เป็นวิธีที่  
 ผู้บังคับบัญชาจะสามารถตัดสินใจความจริงใจ ด้วยการตั้งคำถามต่อตัวเองเพื่อประเมินพฤติกรรมที่  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกว่าเป็นการประจบประแจงหรือไม่ โดยการประเมินความถี่ของการยก  
 ย่อง สรรเสริญ (Other – enhancement), การคล้ายตามความคิดเห็น (Opinion conformity), การ

แสดงควมมีน้ำใจ(Rendering Favors) และการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) ของผู้ได้ บังคับบัญชา เช่น ผู้ได้บังคับบัญชาทำการยกย่อง สรรเสริญอย่างต่อเนื่องต่อผู้บังคับบัญชาในทุก โอกาสหรือไม่, ผู้ได้บังคับบัญชาสนับสนุนแนวคิดของผู้บังคับบัญชาเสมอหรือไม่, ผู้ได้บังคับ บัญชาสมัครใจที่จะให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง และมีการพูดถึงความสามารถของผู้บังคับ บัญชาอย่างเกินจริงหรือไม่ เป็นต้น

**วิธีที่ 2 การประเมินขอบเขตของกิจกรรม และเรื่องที่ได้ผู้บังคับบัญชา มีการแสดงพฤติกรรมต่อ** โดยผู้บังคับบัญชาทำการตั้งคำถามถึงการยกย่อง สรรเสริญของผู้ได้ บังคับบัญชาว่าเป็นเรื่องที่ไม่ได้อยู่ในประเด็นที่ควรจะนำมาชื่นชมหรือไม่ เช่น ผู้ได้บังคับบัญชา ยกย่อง สรรเสริญทั้งในเรื่องการทำงาน และในเรื่องความชอบส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ตัว อย่างของเรื่องที่เป็นความชอบส่วนบุคคล ได้แก่ รถยนต์ที่ใช้, ทีมกีฬาที่ชอบ เป็นต้น

**วิธีที่ 3 การสังเกตพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้อื่น** คือการ ทดสอบความจริงใจของพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา โดยสังเกตว่าผู้ได้บังคับบัญชามี พฤติกรรมที่แสดงต่อบุคคลอื่น ๆ ในองค์การเป็นอย่างไร เช่นผู้ได้บังคับบัญชามีการยกย่อง สรรเสริญอย่างเกินความจริงต่อบุคคลอื่น ๆ ในองค์การด้วยหรือไม่

**วิธีที่ 4 ให้ผู้อื่นช่วยประเมิน** ผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะพิสูจน์ความจริงใจ โดยการถามบุคคลที่มีฐานะเท่าเทียมกันกับตนเอง และเป็นที่น่าไว้วางใจถึงจุดมุ่งหมายใน พฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาว่า ผู้ได้บังคับบัญชากำลังประจบประแจงตนเองอยู่หรือไม่ หาก คำตอบสำหรับคำถามคือ ใช่ ผู้บังคับบัญชาควรที่จะระวังมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรที่จะ ส่งสัญญาณเตือนถึงการไม่ไว้วางใจพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำการประจบประแจงอีก ด้วย

แต่เป็นที่โชคร้ายธรรมชาติที่คลุมเคลือของการประจบประแจง เป็นสิ่งที่สามารถ พิสูจน์ได้ยาก แต่กลับง่ายที่จะมองข้ามเพราะเกือบทั้งหมดของผู้บังคับบัญชาต้องการความ สะดวกสบายจากการเลื่อมใส, การแสดงควมมีน้ำใจ และการคล้อยตาม เนื่องจากการคล้อยตาม สามารถแสดงถึงความดีเลิศในแนวคิดของผู้บังคับบัญชา และเป็นกาเพิ่มควมภาคภูมิใจในตน เอง(Self-esteem) ของผู้บังคับบัญชา หรือกล่าวได้ว่าในระยะสั้นการประจบประแจงทำให้ผู้บังคับ บัญชาารู้สึกดี

### แนวทางในการลดพฤติกรรมการประจบประแจง (Guidelines for Minimizing Ingratiation)

เดลูกา (Deluga, Ronald J., 2001) ได้นำเสนอแนวทางในการลดการประจบประแจงภายในองค์กรดังต่อไปนี้

หนทางในการบริหารการคล้อยตามความคิดเห็น (Opion comformity) คือ การเชิญชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพิจารณาละเอียดถึงแนวคิด หรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเสนอ เช่น ผู้บังคับบัญชาอาจจะร้องขอการวิพากษ์วิจารณ์อย่างละเอียดในแนวคิดที่ตนเองเสนอ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าแนวคิดที่เสนอเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังสามารถที่จะเรียกร้องการแจจแจงถึงข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้ และส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ถึงสภาวะที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในกรณีที่เกิดความผิดพลาดจากการตัดสินใจ และกระตุ้นให้เกิดการพิจารณาถึงทางเลือกที่หลากหลาย รวมถึงผู้บังคับบัญชาสามารถให้รางวัลกับคำวิพากษ์วิจารณ์ที่มีการวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบ และได้รับความพร้อมจากเสียงส่วนมากของสมาชิกในกลุ่มงาน

หนทางในการบริหารการยกยอผู้อื่น (other enhancement), การแสดงความมีน้ำใจต่อผู้อื่น (Rendering Favors), การนำเสนอตัวเองตามความคิดของผู้อื่น (Self-Presentation) สามารถที่จะถูกลดลงได้โดยการแสดงความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่เป็นการทำทนายต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้บังคับบัญชาเริ่มรู้สึกได้ถึงพฤติกรรมที่เป็นการประจบประแจง ผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะตอบสนองโดยการกล่าวว่าการสอพลอที่ไม่จริงใจเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น และ เป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ จากนั้นผู้บังคับบัญชาสามารถบอกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีหนทางอื่นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นบุคคลที่น่าประทับใจ และมีความก้าวหน้าในอาชีพได้ เช่น การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และในการบริหารการแสดงความมีน้ำใจมากเกินไป (Rendering Favors) ของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำได้ด้วยการปฏิเสธอย่างสุภาพแต่ชัดเจนต่อความช่วยเหลือ

ต่อมาผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่ช่วยลดการยอมรับพฤติกรรมการประจบประแจงของบุคลากรในองค์กร ตัวอย่างเช่น ผู้บังคับบัญชาต้องทำให้แน่ใจว่าตนเองได้ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการกระทำที่ซื่อสัตย์ต่อผู้บังคับบัญชาตนเอง แล้วหรือยัง เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกต และกระจายข่าวว่าผู้บังคับบัญชาของพวกเขามีพฤติกรรมที่เป็นการปฏิสัมพันธ์อย่างไรต่อบุคคลอื่น และต่อมาก็จะกลายเป็นการพัฒนาบรรทัดฐานของกลุ่ม ว่าพฤติกรรมการประจบประแจงเป็นสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการอีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ไม่เป็นที่ยอมรับอีกด้วย ซึ่งสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถสนับสนุนการสร้างบรรยากาศใน

องค์การได้ คือการอาศัยรางวัลขององค์การ โดยการจัดสรรรางวัลนั้นจะต้องเป็นไปตามความเหมาะสมของความสามารถมากกว่าการได้รับอิทธิพลจากการประจบประแจง

สุดท้าย ผู้บังคับบัญชาสามารถลดการประจบประแจงโดยการตระหนักอยู่เสมอว่า ด้วยตำแหน่งหน้าที่ของผู้บังคับบัญชานั้นทำให้ตนเองเป็นเป้าหมายที่อ่อนแอของพวกที่ประจบสอพลอ และผู้บังคับบัญชามักจะได้รับการกระทำจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมให้เกิดความหลงตัวเอง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการอ่อนน้อมที่แสดงออกมาจากผู้ใต้บังคับบัญชานั้นอาจจะเป็นสิ่งที่เสแสร้ง และสร้างเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง (self-advancement) ก็เป็นไปได้

### **แนวคิดเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการประจบประแจง**

นอกเหนือจาก ทฤษฎีการประจบประแจง (Ingratiation) ข้างต้นแล้วผู้วิจัยยังได้พยายามรวบรวมบทความต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการประจบประแจง และเนื่องจากบทความที่เกี่ยวข้องนี้มีการเสนอมุมมองของการประจบประแจงที่แตกต่างกัน โดยเสนอการประจบประแจงในด้านที่เป็นประโยชน์ และการประจบประแจงในด้านที่เป็นโทษ ดังนี้

#### **มุมมองที่ 1 การมองพฤติกรรมกรรมการประจบประแจงว่าเป็นสิ่งที่ดี และที่มีประโยชน์**

โรเบิร์ต และ จูซท์ (Robert & Joost, 2003) ได้กล่าวถึงการประจบประแจง และการเอาใจผู้บังคับบัญชาไว้หลายข้อไว้ใน กฎ 48 ข้อของการมีอำนาจ (The 48 Laws of Power) โดยโรเบิร์ต และ จูซท์ (Robert & Joost, 2003) กล่าวว่ากรรมการประจบประแจงจะทำให้เส้นทางของความสำเร็จไม่มีขีดจำกัด และในการที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน บุคคลไม่ควรที่จะทำตนให้โดดเด่นกว่าผู้บังคับบัญชา และควรที่จะทำให้ผู้ที่มีอำนาจมากกว่ารู้สึกว่าเขามีความสามารถเหนือกว่าตนเอง และจงอย่าแสดงความสามารถมากจนเกินไป มิฉะนั้นอาจได้รับผลในทางตรงกันข้าม นั่นคือ ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกหวาดหวั่น และไม่มั่นคงขึ้นในใจของพวกเขา นอกจากนี้ควรที่จะทำการประจบประแจงอย่างแนบเนียน โรเบิร์ต และ จูซท์ (Robert & Joost, 2003) ยังกล่าวอีกว่า คนช่างประจบประแจงมักจะอยู่รอดในโลกที่เต็มไปด้วยอำนาจ และการเมือง และผู้ที่ช่างประจบประแจงมักจะความเชี่ยวชาญในศิลปะของการหวานล้อม โดยจะประจบ และยอมอ่อนข้อให้แก่ผู้ที่เหนือกว่า และแสดงอำนาจเหนือผู้อื่นอย่างแนบเนียน

พลชัย เพชรปลอด (2548) กล่าวถึงการยกย่องผู้บังคับบัญชาว่าเป็นการแสดงออกถึงการยอมรับในความสามารถของผู้บังคับบัญชา และการที่ตัวผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่พร้อมที่จะยกย่องผู้บังคับบัญชานั้นหมายความว่าเขาเหล่านั้นยังมีข้อสงสัยในความสามารถของผู้บังคับบัญชาซึ่งจะส่งผลให้ทำงานร่วมกันได้ยาก พลชัย เพชรปลอด (2548) จึงให้นำเสนอเคล็ดลับในการยกย่องผู้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

### 1. การยกย่องผู้บังคับบัญชาต่อหน้า

1.1 ควรเริ่มจากเปิดใจ มองหาข้อดีของผู้บังคับบัญชา เปิดใจยอมรับความสามารถของผู้บังคับบัญชา เชื่อกันว่าเขามีคุณสมบัติบางอย่างที่เหนือกว่าตนเอง จึงได้เป็นผู้บังคับบัญชา

1.2 ถ้ารู้สึกขัดเคืองในการกล่าวยกย่องต่อหน้า ควรพูดในสิ่งที่เรารู้สึกจริง ๆ อย่างตรงไปตรงมา แต่ขอให้พูดอย่างสั้น กระชับไม่ต้องอ้อมค้อม

1.3 เมื่อเราคุ่นเคืองกับการเอ่ยปากชม ยกย่องผู้บังคับบัญชาต่อหน้าแล้ว ลองที่จะสรรหาคำพูดที่ทำให้ฟังดูดียิ่งขึ้น

1.4 เรื่องที่ควรนำมาชม นำมายกย่อง ไม่ควรเป็นเรื่องงานปกติที่ทำอยู่ แต่ควรเป็นผลงานจากวาระพิเศษต่าง ๆ

1.5 การหาเรื่องอื่นมายกย่อง เช่น เรื่องของคนในครอบครัว

1.6 การใช้เทศกาลแสดงความมีมิตรไมตรี การทำตามประเพณีอันดีงาม ก็สามารถเป็นการยกย่องได้อีกทางหนึ่ง

1.7 การแสดงความรู้สึกปรารถนาดี การเล่าถึงบรรยากาศที่ดี แล้วมีความปรารถนาให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสสัมผัสบรรยากาศดี ๆ ก็สามารถเป็นการยกย่องได้อีกทางหนึ่ง

### 2. การยกย่องผู้บังคับบัญชาลับหลัง

2.1 รู้จักมองหาข้อดีของผู้บังคับบัญชา และควรพูดถึงข้อดีเหล่านั้นให้คนอื่นได้รับรู้

2.2 ถ้าหากยังหาข้อดีของผู้บังคับบัญชาไม่ได้ ให้หนึ่งเฉยจะส่งผลที่ดีกว่า

2.3 อย่างนิพนหาผู้บังคับบัญชาในที่สาธารณะโดยเด็ดขาด เพราะอาจมีโอกาสนที่คนรู้จักผู้บังคับบัญชาได้ยิน แล้วนำเรื่องไปบอกผู้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้พูดไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาอีกต่อไป

2.4 การนิทาผู้บังคับบัญชาในที่สาธารณะจะทำให้คนที่ได้ยัรับรู้สึกดูแคลนผู้พูดมากกว่าจะมองว่าผู้บังคับบัญชาไม่ตีจริงตามที่เรายุตถึง

2.5 การยกย่องผู้บังคับบัญชาลับหลังจะทำให้ผู้ที่ได้รับฟังรู้สึกยกย่องผู้บังคับบัญชาตามเรา และรู้สึกเกรงใจเรามากขึ้นด้วย

ธรรมจักร สร้อยพิบูล (2543) กล่าวถึงกรยกยอบุคคลว่า ผู้คนที่ประสบความสำเร็จมีอำนาจ หรือร่ำรวยเพียงใด ก็ต้องการคนยกย่องเหมือนกัน อีกทั้งบางคนอาจจะต้องการได้รับการยอมรับจากคนอื่นอย่างมาก เพราะทั้งลูกน้องส่วนใหญ่ หรือสมาชิกในครอบครัวของเขาอาจจะไม่เคยรับรู้ความสำเร็จของเขาเลย ดังนั้นใคร ๆ ก็ยอมจะหาทางใช้คำยอ หรือการยกยอ ควบคุมเขาได้ถ้ารู้วิธีการ และถ้าสามารถควบคุมคนที่ม่ตำแหน่งใหญ่โตได้แล้ว เมื่ออยากได้อะไรก็มักจะได้ตามความปรารถนา และเมื่อยกยอไปนาน ๆ ก็จะช่วยให้ผู้ยอบรรลุวัตถุประสงค์ของตนได้นั้นก็คือ การได้ตำแหน่งที่ต้องการ ธรรมจักร สร้อยพิบูล (2543) ยังกล่าวอีกว่าการยก-ยอเป็นการจงใจที่ทำให้ผู้ที่ถูกยอรู้สึกเหมือนกับว่าเขาเป็นผู้มีอิทธิพล อีกทั้งการยกยอเป็นวิธีการดึงเอาคนในตำแหน่งสูงกว่า มาเป็นพวกได้โดยเร็ว ข้อสำคัญก็คือ ต้องใช้ให้แนบเนียน อย่าใช้ให้คนอยู่ข้างเคียงเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป็นการประจบประแจง

เดชชาติ วงศ์โกมลเชษฐ (2509) กล่าวถึงวิธี หรือ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ก้าวหน้าในการทำงานในวงราชการซึ่งการประจบสอพลอนั้นก็เป็นหนึ่งในวิธีการดังกล่าว เดชชาติ วงศ์โกมลเชษฐ, (2509) กล่าวว่า การที่จะก้าวหน้าในการทำงานได้นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาหรือ “นายตึง” อีกทั้งยังต้องเป็นคนคล่อง ซึ่งหมายถึงการคล่องในการทำงานคล่องในการติดต่อหน่วยราชการอื่น คล่องในการรับใช้เจ้านายตลอดจนญาติสนิทมิตรสหายของผู้บังคับบัญชา

## **มุมมองที่ 2 คือ การมองพฤติกรรมกรประจบประแจงว่าเป็นสิ่งไม่ดี** **ทำลายประสิทธิภาพของการบริหาร**

สมปราชญ์ จอมเทศ (2515) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมกรทำงานในวงราชการว่ามีกรยัดถือนุคคลที่มีเกียรติสูงในสังคม คือคนที่เป็นเจ้านายคนหรือที่เป็นใหญ่เหนือบุคคลอื่น ๆ จะพบว่าข้าราชการจำนวนไม่น้อยที่ชอบเข้าหาผู้ใหญ่ และยอมตนเป็นลูกน้องของผู้มีอำนาจเพื่อหวังก้าวหน้าโดยวิธีลัด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้น้อยกับผู้ใหญ่ ฝ่ายผู้น้อยจะเป็นฝ่ายที่ต้องแสดงความนิยมชมชอบยกย่องผู้บังคับบัญชา ฝ่ายผู้ใหญ่มักจะมีลักษณะการถืออำนาจ ออกความคิดเห็นสั่งการโดยที่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาจำต้องทำตามเสมอ แม้แต่จะเสนอความเห็นแย้งที่เป็นประโยชน์ก็

ยังไม่คิดจะเสียดาย เพราะผลได้กับผลเสียมันจะไม่คุ้มกัน การแสดงความยอมรับความนับนอบของลูกน้องเป็นสิ่งที่นิยมรักใคร่ของผู้เป็นใหญ่โดยทั่วไป การที่ผู้น้อยไม่กล้าแสดงความคิดเห็นนี้ มีผลเสียหลายแก่การบริหารอย่างยิ่งเพราะนโยบายก็ดี แผนงานก็ดี ไม่มีการกลั่นกรอง ไม่มีการท้วงติงในที่สุดจะทำให้ผู้ใหญ่เกิดมีความรู้สึกหงุดหงิดว่าทำถูกอยู่เสมอ

จำนงค์ สมประสงค์ (2514) กล่าวถึงพฤติกรรมในบริหารของข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ว่า มีการคาดหวังบทบาทของข้าราชการชั้นผู้น้อยว่าต้องมีลักษณะจำยอม อ่อนน้อม และเชื่อฟังอย่างเคร่งครัด แม้แต่นอกเวลาราชการ และในสถานที่ที่ไม่ใช่สถานที่ราชการ ข้าราชการชั้นผู้น้อยก็ยังคงคอยคารวะระบอบเสมอไป จึงก่อให้เกิดเป็นค่านิยมอย่างหนึ่งขึ้นมาว่าข้าราชการที่หวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานจำต้องใช้วิธีการประจบสอพลอรับใช้งานส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา เหมือนอย่างงานราชการเป็นธุรกิจของเจ้านาย จำนงค์ สมประสงค์ (2514) ยังกล่าวอีกว่า จะสังเกตเห็นได้ว่าพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของข้าราชการยังมีความรู้สึกว่าเป็นงานราชการเป็นของตนเองมากเกินไป ทำให้การบริหารราชการล้มเป้าหมายของส่วนราชการนั้นๆ นอกจากนี้ยังมีส่วนทำให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยต้องเอาใจข้าราชการชั้นผู้ใหญ่มากกว่าเอาใจใส่ต่อหน้าที่การงาน

หลักราชการของราชการที่ 6 ซึ่งเป็นหลักราชการ 10 ประการ เป็นพระราชนิพนธ์ของพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวที่เรียบเรียงโดยเดชอุดม คงศรี (2547) ได้กล่าวถึงการประจบสอพลอไว้ในหลักของความเชื่อตรงต่อคนทั่วไป โดยกล่าวว่า การที่จะกระทำการใดๆ ที่ต้องพึ่งพาอาศัยคนอื่นนั้นทำได้หลายวิธี มีทั้งวิธีที่ดี และ ที่ชั่ว เช่น การประจบประแจง ใช้โวหารหลอกลวง และใช้ทรัพย์สินเป็นเครื่องมือ ทางชั่วเหล่านี้ย่อมได้ผลเพียงชั่วคราวไม่ยั่งยืน และจะทำให้ผู้ที่เราใช้ยอมดูถูกดูแคลนเราได้ ทางดีจึงเป็นหนทางวิเศษสุด ด้วยการประพฤติดูตรงต่อคนทั่วไป ทางนี้จะทำให้เป็นที่นิยมแก่คนทั้งหลาย รักษาตนให้เป็นคนที่เชื่อถือไว้ใจได้รักษาสัตย์พูดอะไรไปก็ต้องรับผิดชอบไม่พลิกกลับไปเรื่อยเปื่อย

จากการรวบรวมทฤษฎี บทความ และแนวคิดทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการประจบประแจงนั้น จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมในการประจบประแจงนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อการได้รับความชอบพอกจากบุคคลอื่นซึ่ง เป้าหมายนี้ถูกทำให้สำเร็จโดยการแสดงพฤติกรรมที่เต็มไปด้วยกลยุทธ์ ทั้งด้วยวาจา (verbal) และด้วยการกระทำ (non-verbal) ที่จะนำผู้อื่นให้มองผู้กระทำในแง่ดีมากขึ้น (Bozeman and Kacmar, 1997) นอกจากนี้พฤติกรรมการประจบประแจงนั้นถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่อยู่ในองค์กร แต่กลับพบว่าพฤติกรรมการประจบประแจงที่แสดงออกมานั้นจะเป็นทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน และ ในเรื่องส่วนตัว ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้แบ่งประเภทของพฤติกรรมการประจบประแจงในการวิจัยครั้งนี้ ออกเป็น พฤติกรรมการประจบประแจงในเรื่องงานและเรื่องส่วน

ตัว นอกจากนี้ยังแบ่งย่อยลงไปเป็นพฤติกรรมการประจบประแจงในเรื่องงาน ด้วยวาจา และการกระทำ, พฤติกรรมการประจบประแจงในเรื่องส่วนตัวด้วยวาจา และการกระทำ

## 2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง

คอสซาเรลลี (Cozzarelli, 1993, pp.1224-1236) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองและบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความเครียดและความวิตกกังวลเกี่ยวกับการคลอดก่อนกำหนดของหญิงมีครรภ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นหญิงมีครรภ์ในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 291 คน โดยการประเมินระดับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองและระดับความเครียดด้วยแบบสอบถาม จากการศึกษาพบว่าผู้ที่อายุมาก จะตระหนักรู้ความสามารถในตนเองมากกว่า

มิทเชล และคณะ (Mitchell et al., 1994, pp.506-517) ศึกษาการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองกับผลการปฏิบัติงาน โดยเก็บข้อมูลจากผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการควบคุมจราจรทางบินที่ต้องใช้ทักษะทางด้านคอมพิวเตอร์ จากการศึกษาพบว่าระดับการศึกษา และอายุงานยังมีผลต่อการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง โดยพบว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงจะตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาน้อยกว่า ส่วนด้านอายุงานพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง

อีเวอร์ส และคณะ (Evers and others, 2002, pp.227-243) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเหนื่อยหน่ายในงานกับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองของครูชาวเนเธอร์แลนด์จำนวน 490 คน จากการศึกษาพบว่า อายุ อายุงาน และปริมาณงานมีความสัมพันธ์กับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง โดยผู้ที่มีอายุหรืออายุงานมากกว่าจะตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงกว่าผู้ที่มีอายุ หรืออายุงานน้อย ส่วนในด้านปริมาณงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง

จิตตระการ ศุภรัตน์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองและแบบแผนชีวิตที่ส่งเสริมสุขภาพของสตรีที่ต้องโทษในเรือนจำกลางเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองในระดับสูง เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีผลต่อการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้ที่มีอายุในช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนต้น (18-40 ปี) มีการตระหนักรู้ความสามารถ

สามารถในตนเองมากกว่าที่มีอายุในช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย (41-60 ปี) ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำ

วรรณา พุทธประสาท (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 176 คน ผลการศึกษาพบว่า ในการพิจารณาถึงปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองที่แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำจะมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่ำกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง แต่ไม่พบความแตกต่างในตัวแปรเพศ, อายุ, และอายุงาน

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการประจบประแจง

เกรน และไชน์แมน (Graen and Schiemann, 1978) ศึกษาการยอมรับระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา (leader-member Agreement) กับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member Exchange) โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ด้านการให้บริการจาก 3 ฝ่าย ในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงจะยอมรับผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในระดับต่ำกว่า

วิน และ เฟอริส (Wayne, Ferris, 1990) ศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือ และการได้รับความชอบจากผู้บังคับบัญชา ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคาร 84 คน ซึ่งได้รับการประเมินว่าพวกเขาได้แสดงพฤติกรรมที่ยึดถือในการทำงานจาก 24 พฤติกรรมย่อยเพียงใด จากการวิเคราะห์การประเมินปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีกลยุทธ์ในการทำงานที่ยึดถืออยู่ 3 ประเภท คือ การเน้นความสำคัญกับงาน, การเน้นความสำคัญกับตนเอง, และ การเน้นความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา จากนั้นนำมาหาความสัมพันธ์กับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาในด้านความชอบ, ผลการปฏิบัติงาน และคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ในการเน้นความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา มีผลต่อความชอบของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และมีผลกระทบต่อคุณภาพของการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้กลุ่มที่มีการเน้นความสำคัญกับผู้บังคับบัญชายังได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ากลุ่มอื่น

คิพนิส และ แวนเดอร์เวียร์ (Kipnis, D., Vanderveer, R., 1971, pp.280-286) ได้ทำการ ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการประจำประจำของผู้ใต้บังคับบัญชา และการจัดสรรรางวัลของผู้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษามหาวิทยาลัยระดับปีที่ 1 เพศชาย จำนวน 30 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้นำที่มีรูปแบบการบริหารงานแบบสั่งการจะมีการจัดสรรรางวัลให้กับพนักงานที่มีพฤติกรรมประจำประจำในอัตราส่วนที่มากกว่าพนักงานที่มีความคิดเห็นไม่ลงรอยกับตนเอง และยิ่งกว่านั้นหากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นไม่ลงรอยกับผู้บังคับบัญชามีความคิดที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชามากขึ้นเท่าไร ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมกรรมการประจำประจำก็จะยิ่งได้รับส่วนแบ่งของรางวัลมากขึ้นเท่านั้น

ลัค (Luc M., 2006, pp.427-445) ทำการศึกษาการแสดงผลพฤติกรรมประจำประจำ โดยมีเพศเป็นตัวกลาง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาทั้งเพศชายและเพศหญิง ถูกจับคู่โดยยึดตามเพศของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเป็น 3 แบบ คือ แบบที่ 1 คู่ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงเหมือนกัน, แบบที่ 2 คู่ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิง และชาย และแบบที่ 3 คู่ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายเหมือนกัน จากนั้นกลุ่มตัวอย่างจะถูกสั่งให้แสดงบทบาทของการถูกสัมภาษณ์ที่ต้องการได้รับการประเมินให้ผ่านการสัมภาษณ์ โดยให้เลือกระหว่างการแสดงท่าทางที่เป็นการประจำประจำ หรือ ท่าทางที่เป็นธรรมชาติของแต่ละบุคคล ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างแบบที่ 1 คือ คู่ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงเหมือนกันมีพฤติกรรมกรรมการประจำประจำในระดับปานกลาง, กลุ่มตัวอย่างแบบที่ 2 คู่ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิง และชาย มีพฤติกรรมกรรมการประจำประจำอยู่ในระดับสูง และกลุ่มตัวอย่างแบบที่ 3 คู่ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายเหมือนกันมีพฤติกรรมกรรมการประจำประจำอยู่ในระดับต่ำที่สุด

เดลูกา (Ronald J. Deluga, 1994, pp.67-86) ศึกษาอิทธิพลของผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมกรรมการประจำประจำของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และสมาชิก (Leader-member Exchanges) โดยการสำรวจข้อมูลจากมุมมองของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกันจำนวน 152 คู่พบว่า ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมกรรมการประจำประจำของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member Exchanges)

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบการรับรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

ชโรเดออร์ (Schroeder, 1970 อ้างถึงในทัศนาศาสตร์, 2529, น.40-41) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้าน คือแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) และมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) ของหัวหน้าแผนกวิชาตามความเป็นจริงและตามอุดมคติ เปรียบเทียบระหว่างหัวหน้าแผนกวิชา คณาจารย์ และอนุสาสก์ จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าแผนกวิชาประเมินตนเองสูงกว่าคณาจารย์ประเมินทั้ง 2 ด้าน

ทัศนาศาสตร์ (2529) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ โดยแบ่งประเภทเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Initiating Structure) และแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนมีลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในระดับสูง แต่อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่เป็นอยู่มีลักษณะ มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
- ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน ขณะที่อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่าเป็นแบบมุ่งงานสูงกว่ามุ่งสัมพันธ์

สนธิยา รักษาภิจ (2533) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาตามการรับรู้ตนเองและผู้บริหารสถานศึกษาเขตการศึกษา 12 ตามทฤษฎีการบริหารของเกิทเซลและกุกา (Jacob W. Getzels and Egon G. Guba) จำแนกภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก, ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก, ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก จากการศึกษพบว่า

- ในด้านพฤติกรรมแบบยึดสถาบันเป็นหลัก เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ระหว่างหัวหน้าการประถมศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าการรับรู้แตกต่างกัน โดยหัวหน้างานการประถมศึกษาอำเภอเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมแบบที่ยึดสถาบันเป็นหลักในระดับสูง ขณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าหัวหน้าการประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมแบบยึดสถาบันเป็นหลักในระดับต่ำ
- ในด้านพฤติกรรมแบบที่ยึดบุคคลเป็นหลัก เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ระหว่างหัวหน้าการประถมศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าการรับรู้ตรงกัน ในด้านพฤติกรรมแบบที่ยึดการประสานประโยชน์เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ระหว่างหัวหน้าการประถมศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าการรับรู้ที่ตรงกัน

สุรกิจ ศรีสราญกุลวงศ์ (2537) วิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยตามแนวคิดของลิเคิร์ท โดยเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ของตนเอง และการรับรู้ของบุคลากร โดยให้ผู้บริหารระดับสูงประเมินรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของตนเอง และได้รับการประเมินจากผู้บริหารระดับกลาง ส่วนผู้บริหารระดับต้นประเมินรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารตนเอง และได้รับการประเมินจากบุคลากรครูในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า

- รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ตามการรับรู้ตนเองของผู้บริหารระดับสูง และ ตามการรับรู้ของ ผู้บริหารระดับกลางไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
- รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับต้น ตามการรับรู้ตนเองของผู้บริหารระดับต้น และตามการรับรู้ของครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารระดับต้นรับรู้ที่ตนเองเป็นแบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วมสูงกว่าที่ครูรับรู้ แต่รับรู้ตนเองว่าเป็นแบบเผด็จการแบบเอาเปรียบ และเผด็จการแบบพระเดชพระคุณน้อยกว่าที่ครูรับรู้

นพวรรณ กาญจนะวรรณ (2540) ศึกษาเรื่องรูปแบบการบังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษากับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยรูปแบบการบังคับบัญชาในการวิจัยมี 5 รูปแบบคือ แบบเน้นงาน แบบเน้นคน แบบปล่อยปละละเลย แบบประนีประนอม และแบบที่มงาน ผลการศึกษาพบว่าผู้บังคับบัญชารับรู้ที่ตนเองใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงาน และแบบปล่อยปละละเลยน้อยกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ และผู้บังคับบัญชายังรับรู้ที่ตนเองใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นคน แบบประนีประนอม และแบบที่มงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้

อินรต์น์ เขียวคราม (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ กับความคล้ายคลึงทางด้านเจตคติต่องานของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 77 คู่ในองค์การธุรกิจเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา รับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความจงรักภักดี และด้านการร่วมกันสร้างผลงานแตกต่างกัน ส่วนการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมด้านชอบพอ และด้านการให้ความนับถือในความเป็นมืออาชีพรู้ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

สุวคนธ์ แก้วอ่อน (2549) ศึกษาบทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามความเป็นจริง ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 359 คน จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการรับรู้บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดอคเคอร์รี่ และสไตเนอร์ (Dockery, Steiner, 1990, pp.395-414) ได้จัดทำการศึกษาเชิงทดลองเพื่อศึกษาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาที่เรียนวิชาจิตวิทยาในการทดลองได้จัดนักศึกษาเป็นกลุ่มๆ กลุ่มละ 4 คน ทั้งหมด 47 กลุ่มภายในกลุ่มประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา 1 คน และผู้ใต้บังคับบัญชา 3 คน โดยสมาชิกในกลุ่มไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ผลการศึกษาพบว่าผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

เวย์ และกรีน (Wayne and Green, 1993, pp.1432-1440) ศึกษาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าพยาบาลจำนวน 25 คน และพยาบาลจำนวน 73 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

ลี (Lee, 1997, pp.266-287) ศึกษาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากับการสื่อสารแบบร่วมมือกันของนักศึกษาที่เรียนวิชาการสื่อสารและมีประสบการณ์การทำงาน จำนวน 292 คน พบว่าผู้บังคับบัญชามีการรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3. เหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

ความแตกต่างระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง ผู้วิจัยแบ่งปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองเป็น 3 ปัจจัยหลัก ๆ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์การทำงาน โดยมีผลงานวิจัยสนับสนุน ดังนี้

**อายุ** จากงานวิจัยของคอสซาเรลลี (Cozzarelli, 1993, pp.1224-1236) และอีเวอร์ส และคณะ (Evers and others, 2002, pp.227-243) ให้ผลการศึกษาที่สอดคล้องกันว่าผู้ที่มีอายุมากจะมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย ส่วนการศึกษาของจิตตระกูล ศุภกรดี (2543) ก็สอดคล้องกัน โดยพบว่าผู้ที่มีอายุอยู่ในช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนต้น (18-40 ปี) มีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองมากกว่าผู้ที่มีอายุในช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย (41-61 ปี) จากผลการวิจัยดังกล่าวมานี้ ทำให้ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยว่า อายุเป็นสิ่งที่แสดงถึงระยะเวลาในการสั่งสมวุฒิภาวะ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต ซึ่งส่งผลให้บุคคลมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงตามไปด้วย

**ระดับการศึกษา** จากงานวิจัยของคอสซาเรลลี (Cozzarelli, 1993, pp.1224-1236) มิทเชล และคณะ (Mitchell et al., 1994, pp.506-517) จิตตระกูล ศุภกรดี(2543) และวรรณาทุทธประสาธ (2546) ให้ผลที่สอดคล้องกันว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำ จากผลการวิจัยดังกล่าวมานี้ ทำให้ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง จะมีการรับรู้ว่าตนเองได้เรียนรู้ทางวิชาการที่มาก ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำสิ่งต่าง ๆ และ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลให้บุคคลมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงตามไปด้วย

**ประสบการณ์การทำงาน หรือ อายุงาน** จากงานวิจัยของคอสซาเรลลี (Cozzarelli, 1993, pp.1224-1236) มิทเชล และคณะ (Mitchell et al., 1994, pp.506-517) อีเวอร์ส และคณะ (Evers and others, 2002, pp. 227-243) ให้ผลที่สอดคล้องกันว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน หรือ อายุงาน ที่มากจะมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน หรือ อายุงานที่น้อยกว่า จากผลการวิจัยดังกล่าวมานี้ ทำให้ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน หรือ อายุงานมาเป็นเวลานาน เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าผู้นั้นได้สั่งสม ความรู้ และทักษะในการทำงานไว้อย่างมากมาย อีกทั้งการมีประสบการณ์การทำงาน หรืออายุงานที่มากจะทำให้พบกับปัญหาในการทำงานหลากหลายมากกว่าผู้ที่มีอายุงานหรือประสบการณ์การทำงานที่น้อยกว่า ซึ่งส่งผลให้บุคคลมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงตามไปด้วย

จากงานวิจัยข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ หรือ อายุการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง และเนื่องจากผู้บังคับบัญชาในองค์กรโดยส่วนมากจะมีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ หรือ อายุการทำงานที่สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงน่าจะเป็นไปได้ที่ผู้บังคับบัญชาจะมีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองในระดับสูง แต่เนื่องจากการรับรู้เป็นเรื่องของการใช้วิจารณญาณ ซึ่งอาจถูกบิด

เป็นได้ง่าย บุคคลอาจจะเพิ่มหรือลดข้อมูลที่รับรู้ หรืออาจบิดเบือนความหมาย ปฏิเสธการรับรู้ ข้อมูลบางอย่างรวมถึงอาจมีการปรับโลกตามความเป็นจริงให้เป็นไปตามความต้องการของตนเอง ทำให้บุคคลได้รับข้อมูลต่างไปจากที่เป็นจริง (Chung and Megginson, 1981 อ้างถึงใน นพวรรณ กาญจนะวรรณ, 2540) ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่ผู้บังคับบัญชาจะมีการรับรู้ที่แตกต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองของผู้บังคับบัญชา ดังที่ นพวรรณ กาญจนะวรรณ (2540) กล่าวว่า การที่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมีการรับรู้ที่ต่างกันเนื่องมาจากเหตุผลหลายประการคือ

ประการที่ 1 บุคคลมักหลอกตนเอง (Self Deception) ไม่ยอมรับตนเองตามความเป็นจริง

ประการที่ 2 ผู้บังคับบัญชามักจะไม่ได้รับข้อมูลสะท้อนกลับในทางที่ไม่ดีเกี่ยวกับตนเอง หรือได้ข้อมูลซึ่งตรงข้ามกับความเป็นจริงเนื่องจากผู้ให้ข้อมูลเกรงผลทางลบหรือความเดือดร้อนที่อาจจะเกิดตามมา (Blake and Mouton, 1986, p.21)

ประการที่ 3 ผู้บังคับบัญชามักหาเหตุผลเข้าข้างการกระทำของตนเอง คิดว่าสิ่งที่ตนทำเป็นสิ่งที่ดี

ประการที่ 4 คือการที่บุคคลเลือกรับรู้เฉพาะสิ่งที่ตนต้องการจะรับรู้ ทำให้บุคคลไม่ได้รับรู้ข้อมูลที่แท้จริงทั้งหมด

ประการที่ 5 คือการที่บุคคลใช้กลไกป้องกันการรับรู้สิ่งเร้าที่ไม่อาจยอมรับได้ (Perceptual Defense) เพื่อป้องกันตนเอง ด้วยเหตุนี้โลกตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาจึงต่างจากโลกตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Luthans, 1992 อ้างถึงใน นพวรรณ กาญจนะวรรณ, 2540)

จากงานวิจัยและเหตุผลข้างต้นแสดงว่าบุคคลรับรู้แตกต่างกันผู้วิจัยจึงตั้ง สมมติฐานที่ 1 ว่ามีความแตกต่างกันระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา

### ความแตกต่างในการรับรู้การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง(จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบการรับรู้พฤติกรรม การบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่าผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามักมีการรับรู้พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ดังงานวิจัยของ

ชโรเดอร์ (Schroeder, 1970 อ้างถึงในทัศนาศาสตร์, 2529, น. 40-41), ทัศนาศาสตร์ (2529), สนธิยา รักษากิจ (2533), สุวคนธ์ แก้วอ่อน (2549) ที่มีผลการศึกษาที่สอดคล้องกันว่าในการประเมินรูปแบบการบริหาร หรือ พฤติกรรมการบริหาร ผู้บังคับบัญชามักจะรับรู้ตนเองแตกต่างจากที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ และมากไปกว่านั้นผู้บังคับบัญชามักจะรับรู้ว่าคุณภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ดีสูงกว่าการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในพฤติกรรมการบริหารที่ไม่ดีกลับรับรู้ตนเองว่ามีพฤติกรรมเหล่านั้นต่ำกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ ดังงานวิจัยของสุรกีศรีสรานุกุลวงศ์ (2537) ที่พบว่าผู้บริหารระดับต้นรับรู้ว่าคุณภาพการปฏิบัติงานเป็นแบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นพฤติกรรมการบริหารที่ดีสูงกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ แต่กลับรับรู้ตนเองว่ามีพฤติกรรมการบริหารที่เป็นแบบเผด็จการแบบเอาเปรียบ และเผด็จการแบบพระเดชพระคุณซึ่งเป็นพฤติกรรมการบริหารที่ไม่ดีต่ำกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของนพวรรณ กาญจนะวรรณ (2540) ที่พบว่าผู้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณภาพการปฏิบัติงานแบบเน้นคน แบบประนีประนอม และแบบทีมงานซึ่งเป็นพฤติกรรมการบริหารที่ดีสูงกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ แต่กลับรับรู้ว่าคุณภาพการปฏิบัติงานแบบปล่อยปละละเลยซึ่งเป็นพฤติกรรมการบริหารที่ไม่ดีต่ำกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ งานวิจัยที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชามักจะรับรู้ตนเองในด้านดี แต่จะพยายามปฏิเสธการรับรู้ตนเองในด้านที่ไม่ดี ดังที่ เบลค และมูทอน (Blake and Mouton, 1986, p.21) ได้กล่าวว่าการที่ผู้บังคับบัญชามักจะมีการรับรู้ต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องมาจากบุคคลมักหลอกตนเอง (Self Deception) ไม่ยอมรับตนเองตามความเป็นจริง และยังพยายามหาข้ออธิบายการกระทำของตนเองอย่างผิด ๆ เพื่อให้รู้สึกดี (Blake and Mouton, 1986, p.21) อีกทั้งบุคคลมักใช้กลไกป้องกันกรรับรู้ข้อมูลที่ไม่อาจยอมรับได้ (Perceptual Defense) เพื่อป้องกันตนเอง

จากงานวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ถึงพฤติกรรมการบริหารของตนเอง แตกต่างจากที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 2 ว่ามีความแตกต่างกันระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชา

### **ความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง และการชอบพฤติกรรมการประจบประแจงของผู้บังคับบัญชา**

เนื่องจากยังไม่มียานวิจัยที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง และการชอบพฤติกรรมการประจบประแจงของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ค้น

คว่ำทฤษฎีของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง ตามแนวคิดของแบนดูรา (Bandura, 1997, p.3) ซึ่งกล่าวว่า การตระหนักรู้ความสามารถในตนเองนั้นจะช่วยให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้บุคคลมีความมุ่งมั่น และพากเพียรจนประสบความสำเร็จ (Bandura, 1997, p.3) อีกทั้งบุคคลที่มีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงจะมีความพยายาม ทุ่มเทความสามารถที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จมากกว่าบุคคลที่มีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่ำ (Wood and Bandura, 1989 quoted in Staples, Hlland and Higgins, 1998)

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่า การตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง และการชอบพฤติกรรมการประจบประแจงนั้นมีความรูปแบบของพฤติกรรมที่ขัดแย้งกันอย่างชัดเจน เนื่องจากบุคคลที่มีระดับของการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงจะมีแนวทางการทำงาน หรือ การกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นที่การทุ่มเทความพยายาม และความสามารถเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งขัดแย้งกับผู้ที่ชอบพฤติกรรมการประจบประแจง เนื่องจากผู้ที่มีพฤติกรรมการประจบประแจงนั้นจะยึดมั่นในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่มีฐานะที่สูงกว่า เพื่อเป็นเส้นทางลัดในการประสบความสำเร็จของตนเองโดยไม่ต้องใช้ ความพยายาม หรือ ความสามารถมากนัก ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่ผู้บังคับบัญชาที่มีระดับการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูง จะมีรูปแบบการบริหารงานโดยยึดมั่นที่ความสามารถในการทำงานเป็นหลัก มากกว่าจะมุ่งเน้นความพึงพอใจในตัวบุคคล

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 3 ว่ามีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเอง และ การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง(จากผู้ใต้บังคับบัญชา)ของตนเอง ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา และสมมติฐานที่ 4 ว่ามีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา และ การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง(จากผู้ใต้บังคับบัญชา)ของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา