

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษาเรื่อง "การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเรื่องความมั่นใจ และการชอบพฤติกรรมการประจบประแจงของผู้บังคับบัญชา : กรณีศึกษาราชการพาณิชย์แห่งหนึ่ง" ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง การตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา และการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชา โดยเปรียบเทียบระหว่างผู้บังคับบัญชาประเมินตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้จัดการสาขา และพนักงานระดับปฏิบัติการที่ประจำอยู่ในสาขาของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 162 คู่ หรือ 324 คน ผลการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้แบบสอบถามคืน 246 ฉบับจากแบบสอบถามที่ส่งออกไป 324 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 75.92 โดยแบ่งเป็นผู้จัดการสาขาจำนวน 122 ฉบับ และพนักงานสาขาจำนวน 124 ฉบับ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนนำมาจับคู่ระหว่างผู้จัดการสาขา และพนักงานที่ประจำอยู่ในสาขาเดียวกันได้จำนวน 107 คู่ คิดเป็นร้อยละ 66.04 ของกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ในการวัดการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาเป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากงานวิจัยของ ละม้าย เกิดโภคทรัพย์ (2548) ซึ่งเป็นแบบสอบถามจากงานวิจัยของ ราฟ ชวาเซอร์ (Schwarzer, 1993) และในการวัดการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเองจากทฤษฎีการประจบประแจง (Ingratiation) ของโจนส์ (Jones, 1964) และ เอกสารทดลองจนแนวคิดที่เกี่ยวข้อง และหลังจากนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ และประมวลผลแล้ว ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ส่วนที่เป็นผู้จัดการสาขา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี และมีอายุการทำงานในองค์กรมากกว่า 20 ปี ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติที่ประจำอยู่ในสาขาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และมีอายุการทำงานในองค์กร 11-15 ปี และเมื่อนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบสมมติฐานตามที่กำหนดไว้ทั้ง 4 ข้อ ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1  
สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อที่	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1	มีความแตกต่างกันระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ
2	มีความแตกต่างกันระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อการขอพบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา)ของผู้บังคับบัญชา	ยอมรับ
3	มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเอง และการขอพบพฤติกรรมการประจบประแจง(จากผู้ใต้บังคับบัญชา)ของตนเอง ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ
4	มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา และการขอพบพฤติกรรมการประจบประแจง(จากผู้ใต้บังคับบัญชา)ของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา	ปฏิเสธ

อภิปรายผลการศึกษา

ระดับของการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา และการขอพบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา)ของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลการวิเคราะห์การตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจ และการขอพบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชา ได้ดังนี้

### การวิเคราะห์ระดับการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่าผู้บังคับบัญชามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.39 ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับสูงเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48

จากการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ผู้บังคับบัญชามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองโดยรวมอยู่ในระดับสูง ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่ามันน่าจะเกิดจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาในการวิจัยครั้งนี้มีปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งเสริมให้มีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงซึ่ง ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูง มี 3 ปัจจัยหลักๆ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์การทำงานหรืออายุงาน

อายุ กลุ่มตัวอย่างของผู้บังคับบัญชาในการศึกษาค้างครั้งนี้ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี โดยมีจำนวนถึง 52 คน คิดเป็นร้อยละ 48.60 รองลงมาคือช่วงอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 38.31 ดังจะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้บังคับบัญชานั้นมีอายุค่อนข้างมาก และจากงานวิจัยของคอสซาเรลลี (Cozzarelli, 1993, pp.1224-1236), อีเวอร์ส และคณะ (Evers and others, 2002, pp.227-243) ซึ่งให้ผลการศึกษาที่สอดคล้องกันว่าผู้ที่มีอายุมากจะมีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อย จากผลการวิจัยดังที่กล่าวมานี้ ทำให้ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยว่า อายุเป็นสิ่งที่แสดงถึงระยะเวลาในการสั่งสมวุฒิภาวะ และประสบการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต ดังนั้นจึงส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาในการศึกษาค้างครั้งนี้มีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงตามไปด้วย

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างของผู้บังคับบัญชาในการศึกษาค้างครั้งนี้ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี โดยมีจำนวนถึง 58 คน คิดเป็นร้อยละ 54.20 รองลงมา คือระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 39 คน ดังจะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้บังคับบัญชานั้นมีระดับการศึกษาค่อนข้างสูง และจากงานวิจัยของคอสซาเรลลี (Cozzarelli, 1993, pp.1224-1236), มิทเชล และคณะ (Mitchell et al., 1994, pp.506-517), จิตตระการ ศุภรัตน์ (2543) และวรรณภาพุทธประสาธ (2546) ให้ผลที่สอดคล้องกันว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำ จากผลการวิจัยดังที่กล่าวมานี้ ทำให้ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง จะมีการรับรู้ว่าตนเองได้รับการเรียนรู้ทางวิชาการที่มาก ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำสิ่งต่างๆ และ แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น

จึงส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาในการศึกษาครั้งนี้มีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงตามไปด้วย

ประสบการณ์การทำงาน หรือ อายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่างของผู้บังคับบัญชาการศึกษาครั้งนี้ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานในองค์กรอยู่ในช่วงมากกว่า 20 ปี โดยมีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 56.07 รองลงมาคือช่วงอายุการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 28.03 ดังจะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างของผู้บังคับบัญชานั้นมีอายุการทำงาน หรือประสบการณ์การทำงานค่อนข้างสูง และจากงานวิจัยของคอซซาเรลลี (Cozzarelli, 1993, pp.1224-1236) มิทเชลล์ และคณะ (Mitchell et al., 1994, pp.506-517) อีเวอร์ส และคณะ (Evers and others, 2002, pp.227-243) ให้ผลที่สอดคล้องกันว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน หรือ อายุงานที่มากจะมีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน หรืออายุงานที่น้อยกว่า จากผลการวิจัยดังที่กล่าวมานี้ ทำให้ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน หรือ อายุงานมากเป็นเวลานาน เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าผู้นั้นได้สั่งสม ความรู้ และ ทักษะในการทำงานไว้อย่างมากมาย อีกทั้งการมีประสบการณ์การทำงาน หรืออายุงานที่มากจะทำให้พบกับปัญหาในการทำงานที่มีความหลากหลายมากกว่าผู้ที่มีอายุงาน หรือประสบการณ์การทำงานที่น้อยกว่า

จากปัจจัยส่วนบุคคลข้างต้นที่ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาในการวิจัยครั้งนี้มีการตระหนักถึงระดับความมั่นใจในตนเองที่สูง และเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้มีการเก็บตัวอย่างในสาขาของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ซึ่งมีบุคลากรที่ประจำอยู่ไม่มากนัก จึงทำให้รูปแบบการบังคับบัญชา และการทำงานร่วมกันระหว่างผู้จัดการสาขา และ พนักงานที่ประจำอยู่ในสาขานั้น เป็นไปอย่างใกล้ชิดจึงส่งผลให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

และเมื่อทำการวิเคราะห์ถึงระดับคะแนนเฉลี่ยแล้วพบว่าตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชานั้นข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุดคือ ข้อคำถามที่ว่า “ฉันคิดว่าฉันสามารถประสบความสำเร็จได้เหมือนคนอื่น ๆ” โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56 ซึ่งการที่ผู้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าตนเองสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้เหมือนคนอื่นนั้นแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชานั้นมีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองอยู่ในระดับสูง โดยน่าจะเป็นผลมาจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งในงานวิจัยนี้คือ ผู้จัดการสาขาของธนาคารนั้น ได้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสาขามีผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้การดูแลเป็นจำนวนมาก และถือได้ว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน จึงส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจว่าตนเองจะประสบความสำเร็จได้เหมือนคนอื่น ๆ และเมื่อทำการวิเคราะห์ถึงระดับคะแนนตามการรับรู้

ของผู้ได้บังคับบัญชานั้นพบว่าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุดคือ ข้อคำถามที่ว่า “ผู้บังคับบัญชาของท่านมีท่าทีที่มั่นใจว่าตนเองสามารถประสบความสำเร็จได้ เหมือนคนอื่น ๆ” โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 ซึ่งเป็นข้อคำถามที่มีใจความสำคัญเหมือนกับข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งน่าจะเป็นผลมาจากผู้ได้บังคับบัญชานั้นได้รับรู้ถึงตำแหน่ง หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา อีกทั้งยังเป็นผู้บังคับบัญชาของตนเองอีกด้วย ดังนั้นจึงส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาน่าจะมีความเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างคนอื่น ๆ

### **การวิเคราะห์ระดับการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ได้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชา**

จากการศึกษาพบว่าผู้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ได้บังคับบัญชา) ของตนเองโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57 ส่วนผู้ได้บังคับบัญชามีระดับการรับรู้การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ได้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตามการรับรู้ของทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาเห็นพร้อมกันในรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชาในธนาคารพาคิษย์แห่งนี้ มีรูปแบบที่คำนึงถึงพฤติกรรมการประจบประแจงเกิดขึ้น โดยตามการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชารับรู้ตนเองว่ามีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการประจบประแจงจากผู้ได้บังคับบัญชาพอสมควร แต่ไม่ถึงระดับที่เป็นการชอบอย่างจริงจัง และตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาก็เช่นเดียวกัน คือมีการรับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาของตนเองมีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการประจบประแจงจากผู้ได้บังคับบัญชา แต่ไม่มากมายนัก ซึ่งสภาพดังกล่าวน่าจะเป็นรูปแบบที่พบเห็นได้ทั่วไปในหลาย ๆ องค์การ นั่นคือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาในเกือบทุกองค์การต่างก็มีการใช้พฤติกรรมการประจบประแจงกันทั้งสิ้น เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือทำตามความรู้สึกของตนเองอยู่ตลอดเวลา ก็คงจะทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างไม่ราบรื่น และเช่นเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาที่ต่างก็ชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความเป็นมิตร มีความรู้สึกในด้านดีต่อผู้บังคับบัญชา มีความอ่อนน้อมและ เชื่อฟังแนวคิดของผู้บังคับบัญชา เพราะถ้าหากมีผู้ได้บังคับบัญชาที่แสดงความเป็นปฏิปักษ์กับตนเองอยู่ตลอดเวลา ก็คงทำงานร่วมกันไม่ได้ ดังที่โรเบิร์ต และ จูสต์ (Robert and Joost, 2003) กล่าวว่าในการที่จะประสบความสำเร็จ

ในการทำงาน บุคคลไม่ควรที่จะทำตนให้โดดเด่นกว่าผู้บังคับบัญชา และควรที่จะทำให้ผู้ที่มีอำนาจมากกว่ารู้สึกว่าเขามีความสามารถเหนือกว่าตนเอง และจงอย่าแสดงความสามารถมากเกินไป มิฉะนั้นอาจได้รับผลในทางตรงกันข้ามนั่นคือ ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกหวาดหวั่นและไม่มั่นคงขึ้นในใจของพวกเขา ดังนั้นรูปแบบการบริหารงานในองค์การจึงได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมการประจบประแจงไม่มากก็น้อยตามปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการประจบประแจงในแต่ละบุคคล และองค์การ

และเมื่อทำการวิเคราะห์ถึงระดับคะแนนเฉลี่ยของข้อความที่เป็นรายชื่อ พบว่าตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชานั้นข้อความที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงที่สุดคือ ข้อความที่ว่า “ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ท่านในทุกเรื่องแม้แต่เรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง” โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 โดยการที่คะแนนเฉลี่ยของข้อดังกล่าวมีคะแนนสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ว่าตนเองนั้นชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ตนเองในทุกๆเรื่อง ซึ่งเหมือนกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะข้อความที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือข้อความที่ว่าท่านยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้บังคับบัญชาของท่านในทุกเรื่องแม้แต่เรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 โดยการที่คะแนนเฉลี่ยของข้อความดังกล่าวมีคะแนนสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาของตนเองชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือในทุกๆเรื่อง ซึ่งสาเหตุที่ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ต่อพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเช่นนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าจะน่าจะเป็นผลมาจากพฤติกรรมในข้อความดังกล่าวนี้เป็นพฤติกรรมการประจบประแจงแบบการแสดงความมีน้ำใจต่อผู้อื่น (Rendering Favours) การแสดงความมีน้ำใจเป็นกลวิธีในการประจบประแจงที่มีประสิทธิภาพเพราะเกือบทั้งหมดของผู้บังคับบัญชาจะตอบสนองในทางบวกเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งที่ดีให้กับตนเอง (Jones, E.E., 1965) นอกจากนี้พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือดังกล่าวนี้เป็นพฤติกรรมที่ยากที่จะพิสูจน์ว่าเป็นพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการประจบประแจงหรือไม่ ดังที่เดลูกา (Deluga, Ronald J., 2001) เสนอว่าการประจบประแจงนั้น เป็นสิ่งที่สามารถพิสูจน์ได้ยาก แต่กลับง่ายที่จะมองข้ามเพราะเกือบทั้งหมดของผู้บังคับบัญชาต้องการความสะดวกสบายจากพฤติกรรมการประจบประแจง ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงส่งผลให้ทั้งการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ที่สอดคล้องกันว่าผู้บังคับบัญชาชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือในทุก ๆ เรื่อง

และเมื่อทำการวิเคราะห์ถึงระดับคะแนนของข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดพบว่า ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชานั้นข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำที่สุดคือ ข้อคำถามที่ว่า “ผู้ใต้บังคับบัญชามอบของขวัญให้แก่ท่านโดยที่ไม่ได้มีโอกาส หรือเทศกาลพิเศษ” โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.01 โดยการที่คะแนนเฉลี่ยของข้อดังกล่าวมีคะแนนต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ว่าตนเองนั้นจะไม่ชอบหากมีผู้ใต้บังคับบัญชานำของขวัญมาให้โดยที่ไม่ได้มีโอกาส หรือเทศกาลพิเศษใด ๆ ซึ่งเหมือนกับกรรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือข้อคำถามที่ว่าท่านมอบของขวัญให้แก่ผู้บังคับบัญชาของท่านโดยที่ไม่ได้มีโอกาส หรือ เทศกาลพิเศษ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.86 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92 โดยการที่คะแนนเฉลี่ยของข้อดังกล่าวมีคะแนนต่ำที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาของตนเองจะไม่ชอบหากมีผู้ใต้บังคับบัญชานำของขวัญไปให้ โดยที่ไม่ได้มีโอกาส หรือเทศกาลพิเศษใดๆ ซึ่งสาเหตุที่ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีการรับรู้ต่อพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเช่นนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าจะเป็นผลมาจากพฤติกรรมในข้อคำถามดังกล่าวนั้นเป็นการกระทำพฤติกรรมที่แสดงออกถึงจุดประสงค์ในการประจบประแจงอย่างชัดเจน จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการกระทำที่ไม่จริงใจ และหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากตนเอง ดังที่ เดลูกา (Deluga, Ronald J., 2001) เสนอไว้ว่าด้วยตำแหน่งหน้าที่ของผู้บังคับบัญชานั้นทำให้ผู้บังคับบัญชามักจะตกเป็นเป้าหมายของผู้ที่ต้องการประจบประแจง ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการกระทำที่อ่อนน้อมที่แสดงออกมาจากผู้ใต้บังคับบัญชานั้นอาจจะเป็นสิ่งที่เสแสร้ง และถูกกระทำเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง(self-advancement)ก็เป็นที่ได้ ดังนั้นจึงทำให้ทั้งตามการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีการรับรู้ที่สอดคล้องกันว่าการกระทำพฤติกรรมดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ไม่น่าจะได้รับ ความพึงพอใจจากผู้บังคับบัญชา

### การทดสอบสมมติฐาน

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลการศึกษิตตามสมมติฐานการวิจัยได้  
ดังนี้

#### สมมติฐานที่ 1 มีความแตกต่างกันระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา

จากการทดสอบความแตกต่างของการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้  
ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา โดยการ  
ทดสอบด้วยค่าที (t-test independent) ผลการวิเคราะห์พบว่าผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับ  
บัญชามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน และเมื่อวิเคราะห์ถึง  
ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับ  
บัญชาตามการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชายังอยู่ในระดับสูง  
เช่นเดียวกัน ซึ่งการที่ผู้บังคับบัญชามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงนั้นแสดงให้เห็น  
เห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ตนเองว่าเป็นตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะดำเนินการ หรือ  
กระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้  
(Bandura, 1986, p.391) ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บังคับบัญชาเคยมีประสบการณ์ที่เป็นความ  
สำเร็จในอดีต ดังที่แบนดูรา (Bandura, 1986, pp.399-401) ได้กล่าวว่าความสำเร็จในการ  
กระทำที่ผ่านมา (Enactive Mastery Experience) จัดเป็นแหล่งสำคัญที่สุดในการสร้างให้เกิดการ  
ตระหนักรู้ความสามารถในตนเอง เนื่องจากประสบการณ์ที่เป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงของ  
บุคคล และความความสำเร็จที่ผ่านมาจะทำให้บุคคลประเมินว่าตนเองมีความสามารถสูง ดังนั้นผู้  
บังคับบัญชาจึงมีการตระหนักรู้ความมั่นใจในตนเองที่สูงตามไปด้วย อีกทั้งผู้บังคับบัญชาในงาน  
วิจัยครั้งนี้ยังมีปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งเสริมให้มีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงดังที่  
อภิปรายไว้ในหน้าที่ 64-65 อีกด้วย

และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาอยู่  
ในระดับสูงเช่นเดียวกับที่ผู้บังคับบัญชารับรู้ตนเอง จะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น  
ศรัทธา และยอมรับในรูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา และสาเหตุที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการ  
ตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชานั้นน่าจะมีสาเหตุ  
จากในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างเป็น คู่ของผู้จัดการสาขา และพนักงานระดับปฏิบัติการที่ประจำ

อยู่ในสาขาของ ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสาขาเดียวกัน และเนื่องจากใน 1 สาขาจะมีผู้จัดการสาขาเพียงคนเดียวจึงทำให้ผู้จัดการสาขาเป็นเหมือนศูนย์กลางของการบริหารงาน และควบคุมการทำงานทั้งหมดในสาขานั้น ๆ จึงทำให้พนักงานในสาขามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง อีกทั้งในแต่ละสาขาของธนาคาร จะมีบุคลากรที่ประจำอยู่ไม่มากนัก จึงทำให้รูปแบบการบังคับบัญชา และการทำงานร่วมกันระหว่างผู้จัดการสาขา และพนักงานที่ประจำอยู่ในสาขานั้น เป็นไปอย่างใกล้ชิดจึงส่งผลให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2 มีความแตกต่างกันระหว่างการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชา**

จากการทดสอบความแตกต่างของการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชา โดยการทดสอบด้วยค่าที (t-test independent) พบว่าการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Schroeder (1970 อ้างถึงในทัศนาศาสตร์, 2529, น. 40-41) ทัศนาศาสตร์ (2529), สนธิยา รักษากิจ (2533), สุวคนธ์ แก้วอ่อน (2549) ที่มีผลการศึกษที่สอดคล้องกันว่า ในการประเมินรูปแบบการบริหาร หรือพฤติกรรมการบริหาร ผู้บังคับบัญชามักจะรับรู้ตนเองแตกต่างจากที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้

และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อคำถามในแบบสอบถามการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชาในชุดที่ 1 (ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา) กับ ชุดที่ 2 (ตามการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา) เป็นรายชื่อโดยการทดสอบด้วยค่าที (t-test independent) พบว่ามีความแตกต่างกันของการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในข้อคำถามที่มีใจความกล่าวถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าจะความคิดเห็นจะไม่ตรงกันในตอนแรก โดยพบว่าคะแนนเฉลี่ยในข้อคำถามดังกล่าวนั้น ผู้บังคับบัญชามีคะแนนเฉลี่ยของการรับรู้การชอบพฤติกรรมการประจบประแจงดังกล่าวสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชามีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 และผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 ซึ่งความแตกต่างของคะแนน

เฉลี่ยของข้อความดังกล่าวหมายความว่า การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชามีการรับรู้ที่ตนเองชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้ายตามความคิดเห็น มีความแตกต่างจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังรับรู้ที่ตนเองชอบพฤติกรรมการประจบประแจงดังกล่าวมากกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้อีกด้วย

นอกจากนี้ยังพบว่ามีความแตกต่างกันของการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในข้อความที่มีใจความกล่าวถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่างพยายามที่จะกล่าวอวยพรผู้บังคับบัญชาเนื่องในโอกาสพิเศษเป็นคนแรกของแผนกเสมอ โดยพบว่าคะแนนเฉลี่ยในข้อดังกล่าวนั้น ผู้บังคับบัญชามีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การชอบพฤติกรรมดังกล่าวสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชามีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96 และผู้ใต้บังคับบัญชามีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96 ซึ่งความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยในข้อความดังกล่าวหมายความว่า การรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชาว่าตนเองชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นที่จะกล่าวคำอวยพรให้แก่ตนเองในโอกาสพิเศษ มีความแตกต่างจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังรับรู้ที่ตนเองชอบพฤติกรรมการประจบประแจงดังกล่าวมากกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้อีกด้วย

จากการเปรียบเทียบการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชาที่พบว่ามีความแตกต่างกัน และจากการเปรียบเทียบข้อคำถามเป็นรายชื่อข้างต้นที่พบว่ามีข้อคำถามหลายข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และในข้อที่แตกต่างกันเหล่านั้นกลับพบว่าผู้บังคับบัญชารับรู้ที่ตนเองชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) มากกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ที่อีกด้วย ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ สุรกิจ กุลวงศ์ (2537) และนพวรรณ กาญจนวรรณ (2540) ที่พบว่าผู้บังคับบัญชามักจะรับรู้รูปแบบการบริหารงานที่ดีของตนเองสูงกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ และผู้บังคับบัญชามักจะรับรู้ที่ตนเองมีรูปแบบการบริหารงานที่ไม่ดีต่ำกว่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ สาเหตุที่คะแนนเฉลี่ยในข้อคำถามของผู้บังคับบัญชา สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของผู้ใต้บังคับบัญชาเกือบทั้งหมดนั้นผู้วิจัยมีความคิดเห็นที่น่าจะเกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลในสาขาของ ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นคู่ของผู้จัดการสาขา และพนักงานในสาขาเดียวกัน ซึ่งในสาขาของธนาคารมีบุคลากรประจำอยู่ในสาขาไม่มากนักจึงทำให้ผู้จัดการสาขาที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานเป็นอย่างมาก อีกทั้งในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสาขานั้น ๆ ผู้จัดการสาขาจะทำการเลือกพนักงานในสาขาขึ้นมา 1 คน เพื่อทำการตอบแบบสอบถาม(สำหรับพนักงาน) จึงทำให้ผู้จัดการสาขารู้ว่าพนักงานคนใดเป็นผู้ตอบ

คำถาม ด้วยเหตุผลเหล่านี้อาจจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่กล้าตอบแบบสอบถามการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ได้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชาตามความเป็นจริง เนื่องจากเกรงผลกระทบจากการตอบคำถามตามความเป็นจริง ดังที่เบลค และมูทอน (Blake and Mouton, 1986, p.21) กล่าวไว้ว่าผู้บังคับบัญชามักจะไม่ได้รับข้อมูลสะท้อนกลับในทางที่ไม่ดีเกี่ยวกับตนเอง หรือได้ข้อมูลซึ่งตรงข้ามกับความเป็นจริงเนื่องจากผู้ให้ข้อมูลเกรงผลทางลบ หรือความเดือดร้อนที่อาจจะเกิดตามมา หรือมีความเป็นไปได้ที่ผู้จัดการสาขา และพนักงานในสาขามีความสัมพันธ์สนิทสนม ชอบพอกันเป็นการส่วนตัวจึงทำให้มีการประเมินการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ได้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชาในแง่ดีตามไปด้วย

**สมมติฐานที่ 3 มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเอง และการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ได้บังคับบัญชา) ของตนเอง ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา**

จากการวิเคราะห์การตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเอง และการชอบพฤติกรรมการประจบประแจงของตนเอง ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการชอบพฤติกรรมการประจบประแจงของตนเอง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $-0.15$  ซึ่งไม่ได้เป็นดังที่คาดการณ์ไว้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่พบว่าตามการรับรู้ตนเองของผู้บังคับบัญชา การตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเอง และการชอบพฤติกรรมการประจบประแจงของตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์ทางลบต่อกัน จากการค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ว่าบุคลากรที่มีระดับการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน แต่ก็ไม่สามารถรับรองได้ว่าบุคลากรผู้นั้นจะไม่ชอบพฤติกรรมการประจบประแจงจากผู้อื่น และเนื่องจากผู้ที่มีระดับการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงมักจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้สามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้สูง จึงมักจะมีตำแหน่งงานที่สูงตามไปด้วย โดยอาจจะมีผู้ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชามากมาย ดังนั้นหากองค์กรต้องการที่จะแต่งตั้งให้ใครมาดำรงตำแหน่งที่ต้องควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา จึงควรที่จะมีการประเมินการชอบพฤติกรรมการประจบประแจงของผู้นั้นด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลนั้นจะสามารถใช้ความสามารถในการนำพาหน่วยงาน และ องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างเต็มที่

และเมื่อนำคะแนนของข้อคำถามในแบบสอบถามการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของตนเอง (ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา) ในแต่ละข้อมาหาความสัมพันธ์กับคะแนนของข้อคำถามในแบบสอบถามการรับรู้การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้บังคับบัญชา) ของตนเอง โดยหาความสัมพันธ์เป็นรายข้อด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) พบว่ามีข้อคำถามในแบบสอบถามการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของตนเองในข้อที่ว่า “ฉันคิดว่าฉันสามารถทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ” มีความสัมพันธ์ทางบวก กับข้อคำถามในแบบสอบถามการรับรู้การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้บังคับบัญชา) ของตนเองในข้อที่ว่า “ผู้ใต้บังคับบัญชากล้อยตามความคิดเห็นของท่านแม้ว่าความคิดเห็นจะไม่ตรงกันในตอนแรก” โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.25 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่าข้อคำถามที่ว่า “ฉันคิดว่าฉันสามารถทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ” นั้นยังมีความสัมพันธ์ทางบวก กับข้อคำถามที่ว่า “ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะกล่าวชื่นชมวิธีแก้ปัญหาในการทำงานที่ท่านเสนอ ถึงแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะยังไม่แน่ใจว่าจะใช้ได้ผล” โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.28 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยการมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างข้อคำถามนั้นหมายความว่า ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาที่คิดว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ นั้นจะชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้อยตามความคิดเห็นของตนเอง นอกจากนี้ยัง ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล่าวชื่นชมวิธีแก้ปัญหาในการทำงานของตนเองอีกด้วย ซึ่งสาเหตุที่เป็นเช่นนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่ามัน่าจะเกิดจากผู้บังคับบัญชาที่มีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงนั้น จะมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะวางแผนการปฏิบัติงาน ควบคุม หรือจัดการกับสถานการณ์ และสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น ได้เป็นผลสำเร็จ (Smith and Mackie, 1995, pp.157-158) และเมื่อผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองแล้ว จึงส่งผลให้เกิดความมั่นใจว่าแนวทาง หรือความคิดเห็นของตนเองเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และดีแล้ว ดังนั้นจึงชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้อยตามความคิดเห็น และทำตามแนวทางของตนเองที่เชื่อว่าเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดตามความคิดของผู้บังคับบัญชา ดังที่เดลูก้า (Deluga, Ronald J., 2001) กล่าวว่า การคล้อยตามความคิดเห็นสามารถแสดงถึงความดีเลิศของแนวคิดของผู้บังคับบัญชา และเป็นการเพิ่มความภาคภูมิใจในตนเอง (self-esteem) ของผู้บังคับบัญชา หรือกล่าวได้ว่าในระยะสั้นการประจบประแจงจะทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกดี และจากความภาคภูมิใจในตนเอง (self-esteem) ที่เกิดขึ้นนั้นยังส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาชอบที่จะได้รับการชื่นชมในแนวทางการแก้ปัญหาของตนเองซึ่งเป็นเสมือนเครื่องตอกย้ำว่าความคิดของตนเองนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้ว จึงได้รับคำกล่าวชมจากผู้ใต้บังคับบัญชา

**สมมติฐานที่ 4 มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา และการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา**

จากการวิเคราะห์การตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา และการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา การตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .046 ซึ่งไม่ได้เป็นดังที่คาดการณ์ไว้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่พบว่าตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา การตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจ และการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์ทางลบต่อกัน จากการค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาของตนเองนั้นเป็นผู้ที่มีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองอยู่ในระดับสูงนั้น ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้บังคับบัญชาผู้นั้นจะไม่ชอบการประจบประแจงจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นหากผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาของตนเองมีการตระหนักรู้ถึงความมั่นใจในตนเองสูงก็อาจจะเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ในการประจบประแจงผู้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา เช่น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บังคับบัญชาของตนเองเป็นผู้ที่มีการตระหนักรู้ความมั่นใจในตนเองสูง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในแนวทางการทำงานของตนเอง ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ในการประจบประแจง ด้วยการคล้อยตามความคิดเห็น รวมถึงการปฏิบัติตามแนวคิดนั้นอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะเลือกให้กลยุทธ์ในการยกย่อง สรรเสริญในความสามารถของผู้บังคับบัญชา หรือนำเสนอตนเองในทิศทางที่จะทำให้บุคคลเป้าหมายรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง เช่น การนอบน้อม ถ่อมตน, การถามเพื่อขอคำแนะนำ, และการขอความช่วยเหลือจากบุคคลเป้าหมาย (Jones, 1964, p.34) โดยผู้บังคับบัญชาผู้นั้นอาจจะไม่รู้ตัวเลยว่ากำลังถูกประจบประแจงจากผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง เนื่องจากพฤติกรรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ในการประจบประแจงนั้นสอดคล้องกับการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่มีการตระหนักรู้ถึงความมั่นใจในตนเองจะต้องควบคุมความมั่นใจในตนเองให้

อยู่ในขอบเขตที่พอดี เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ไม่มองว่าเป็นจุดอ่อนในการประจบประแจงของผู้บังคับบัญชา

และเมื่อนำคะแนนของข้อคำถามในแบบสอบถามการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา (ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา) ในแต่ละข้อมาหาความสัมพันธ์กับข้อคำถามในแบบสอบถามการรับรู้การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชา (ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา) โดยหาความสัมพันธ์เป็นรายข้อด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) พบว่ามีข้อคำถามในแบบสอบถามการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาในข้อที่ว่า “ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงท่าทีที่คิดว่าเป็นการเสี่ยงเกินไปที่จะทำงานใหม่ๆที่ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่คุ้นเคย” มีความสัมพันธ์ทางลบ กับข้อคำถามในแบบสอบถามการรับรู้การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชาในข้อที่ว่า “ท่านมักจะกล่าวชื่นชมวิธีแก้ปัญหาในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาของท่านเสนอ” ถึงแม้ว่าท่านยังไม่แน่ใจว่าจะใช้ได้ผลโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงถึง  $-0.33$  มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.01$  โดยการมีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างข้อคำถามทั้ง 2 ข้อนั้นหมายความว่า ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาที่มีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่ำ ไม่กล้าเสี่ยง และกลัวจะทำสิ่งใหม่ๆ จะไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากกล่าวชื่นชมวิธีแก้ปัญหาในการทำงานของตนเอง ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นไม่แน่ใจจริง ๆ ว่าวิธีดังกล่าวจะใช้ได้ผล ซึ่งสาเหตุที่เป็นเช่นนั้นผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าจะเกิดจากสาเหตุที่ว่าผู้บังคับบัญชาที่ไม่กล้าเสี่ยง และกลัวที่จะทำสิ่งใหม่ๆ นั้นเป็นผู้ที่มีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองต่ำ มักจะหลีกเลี่ยงงานที่ยาก ขาดความพยายาม ขาดความทะเยอทะยาน และเป็นคนที่ไม่ค่อยริเริ่มกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ (Bandura, 1986, pp.255-256) จากการที่ผู้บังคับบัญชามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองต่ำนั้นจึงส่งผลให้เกิดความไม่มั่นใจในแนวทางในการทำงาน หรือ แนวทางในการแก้ปัญหาของตนเองอีกด้วย และเมื่อผู้บังคับบัญชาผู้นั้นได้รับการชื่นชมแนวทางในการทำงาน หรือ แนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้นจึงทำให้ผู้บังคับบัญชาผู้นั้นเกิดการระแวงว่าการกล่าวชมนั้นเป็นสิ่งที่เสแสร้ง และไม่จริงใจ ดังนั้นจึงไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวชมแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงานของตนเอง หากไม่แน่ใจว่าแนวทางนั้นเป็นแนวทางที่ดีจริง ๆ

นอกจากนี้ยังพบว่ามีข้อคำถามในแบบสอบถามการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาในข้อที่ว่า “แม้งานจะยากเกินไป ผู้บังคับบัญชาของท่านก็ยังแสดงออกถึงความมั่นใจว่าน่าจะทำสำเร็จ” มีความสัมพันธ์ทางบวกกับข้อคำถามในแบบสอบถามการรับรู้การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชาในข้อที่ว่า “ท่านกล่าวว่า

ชักถามอย่างสนใจถึงประวัติการทำงาน หรือผลงานที่เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้วยท่าทีที่ชื่นชมถึงแม้ว่าท่านจะเคยทราบมาเป็นอย่างดีแล้ว” โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.21 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการมีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างข้อคำถาม ทั้ง 2 ข้อนั้นหมายความว่า ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาที่มีความมั่นใจว่าตนเองสามารถทำงานที่ยากได้สำเร็จนั้นชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชักถามถึงประวัติการทำงาน หรือผลงานที่เป็นที่ยอมรับของตนเองอย่างชื่นชม ถึงแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเคยทราบมาก่อนหน้านี้แล้ว ซึ่งสาเหตุที่เป็นเช่นนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่ามัน่าจะเกิดมาจากสาเหตุที่ว่าผู้บังคับบัญชาที่มีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงนั้นมักจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ดังที่แบนดูรา (Bandura, 1986, Quoted in Evan, 1989, pp.53-54) กล่าวว่าผู้ที่มีการตระหนักรู้ความสามารถในตนเองสูงนั้นจะแสดงความสามารถของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ และจะกระทำสิ่งต่างๆ อย่างอุตสาหะในการเผชิญกับอุปสรรค และความยากลำบากที่เกิดขึ้น จนสามารถประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ในที่สุด แต่เนื่องจากว่าบุคคลที่ประสบความสำเร็จ มีอำนาจ หรือร่ำรวยเพียงใด ก็ต้องการคนยกย่องเหมือนกัน อีกทั้งบางคนอาจจะต้องการได้รับการยอมรับจากคนอื่นอย่างมาก เพราะทั้งลูกน้องส่วนใหญ่ หรือสมาชิกในครอบครัวของเขาอาจจะไม่เคยรับรู้ความสำเร็จของเขาเลย (ธรรมจักร สร้อยพิบูล, 2543) ดังนั้นจึงทำให้ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ หากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนใจ และชื่นชมกับผลงาน และความสำเร็จของตนเองที่ผ่านมา นอกจากนี้พฤติกรรมการประจบประแจงด้วยการยกย่องความสามารถของผู้บังคับบัญชาดังกล่าวเป็นประเภทของพฤติกรรมการประจบประแจงที่มักจะประสบความสำเร็จในการสร้างความประทับใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วบุคคลมักจะชอบคนที่มีความคิดต่อตนเองในแง่ดีเสมอ (Jones, E.E., 1965)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ

จากข้อค้นพบดังกล่าวไว้ในการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้เสนอข้อเสนอแนะต่อองค์การดังต่อไปนี้

1. จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน อีกทั้งการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาทั้งตามการรับรู้ตนเองผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชายังอยู่ใน

ระดับสูงทั้งคู่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชานั้นมีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีความพยายามมุ่งมั่น และพากเพียรในการปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการที่ผู้บังคับบัญชาในองค์กรนั้นมีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองที่สูงนั้นจะช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กรได้เป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้ อีกทั้งผู้บังคับบัญชายังมีอิทธิพลอย่างมากในการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์กร จากบทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการดำเนินงานในองค์กร ผู้บังคับบัญชาจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งทางตรง และทางอ้อม (Davis and Luthans, 1984, p.242) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการที่ผู้บังคับบัญชามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองนั้นเป็นสิ่งที่ดี และจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้การที่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาไม่ความแตกต่างกันนั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบการบังคับบัญชา และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี และใกล้ชิดกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเต็มไปด้วยการทำงานโดยอยู่บนพื้นฐานของความสามารถเป็นหลัก จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักรู้ถึงความมั่นใจของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ และศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา และส่งผลให้การบริหารงานในองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นคู่ของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในสาขาของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยที่มีพนักงานปฏิบัติงานอยู่ไม่มากนักจึงทำให้รูปแบบการทำงาน เป็นไปด้วยความใกล้ชิด จนทำให้ระดับการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นตัวอย่างที่ดีที่องค์กรควรจะได้ใส่ใจในรูปแบบการทำงานร่วมกันของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรให้มีรูปแบบการทำงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่ และให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชามากขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานในองค์กร

2. จากการศึกษานี้พบว่า การรับรู้ของผู้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการขอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชามีความแตกต่างกัน จากการค้นพบนี้เป็นสิ่งที่เป็นจุดอ่อนของการบริหารงานภายในองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่าสิ่งที่ผู้บังคับบัญชารับรู้การขอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของตนเองนั้นไม่ตรงตามสิ่งที่แสดงออกไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ค่อนข้างอันตรายในการ

บริหารผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากว่าหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาของตนเองเป็นผู้ที่  
 ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประจบประแจง ก็จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมในการทำงาน  
 หรือ พฤติกรรมในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชานั้นเป็นไปอย่างไม่จริงใจ และ หวังผล  
 ประโยชน์จากความชอบพอที่ผู้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้ที่ทำการประจบ และ แทนที่จะทำงานโดย  
 มุ่งเน้นที่ผลงาน กลับทำงานตามใจนาย ไม่มีการขัดแย้ง และไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง  
 ต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผลร้ายต่อองค์กร แต่ในขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็กลับรับรู้ว่ตนเอง  
 ไม่ชอบพฤติกรรมการประจบประแจงจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการที่ผู้บังคับบัญชาไม่รู้ตัวว่า  
 ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามาประจบประแจง เมื่อไม่รู้ตัวก็ไม่มีการแก้ไข ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับ  
 บัญชากระทำการประจบประแจงยิ่งขึ้น และ จะกลายเป็นพฤติกรรมเลียนแบบ ยิ่งไปกว่านั้นถ้า  
 หากผู้ที่ทำการประจบประแจงนั้นได้รับสิ่งที่ดีตอบแทนจากผู้บังคับบัญชา ดังงานวิจัยของจัจด์ และ  
 เบรทส์ (Judge and Bretz, 1994, p.54) ที่ค้นพบว่าพฤติกรรมการประจบประแจงสามารถทำนาย  
 ความสำเร็จในอาชีพ ของผู้ทำการประจบประแจงได้ โดยบุคคลที่ใช้พฤติกรรมการประจบประแจง  
 ในระดับสูงต่อผู้บังคับบัญชาจะมีระดับความสำเร็จในอาชีพ สูงกว่าผู้ที่มีระดับพฤติกรรมการ  
 ประจบประแจงที่น้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญ และด้วยเหตุนี้ก็อาจจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคน  
 อื่นที่มุ่งสร้างผลงาน แต่กลับเห็นคนที่ทำการประจบประแจงได้รับผลลัพธ์ที่ดีกลับก็จะเป็นการ  
 ทำลายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
 รับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมในองค์กร และเมื่อมีการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมในผลตอบแทนที่ได้รับก็  
 จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนผู้นั้นมีการลดระดับของความทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้เกิดสมดุล  
 ระหว่างความทุ่มเท กับสิ่งตอบแทนที่ตนเองได้รับ (Adam, 1976, pp.267-299) และอาจจะส่งผล  
 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นเปลี่ยนไปยึดมั่นในพฤติกรรมการประจบประแจงอีกด้วย

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับ  
 บัญชา) ของผู้บังคับบัญชานั้นเป็นอันตรายอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร ดัง  
 นั้นองค์กรควรที่จะมีการประเมินการรับรู้การชอบการประจบประแจงของผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ  
 เพื่อป้องกันการเพิ่มขึ้นของพฤติกรรมการประจบประแจงภายในองค์กร และนอกจากนี้องค์กร  
 ควรสร้างมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน, การจ่ายผลตอบแทน, การเลื่อนตำแหน่ง, การ  
 มอบสวัสดิการให้แก่พนักงาน โดยเกณฑ์ในการประเมินควรที่จะเป็นสิ่งที่ เป็นรูปธรรม สามารถวัด  
 และตรวจสอบได้ เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึก หรือทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวตัดสิน

3. จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเอง และการ  
 ชอบพฤติกรรมการประจบประแจงของตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์ทางลบต่อกัน จากการค้นพบดัง

กล่าวแสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ว่าบุคลากรที่มีการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน แต่ก็ไม่สามารถรับรองได้ว่าบุคลากรผู้นั้นจะไม่ชอบพฤติกรรมการประจบประแจงจากผู้อื่น และเนื่องจากผู้ที่มีระดับการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจในตนเองสูงมักจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้สามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้สูงจึงมักจะมีตำแหน่งงานที่สูงตามไปด้วย โดยอาจจะมีผู้ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชามากมาย ดังนั้นหากองค์กรต้องการที่จะแต่งตั้งให้ใครมาดำรงตำแหน่งที่ต้องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา จึงควรที่จะมีการประเมินการชอบพฤติกรรมการประจบประแจงของผู้นั้นด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลนั้นจะสามารถใช้ความสามารถในการนำพาหน่วยงาน และ องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างเต็มที่

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาต่อไป

1. ควรจะมีการศึกษาการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาโดยทำการเก็บข้อมูลกับหน่วยงานที่มีขนาด และจำนวนพนักงานที่มากขึ้น เพื่อเปรียบเทียบการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาในองค์กรที่มีขนาดแตกต่างกัน
2. ควรจะมีการศึกษาการรับรู้การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชาโดยทำการเก็บข้อมูลกับหน่วยงานที่มีขนาด และจำนวนพนักงานที่มากขึ้น เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชาในองค์กรที่มีขนาดแตกต่างกัน
3. เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ไม่พบความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างการตระหนักรู้ถึงระดับความมั่นใจของผู้บังคับบัญชาและ การชอบพฤติกรรมการประจบประแจง ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากที่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดกันเกินไป จึงอาจส่งผลต่อความบิดเบือนในการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรจะมีการเก็บข้อมูลกับหน่วยงานที่มีขนาด และจำนวนพนักงานที่มากขึ้นเพื่อป้องกันการบิดเบือนในการตอบแบบสอบถาม
4. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรจะมีการศึกษาการชอบพฤติกรรมการประจบประแจง (จากผู้ใต้บังคับบัญชา) ของผู้บังคับบัญชาโดยทำการศึกษาตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา เช่น เพศ ระดับการศึกษา อายุ อายุงาน จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาในการดูแลเป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบว่าผู้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีส่งผลให้มีการชอบพฤติกรรมการประจบประแจงที่แตกต่างกันหรือไม่

5. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรจะมีการศึกษาการใช้พฤติกรรมการประจบประแจงของผู้ได้บังคับบัญชา โดยทำการศึกษาตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น เพศ ระดับการศึกษา อายุ อายุงาน และประเภทของงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีส่งผลให้มีการชอบพฤติกรรมการประจบประแจงที่แตกต่างกันหรือไม่

6. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงพฤติกรรมการประจบประแจงในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสังเกต ร่วมกับการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น