

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความประทับใจและการประเมินผล การปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 1) การจัดการความประทับใจ
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3) บริษัทสื่อสารโทรคมนาคมที่ทำการศึกษาและการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของบริษัท
- 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การจัดการความประทับใจกับผลการปฏิบัติงาน

#### 2.1 การจัดการความประทับใจ

การจัดการความประทับใจถือว่าเป็นพฤติกรรมที่พบได้ทั่วไปในองค์กร (Wayne & Liden, 1995) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการความประทับใจไว้ เช่น

Schneider (1981) ได้ให้ความหมายว่าการจัดการความประทับใจว่า เป็นพฤติกรรมต่างๆ ที่บุคคลทำขึ้นโดยหวังผลโดยใช้รูปแบบการสื่อสารไปยังบุคคลเป้าหมายทั้งแบบวจนภาษาและอวจน ภาษา ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตามสถานการณ์เพื่อสร้างภาพของตนในสายตาคนอื่น

Jones & Pittman (1982) กล่าวว่าการจัดการความประทับใจ หมายถึงพฤติกรรมที่บุคคล คนหนึ่งทำต่อบุคคลอื่นเพื่อหวังผลให้เกิดการรับรู้หรือความประทับใจที่ดีต่อตน

ในขณะที่ต่อมา Rosenfeld, Giacalone, & Riordan (1995) ได้สรุปว่าการจัดการความ ประทับใจเป็นกระบวนการความพยายามที่จะสร้างภาพลักษณ์ของตนในสายตาของผู้อื่น ซึ่ง พฤติกรรมนั้นแสดงออกได้ในหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ระดับศีลธรรม และความฉลาดเฉลียว ของผู้กระทำนั่นเอง

ลิวอิส วรานูสันติกุล (2557) กล่าวว่าการจัดการความประทับใจ (Impression Management) คือการที่คนเราใช้กิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อไปสร้างความประทับใจต่อตนเอง ด้วยการออกแบบ ควบคุม จัดกระทำ หรือสร้างข้อมูลให้เข้าไปมีอิทธิพลทำให้บุคคลเป้าหมายเกิดความประทับใจต่อตนเองในทิศทางที่มีจุดมุ่งหมายตั้งไว้ก่อนแล้ว

สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ได้ให้ความหมายของความหมายของการจัดการความประทับใจว่า เป็นพฤติกรรมที่บุคคลคนหนึ่งทำต่อบุคคลอื่นเพื่อหวังผลให้เกิดการรับรู้หรือความประทับใจที่ดีต่อตนเอง ด้วยการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนตัวหรือเพื่อผลประโยชน์จากความประทับใจของผู้อื่น

โดยทั่วไปแล้ว การทำให้ผู้อื่นเกิดการรับรู้หรือเกิดความประทับใจตนในทางที่ดีมีความสำคัญต่อการสร้างและการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล การจัดการความประทับใจบางบริบทอาจถือเป็นมารยาทสังคมด้วย เช่นการแต่งกายเรียบร้อย สวยงาม การพูดสุภาพ ไพเราะ สำหรับในทางพฤติกรรมองค์การถือว่าการสร้างความประทับใจให้กับผู้อื่นเป็นกลยุทธ์ (Strategy) ที่เป็นทั้งประโยชน์และโทษต่อผู้ปฏิบัติและต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารหรือผู้นำองค์การที่จำเป็นต้องสร้างศรัทธาจากบุคคลในองค์การ และสังคม ต้องเข้าใจและสามารถบริหารจัดการความประทับใจได้ (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) ต้องตระหนักว่าภาพลักษณ์ของตนนั้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (Lashinsky, 2002) และในขณะที่เดียวกันก็ต้องไม่ลืมว่าตนเองก็เป็นเป้าหมายของการจัดการความประทับใจจากบุคคลอื่นด้วยเช่นกัน เช่นผู้บริหารอาจจะคัดเลือกคนที่มี “หน่วยก้านดี” ตามการรับรู้ของตนเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือเลือกผู้สมัครที่นำเสนอตัวเองได้อย่างโดดเด่นเข้าทำงาน หรือการประเมินผลปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติตนแบบ “ดีศรีบम्म เหมาะสมครบนาย” ให้สูงกว่าปกติ เป็นต้น ในสังคมไทยนักวิชาการของไทยเชื่อว่าสังคมไทยน่าจะมีการจัดการความประทับใจในทุกบริบท โดยสาเหตุสำคัญอาจเกิดจากการที่สังคมไทยมีความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ พื้นฐานของความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์คือความแตกต่างของพลังอำนาจในสถานภาพของคู่สัมพันธ์กล่าวคือผู้อุปถัมภ์ครอบครองทรัพยากรมากกว่าผู้รับการอุปถัมภ์จึงสามารถช่วยเหลือ อุปการะและคุ้มครองผู้รับการอุปถัมภ์ได้ ช่องว่างระหว่างอำนาจระหว่างคู่สัมพันธ์นี้น่าจะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมจัดการความประทับใจได้ โดยเฉพาะวิธีการประจบ (อคิน ระพีพัฒน์, 2548 อ้างถึงใน วิธัญญา วัฒน, 2553) อีกสาเหตุหนึ่งก็ได้แก่ลักษณะนิสัยพื้นฐานของคนไทยที่ชอบความโอ้อ่า รักหน้าและนิยมการแสดงการนอบน้อมต่อผู้ที่มีอำนาจมากกว่า (Witt, 1980 อ้างถึงใน สุมาลี มาโนชนกุล, 2539)

การจัดการความประทับใจมีองค์ประกอบหลักอยู่ 3 ประการคือ บุคคลที่มีพฤติกรรมสร้างความประทับใจ บุคคลเป้าหมายที่ต้องการให้ประทับใจ และปฏิกริยาหรือลักษณะความสัมพันธ์

ระหว่างกันของทั้งสองฝ่าย นักสังคมวิทยาชื่อ Goffman (1959) เป็นคนแรกๆที่ได้ศึกษาพฤติกรรมแบบนี้ โดยอธิบายว่าเป็นลักษณะปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และเปรียบเทียบว่า โลกนี้เหมือนกับโรงละคร ทุกคนเป็นนักแสดงในเวทีชีวิตของตน แต่ละคนก็จะแสดงบทบาทพฤติกรรมเฉพาะอย่างไรไปตามสถานการณ์ บทบาท (Social Role) และกฎเกณฑ์ (Rule) เพื่อจะดึงดูดผู้ชม ซึ่ง “พฤติกรรมโดยมีเป้าประสงค์ (Purpose-Driven Performances)” นี้เองที่ Goffman (1959) เรียกว่า เป็นการจัดการความประทับใจ

โดยสรุป Goffman (1959) เห็นว่า “ตราบไคที่บุคคลปรากฏกายต่อหน้าคนอื่น เขาจะต้องสร้างกิจกรรมที่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับตัวเองให้ดูเป็นที่น่าประทับใจของผู้คนอื่นๆ เหล่านั้น เพื่อผลประโยชน์ที่เขาต้องการ ”

การศึกษาของ Goffman (1959) เป็นจุดเริ่มต้นทำให้นักวิชาการรุ่นต่อๆมาสนใจ ทำการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการความประทับใจเพิ่มเติม สาเหตุสำคัญประการหนึ่งเกิดจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมักจะเกิดความผิดพลาดขึ้นจากอิทธิพลของการจัดการความประทับใจ เช่น Mowday (1978) ศึกษาพฤติกรรมการสร้างความประทับใจของผู้นำ พบว่ามีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความประทับใจ เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ การให้รางวัล เพื่อล่อใจ ส่วน Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980) ได้ขยายพฤติกรรมของการจัดการการประทับใจออกเป็นแบบต่างๆ เช่น พฤติกรรมกรรกล้าแสดงออก (Assertiveness) การประจบเอาใจ (Ingratiation) แสดงความมีเหตุผล (Rationality) พฤติกรรมการคว่ำบาตร (Sanctions) การแลกเปลี่ยน (Exchange) การขอร้องในลักษณะอ้างอิงผู้ที่เหนือกว่า (Upward appeals) เป็นต้น

### 2.1.1 ตัวแบบการจัดการความประทับใจ (Impression Management Model)

จากการศึกษาของ Goffman (1959) ที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการนำเสนอตนเองโดยอธิบายตามสถานะของผู้มีพฤติกรรมตามลำดับชั้นทางสังคม เพื่อกำหนดบทบาทและทิศทางของพฤติกรรมและเพื่อให้ได้ผลตามที่ตนต้องการ เป็นการเน้นการทำให้ผู้อื่นประทับใจในตนโดยไม่ได้ศึกษาถึงที่มาของพฤติกรรม แต่นักวิชาการในยุคต่อมาได้ศึกษาถึงที่มาของพฤติกรรมและผลกระทบของพฤติกรรม เช่น งานวิจัยของ Leary & Kowalski (1990) ที่ได้ศึกษาถึงเหตุของพฤติกรรมเช่นว่านั้นว่ามาจากกระบวนการหลัก 2 กระบวนการคือ แรงจูงใจในการสร้างความประทับใจและการสร้างความประทับใจ โดยกำหนดเป็นแบบสององค์ประกอบของการจัดการความประทับใจ (The Two-Component Model) ดังนี้

### แรงจูงใจในการสร้างความประทับใจ

- ความเกี่ยวพันระหว่างเป้าหมาย/ผลที่ต้องการกับพฤติกรรม
- คุณค่าของเป้าหมาย/ผลที่ต้องการ
- ความแตกต่างระหว่างภาพลักษณ์ที่ต้องการกับปัจจุบัน

### การสร้างความประทับใจ

- อัตมโนทัศน์ (Self-concept)
- ภาพอัตลักษณ์ (Identity image) ที่ต้องการและไม่ต้องการ
- ข้อจำกัดในบทบาท
- ค่านิยมของบุคคลเป้าหมาย
- ภาพลักษณ์ปัจจุบันหรืออนาคต

แผนภาพที่ 1 ตัวแบบสององค์ประกอบของการจัดการความประทับใจ

(ที่มา : Leary & Kowalski, 1990)

แรงจูงใจในการสร้างความประทับใจ (Impression Motivation) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความประทับใจในใจของผู้อื่น ซึ่ง Leary & Kowalski (1990) เชื่อว่าเกิดจากองค์ประกอบของแรงจูงใจ 3 ประการ คือ

ประการแรก *ความเกี่ยวพันระหว่างเป้าหมาย/ผลที่ต้องการกับพฤติกรรม (Goal-relevance of impression)* คนมีแนวโน้มที่จะถูกจูงใจให้สร้างพฤติกรรมจัดการความประทับใจ ถ้าเห็นว่าพฤติกรรมนั้นสัมพันธ์กับเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ตนต้องการ ไม่ว่าจะเป็นผลลัพธ์ทางสังคมทางการเงิน ภาพลักษณ์ ฯลฯ ยิ่งถ้าพฤติกรรมนั้นอยู่ในสายตาของคนจำนวนมาก (Publicity) ก็จะจูงใจให้เกิดการจัดการความประทับใจมากขึ้น (Baumgardner & Levy, 1987) โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมการนำเสนอตนเอง อีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความเกี่ยวพันระหว่างเป้าหมาย/ผลที่ต้องการกับพฤติกรรมคือ บุคคลเป้าหมายที่ต้องการให้ประทับใจนั้นมีอิทธิพลหรือมีความสำคัญที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการมาน้อยเพียงใด ยิ่งมีความสำคัญมากก็จะจูงใจที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมความประทับใจมาก (Bohra & Pandey, 1984) ตัวอย่างเช่น คนมักจะมีพฤติกรรมจัดการความประทับใจต่อผู้บังคับบัญชาหรือครูมากกว่าเพื่อนฝูง เป็นต้น

องค์ประกอบประการที่สองได้แก่ *คุณค่าของเป้าหมาย/ผลที่ต้องการ (Value of Desired Goals)* ทฤษฎีแรงจูงใจส่วนใหญ่มักจะเสนอว่าแรงจูงใจจะเพิ่มขึ้นหากคุณค่าของเป้าหมายหรือรางวัลนั้นมากขึ้น คุณค่าของเป้าหมายหรือรางวัลนั้นขึ้นอยู่กับตัวบุคคล เช่น ในการสัมภาษณ์งาน หากผู้สมัครต้องการงานนั้นมากก็จะพยายามทำตนให้เป็นที่ประทับใจแก่ผู้สัมภาษณ์มากขึ้น ในแง่ของความขาดแคลนก็มีผลต่อคุณค่าของเป้าหมายเช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่นหากมีตำแหน่งงานว่างจำกัด

และมีผู้สมัครจำนวนมาก การแข่งขันสูง ก็จะจูงใจให้มีพฤติกรรมจัดการความประทับใจมากขึ้น ตาม (Pandey & Rastagi, 1979) อย่างไรก็ตามพฤติกรรมจัดการความประทับใจนี้มีอย่างน้อยเพียงใดก็ยังขึ้นอยู่กับสภาพสังคมด้วย งานวิจัยของ Pandey (1986) พบว่าในสังคมของประเทศอินเดียที่มีความขาดแคลนด้านเศรษฐกิจสูง ผู้คนจะมีแรงจูงใจในการประจบประแจงซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการความประทับใจมากกว่าในสังคมที่ไม่มีความขาดแคลนทางเศรษฐกิจ

องค์ประกอบสุดท้ายที่จูงใจให้เกิดการจัดการความประทับใจคือ ความแตกต่างระหว่างภาพลักษณ์ที่ต้องการกับปัจจุบัน (*Discrepancy between desired and current image*) Leary & Kowalski (1990) กล่าวว่าผู้คนจะมีภาพลักษณ์ที่ต้องการของตนเองไว้ในใจ ภาพลักษณ์ที่ต้องการนี้จะถูกกำหนดไว้เป็นช่วงว่ารับได้หรือรับไม่ได้ ถ้าเมื่อใดที่รู้สึกหรือรับรู้ภาพลักษณ์ของตนหลุดจากช่วงที่รับได้ก็จะปรับพฤติกรรมให้เข้าสู่ช่วงที่ต้องการเสมอ ความแตกต่างจากภาพลักษณ์ที่ต้องการกับภาพลักษณ์ที่ตนรับรู้ตัวเองจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมจัดการความประทับใจ ภาพลักษณ์ที่เสียไปนี้เกี่ยวพันกับความรู้สึกอายและเสียหน้าซึ่งมีงานวิจัยหลายชิ้นพบว่ามีการใช้พฤติกรรมจัดการความประทับใจหลายรูปแบบเพื่อแก้ไขภาพลักษณ์ เช่น การเน้นความสามารถหรือคุณสมบัติด้านอื่นของตนเพื่อทดแทน (Baumeister & Jones, 1978) หรือพยายามทำสนิสนมกับผู้มีชื่อเสียงหรือประสบผลสำเร็จ (Cialdini & Richardson, 1980) เป็นต้น

ในส่วนเนื้อหาของการจัดการความประทับใจที่ระบุในตัวแบบของ Leary & Kowalski (1990) กำหนดไว้เป็น 5 ปัจจัย ซึ่งมีความใกล้เคียงกันค่อนข้างมาก ได้แก่

ปัจจัยที่หนึ่ง *อัตมโนทัศน์ (Self-concept)* ซึ่งเป็นการกำหนดภาพลักษณ์ของตนเองไว้ล่วงหน้า (The images people try to project) เป็นการแสดงตนในแบบนั้นๆต่อผู้อื่นในเวลาที่เหมาะสมซึ่งอาจจะเหมือนหรือตรงข้ามกับตัวตนที่แท้จริงก็ได้ งานวิจัยของ Tunnell (1984) พบว่าบุคคลสาธารณะจะแสดงออกต่อสาธารณชนแตกต่างกับการแสดงออกในชีวิตส่วนตัวมากเมื่อเทียบกับบุคคลทั่วไป ยิ่งบุคคลที่ไม่เป็นที่รู้จักความแตกต่างของการแสดงตนในที่สาธารณะกับที่ส่วนตัวก็จะน้อยลง

ปัจจัยต่อมาคือ *ภาพอัตลักษณ์ที่ต้องการและไม่ต้องการ (Desired and undesired identity image)* ภาพอัตลักษณ์ที่ต้องการหมายถึงสิ่งที่บุคคลคนนั้นอยากจะเป็น (would like to be) และคิดว่าสามารถเป็นได้ (really can be) หรืออย่างน้อยก็ใกล้เคียงและภาพอัตลักษณ์ที่ไม่ต้องการคือสิ่งที่บุคคลนั้นไม่อยากจะเป็น (Schlenker, 1985) บุคคลสามารถพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองขึ้นมาได้ หากภาพอัตลักษณ์ที่ต้องการแตกต่างไปจากความเป็นตัวตนของตนเองมากโอกาสในการใช้การจัดการความประทับใจก็จะมีความ

ปัจจัยที่สามคือ *ข้อจำกัดในบทบาท (Role constraint)* หมายถึงความคาดหวังจากสังคมที่มีต่อบุคคลนั้นๆจะเป็นปัจจัยหนึ่งของการจัดการความประทับใจเช่นอาชีพพยาบาล จะถูกมองว่าต้องมีบุคคลิกกระฉับกระเฉง อ่อนโยน และมีเมตตา บุคคลที่เป็นพยาบาลก็จำเป็นต้องทำตนให้กระฉับกระเฉง อ่อนโยน มีเมตตา แม้ว่าอาจจะไม่ใช่ตัวตนของตนก็ตาม

ปัจจัยข้อที่สี่ คือ *ค่านิยมของบุคคลเป้าหมาย (Target Values)* งานวิจัยของ Mori และคณะ (1987) พบว่าคนมีแนวโน้มที่จะปรับพฤติกรรมหรือภาพลักษณ์ของตนหากเห็นพฤติกรรมนั้นจะตอบสนองหรือสอดคล้องกับค่านิยมของบุคคลเป้าหมายที่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญต่อตนเอง โดยจะคาดเดาว่าพฤติกรรมใดบ้างที่จะเป็นที่ชื่นชอบของบุคคลเป้าหมาย เป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมที่จะได้รับการยอมรับของบุคคลเป้าหมายแม้ว่าพฤติกรรมนั้นจะไม่สอดคล้องกับค่านิยมของตนเองก็จะยอมทำ

ปัจจัยสุดท้ายได้แก่ *ภาพลักษณ์ปัจจุบันหรือภาพลักษณ์ในอนาคต (Current or potential image)* Leary & Kowalski (1990) กล่าวว่าคนที่มีพฤติกรรมสร้างการจัดการความประทับใจจะพยายามสร้างภาพลักษณ์ของตนในปัจจุบันให้ดีในสายตาของคนอื่นและรวมไปถึงการวางแผนที่จะสร้างภาพลักษณ์ต่อไปในอนาคตซึ่งหมายรวมถึงเขาต้องคาดการณ์กลุ่มหรือบุคคลเป้าหมายในอนาคตด้วย

มีงานวิจัยอีกหลายชิ้นที่สนับสนุนตัวแบบสององค์ประกอบของการจัดการความประทับใจ เช่น Roberts (2005) ที่พบว่าบุคคลมีแนวโน้มที่จะใช้กลยุทธ์แบบประจบเอาใจผู้ที่มีสถานะเหนือกว่าหรือมีอำนาจมากกว่าหากเขาเห็นช่องทางว่าตนจะได้ประโยชน์จากพฤติกรรมนั้น หรือ เห็นว่าผลประโยชน์นั้นมีคุณค่า หาได้ยาก (Beck, 1983) คือซึ่งน้ำหนักกว่าผลตอบแทนที่ได้จากพฤติกรรมนี้

### 2.1.2 กลยุทธ์การจัดการความประทับใจ (Impression Management Strategies)

นักจิตวิทยาสังคมเชื่อว่าคนเราต้องจัดการความประทับใจเพราะมันเป็นเหมือนสะพานไปสู่การยอมรับและผลลัพธ์ที่มีคุณค่าสูงในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ ทรัพย์ ตำแหน่ง หรือนามธรรมอย่างเรื่องความเคารพ ฯลฯ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอันแฝงอยู่ในโครงสร้างที่แท้จริงของการมีชีวิตในสังคม (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2557) หากแต่เทคนิครูปแบบหรือ กลยุทธ์ในการจัดการความประทับใจนั้นแตกต่างกันออกไป

Jones & Pittman (1982) ได้เสนอเทคนิคหรือกลยุทธ์การจัดการความประทับใจ โดยแบ่งเป็น 5 แบบ คือ กลยุทธ์การประจบเอาใจ (Ingratiation) กลยุทธ์การเสริมสร้างหรือสนับสนุนตนเอง (Self-Promotion) กลยุทธ์การข่มขู่ (Intimidation) การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง (Exemplification) และกลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ (Supplication) และต่อมาได้มีการสร้างเครื่องมือวัด การจัดการความประทับใจตามเทคนิคหรือกลยุทธ์ของ Jones & Pittman โดย Bolino & Turnley (1999) ซึ่งทั้งกลยุทธ์และเครื่องมือดังกล่าวได้นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

รายละเอียดของกลยุทธ์หรือเทคนิคทั้ง 5 ประการของ Jones & Pittman (1982) มีดังต่อไปนี้

*การประจบเอาใจ (Ingratiation) หรือประจบประแจง* เป็นการเอาใจผู้อื่นทำให้ผู้อื่นรู้สึกดี เช่น การพูดจายกย่องสรรเสริญ การยกย่องคุณลักษณะหรือความสำเร็จต่างๆ ของผู้ร่วมงาน การชมเชย รวมถึงการเออออห่อหมก หรือคล้อยตามความคิด (Opinion Conformity) หรือแม้แต่การแสร้งทำเป็นรอบรู้ทุกเรื่อง (Knowing it All) เพื่อทำให้ผู้อื่นประทับใจ เป็นกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกให้กับตนเองที่นุ่มนวลที่สุดเมื่อเทียบกับกลยุทธ์อื่นๆ (Bolino & Turnley, 1999) การประจบเอาใจหรือการประจบประแจงนี้อาจมีพฤติกรรมออกมาได้หลักๆ ด้วยกัน 4 แบบ ได้แก่ การยกย่องสรรเสริญผู้อื่น (Other Enhancement) การยอมตามความคิดเห็นของผู้อื่น (Opinion Conformity) การนำเสนอตนเองตามความคิดของผู้อื่น (Self-Presentation) และการแสดงความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น (Rendering Favors)

*กลยุทธ์การสนับสนุนตนเอง (Self-Promotion)* คือความพยายามในการบรรยายคุณลักษณะหรือเรื่องราวที่ดีหรือคุณงามความดีของตนเองให้ผู้อื่นฟังเพื่อทำให้ตนเองได้รับการยอมรับ เช่น การเล่าความสำเร็จในอดีตของตนเอง การเล่าความสามารถของตนเองในการแก้ปัญหาหรือเอาชนะอุปสรรคต่างๆ การแสดงความเป็นเจ้าของความสำเร็จ

*การข่มขู่กดดัน (Intimidation)* วิธีนี้ถือเป็นกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งที่สุดในบรรดากลยุทธ์ของการจัดการความประทับใจ เพราะว่าเป็นการทำให้ผู้อื่นเกิดความกลัว ด้วยการแสดงอำนาจและข่มขู่หรือการลงโทษเพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความกลัวและเชื่อฟัง ปฏิบัติตาม เช่น การข่มขู่กดดันทางตรงหรือทางอ้อมต่อผู้ร่วมงานที่ทำงานล่วงเวลาไม่ได้จนทำให้รู้สึกว่าคุณไม่เสียสละและอุทิศตัวให้กับองค์กร ไม่เหมือนกับผู้ข่มขู่ที่มีความทู่แท้ เสียสละและอุทิศตัวให้กับองค์กรมากกว่า หรือเชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำให้ผู้ถูกข่มขู่เดือดร้อนได้ถ้าไม่ทำตาม เป็นต้น (Bolino & Turnley, 1999)

*การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง (Exemplification)* การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง คือความพยายามของบุคคลในการแสดงภาพลักษณ์ของความซื่อสัตย์สุจริตและมีระเบียบวินัยหรือการ

แสดงออกในลักษณะของการเป็นตัวแบบทางสังคม (Social Model) หรือ “สร้างภาพ” เพื่อให้ผู้อื่นประทับใจ เช่น การปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่หรือช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเป็นพนักงานที่ดีหรือเป็นพนักงานต้นแบบ

*การร้องขอความเห็นใจ (Supplication)* คือความพยายามของบุคคลในการทำให้ตนเองน่าสงสารและน่าเห็นใจเพื่อให้ตนเองได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น บุคคลเหล่านี้จะพยายามทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองช่วยเหลือตัวเองไม่ได้และต้องการความช่วยเหลือ พฤติกรรมการร้องขอความเห็นใจหรืออ่อนแอทำได้หลายรูปแบบ เช่น การแสร้งทำเป็นไม่รู้ หรือแกล้งโง่ (Play Dumb) เช่น การแสร้งทำเป็นไม่เข้าใจวิธีการทำงานเพื่อให้ผู้อื่นช่วยเหลืองานของตน (Bolino & Turnley, 1999) หรือใช้การแก้ตัว (Excuses) เป็นการปฏิเสธความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ไม่ดีด้วยการอ้างว่าตนเองไม่ได้เป็นสาเหตุของเหตุการณ์ แต่เหตุการณ์ไม่ดีนี้เกิดจากผู้อื่นสิ่งอื่นหรือเหตุการณ์นี้อยู่นอกเหนือการควบคุมของตน

การที่บุคคลจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น เป้าหมาย แนวคิดเกี่ยวกับตัวเอง และขึ้นกับสถานการณ์แวดล้อม อย่างไรก็ตามการเลือกใช้กลยุทธ์ใดนั้น บุคคลมีแนวโน้มที่จะหาหนทางที่ตนเองจะได้ผลประโยชน์มากที่สุดโดยพยายามลดความไม่พอใจของผู้อื่นลงให้เหลือน้อยที่สุด (Schlenker, 1980:42)

ต่อมา Baron & Byrne (2000) ได้จัดกลุ่มกลยุทธ์การจัดการความประทับใจออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือแบบการจัดการความประทับใจแบบมุ่งเน้นตนเองและแบบมุ่งเน้นผู้อื่น กล่าวคือ

*การจัดการความประทับใจแบบมุ่งเน้นตนเอง (Self-focused Impression Management)* เป็นความพยายามในการทำให้ตนเองน่าดึงดูดใจต่อผู้อื่นมากขึ้น เช่น การจัดการกับลักษณะทางกายภาพของตนเอง (Physical Appearance) ให้ดูดีเพื่อให้ผู้อื่นประทับใจ การแต่งกาย การแต่งหน้าหรือผม ใช้เครื่องประดับ ฯลฯ เพื่อให้บุคคลเป้าหมาย ตัดสินใจประเมินตนเองตามเป้าหมายที่ตนเองวางไว้เช่นใช้ในตอนสมัครงาน การเข้าพบผู้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากการจัดการกับตนเองทางกายภาพก็ยังมีรวมไปถึง การนำเสนอตนเอง (Self-presentation) ในรูปแบบอื่นๆอีกเช่น การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง (Exemplification) ซึ่งเป็นความพยายามของบุคคลในการแสดงภาพลักษณ์ของความซื่อสัตย์สุจริตและมีระเบียบวินัยหรือการแสดงออกในลักษณะของการเป็นตัวแบบทางสังคม (Social Model) เพื่อให้ผู้อื่นประทับใจ และการร้องขอความเห็นใจ (Supplication)

*การจัดการความประทับใจแบบมุ่งเน้นผู้อื่น (Other-focused Impression Management)* เป็นความพยายามในการทำให้บุคคลเป้าหมายเกิดความรู้สึกในลักษณะต่างๆ แบ่งเป็น 2 ลักษณะทั้ง



ทางบวกและทางลบ ได้แก่การทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกที่ดี เช่นการประจบ (Ingratiation)และการทำให้ผู้อื่นเกิดความกลัวเช่นการข่มขู่ (Intimidation) หรือกดดันให้เกิดความไม่สบายใจ

### 2.1.3 เครื่องมือวัดการจัดการความประทับใจ

การประเมินการจัดการความประทับใจก่อนที่จะมีเครื่องมือวัดที่เป็นมาตรฐานนั้น ผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยจะประเมินการจัดการความประทับใจโดยวิธีการสังเกตพฤติกรรมในห้องทดลอง ซึ่งมีข้อจำกัดสำหรับการศึกษาในวงกว้าง ดังนั้นจึงมีนักพฤติกรรมองค์การหลายคนพัฒนาเครื่องมือวัดที่เป็นแบบสอบถามขึ้น เช่น Wayne & Ferris (1990) ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดที่มีข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ แต่ภายหลังพบว่าเครื่องมือนี้มีข้อจำกัดหลายอย่างในบางองค์ประกอบเรื่องความเที่ยงตรงของแบบทดสอบ (Ferris et al., 1994) ต่อมา จึงได้มีเครื่องมือวัดเกี่ยวข้องกับการจัดการความประทับใจในองค์การขึ้นมาอีกชิ้นหนึ่งโดย Kumar & Beyerlein's (1991) ชื่อว่า Measure of Ingratiation Behaviors in Organizational Settings (MIBOS) ประกอบด้วย 24 ข้อคำถามเช่นเดียวกัน ข้อคำถามส่วนใหญ่เป็นประเด็นของพฤติกรรมการประจบเอาใจในรูปแบบต่างๆ อย่งไรก็ดีเครื่องมือชิ้นนี้ถูกแย้งในเรื่องความเที่ยงตรงของตัววัดในหลายด้าน (Kacmar & Valle, 1997)

ล่าสุด Bolono & Turnley (1999) จึงได้ทำการพัฒนาเครื่องมือวัดการจัดการความประทับใจโดยตรงขึ้น เครื่องมือนี้เรียกว่า Impression Management Scale (IMS) สร้างโดยพัฒนาแบบสอบถามภายใต้กลยุทธ์การจัดการความประทับใจ 5 แบบของ Jones & Pittman แบบสอบถามนี้มีจำนวนข้อแรกเริ่มจำนวน 44 ข้อ Bolono & Turnley ทำศึกษาทบทวนเครื่องมือนี้จำนวน 5 ครั้ง โดยครั้งแรกเป็นการทดสอบกับนักศึกษามหาวิทยาลัยเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ในขั้นตอนนี้มีการตัดข้อคำถามลงเหลือ 26 ข้อ หลังจากนั้นครั้งที่สองได้นำแบบสอบถามนั้นมาทดสอบกับนักวิชาชีพเพื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และทำการปรับข้อคำถามในองค์ประกอบ ต่อมาในการศึกษาครั้งที่สามได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบที่แก้ไขจากการศึกษาครั้งที่สองซ้ำอีกครั้งหนึ่งกับกลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับบริหารเพื่อยืนยันผลมีการปรับข้อคำถามลงเป็น 22 ข้อ และการศึกษาครั้งที่ห้าที่เป็นครั้งสุดท้ายเพื่อหา ความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้องและเชิงจำแนก (Convergent/Discriminant Validity) ผู้วิจัยได้ใช้ IMS เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

## 2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 2.2.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันว่า Performance Review, Personnel Rating., Performance Evaluation, Performance Appraisal, Employee Appraisal, Employee Evaluation, Performance Rating เป็นต้น หากจะศึกษาการให้ความหมายหรือคำจำกัดความของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกัน เช่น Beach (1980) กล่าวไว้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลการทำงานของบุคคลและรวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต”

Snell & Bohlander (2012) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการที่ออกแบบเพื่อช่วยให้พนักงานได้ทราบถึงบทบาท เป้าประสงค์ และความคาดหวังที่มีต่อตนเอง นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยทั่วไปมักจะทำการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี

มุสตี รุมาคม (2551) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินผลและบริหารพฤติกรรมและผลที่ได้จากการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยทั่วไปการประเมินจะถูกดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผลของการประเมินนี้จะถูกพิจารณาทบทวนโดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง

จากความหมายข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

### 2.2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อผู้เกี่ยวข้องด้วยกัน 3 ฝ่าย (สุทธิพงษ์ ทรงเจริญ, 2551) ได้แก่ พนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- 1) ความสำคัญต่อพนักงาน โดยทั่วไปเมื่อบุคคลทำงานใดก็ย่อมต้องการที่จะทราบว่า การทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำได้ดี เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือไม่เพียงใด หรือ

ทำแล้วมีจุดบกพร่องที่จะต้องปรับปรุงหรือไม่ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้พนักงานทราบถึง การปฏิบัติงานของตน โดยหลักการผู้บังคับบัญชาจะให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรปรับปรุง นอกจากนี้ผลการประเมินยังเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นความชอบ ความก้าวหน้าในงานของพนักงานอีกด้วย

- 2) **ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา** เป็นที่ทราบกันดีว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานในหน่วยงานของตน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมในความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะมีข้อมูลว่าจะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอย่างไร จะสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใดหรือไม่ จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้
- 3) **ความสำคัญต่อองค์กร** ในทำนองเดียวกันกับความสำคัญที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

หากจะกล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะพบว่าผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องค่าตอบแทนในอนาคตของพนักงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบจากการประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน การประเมินการปฏิบัติงานยังสามารถถูกนำไปใช้ในการประเมินระบบการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุพนักงานอีกด้วย

นอกจากนี้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีประโยชน์ในด้านที่เป็นเครื่องมือเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2551 ) ยิ่งไปกว่านั้นการประเมินผล

การปฏิบัติงานยังมีเป้าหมายเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งชี้ให้เห็นความต้องการด้านการพัฒนา เนื่องจากพนักงานเกือบทุกคนต้องการที่จะทราบว่าผู้บังคับบัญชารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา แรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เสนอแนะเป้าหมายซึ่งส่งเสริมความก้าวหน้าของงาน อาชีพในอนาคต (สุสติ รุมาคม, 2551)

### 2.2.3 สาเหตุสำคัญที่ทำให้ผลการประเมินคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีข้อจำกัดอันเป็นอุปสรรคหลายประการทั้งจากระบบการประเมิน จากตัวบุคคล มีนักวิชาการหลายท่าน เช่น อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551); Williams (2002) ; Aguinis (2009) ได้เสนอประเด็นความคลาดเคลื่อนของผลประเมิน วิธีการประเมินสรุปได้ดังนี้

*ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากระบบการประเมิน* เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการหลายวิธี จึงต้องพิจารณาเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม ข้อที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินเกิดขึ้นได้หลายกรณี เช่น การที่วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากระบบไม่ชัดเจน ไม่เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์กรกระบวนการ ไม่มีการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาและความถี่ในการประเมินไม่เหมาะสมในการประเมินผล ทำอย่างรวบรัดใช้เวลาพิจารณา น้อยเกินไปเพราะขาดระเบียบปฏิบัติที่ดี ไม่มีการกำหนดระยะเวลาการประเมินให้แน่นอน หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) ไม่ครอบคลุม ไม่เหมาะสมกับระดับ และลักษณะงาน ไม่มีระบบการตรวจสอบผลการประเมิน(Check and Balance) และไม่มีระบบการแจ้งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้กับตัวพนักงาน เป็นต้น การวางแผนจัดเตรียมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยป้องกันการคลาดเคลื่อนของผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากตัวระบบได้

*ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากตัวบุคคล* ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากตัวบุคคลมีหลายประการ นอกจากความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากตัวผู้ถูกประเมินที่ตั้งใจสร้างพฤติกรรมความประทับใจ Gundersen, Tinsley, & Terpstra (1996) แล้ว ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากตัวผู้ประเมินก็เป็นสาเหตุที่สำคัญ เช่น การขาดความรู้ความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความอ่อนแอ และไม่กล้าที่จะรับผิดชอบ ทำให้การประเมินผลออกมาในระดับกลาง (The Central Tendency) ผู้ประเมินมีความลำเอียง พิจารณาประเมินเฉพาะพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยมิได้คำนึงถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมินที่ผ่านมา ตลอดระยะเวลาที่ประเมินหรือฝังใจกับพฤติกรรมเด่นๆ หรือข้อบกพร่องเพียงครั้งเดียวหรือบางส่วนที่เกิดขึ้น (The

Recency Error หรือ The Recent High Performance) ผู้ประเมินกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูงหรือต่ำจนเกินไป เนื่องจากใช้ตนเองเป็นมาตรฐาน ผู้ประเมินไม่ชอบลักษณะการปฏิบัติงานบางอย่างหรือไม่ชอบลักษณะพนักงานบางคน เมื่อผู้ถูกประเมินไปปฏิบัติงานในลักษณะเช่นนั้น ผู้ประเมินก็จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินออกมาในทางลบทั้งหมด (Pitchfork Effect) หรือใช้การประเมินแบบใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อมูล (The Feeling Based) ซึ่งการประเมินโดยใช้ความรู้สึกนี้เองทำให้เกิดช่องว่างทำให้เกิดการใช้พฤติกรรมการจัดการความประทับใจของผู้ถูกประเมินเพื่อหาประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

## 2.3 บริษัทสื่อสารโทรคมนาคมที่ทำการศึกษา

### 2.3.1 ข้อมูลทั่วไปและการบริหารงาน

บริษัทสื่อสารโทรคมนาคมที่ศึกษาเป็นบริษัทมหาชนที่มีขนาดใหญ่ ดำเนินกิจการมาประมาณ 60 ปี โดยดำเนินการให้บริการโทรคมนาคมและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ด้วยตัวเอง และ/ หรือร่วมกับบุคคลอื่น นอกจากนี้ยังดำเนินการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น ลักษณะการประกอบธุรกิจให้บริการสื่อสารโทรคมนาคม 6 กลุ่ม คือ

- 1) บริการด้านเสียง (Voice)
- 2) บริการอินเทอร์เน็ตและสื่อสารข้อมูล (Internet and Data)
- 3) บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile)
- 4) บริการมัลติมีเดีย และคอนเทนต์ (Multimedia and Content)
- 5) บริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก (Related Business)
- 6) บริการอื่น ๆ (Other Services)

วิสัยทัศน์ของบริษัท ได้แก่ “มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมชั้นนำของประเทศ” ในการบริหารจัดการของบริษัท บริษัททำการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด โดยได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและลักษณะการบริหารขององค์กรมาเป็นลำดับเพื่อให้สามารถคงอยู่และเติบโตได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันและเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร อาทิเช่น ในปี 2545 บริษัทได้เปลี่ยนชื่อใหม่เพื่อให้เป็นการสะท้อนภาพลักษณ์ที่ทันสมัยขึ้น ให้กระชับ เรียบง่าย จดจำได้ง่าย และทำการขยายกิจการโดยเข้าระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ด้วย นอกจากนี้บริษัทยังได้ใช้เครื่องมือทางการบริหารจัดการหลายรูปแบบมาใช้ในบริษัทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเช่น การบริหารแบบสมดุล การบริหารเชิงสมรรถนะ เป็นต้น

สำหรับงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะกรรมการบริหารบริษัทได้มีมติในปี 2548 เรื่องแนวทางดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

1. การบริหารและการประเมินผลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Management)
2. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคน (Effective Manpower Management)
3. การบริหารสายอาชีพ (Career Management)
4. การปรับระดับตำแหน่งพนักงานจาก 13 ระดับ เป็น 5 ระดับ (Position Restructuring)
5. การจัดทำ โครงสร้างผลตอบแทนเพื่อให้แข่งขันกับตลาดได้ (Competitive Compensation Structure)
6. การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานทุกระดับ (Competency Development Roadmap)
7. การปรับปรุงระบบบริหารสวัสดิการให้เกิดประสิทธิภาพ (Effective Benefit Management)

ต่อมาในปี 2556 บริษัทได้ปรับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นแนวทาง 4 R ดังนี้ (บริษัท.....รายงานประจำปี, 2556,ออนไลน์)

“ *Recruit* บริษัทมีการสรรหาอัตรากำลังโดยพิจารณาอัตรากำลังที่จำเป็นและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจตามยุทธศาสตร์ขององค์กรกับโครงสร้างบุคลากร การสรรหาพนักงานใหม่ใช้กระบวนการสอบและสัมภาษณ์เชิงสมรรถนะ (Competency Based Interview) การจ้างผู้ปฏิบัติงานแบบมีกำหนดเวลาเพื่อเป็นการสร้างสมประสบการณ์ก่อนคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถสูงสุดบรรจุเป็นพนักงานประจำ

*Retain* เป็นการรักษากำลังคนที่มีความสามารถไว้ในองค์กรเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ มีกระบวนการที่ส่งเสริมและสนับสนุน ได้แก่การกำหนดโครงสร้างระดับตำแหน่งที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทได้ชัดเจน มีการเลื่อนระดับตำแหน่งและแต่งตั้งเพื่อเป็นการส่งเสริมและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลการทำงานที่ดีให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ การบริหารสายอาชีพเพื่อให้พนักงานทุกคนมีโอกาสเจริญก้าวหน้าตามศักยภาพสูงสุดของแต่ละบุคคล การบริหารค่าตอบแทนมีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงาน การบริหารสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือพนักงานในหลายๆด้าน เสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน

*Renewal* บริษัทมีการพัฒนาบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนพนักงานทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการให้มีการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะตาม

หน้าที่และความรับผิดชอบและสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ได้ภายใต้แนวคิดและหลักการของ Competency Based Development มีการเปิดโอกาสให้พนักงานย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ รวมถึงเพื่อเพิ่มความรู้ทักษะในการปฏิบัติที่หลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยพิจารณาความเหมาะสมจากหน้าที่งานและอัตรากำลังของส่วนงาน ผลกระทบจากการย้าย ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ กรอบการย้ายตามกลุ่มงาน (Career Movement Model) ประกอบด้วย

Reinforce บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นการเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายธุรกิจ รวมถึงส่วนงานและพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน โดยนำผลการปฏิบัติงานมาใช้พัฒนาขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้ง มีการกำหนดกลไกเพื่อเสริมสร้างการประพฤติปฏิบัติที่ดีของพนักงานได้แก่ สร้างการรับรู้ให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง การสร้างความตระหนักและส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติที่ดี การบังคับใช้และการลงโทษที่เป็นธรรม การส่งเสริมในเรื่องจรรยาบรรณของพนักงาน”

โดยสรุป การบริหารจัดการของบริษัทมุ่งเน้นให้มีโครงสร้างบุคลากรที่ส่งเสริมขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ โดยได้มีการพัฒนาปรับปรุงทั้งในด้านระบบการบริหารจัดการ อัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ให้มีการพัฒนาบุคคลภายใต้แนวคิดและหลักการของการพัฒนาตามฐานสมรรถนะ (Competency Based Development) ดังนั้นการจัดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัทจึงได้ มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงาน และพนักงาน รวมทั้งเพื่อให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร ทีม และพนักงานไปในแนวทางเดียวกัน และเพื่อพัฒนา ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน บนพื้นฐานของการเห็นพ้องต้องกันในการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนา การให้คำปรึกษา และการให้ข้อมูลย้อนกลับ และเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถจัดการผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

บริษัทมีสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานคร และสาขานครออบคลุมทั่วประเทศ ตามภูมิภาคจำนวน 5 ภูมิภาค รวมจำนวนพนักงาน 17,304 คน ปัจจุบันบริษัทได้รับการยอมรับให้เป็น Center of Excellence (CoE) ในสาขา Business Management ของสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ

### 2.3.2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม

จากคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานของบริษัท (บริษัท.....จำกัด มหาชน,2556 )พบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทดำเนินภายใต้นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการดังนี้คือ

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลงาน (Performance Management) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การมอบหมายงาน การสอนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้คำแนะนำปรึกษา
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดความสำเร็จของพนักงานที่เห็นได้ชัดเจนและต้องประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานผู้นั้น
- 3) ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการ และเครื่องมือที่ใช้และต้องประเมินผลโดยความเป็นธรรมอย่างที่สุด
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะประเมินผลใน 3 ประเด็นหลักคือ
  - ก. ผลลัพธ์ของงาน เทียบกับเป้าหมายหรือแผนงานที่ได้ตกลงกันไว้
  - ข. ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรเพื่อทำงานให้เสร็จ
  - ค. พฤติกรรมและวิธีการทำงานที่ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน
- 5) มีขั้นตอนหรือวิธีการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินในรูปแบบที่เหมาะสมกับระดับความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมมาภิบาลในองค์กร
- 6) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
- 7) มีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อให้ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
- 8) ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในเรื่องกำหนดค่าตอบแทน หรือการขึ้นเงินเดือนประจำปี การพิจารณาความก้าวหน้าของพนักงาน รวมทั้งการเปลี่ยนหรือเพิ่มความรับผิดชอบและการเลื่อนระดับตำแหน่งการพิจารณาโยกย้าย ลดชั้น หรือลงโทษการฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน รวมทั้งการวางแผนอาชีพ

โดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัทมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบผลการปฏิบัติงานและความพร้อมด้านต่างๆของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การมอบหมายงานให้ตรงกับ ความรู้ ความสามารถของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงข้อดีและข้อที่ควร



พิจารณาปรับปรุงแก้ไข และทำให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพบปะปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชา อันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพิจารณาหาพนักงานที่มีศักยภาพสูงของบริษัท โดยผู้ที่ได้รับการประเมินในระดับดีมากขึ้นไปสองปีมีสิทธิในการสมัครในโครงการพัฒนาคนดี คนเก่งของบริษัท (Talent Management: Next Generation) เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารในอนาคต (บริษัท ..... รายงานประจำปี 2556, ระบบออนไลน์)

การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในบริษัท จะมีรอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เริ่มตั้งแต่ 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม ของทุกปี โดยกำหนดให้มีการประเมิน 2 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 จะพิจารณาผลการปฏิบัติงานในช่วง 6 เดือนแรก เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามที่ส่วนบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงานกำหนด โดยประเมินระหว่างวันที่ 1 มกราคม ถึง 30 มิถุนายน ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งที่ 2 จะพิจารณาผลการปฏิบัติงานทั้งปี เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม และนำผลไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและการพัฒนา โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็นข้อตกลงระหว่างบริษัทและพนักงานไว้ล่วงหน้า และมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้คือ (บริษัท ..... จำกัด (มหาชน), 2556)

ดีเยี่ยม	เท่ากับ 5 คะแนน	หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานสูงเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้มาก
ดีมาก	เท่ากับ 4 คะแนน	หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานสูงเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
ดี	เท่ากับ 3 คะแนน	หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย
พอใช้	เท่ากับ 2 คะแนน	หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
ควรปรับปรุง	เท่ากับ 1 คะแนน	หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้มาก

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ผู้บังคับบัญชาเหนือจากผู้ถูกประเมินไป 1 ระดับ จะเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมิน เนื่องจากเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมินมากที่สุด โดยผู้บังคับบัญชา 1 คน จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10-50 คน โดยใช้การประเมินตามข้อตกลงตามตัวชี้วัดในมุมมองของ Balance Scorecard ที่กำหนดน้ำหนักและเป้าหมายไว้ล่วงหน้าระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

## 2.4 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความประทับใจ และผลประเมินการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยพบว่า มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความประทับใจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการประเมินการปฏิบัติงานโดยตรงมีจำนวนไม่มากนัก ผู้วิจัยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในการศึกษาเรื่องพฤติกรรมความเป็นพลเมือง (Citizenship Behavior) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมความเป็นพลเมืองนี้จะคล้ายกันกับการจัดการความประทับใจแต่เป้าหมายของพฤติกรรมต่างกัน กล่าวคือ ถ้าเป็นการจัดการความประทับใจจะมุ่งผลประโยชน์เพื่อตนเองเป็นหลัก ในขณะที่พฤติกรรมความเป็นพลเมืองจะมุ่งผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก (Bolino, 1999) งานวิจัยที่น่าสนใจที่พบเช่น

Kim & Lee (2012) เป็นงานวิจัยศึกษาอิทธิพลของกลุ่มนิยม (Collectivism) ที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นพลเมืองในองค์กร (Organizational Citizenship) และการจัดการความประทับใจ โดยทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวน 452 คนในศูนย์วิจัยและพัฒนาของบริษัทแอล-จี ประเทศเกาหลี พบว่าความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นพลเมืองในองค์กร และการจัดการความประทับใจ

Jain (2012) ทำการวิจัยการจัดการความประทับใจในฐานะเป็นตัวแปรแทรกระหว่างความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองในองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับบริหารชายจำนวน 250 คนจากโรงงานประกอบรถจักรยานยนต์หลายโรงงาน ที่กระจายอยู่ในแถบภาคเหนือของประเทศไทย พบว่าการจัดการความประทับใจซึ่งเป็นตัวแปรแทรกมีผลทางลบกับความฉลาดทางอารมณ์และความเป็นพลเมืองขององค์กร ซึ่งแปลความได้ว่าในกลุ่มตัวอย่าง แรงจูงใจในการ “ดูดี” สูงกว่าการเป็น “คนดี” (“Looking good” motives play a stronger role than in being good)

Amos Drory & Nurit Zaidman (2006) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมจัดการความประทับใจขององค์กรที่มีการบริหารจัดการแตกต่างกันสองแบบคือแบบมีชีวิต (Organic) เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัว ยืดหยุ่น และแบบจักรกล (Mechanistic) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะค่อนข้างแข็งตัว มีกฎระเบียบสูง และสายงานบังคับบัญชาหลายระดับ โดยผู้วิจัยใช้องค์กรทางการทหารเป็นตัวแทนขององค์กรแบบจักรกล และใช้องค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นตัวแทนขององค์กรแบบมีชีวิต ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณคือมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานจำนวน 23 คน และใช้แบบสอบถามเรื่องการจัดการความประทับใจกับพนักงานและผู้บังคับบัญชาในองค์กรตัวอย่างทั้งสองอีกจำนวน 208 คน พบว่าองค์กรที่มีการบริหารแบบจักรกลมี

พฤติกรรมกรรมการจัดการความประทับใจสูงกว่าโดยเฉพาะในกลยุทธ์การประจบเอาใจในขณะที่องค์กรแบบมีชีวิตพบว่ามีพฤติกรรมกรรมการจัดการความประทับใจต่ำ

Zivnuska et al., (2004) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความประทับใจ การเมืองในองค์กรกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยศึกษาในบริษัทธุรกิจการเงินแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสำนักงานจำนวน 112 คน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะการเมืองในองค์กรกับการจัดการความประทับใจมีผลอย่างมากต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในสภาวะที่การเมืองในองค์กรมีระดับต่ำ พนักงานที่ใช้กลยุทธ์การจัดการความประทับใจสูงจะมีโอกาสได้รับผลการประเมินการปฏิบัติงานสูงด้วย

Singh, Kuma & Vinnicombe (2002) ที่ศึกษาเกี่ยวกับเพศสภาพและการจัดการความประทับใจในประเด็นเรื่องการได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างชาย 15 คนและหญิง 19 คนที่ทำงานในบริษัทที่ปรึกษาในประเทศอังกฤษ พบว่ากลุ่มตัวอย่างยอมรับว่าวิธีการแบบไม่เป็นทางการเช่นการจัดการความประทับใจมีผลต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กร แต่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศหญิงจะยอมรับในวิธีการเช่นนี้น้อยกว่า

Kacmar & Carlson (1999) ทำการวิจัยเชิงทดลองกับนักวิชาชีพรักษาพยาบาลบุคคลจำนวน 178 ราย โดยสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความประทับใจที่พบในที่ทำงานในสถานการณ์ต่างๆกันเช่น การสัมภาษณ์งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม พบว่า การจัดการความประทับใจมีส่วนสัมพันธ์กับสถานการณ์ดังกล่าว

Gundersen, Tinsley, & Terpstra, (1996) ศึกษาเกี่ยวกับความคลาดเคลื่อนของผลการประเมินการปฏิบัติงานที่เกิดจากการจัดการความประทับใจ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาบริหารธุรกิจใหม่มหาวิทยาลัยชั้นปีสุดท้าย พบว่าการจัดการความประทับใจมีผลอย่างมีนัยยะสำคัญต่อคะแนนการประเมิน และพบอีกว่าเพศของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินก็มีความสัมพันธ์กับคะแนนประเมินเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ผลการศึกษายังระบุว่าการจัดการความประทับใจเชิงป้องกัน (Defensive Impression Management) เช่นการขอความเห็นใจ การขอโทษ มีผลในทางลบกับการประเมิน

Wayne, Graf & Ferris (1995) ศึกษาบทบาทของเทคนิคอิทธิพล (Influence Tactics) ของพนักงานที่มีต่อการตัดสินใจทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น และการเลื่อนตำแหน่งงาน ในกลุ่มบริษัทที่อยู่ใน 500 รายชื่อของ Fortune โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก มีผู้สมัครใจตอบรับจำนวน 1,413 คน พบว่าพฤติกรรมของ

พนักงานที่มีลักษณะ กระจือหรือรับ มีเหตุผล และเอื้อเฟื้อ จะมีผลในทางบวกต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมการต่อรองจะมีผลในทางลบ

Wayne & Liden, (1995) ศึกษาการจัดการความประทับใจสองแบบร่วมกับความชอบและความคล้ายกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 111 คู่ในมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาพบว่า การจัดการความประทับใจแบบเน้นที่ตัวผู้บริหาร (Supervisor-focused Impression Management Behavior) และแบบเน้นตนเอง (Self-focused Impression Management Behavior) มีผลในทางบวกกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับความชอบและความคล้ายกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

