

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการความประทับใจกับผลประเมินการปฏิบัติงาน ในบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม” มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาระดับของกลยุทธ์การจัดการความประทับใจในองค์กร และ 2) ศึกษาความสามารถในการพยากรณ์ของกลยุทธ์การจัดการความประทับใจของพนักงานในองค์กรที่มีต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในบริษัทสื่อสารโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง จำนวน 378 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากข้อมูลการจัดการความประทับใจ (Impression Management) ใช้เครื่องมือมาตรฐานของ Bolino & Turnley (1999) และข้อมูลผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยผู้วิจัยจะนำเสนอสรุปผลการศึกษาวิจัยและข้อเสนอแนะดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 378 ตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.64 มีอายุงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.08 มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานบริษัท คิดเป็นร้อยละ 77.78 มีผลการประเมินในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 77.25

5.1.2 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความประทับใจของพนักงานในองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีระดับการกระทำเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความประทับใจของพนักงานในองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.14$ ) เมื่อพิจารณาระดับการกระทำในแต่ละด้าน พบว่า กลยุทธ์การสนับสนุนตนเอง มีระดับการกระทำอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.51$ ) โดยมีระดับการกระทำในเรื่องกล่าวถึงความรู้ การศึกษา หรือประสบการณ์ของตัวเองอย่างภาคภูมิใจ สูงที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.64$ ) กลยุทธ์การประจบเอาใจ มีระดับการกระทำอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.55$ ) โดยมีระดับการกระทำในเรื่องช่วยเหลือธุระส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานเพื่อเขาจะได้เห็นว่าท่านมีความ

เป็นมิตร สูงที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.65$ ) กลยุทธ์การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง มีระดับการกระทำอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.98$ ) โดยมีระดับการกระทำในเรื่องมักจะทำงานจนเลยเวลาอยู่เสมอเพื่อผู้อื่นจะได้รู้ว่าท่านเป็นคนทำงานหนัก สูงที่สุด อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.26$ ) กลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ มีระดับการกระทำอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.84$ ) โดยมีระดับการกระทำในเรื่องทำเป็นรู้น้อยกว่าที่จริงเพื่อให้ผู้อื่นจะได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือท่าน สูงที่สุด อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.13$ ) และกลยุทธ์การข่มขู่กดดัน มีระดับการกระทำอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.95$ ) โดยมีระดับการกระทำในเรื่องพูดคุยอย่างเอาจริงเอาจังกับผู้ร่วมงาน ในกรณีการทำงานของเขาเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการทำงานของท่าน สูงที่สุด อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.40$ )

5.1.3 ผลการวิเคราะห์การพยากรณ์ของกลยุทธ์การจัดการความประทับใจของพนักงานในองค์กรที่มีต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน พบว่า การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้วิธีแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise) เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ได้แก่ กลยุทธ์ สนับสนุนตนเอง (SEL) กลยุทธ์การประจบเอาใจ (ING) กลยุทธ์การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง (EXE) กลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ (SUP) และกลยุทธ์การข่มขู่กดดัน (INT) ที่มีผลต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน (PAL) โดยพิจารณาจากค่า F เพื่อทดสอบความสัมพันธ์กันของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระทั้งหมด และพิจารณาจากค่า t เพื่อทดสอบความสัมพันธ์กันของตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่ระดับนัยสำคัญ (Significant) 0.05 โดยสามารถเขียนเป็นสมการที่นำไปใช้ในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานได้ดังนี้

$$PAL = 0.519SEL + 0.464ING + 0.536SUP$$

โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 88.56 ( $R^2 = 0.8856$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามผลการประเมินการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ พบว่า

กลยุทธ์การจัดการความประทับใจของพนักงานในองค์กรที่มีต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับควรปรับปรุง (PAL1) โดยสามารถเขียนเป็นสมการที่นำไปใช้ในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานได้ดังนี้

$$PAL1 = 0.519INT$$

โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 99.66 ( $R^2 = 0.9966$ )

กลยุทธ์การจัดการความประทับใจของพนักงานในองค์กรที่มีต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับพอใช้ (PAL2) โดยสามารถเขียนเป็นสมการที่นำไปใช้ในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานได้ดังนี้

$$PAL2 = 0.933SUP$$

โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 88.63 ( $R^2 = 0.8863$ )

กลยุทธ์การจัดการความประทับใจของพนักงานในองค์การที่มีต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดี (PAL3) โดยสามารถเขียนเป็นสมการที่นำไปใช้ในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานได้ดังนี้

$$PAL3 = 0.580ING + 0.704SUP$$

โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 89.25 ( $R^2 = 0.8925$ )

กลยุทธ์การจัดการความประทับใจของพนักงานในองค์การที่มีต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดีมาก (PAL4) โดยสามารถเขียนเป็นสมการที่นำไปใช้ในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานได้ดังนี้

$$PAL4 = 0.353SEL + 0.520ING + 0.375SUP + 0.386INT$$

โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 90.91 ( $R^2 = 0.9091$ )

กลยุทธ์การจัดการความประทับใจของพนักงานในองค์การที่มีต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดีเยี่ยม (PAL5) โดยสามารถเขียนเป็นสมการที่นำไปใช้ในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานได้ดังนี้

$$PAL5 = 2.205EXE$$

โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 92.60 ( $R^2 = 0.9260$ )

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ทางสถิติ สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 กลยุทธ์การจัดการความประทับใจมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงาน สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ผลการทดสอบสมมติฐานกลยุทธ์การจัดการความประทับใจมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1.1 กลยุทธ์การจัดการความประทับใจมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงาน	
1.1.1 กลยุทธ์การเสริมสร้าง/สนับสนุนตนเอง มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน	ยอมรับ สมมติฐาน
1.1.2 กลยุทธ์การประจบเอาใจมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน	ยอมรับ สมมติฐาน
1.1.3 กลยุทธ์การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงาน	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.1.4 กลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน	ยอมรับ สมมติฐาน
1.1.5 กลยุทธ์การข่มขู่กดดัน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงาน	ปฏิเสธ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.2 กลยุทธ์การจัดการความประทับใจมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับควรปรับปรุง	
1.2.1 กลยุทธ์การ สนับสนุนตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับควรปรับปรุง	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.2.2 กลยุทธ์การประจบเอาใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับควรปรับปรุง	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.2.3 กลยุทธ์การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับควรปรับปรุง	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.2.4 กลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับควรปรับปรุง	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.2.5 กลยุทธ์การข่มขู่กดดัน มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับควรปรับปรุง	ยอมรับ สมมติฐาน

## ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการ ทดสอบ
สมมติฐานที่ 1.3 กลยุทธ์การจัดการความประทับใจมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับพอใช้	
1.3.1 กลยุทธ์การสนับสนุนตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับพอใช้	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.3.2 กลยุทธ์การประจบเอาใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับพอใช้	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.3.3 กลยุทธ์การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับพอใช้	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.3.4 กลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับพอใช้	ยอมรับ สมมติฐาน
1.3.5 กลยุทธ์การข่มขู่กดดัน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับพอใช้	ปฏิเสธ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.4 กลยุทธ์การจัดการความประทับใจมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดี	
1.4.1 กลยุทธ์การ สนับสนุนตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดี	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.4.2 กลยุทธ์การประจบเอาใจ มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดี	ยอมรับ สมมติฐาน
1.4.3 กลยุทธ์การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดี	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.4.4 กลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดี	ยอมรับ สมมติฐาน
1.4.5 กลยุทธ์การข่มขู่กดดัน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดี	ปฏิเสธ สมมติฐาน

## ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1.5 กลยุทธ์การจัดการความประทับใจมีความสัมพันธ์กับ ผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดีมาก	
1.5.1 กลยุทธ์การ สนับสนุนตนเอง มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับ ผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดีมาก	ยอมรับ สมมติฐาน
1.5.2 กลยุทธ์การประจบเอาใจ มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับผล การประเมินการปฏิบัติงานระดับดีมาก	ยอมรับ สมมติฐาน
1.5.3 กลยุทธ์การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับผล การประเมินการปฏิบัติงานระดับดีมาก	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.5.4 กลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับ ผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดีมาก	ยอมรับ สมมติฐาน
1.5.5 กลยุทธ์การข่มขู่กดดัน มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับผลการ ประเมินการปฏิบัติงานระดับดีมาก	ยอมรับ สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.6 กลยุทธ์การจัดการความประทับใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการประเมิน การปฏิบัติงานระดับดีเยี่ยม	
1.6.1 กลยุทธ์การ สนับสนุนตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการ ประเมินการปฏิบัติงานระดับดีเยี่ยม	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.6.2 กลยุทธ์การประจบเอาใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมิน การปฏิบัติงานระดับดีเยี่ยม	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.6.3 กลยุทธ์การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง มีความสัมพันธ์ในทาง เดียวกันกับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดีเยี่ยม	ยอมรับ สมมติฐาน
1.6.4 กลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการ ประเมินการปฏิบัติงานระดับดีเยี่ยม	ปฏิเสธ สมมติฐาน
1.6.5 กลยุทธ์การข่มขู่กดดัน ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการ ปฏิบัติงานระดับดีเยี่ยม	ปฏิเสธ สมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์การจัดการความประหับใจมีความสามารถในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ตามตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานกลยุทธ์การจัดการความประหับใจมีความสามารถในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
2.1 กลยุทธ์การสนับสนุนตนเอง กลยุทธ์การประจบเอาใจ และกลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ มีความสามารถในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน	ยอมรับสมมติฐาน
2.2 กลยุทธ์การข่มขู่กดดัน มีความสามารถในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับควรปรับปรุง	ยอมรับสมมติฐาน
2.3 กลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ มีความสามารถในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับพอใช้	ยอมรับสมมติฐาน
2.4 กลยุทธ์การประจบเอาใจ และกลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ มีความสามารถในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดี	ยอมรับสมมติฐาน
2.5 กลยุทธ์การเสริมสร้าง/สนับสนุนตนเอง กลยุทธ์การประจบเอาใจ กลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ และกลยุทธ์การข่มขู่กดดัน มีความสามารถในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดีมาก	ยอมรับสมมติฐาน
2.6 กลยุทธ์การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่าง มีความสามารถในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดีเยี่ยม	ยอมรับสมมติฐาน

## 5.2 การอภิปรายผล

### 5.2.1 ระดับการใช้พฤติกรรมกรรมการจัดการความประหับใจ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่าพนักงานกลุ่มตัวอย่างขององค์กรที่ทำการศึกษาวิจัยมีพฤติกรรมกรรมการจัดการความประหับใจ ซึ่งสนับสนุนคำกล่าวของ Wayne & Liden (1995) ที่ระบุว่าพฤติกรรมกรรมการจัดการความประหับใจนี้พบได้ในทุกองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีการใช้กลยุทธ์ครบทั้ง 5 กล

ยุทธ์ของ Jones & Pittman (1982) ตั้งแต่ระดับน้อยจนถึงปานกลาง โดยใช้กลยุทธ์การสนับสนุนตนเอง การร้องขอความเห็นใจและการประจบเอาใจมากกว่ากลยุทธ์อื่น

เมื่อพิจารณาจากลักษณะการบริหารจัดการขององค์กรที่ศึกษาและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรแล้ว จะเห็นว่าการศึกษาที่กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการจัดการความประทับใจโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.140$ ) จะสอดคล้องกับงานวิจัยของ Drory & Zaidman (2006) ที่ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการจัดการความประทับใจขององค์กรที่มีการบริหารจัดการแตกต่างกันสองแบบคือแบบมีชีวิต (Organic) และแบบจักรกล (Mechanistic) ที่พบว่าองค์กรที่มีการบริหารแบบจักรกลซึ่งมีลักษณะการบริหารรวมศูนย์ สายการบังคับบัญชาหลายชั้น พนักงานมีลักษณะพึ่งพิงผู้บังคับบัญชาสูง ใ้กฎระเบียบเป็นหลักในการบริหาร พนักงานไม่ค่อยได้รับโอกาสในการตัดสินใจและเสนอความคิดริเริ่มเพราะมีขอบเขตงานที่ระบุไว้ชัดเจนนั้น พฤติกรรมการจัดการความประทับใจของพนักงานจะมีสูง เมื่อเทียบกับองค์กรแบบมีชีวิตที่มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นกว่า มีการปรับตัวตลอดเวลา สายการบังคับบัญชาไม่ยาวมากนัก และเน้นเรื่องผลงานและความรับผิดชอบของพนักงานมากกว่ากฎระเบียบ เนื่องจากองค์กรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยชั้นนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับองค์กรที่มีชีวิตซึ่งจะเห็นจาก การพัฒนาองค์กร การปรับตัวขององค์กรโดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการต่างๆเข้ามาปรับใช้ เช่น Competency Based Management เน้นเรื่องผลงานของพนักงานและมีเครื่องมือการประเมินที่ชัดเจนพนักงานให้ทราบเป้าหมายล่วงหน้าและสามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นสุทธิ บริการรวดเร็วต่อลูกค้าทั้งหมดต่อเดือน ความสำเร็จของแผนงาน ระดับความพึงพอใจในการบริการ ฯลฯ จึงมีส่วนทำให้พฤติกรรมการจัดการความประทับใจของพนักงานอยู่ในระดับน้อย

นโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเองก็น่าจะมีอิทธิพลต่อระดับพฤติกรรมการจัดการความประทับใจเช่นเดียวกัน

กล่าวคือ บริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทไว้หลายวัตถุประสงค์ ทั้งในด้านการพัฒนาพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสายอาชีพและการบริหารพนักงานที่มีความสามารถสูง ไม่ได้ทำการประเมินเพื่อให้ความดีความชอบเพียงอย่างเดียว ( บริษัท.....มหาชน) อาจทำให้มีแรงจูงใจในการจัดการความประทับใจน้อย นอกจากนั้นบริษัทยังมีกระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ อาทิ ประเมินจากผลงานที่ชัดเจน ผู้ประเมินมีความเข้าใจในระบบประเมินและเครื่องมือ มีกระบวนการตรวจสอบการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน และมีกระบวนการแจ้งผลย้อนกลับ อีกทั้งบริษัทยังพิจารณาการขึ้นเงินเดือนตามความสามารถไม่ได้กำหนดโควตาของชั้นพิเศษ ทำให้ไม่จำกัดจำนวนของผู้ที่ได้ชั้นพิเศษ พนักงานจึงไม่จำเป็นที่จะต้องการแข่งขันเพื่อให้ได้ชั้นพิเศษ จึงส่งผลให้ของพฤติกรรม



จัดการความประทับใจอยู่ในระดับน้อยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pandey & Rastagi, 1979 ที่พบว่า ความขาดแคลนและการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรใดๆจะทำให้เกิดพฤติกรรมจัดการความประทับใจขึ้น เช่น ในการบริหารองค์กรผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการควบคุมทรัพยากรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับและเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องใช้กลวิธีอื่นๆเช่น การประจบเอาใจ เพื่อให้มั่นใจว่าตนจะได้รับรางวัลที่เขาคิดว่าควรจะได้รับจากองค์กร

นอกจากนี้การที่องค์กรให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานและประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร โดยมีเกณฑ์มาตรฐานไว้อย่างชัดเจนอาจส่งผลให้ไม่มีความจำเป็นที่พนักงานต้อง “สร้างภาพ” เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาให้เห็นผลงาน เพราะตัวผลงานเองจะมีอิทธิพลต่อผลการประเมินมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นบุคคลเป้าหมาย สอดคล้องกับงานของ Bohra & Pandey (1984) ที่กล่าวว่าถ้าบุคคลเป้าหมายมีอิทธิพลหรือมีความสำคัญที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการมากก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมจัดการความประทับใจมาก แต่ถ้ามีอิทธิพลน้อยก็จะทำให้พฤติกรรมจัดการความประทับใจน้อยไปด้วย

#### 5.2.2 ความสัมพันธ์และอำนาจการพยากรณ์ระหว่างพฤติกรรมจัดการความประทับใจกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาว่าพฤติกรรมจัดการความประทับใจที่เกิดขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานหรือไม่ จากผลการวิจัยชิ้นนี้ก็พบว่า พฤติกรรมจัดการความประทับใจของพนักงานในองค์กรตัวอย่างมีความสัมพันธ์ต่อผลการประเมินการปฏิบัติงานทั้งสิ้นไม่แบบ/กลยุทธ์ใดก็แบบ/กลยุทธ์หนึ่งซึ่งสอดคล้องกับงานของนักวิชาการทางตะวันตกหลายท่านเช่น Gundersen, Tinsley, & Terpstra (1996) Kacmar & Carlson (1999) และ Zivnuska et al. (2004) เป็นต้น ในกรณีนี้ พบว่ามีกลยุทธ์พฤติกรรมจัดการความประทับใจ 3 แบบที่มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมอย่างมีนัยยะสำคัญที่ 0.05 คือกลยุทธ์การสนับสนุนตนเอง กลยุทธ์การประจบเอาใจและกลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจและมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 88.56

กลยุทธ์จัดการความประทับใจทั้งสามกลยุทธ์ที่พบนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัยของคนไทย (Witt, 1980 อ้างถึงใน สุมาลี มาโนชนกุล, 2539) ที่พบว่าลักษณะของนิสัยคนไทยจะชอบความโอ้อ่า รักเกียรติของตนโดยแสดงออกแบบโอ้อ่าเพื่อให้คนอื่นยอมรับความสำคัญของตน เช่น ชอบแสดงตัวเป็นผู้รู้ ชอบการได้รับการยกยอกจากผู้อื่น ชอบแต่งกาย และการมีทรัพย์สิน แสดงความมีหน้าตาโดยไม่คำนึงถึงฐานะของตน นอกจากนี้คนไทยยังนิยมมอบน้อมกับผู้ที่มีอำนาจเพราะการปลุกฝังทางสังคมอีกด้วย เมื่อพิจารณาจากงานวิจัยนี้อาจประมาณได้ลักษณะนิสัยพื้นฐานของคนไทยนี้เองที่คงเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมจัดการความประทับใจโดยเฉพาะ

การประจบเอาใจ และการร้องขอความเห็นใจ เมื่อมองทั้งสองด้านคือผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชามีค่านิยมในการแสดงความอ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่และผู้บังคับบัญชาเองก็ชอบที่จะได้รับการยกยอจากผู้อื่น

เมื่อวิเคราะห์ลงไปในแต่ละระดับของผลการประเมินการปฏิบัติงานก็ว่าการจัดการความประทับใจบางกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงานบางระดับอย่างชัดเจนและมีค่าการทำนายสูง ในงานวิจัยชิ้นนี้พบประเด็นที่น่าสนใจหลายประเด็นเช่น

ประเด็นที่หนึ่ง พบว่า หากพนักงานคนใดใช้วิธีการแสดงอำนาจหรือข่มขู่กดดันหรือทำให้กลัว แทนที่จะได้รับการประเมินในระดับดี กลับจะทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานคนนั้นออกมาในระดับต่ำ ด้วยผลจากงานวิจัยชี้ว่า กลยุทธ์การข่มขู่กดดัน มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับควรปรับปรุงอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ และมีอำนาจการพยากรณ์ถึงร้อยละ 99.66 ( $R^2 = 0.9966$ ) แม้ว่าจากผลการวิจัยจะพบว่าในกลุ่มตัวอย่างไม่ผู้ใช้พฤติกรรมเช่นนี้น้อยแต่ก็ชัดเจนเกือบร้อยละร้อยว่าได้ผลทางตรงข้าม อธิบายได้ว่าอาจเกิดจากพื้นฐานลักษณะของคนไทยที่ผู้มีอำนาจกว่าจะคาดหวังว่าจะได้รับการเคารพ การแสดงการแสดงความอ่อนน้อมกว่าของผู้น้อยจะเป็นที่ยอมรับ (Witt, 1980 อ้างถึงใน สุมาลี มาโนชนกุล, 2539)

ประเด็นที่สอง พบว่า หากพนักงานมีการจัดการความประทับใจโดยวิธีแสดงตัวให้ผู้บังคับบัญชาเห็นได้ชัดว่าทำงานหนัก กระตือรือร้นและเด่นจริงๆก็จะมีแนวโน้มที่จะทำให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานออกมาอยู่ในระดับดีเยี่ยม เนื่องจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การแสดงตัวเป็นบุคคลตัวอย่างมีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกับผลการประเมินระดับดีเยี่ยม โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 92.60 ( $R^2 = 0.9260$ ) สอดคล้องกับงานของ Wayne, Graf & Ferris (1995) ที่พบว่าพฤติกรรมของพนักงานที่มีลักษณะ กระตือรือร้น มีเหตุผล และเอื้อเฟื้อ จะมีผลในทางบวกต่อการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

ประเด็นที่สาม พบว่า กลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ มีความสัมพันธ์สูงกับผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับพอใช้ (ค่าสัมประสิทธิ์=0.933) มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 88.63 ( $R^2 = 0.8863$ ) หมายความว่าหากพนักงานจะใช้พฤติกรรมการจัดการความประทับใจแบบร้องขอความเห็นใจเพื่อหวังผลให้ผลการประเมินอยู่ในระดับดี จะไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ จะมีโอกาสสูงมากที่จะได้ในระดับแค่พอใช้เท่านั้น ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Gundersen, Tinsley, & Terpstra (1996) ที่ระบุว่าการจัดการความประทับใจเชิงป้องกัน (Defensive Impression Management) เช่นการขอความเห็นใจ การขอโทษ ไม่มีผลในทางบวกในการประเมิน

และประเด็นสุดท้าย การใช้พฤติกรรมจัดการความประทับใจโดยกลยุทธ์หลายแบบผสมกัน จะได้ผลระดับดีถึงดีมาก เพราะผลจากการวิจัยพบว่า การใช้กลยุทธ์การประจบเอาใจ และกลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ มีความสามารถในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงาน

ระดับดี มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 89.25 ( $R^2 = 0.8925$ ) และการใช้กลยุทธ์การ สนับสนุนตนเอง กลยุทธ์การประจบเอาใจ กลยุทธ์การร้องขอความเห็นใจ และกลยุทธ์การข่มขู่กดดันร่วมกัน มีความสามารถในการพยากรณ์ผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับดีมาก โดยมีอำนาจการพยากรณ์อยู่ที่ร้อยละ 90.91 ( $R^2 = 0.9091$ ) หมายความว่า การใช้การจัดการความประทับใจหลายวิธีทั้งแบบเน้นที่ตัวผู้บริหาร (Supervisor- focused Impression Management Behavior) เช่นการประจบเอาใจ และแบบเน้นตนเอง (Self- focused Impression Management Behavior) เช่นการสนับสนุนตนเอง การร้องขอความเห็นใจ ร่วมกันจะได้ผลในทางบวกกับผลการประเมินการปฏิบัติงานสอดคล้องกับงานของ Wayne & Liden (1995)

### 5.3 ข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยชิ้นแรกๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความประทับใจในองค์กรในประเทศไทย จึงมีข้อจำกัดในการหาข้อมูลพื้นฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบริบทของประเทศไทย นอกจากนี้ธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคมเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงทำให้มีข้อจำกัดในการหาข้อมูลเชิงลึกในด้านการบริหารงานบุคคล ส่งผลทำให้เกิดข้อจำกัดที่ผู้วิจัยไม่สามารถใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสอบถามกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ อีกทั้งระยะเวลาในการศึกษาวิจัยมีจำกัดต้องจัดเวลาการเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการแจ้งผล ซึ่งทำได้เพียงรอบเดียวจากการประเมินผลสองรอบ รวมถึงพื้นที่ในการเก็บข้อมูลบางแห่งไม่สามารถไปได้ด้วยตนเองทำให้มีอุปสรรคในเรื่องจำนวนแบบตอบรับในบางพื้นที่

### 5.4 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาที่ได้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำผลการวิจัยไปใช้และสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

#### 5.4.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารและองค์กร เนื่องจากผลงานวิจัยชิ้นนี้พบว่า การมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและระบบการประเมินผลที่มีตัวชี้วัดชัดเจนไม่มีลักษณะของการใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อมูล (Feeling Bias) จะสามารถลดพฤติกรรมการจัดการความประทับใจได้ ดังนั้น องค์กรควรมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ อาทิเช่น มีการกำหนดตัวชี้วัดที่วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และแจ้งตัวชี้วัดและเกณฑ์การวัดผลให้แก่พนักงานทราบล่วงหน้า

ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่พนักงานรู้สึกว่าคุณเองได้รับความยุติธรรม ใช้ระบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ มีการแจ้งข้อมูลย้อนกลับและมีการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานจริง

สำหรับองค์กรตัวอย่างแม้ว่าพบพฤติกรรมการจัดการความประทับใจในระดับน้อยแต่เมื่อเกิดขึ้นกลับมีผลต่อระดับการประเมินอย่างมีนัยสำคัญและมีอำนาจการพยากรณ์สูงมาก ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรระมัดระวังในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการตรวจทานหรือใช้วิธีการประเมินหลายทิศทางมากกว่าการประเมินทิศทางเดียว เช่น ให้ผู้ร่วมงานร่วมเป็นผู้ประเมินผลด้วย นอกเหนือจากการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินแต่ฝ่ายเดียว

ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงาน จากองค์กรตัวอย่างพบว่ากลยุทธ์การจัดการความประทับใจบางแบบมีความสัมพันธ์สูงมากกับผลการประเมินระดับดีเยี่ยมและควรปรับปรุง เช่นกลยุทธ์การกดดันข่มขู่ หากใช้แล้วจะไม่เกิดผลดีกับตัวพนักงานเองในแง่ของผลการประเมิน ดังนั้นไม่ควรใช้วิธีการข่มขู่หรือกดดันผู้อื่นในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตน สำหรับกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์และมีอำนาจการพยากรณ์สูงสำหรับผลการประเมินระดับดีเยี่ยมก็คือการแสดงตนเป็นบุคคลตัวอย่าง ซึ่งสำหรับองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่แล้ว ผลงานจะเป็นเครื่องชี้ประสิทธิภาพการทำงานอยู่แล้ว การใช้กลยุทธ์แบบการแสดงตนเป็นบุคคลตัวอย่างมีโอกาสทำได้ยาก โดยสรุป แม้ว่าในทุกองค์กรจะหลีกเลี่ยงการจัดการความประทับใจได้ยาก แต่การวางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยลดระดับการใช้การจัดการความประทับใจในประเด็นของการหวังผลในการประเมินการปฏิบัติงานลงไปได้

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากพฤติกรรมการจัดการความประทับใจเกิดจากหลายองค์ประกอบ เช่น ผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร สภาพสังคม ฯลฯ ควรมีการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการจัดการความประทับใจโดยศึกษาองค์ประกอบเหล่านี้ร่วมด้วย หรือศึกษาจากแง่มุมอื่นๆ เช่นผู้บริหาร นอกเหนือจากแง่มุมของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ควรมีการศึกษาเรื่องผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อองค์กรจากพฤติกรรมการจัดการความประทับใจจากพนักงานในองค์กร
3. ควรศึกษาการจัดการความประทับใจในประเด็นต่างๆด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติม เช่นต่อการพิจารณาคัดเลือกคนเข้าทำงาน เป็นต้น
4. ควรศึกษาการจัดการความประทับใจในขนาดของตัวอย่างที่มากขึ้น เช่นอาจเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม หรือวิชาชีพ เพื่อความเข้าใจในพฤติกรรมจัดการความประทับใจในบริบทของประเทศไทย