

ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ  
โดยมีการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาจิตวิทยา  
คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE AND TRUST :  
THE MODERATING EFFECT OF LEADER FAVORITISM



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts in Psychology  
FACULTY OF PSYCHOLOGY  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2022  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์
	ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ โดยมีการ
	เล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับ
โดย	น.ส.ธนาคุณท์ จุลกระเศียร
สาขาวิชา	จิตวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรัลรัตนกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

---

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

	.....	คณบดีคณะจิตวิทยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสุดา เต็มพันธ์)		
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		
	.....	ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์นภา หวนสุริยา)		
	.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรัลรัตนกุล)		
	.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช)		
	.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิรัชญา วัฒนโณ)		

ธนานุตรม์ จุลกระเศียร : ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ  
และสมาชิกกับความไว้วางใจ โดยมีการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปร  
กำกับ. ( THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE AND  
TRUST : THE MODERATING EFFECT OF LEADER FAVORITISM) อ.ที่ปรึกษาหลัก :  
ผศ. ดร.ประพิมพ์า จรัลรัตนกุล, อ.ที่ปรึกษาร่วม : อ. ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ของงานวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษา  
ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกต่อความไว้วางใจ 2) เพื่อศึกษา  
ความสัมพันธ์ระหว่างการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานต่อความไว้วางใจ และ 3) เพื่อศึกษา  
อิทธิพลกำกับการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับ  
ความไว้วางใจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นพนักงานที่มีหัวหน้างาน ที่มีอายุงาน  
ไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชน  
ในประเทศไทย โดยไม่ได้มีการระบุดูตสาหกรรมที่เฉพาะเจาะจง จำนวนทั้งสิ้น 200 คน  
โดยสามารถสรุปผลการวิจัย พบว่า การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมี  
ความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่ขนาด ( $\beta = .57, p < .01$ ) และ  
ทางด้านอารมณ์ ( $\beta = .76, p < .01$ ) การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์  
ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่อิทธิพลขนาดเล็ก ( $\beta = .27, p < .01$ ) ในขณะที่  
การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ อีกทั้ง  
การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่าง  
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจและ  
ทางด้านอารมณ์ ดังนั้น การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกควรตระหนักในเรื่อง  
ของคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ให้อยู่ในลักษณะของการเปิดกว้าง สนับสนุนให้สมาชิก  
ใช้ประโยชน์จากคุณภาพของการแลกเปลี่ยนอย่างเกิดประโยชน์และนำไปสู่ความไว้วางใจ  
ที่มีต่อหัวหน้างาน

สาขาวิชา จิตวิทยา

ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

# # 6370010838 : MAJOR PSYCHOLOGY

KEYWORD: Leader member exchange, Cognitive based trust, Affective based trust, Leader favoritism

Thananut Chunkrasian : THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE AND TRUST : THE MODERATING EFFECT OF LEADER FAVORITISM. Advisor: Asst. Prof. PRAPIMPA JARUNRATANAKUL, Ph.D. Co-advisor: JENNIFER CHAVANOVANICH, Ph.D.

This research was a quantitative study. The objectives of this research were 1) to study the relationship between the relationship between leader and member exchange (LMX) and trust 2) to study the relationship between leader favoritism and trust and 3) to examine the moderating effect of leader favoritism on the relationship between LMX and trust. The sample used in this study was employees with supervisors according to a work period for not less than 6 months by working in a private company in Thailand with a total of 200 employees. Result showed that perceived LMX was positively related to cognitive based trust ( $\beta = .57, p < .01$ ) and affective based trust ( $\beta = .76, p < .01$ ). Perceived leader favoritism was positively related to cognitive based trust ( $\beta = .27, p < .01$ ). Meanwhile, perceived leader favoritism was not related to affective based trust. The last perceived leader favoritism was not found to have a moderating effect on between LMX and both cognitive and affective based trust. Therefore, the exchange between leaders and members should consider the quality of the exchange such that it occurs in an open manner to encourage members to apply the quality of exchange and lead to trust in their supervisors.

Field of Study: Psychology

Academic Year: 2022

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Co-advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพิมพา จรัสรัตนกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักที่คอยถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษา รวมถึงขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช ที่คอยให้คำแนะนำให้คำปรึกษา รวมถึงให้กำลังใจในทุกขั้นตอนของการทำวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูง ที่ได้ให้เกียรติมาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมในวิทยานิพนธ์เล่มนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์นภา หวนสุริยา ประธานกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัฒนโธ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และคณะกรรมการทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่ามาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ตลอดจนคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่คณะจิตวิทยาที่คอยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนการศึกษามาโดยตลอด รวมถึงขอขอบพระคุณรุ่นพี่ เพื่อนร่วมรุ่น คณะจิตวิทยา สาขาจิตวิทยาทรัพยากรมนุษย์และการทำงานทุกท่าน เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนถึงภริยาของข้าพเจ้าที่คอยให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษาจนสำเร็จเป็นวิทยานิพนธ์เล่มนี้ สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณครอบครัวจุลกระเศียรที่คอยให้การสนับสนุนผู้วิจัยในการศึกษาและเป็นแรงใจในการดำเนินการจนวิทยานิพนธ์เสร็จสิ้นสมบูรณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ธนาคุณต์ จุลกระเศียร

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	4
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์และการแลกเปลี่ยนทางสังคม.....	4
ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory).....	4
ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory).....	5
ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader Member Exchange Theory: LMX).....	7
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก Leader Member Exchange.....	9
นิยามของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก.....	9
คุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก.....	10
องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก.....	12
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก.....	14

ความไว้วางใจ (Trust).....	15
องค์ประกอบของความไว้วางใจ .....	17
ลักษณะของผู้ไว้วางใจ (Characteristics of the Trustor) .....	19
ลักษณะของผู้ได้รับความไว้วางใจ (Characteristics of the Trustee).....	19
ผลของความไว้วางใจ.....	20
ความผิดปกติของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Dysfunctional Leader Member Exchange : DLMX) .....	22
การเล่นพรรคเล่นพวก (Favoritism).....	23
นิยามของการเล่นพรรคเล่นพวก.....	23
นิยามของการเล่นพรรคเล่นพวกในองค์การ.....	23
รูปแบบของการเล่นพรรคเล่นพวก.....	24
ผลกระทบเชิงลบของการเล่นพรรคเล่นพวก.....	25
ผลกระทบเชิงบวกของการเล่นพรรคเล่นพวก.....	25
การพัฒนาสมมติฐาน .....	26
ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (Leader favoritism) กับความไว้วางใจ (Trust).....	29
อิทธิพลกำกับของการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (Leader favoritism).....	30
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	32
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	32
คำนิยามเชิงปฏิบัติการ.....	33
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader Member Exchange : LMX) .....	33
ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (Trust in Leader) .....	33
การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (Leader favoritism) .....	33
สมมติฐานการวิจัย .....	34



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	34
บทที่ 2 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	36
กลุ่มตัวอย่าง.....	36
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	37
แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	37
มาตรวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก .....	37
มาตรวัดความไว้วางใจ.....	38
เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล.....	39
มาตรวัดการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน .....	39
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง .....	41
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	41
บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	43
ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	44
ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรตาม .....	46
ส่วนที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร.....	46
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	47
ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน.....	49
ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	53
บทที่ 4 อภิปรายผล.....	55
สมมติฐานที่ 1.1 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ.....	56
สมมติฐานที่ 1.2 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์.....	57

สมมติฐานที่ 2.1 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจ ด้านความรู้ความเข้าใจ .....	58
สมมติฐานที่ 2.2 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความ ไว้วางใจด้านอารมณ์ .....	60
สมมติฐานที่ 3.1 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ ลดขนาด ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความ ไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ .....	61
สมมติฐานที่ 3.2 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ ลดขนาด ความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ .....	62
การนำไปใช้ในองค์กร .....	63
การนำไปใช้ในเชิงวิชาการ .....	65
ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต .....	66
ข้อเสนอแนะด้านตัวแปรและกรอบแนวคิด .....	66
ข้อเสนอแนะด้านวิธีการวิจัย .....	68
บทที่ 5 สรุปผลวิจัย .....	69
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย .....	69
สมมติฐานการวิจัยที่ 1 .....	69
สมมติฐานการวิจัยที่ 2 .....	69
สมมติฐานการวิจัยที่ 3 .....	69
วิธีการดำเนินการวิจัย .....	70
ผลการวิจัย .....	70
บรรณานุกรม .....	72
ภาคผนวก .....	82
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการเก็บข้อมูลสำหรับทดสอบสมมติฐาน .....	83

ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวม ของข้อคำถามอื่นในมาตรวัด (corrected item-total correlation: CITC).....	89
ภาคผนวก ค.....	91
ประวัติผู้เขียน .....	93



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	45
ตารางที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน .....	47
ตารางที่ 3 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา .....	48
ตารางที่ 4 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้นในการทดสอบอิทธิพล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพัทธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก การรับรู้การเล่นพรรคเล่น พวกของหัวหน้างานต่อความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและด้านอารมณ์.....	49
ตารางที่ 5 สรุปผลการทดลองสมมติฐาน.....	53
ตารางที่ 6 สรุปผลการทดลองสมมติฐาน.....	54

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพ 1.....	9
ภาพ 2.....	33



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมที่ประกอบไปด้วยบุคคลมากมายหลากหลายกลุ่ม ก่อให้เกิดการสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อสร้างบทบาทในสังคม ความไว้วางใจจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่ร่วมกัน เพราะหากสังคมใดที่ปราศจากความไว้วางใจแล้วนั้น สังคมนั้นก็จะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ (Lumann, 1979, as cited in Jalava, 2006) ในองค์การปัจจุบันพบว่า ความไว้วางใจเป็นปรากฏการณ์ที่แพร่หลายมากขึ้น เพราะบุคคลต่างมีความกลัวที่จะเสี่ยง นั่นหมายถึงหากเกิดความไว้วางใจขึ้น จะไม่พบการถูกเอาเปรียบจากบุคคลอื่น (McAllister, 1995) เพราะฉะนั้นในการดำเนินความสัมพันธ์ภายในองค์การที่ประกอบไปด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะในรูปแบบของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานหรือลูกน้อง ต่างต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้ความสัมพันธ์ดำเนินต่อไปได้ รวมถึงบทบาทของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจในบุคคลทั้งสองฝ่ายจึงเป็นตัวกำหนดสำคัญที่จะทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทและพัฒนาไปสู่ระดับคุณภาพของความสัมพันธ์ในลำดับถัดไป โดยอาศัยความไว้วางใจและคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ดำเนินต่อไป

เมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนในองค์การนั้นมีหลากหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็น การแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับองค์กรหรือระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน (Settoon et al., 1996) ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้อาจเกิดขึ้นเพื่อหวังผลตอบแทนในรูปแบบของสิ่งของ รางวัล ค่าตอบแทนต่าง ๆ หรืออยู่ในรูปแบบของการปรารถนาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และคุณภาพของการแลกเปลี่ยนนั้น ไม่ว่าจะทั้งสองฝ่ายจะมีการแลกเปลี่ยนในรูปแบบใดก็ตาม ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนการปฏิสัมพันธ์กันจะส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผู้นำและองค์กร หากเป็นไปได้ในเชิงบวกได้รับการยอมรับ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี ปฏิบัติหน้าที่เป็นพลเมืองที่ดีในองค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) เพื่อให้ได้รับการตอบแทนจากการแลกเปลี่ยนนั้น (Scholl, 1981) อย่างไรก็ตามเมื่อบุคคลได้แลกเปลี่ยนทางด้านพฤติกรรม ความคิด ทัศนคติซึ่งกันและกัน บุคคลจะเริ่มสร้างกลุ่มทางสังคม โดยมองหาบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มีความคิด ทัศนคติที่คล้าย ๆ กัน ก็จะเหมารวมว่าเป็นสมาชิกทางสังคมประเภทเดียวกัน (Stets & Burke, 2000) บุคคลจะเริ่มรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองรวมถึงความภาคภูมิใจและนำสิ่งเหล่านั้นมาเป็นบรรทัดฐานทางสังคมในการตัดสินใจพฤติกรรมและความคิดของบุคคลอื่น

สถานะทางสังคมในบทบาทของหัวหน้างานและสมาชิกภายในองค์กร นับว่าเป็นประเด็นปัญหาที่พบได้ในทุก ๆ องค์กร เนื่องจากบทบาทของการเป็นหัวหน้างานที่จะต้องคอยดูแล ควบคุม บริหารจัดการสมาชิกในทีมที่มีมากกว่าหนึ่งให้อยู่ในขอบเขตเดียวกัน มีอำนาจชอบด้วยกฎหมายเหนือบุคคลอื่น (Martin et al., 2010) แต่เนื่องจากเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการปฏิบัติและการจัดสรรทางด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดจากหัวหน้าที่แตกต่างกัน (Graen & Uhl-Bien, 1995) ในขณะที่เดียวกันสมาชิกก็มีการเรียนรู้กระบวนการสร้างบทบาท (role-making) เพื่อระบุตัวตนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและหัวหน้างานหรือเรียกได้ว่าเป็นการบริหารความประทับใจ ทำให้อีกฝ่ายรับรู้ถึงความสัมพันธ์ทางการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่มีคุณภาพสูง (Graen & Uhl-Bien, 1995) เมื่อสมาชิกรับรู้ได้ถึงการปฏิบัติที่แตกต่างกัน จึงก่อให้เกิดเป็นการแบ่งกลุ่มภายใน (in group) และกลุ่มภายนอก (out group) เนื่องจากกลุ่มมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อมนุษย์ รวมถึงมนุษย์เองก็มีแนวโน้มที่จะเชื่อและไว้วางใจสมาชิกในกลุ่มมากกว่าสมาชิกนอกกลุ่ม ความไว้วางใจนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความคล้อยตามกลุ่ม นอกจากนี้เมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มแล้ว กลุ่มจะคาดหวังให้สมาชิกมีพฤติกรรมและความเชื่อเหมือนกับสมาชิกคนอื่น ๆ ดังนั้น กลุ่มจึงสามารถสร้างแรงกดดันที่ทำให้สมาชิกเกิดการคล้อยตามค่านิยม เจตคติ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนไปตามความคาดหวังของกลุ่ม สำหรับกลุ่มภายในที่ได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานในเชิงบวก มีการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ในระดับสูง พนักงานจะมีแนวโน้มมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรรวมถึงมีแนวโน้มของการลาออกที่ลดลง (Gerstner & Day, 1997) ในขณะที่เดียวกันหากพนักงานรับรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกภายนอกกลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ในระดับที่ต่ำก็จะส่งผลลัพท์ที่ตรงกันข้าม เนื่องจากพนักงานรู้สึกถึงการถูกกีดกันสิทธิหรือโอกาสที่หัวหน้างานสามารถมอบให้ได้ ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานรวมถึงความตั้งใจในการลาออกได้ (Graen et al., 1982)

เมื่อบุคคลได้สร้างอัตลักษณ์ความเป็นตัวเอง เพื่อระบุตนเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม บุคคลจะสร้างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและหัวหน้างาน โดยมีพื้นฐานของความไว้วางใจเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ โดยเชื่อว่าหากสังคมใดขาดความไว้วางใจจะทำให้สังคมนั้นไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ ทั้งยังเชื่อว่าความไว้วางใจเป็นตัวกำหนดกฎเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันในสังคมเพื่อให้บุคคลมีการปฏิบัติต่อกันตามความเหมาะสม (Lumann, 1979 as cited in Jalava, 2006) แม้ว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์นี้จะป็นรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550) ก็นับว่าเป็นกลไกของทั้งสองฝ่ายที่นำไปสู่ระดับของความไว้วางใจที่จะมอบให้แก่กัน คุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกจึงนับว่ามีอิทธิพลต่อความไว้วางใจ รวมถึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Byun et al, 2017) Krebs และ Denton (1997) กล่าวว่า เป็นไปได้ว่าคนเรามีสภาวะทางจิตใจที่พร้อมที่จะ

ลำเอียงเข้าข้างกลุ่มตน สาเหตุของความลำเอียงระหว่างกลุ่มเกิดจากกลไกทางจิตใจของมนุษย์มีวิวัฒนาการไปในทิศทางที่มีแนวโน้มจะเกิดความลำเอียงเข้าข้างกลุ่มตน เพราะความลำเอียงเช่นนี้จะช่วยให้อยู่รอด ด้วยกลไกการตอบแทนซึ่งกันและกัน (reciprocity) ถ้าเราประเมินและปฏิบัติต่อคนในกลุ่มของเราดี ก็ย่อมได้รับการประเมินและปฏิบัติที่ดีกลับมา ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่จิตใจของเราจะเชื่อมโยงกลุ่มตนเข้ากับคุณลักษณะทางบวกโดยอัตโนมัติ ซึ่งจะนำไปสู่ความลำเอียงระหว่างกลุ่ม

นอกจากนี้ยังพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและสมาชิกที่อยู่ในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะสร้างปัญหาภายในกลุ่มงาน เนื่องจากพนักงานบางคนรับรู้ได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นในสิ่งที่หัวหน้างานปฏิบัติและมอบให้กับสมาชิก (Hsiung & Bolino, 2018) สะท้อนเห็นถึงความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และส่งผลกระทบต่อในระยะยาวในการแลกเปลี่ยนทั้ง 2 ระดับคือ ระดับพนักงานและองค์กร และระดับพนักงานและหัวหน้างาน (Settoon et al, 1996) พฤติกรรมเหล่านี้สะท้อนให้เกิดการรับรู้ว่าสมาชิกกำลังไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ผู้ที่ได้รับการปฏิบัติที่ดีกว่า จะได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือโอกาสพิเศษที่หัวหน้างานมอบให้ ในทางกลับกันสมาชิกที่ไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม จะได้รับโอกาสทางการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรที่น้อยกว่า สิ่งนี้ส่งผลต่อการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมหรืออาจเรียกว่าเป็นการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานได้ นำไปสู่การทำลายผลลัพธ์ในเชิงบวกของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ได้เช่นกัน (Hsiung & Bolino, 2018)

นั่นจึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักในมุมมองของการเล่นพรรคเล่นพวกในหัวหน้างานที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในสภาพแวดล้อมการทำงานปัจจุบัน อันเกิดได้จากทั้งความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม เพราะผลลัพธ์ของการเล่นพรรคเล่นพวกในหัวหน้างานนั้นส่งผลกระทบต่อทั้งระดับของพนักงานและองค์กร ผู้ที่ได้รับสิทธิพิเศษจากหัวหน้างานอาจไม่ได้รู้สึกพึงพอใจที่ได้รับการปฏิบัติด้วยสิทธิพิเศษแตกต่างจากผู้อื่น ในทางกลับกันบุคคลอาจมีความรู้สึกกดดันหรือไม่ได้เต็มใจที่จะถูกมองว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่ดีกว่าเพื่อนร่วมงาน ส่วนผู้ที่ได้รับการปฏิบัติอย่างแตกต่างก็เป็นเหตุให้พนักงานเกิดความเครียดในงาน ความพึงพอใจในการทำงานที่ลดต่ำลงรวมไปถึงความตั้งใจในการลาออกอีกด้วย (Hogg et al., 1998 as cited in Ozbek & Roberts, 2015; Woo, 2017)

ดังนั้นในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (leader favoritism) ว่ามีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์อย่างไร เพื่อให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจนในบริบทของพนักงานองค์กรเอกชนที่อยู่ในประเทศไทย บนพื้นฐานในการสันนิษฐานว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกอาจส่งผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ เนื่องจากความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่สำคัญและส่งผลลัพธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจในผู้นำ แต่หากพบว่า



มีสมาชิกรับรู้ได้ถึงการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานที่ปฏิบัติต่อสมาชิกแต่ละคนอย่างไม่เท่าเทียม ทำให้สมาชิกรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อาจลดอิทธิพลของความไว้วางใจที่สมาชิกมีต่อหัวหน้างานทั้งด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ได้

### ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและพัฒนาสมมติฐานงานวิจัย รวมทั้งสิ้น 5 หัวข้อ ดังนี้

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์และการแลกเปลี่ยนทางสังคม
2. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader Member Exchange: LMX)
3. ความไว้วางใจ (Trust)
4. ความผิดปกติของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Dysfunctional Leader Member Exchange: DLMX)
5. การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (Leader Favoritism)

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์และการแลกเปลี่ยนทางสังคม

#### ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

ทฤษฎีของการแลกเปลี่ยนทางสังคม คือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในแง่มุมทางสังคมหรือเศรษฐกิจ โดยพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ บุคคลจะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อแลกกับผลตอบแทนที่เป็นมูลค่า เช่น ค่าตอบแทน ค่าจ้างสวัสดิการต่าง ๆ ในขณะที่การแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นขึ้นอยู่กับ การแสดงความปรารถนาดีบนพื้นฐานของความไว้วางใจ เพื่อแลกกับผลตอบแทนที่จะกลับมา (Blau, 1964) นักจิตวิทยาองค์กรได้นำเอาทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้ในการอธิบายถึงกระบวนการของการแลกเปลี่ยน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไป โดยกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้นี้ไม่ได้เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นการแลกเปลี่ยนที่เกิดจากพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแรงบันดาลใจในการตอบแทนคืน (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550) โดยมีพฤติกรรมที่แสดงออกนำไปสู่การสร้างพันธะผูกพันและความไว้วางใจต่อกัน รวมถึงความรู้สึกของการเป็นหนี้บุญคุณที่เกิดจากการได้รับผลประโยชน์

Cole (2002, อ้างถึงใน นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550) ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนทางสังคมและเสนอแนวคิดกรอบบูรณาการที่เรียกว่า เครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงาน หรือ (Workplace Social Exchange Network: WSEN) ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงเครือข่ายรูปแบบของ

การแลกเปลี่ยนในที่ทำงาน เนื่องจากบุคคลต้องมีการติดต่อ สร้างปฏิสัมพันธ์หรือแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน ไม่ว่าจะป็นหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือองค์กร ดังนั้นการแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันอย่างใกล้ชิดมากขึ้น โดย Settoon et al. (1996) ได้แยกประเภทของการแลกเปลี่ยนทางสังคมออกเป็น 2 ระดับด้วยกัน คือ

1. การแลกเปลี่ยนในระดับพนักงานและองค์กร โดยพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร เมื่อสมาชิกทุ่มเทกับการทำงาน องค์กรจะให้คุณค่าทางด้านผลงานและความใส่ใจด้านความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงรูปแบบของรางวัล และยังเชื่อว่าหากสมาชิกมีการรับรู้จากองค์กรอยู่ในระดับที่สูงก็จะช่วยสร้างความผูกพันของแต่ละบุคคลตอบแทนกลับไปสู่อองค์กร (Eisenberger et al., 1986)

2. การแลกเปลี่ยนระดับพนักงานและหัวหน้า สมาชิกและหัวหน้ามักจะมีกิจกรรมที่ทำร่วมกันนอกเหนือจากเนื้องานตามสัญญาจ้าง การแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงถูกนำมาอธิบายว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีลักษณะของสัญญาจ้างหรือจำนวนเงินค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน แต่สมาชิกที่ได้รับประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกจะมีความรู้สึกผูกพันและเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นขององค์กร แม้ว่ากิจกรรมเหล่านั้นจะไม่ได้ถูกระบุตามสัญญาจ้างหรือสมาชิกนั้นเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนกับผู้นำในระดับที่ต่ำก็ตาม (Liden & Graen, 1980; Wayne & Green, 1993 as cited in Settoon et al., 1996)

การแลกเปลี่ยนเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ขององค์กรที่มีให้กับพนักงานหรือสมาชิก อันส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของสมาชิก ช่วยลดความรู้สึกที่ไม่ดี และก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (Greenberg & Westcott, 1983 as cited in Settoon et al., 1996) เมื่อการแลกเปลี่ยนเป็นที่ยอมรับ ก็จะเกิดกลไกของการตอบแทนซึ่งกันและกัน สมาชิกจะมีความมุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ที่จำเป็นหรือการทำให้การเป็นพลเมืองที่ดีภายในองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนเป็นรางวัลทางสังคม (Scholl, 1981) รวมถึงเป็นการสร้างแรงจูงใจ ทำให้พนักงานมีเจตคติในเชิงบวกต่อการทำงาน อันจะส่งผลไปสู่ประสิทธิผลที่ดีขององค์กร (Blau, 1964 as cited in Settoon et al., 1996)

### **ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory)**

ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (social identity) คือ การระบุตัวตนความเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคลและการเข้ามาเป็นสมาชิกในสังคมร่วมกัน พวกเขาจะกำหนดมุมมองด้านพื้นฐานทางสังคมจากลักษณะส่วนตัวและจัดตนเองให้อยู่ในกลุ่มสมาชิกทางสังคมประเภทเดียวกัน (Stets & Burke, 2000) จนกลายเป็นอัตลักษณ์ในเชิงบวกที่เพิ่มความภาคภูมิใจในตัวเองและเห็นคุณค่าในตัวเอง อัตลักษณ์ทางสังคมยังเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการควบคุมตนเองทั้งด้านของความคิด ความรู้สึกและ

การปฏิบัติตนในสังคมจนสิ่งเหล่านั้นได้กลายเป็นแบบแผนและบรรทัดฐานภายในกลุ่มที่มีลักษณะเดียวกัน แต่เมื่อมองไปในความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มแต่ละบุคคลก็จะได้รับการปฏิบัติในระดับที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะความสัมพันธ์ที่มีระหว่างกลุ่ม

Tajfel and Turner (1979) ได้อธิบายปรากฏการณ์อัตลักษณ์ทางสังคมว่าเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีพื้นฐานมาจากความรู้ความเข้าใจ และเกิดขึ้นจากองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดประเภททางสังคม (social categorization) เป็นกระบวนการที่เราจัดกลุ่มบุคคลตามข้อมูลทางสังคมหรือ บิ๊กทรี (big three) คือ เพศ เชื้อชาติ และอายุ แต่ก็ยังมีการจัดหมวดหมู่ในมิติอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น ทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม หรือสถานะทางสังคม (Freeman et al., 2010) โดยผู้คนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมตามประสบการณ์ที่พวกเขาได้รับร่วมกัน จากนั้นจึงสร้างการรับรู้และการกระทำที่มีลักษณะเฉพาะกลุ่มเพื่อกำหนดตนเองและบุคคลให้อยู่ในขอบเขตเหล่านั้นนำไปสู่ความเข้าใจเดียวกันผ่านการเชื่อมโยงแบบเหมารวม บุคคลจึงมีการจัดประเภทในสภาพแวดล้อมทางสังคมเอาไว้ โดยอาศัยความคล้ายคลึงของกลุ่มเดียวกัน บุคคลที่มีความคล้ายคลึงกับตนเองจะถูกระบุว่าเป็นกลุ่มภายใน (in group) แต่สำหรับบุคคลที่มีความแตกต่างจากตนเองจะถูกระบุว่าเป็นกลุ่มภายนอก (out group) (Turner et al., 1979) บุคคลใดที่มีความแตกต่างก็จะถูกแยกออกมาเป็นอีกกลุ่มและไม่ต้องการจะเห็นความคล้ายคลึงระหว่างกลุ่มอื่นและกลุ่มของตนเอง ซึ่งการจัดประเภททางสังคมนี้นำไปสู่การเกิดกระบวนการเปรียบเทียบทางสังคมในท้ายที่สุด (Trepte & Loy, 2017)

2. การระบุตัวตน (social identification) เป็นการระบุตัวตนว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มซึ่งทำให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในแบบที่เชื่อว่าสมาชิกจะต้องมีพฤติกรรมเช่นนั้น เช่น การระบุตัวตนว่าตนเองเป็นตำรวจ ก็จะมีการปรับตัวเข้าสู่อัตลักษณ์ของการเป็นตำรวจ และเริ่มมีพฤติกรรมในลักษณะที่บุคคลเชื่อว่าเป็นพฤติกรรมของการเป็นตำรวจ โดยเชื่อว่าการเป็นตำรวจต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ความเที่ยงตรงและมีหน้าที่พิทักษ์สันติราษฎร์ (Tajfel & Turner, 1979)

3. การเปรียบเทียบทางสังคม (social comparison) เมื่อเราได้ผ่านกระบวนการการจัดประเภททางสังคมและการระบุตัวตนแล้ว ก็จะเกิดกระบวนการเปรียบเทียบทางสังคมเป็นลำดับต่อมา ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลเปรียบเทียบกลุ่มของตนเองกับบุคคลกลุ่มอื่น เพื่อรักษาความภาคภูมิใจของตนเองและเพื่อให้สถานะทางสังคมของกลุ่มตนเองนั้นสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ ที่อยู่นอกกลุ่ม โดยมองว่ากลุ่มที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่นั้นดีมีความเหนือกว่าสมาชิกกลุ่มอื่น นอกจากนี้ยังมีการใช้กลยุทธ์เพื่อตอบสนองแรงจูงใจดังกล่าว เช่น การพูดเกินจริงถึงจุดแข็งของกลุ่มตนเองหรือการหลีกเลี่ยงการเปรียบเทียบกับกลุ่มภายนอก (Tajfel & Turner, 1979)

ดังนั้น การระบุตัวตนความเป็นเอกลักษณ์ อันเกิดจากการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน สร้างการรับรู้ที่เป็นลักษณะเฉพาะกลุ่มให้อยู่ในกลุ่มสังคมเดียวกัน

กลายเป็นกลุ่มภายใน (in group) และกลุ่มภายนอก (out group) (Turner et al., 1979) เนื่องจากอัตลักษณ์ทางสังคมมีมุมมองที่ขัดแย้งกับความสัมพันธ์แบบกลุ่ม หากบุคคลขาดการระบุตัวตน ขาดการพึ่งพาอาศัยและการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกรวมถึงผู้นำที่ไม่เข้มแข็งเพียงพอ สังคมที่บุคคลอยู่นั้นอาจจะต้องเผชิญกับการเล่นพรรคเล่นพวก (favoritism) ได้ (Ashforth & Mael, 1989)

### ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader Member Exchange Theory: LMX)

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader member exchange) ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดในเรื่องของความสัมพันธ์แบบคู่ในแนวตั้ง (The Vertical Dyad Linkage Theory: VDL) พัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี 1975 จนถึงปัจจุบัน โดย Graen et al. (Cashman et al., 1976; Dansereau et al., 1975; Graen, 1976; Graen & Cashman, 1975) อาศัยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) เข้ามาเป็นพื้นฐานในการอธิบายและทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์การ (Kenneth et al., 1992) โดยแสดงให้เห็นว่าหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Graen & Cashman, 1975) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยที่แต่ละฝ่ายเสนอในสิ่งที่อีกฝ่ายเห็นว่ามีคุณค่า และเห็นว่าการแลกเปลี่ยนนั้นมีความยุติธรรมอยู่ในขอบเขตที่สามารถยอมรับได้ (Graen & Scandura, 1987 as cited in Wayne et al., 1997) โดยมีพื้นฐานมาจากความเชื่อใจและความไว้วางใจด้วยการเป็นมิตร และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน นำมาซึ่งสัมพันธภาพที่ดี (วัลลีย์ พุทโสสม และ จิระภา จันทร์บัว, 2563)

Scandura et al. (1986) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์นี้ว่าเป็นความสัมพันธ์แบบการแลกเปลี่ยนรายคู่ (dyadic exchange) ที่เกิดขึ้นจากทั้งสองฝ่ายแสดงพฤติกรรมจากบุคคลหนึ่งส่งผลไปยังบุคคลหนึ่ง โดยมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จสูงสุดขององค์การและนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างผู้นำและสมาชิก ซึ่งถ้าหากมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเปลี่ยนรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์นั้น อีกฝ่ายหนึ่งก็พร้อมที่จะเปลี่ยนตามเช่นกัน ต่อมา Graen & Uhl-Bien (1991) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบบรายคู่เป็นรูปแบบที่อธิบายสัมพันธภาพการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์เหล่านี้จะเห็นได้เด่นชัดเมื่อทั้งสองฝ่ายมีการพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกันอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันและส่งผลอันเป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยประกอบไปด้วยรูปแบบของการแลกเปลี่ยนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Liden & Maslyn, 1998) รวมถึงรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่สมาชิกจะได้รับมีความแตกต่างกันตามระดับหรือคุณภาพของความสัมพันธ์นั้น ทั้งนี้ระยะเวลาที่มีส่วนที่จะเป็นตัวช่วยในการกำหนด

คุณภาพของความสัมพันธ์ (Truckenbrodt, 2000) และพบว่าเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอีกด้วย (Breukelen et al., 2006)

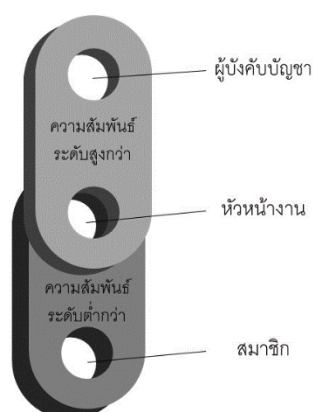
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) ถือได้ว่าเป็นแนวทางการบริหารงานที่ได้รับอิทธิพลจากลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำและสมาชิกผ่านกระบวนการสร้างบทบาท (role-making) โดยอาศัยพื้นฐานของบทบาทของความเป็นผู้นำและสมาชิกในการกำหนดทรัพยากร พฤติกรรมรวมถึงระยะเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด ในการจัดสรรให้กับสมาชิกแต่ละคนที่แตกต่างกัน (Graen & Uhl- Bien, 1995) กล่าวคือ ผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเหนือบุคคลอื่น โดยพบได้ในรูปแบบของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือบุคคลที่มีอำนาจขอบด้วยกฎหมายเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์การ (Martin et al., 2010) ทั้งนี้กระบวนการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการปฏิบัติงานในองค์การ (Bass, 1990) อันเกิดจากผู้นำและสมาชิกสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ต่อกัน ผู้นำจึงกลายเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อประเด็นการเพิ่มขีดความสามารถ ครอบคลุมทั้งทางด้านความคิดและความสร้างสรรค์ขององค์การ (Klein et al., 1994) ซึ่งจะเห็นได้ว่ากระบวนการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำและผู้ตามพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ทางการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่มีคุณภาพสูงและมีผลในเชิงบวกอย่างมากสำหรับผู้นำ สมาชิก หน่วยงานและองค์การ (Graen & Uhl- Bien, 1995)

จากพื้นฐานบทบาทของความเป็นผู้นำที่สำคัญในการกำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในแต่ละองค์การจะมีหัวหน้าที่มีหลายลำดับชั้น อยู่ในรูปแบบของผู้บังคับบัญชาทั้งทางตรงและทางอ้อม Likert (1961) อธิบายความเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันสามตำแหน่งในรูปแบบของหมุด คือ Boss, Leader และ Member (ภาพที่ 1) โดยอธิบายว่าโดยทั่วไปแล้วความสัมพันธ์ระหว่างคนสองคนในแนวตั้งนั้นจะประกอบไปด้วยสามองค์ประกอบคือ 1. บทบาทที่เหนือกว่า (Superior role) 2. บทบาทรอง (Subordinate role) และ 3. ความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนระหว่างสองบทบาท (exchange relationships between the two roles) ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนที่อาจจะมีคุณภาพที่แตกต่างกันไป โดยหากมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์กันในระดับสูงคุณภาพของการแลกเปลี่ยนก็จะมีความแข็งแกร่งมาก ในขณะที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในระดับต่ำ คุณภาพของการแลกเปลี่ยนก็จะอ่อนแอลง ตำแหน่งของ Leader จึงมีความเชื่อมโยงและครอบคลุมกลุ่มคนมากกว่าสองกลุ่มขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทหลักในการกำหนดพฤติกรรมและประสิทธิภาพขององค์การ รวมถึงคุณภาพชีวิตของการทำงาน ซึ่งบุคคลในตำแหน่งนี้เป็นผู้มีบทบาทในการอำนวยความสะดวกและมีอิทธิพลทางการสื่อสาร รวมถึงอำนาจในการจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มสมาชิกเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการร่วมมือกัน ลดความสงสัยและข้อขัดแย้งซึ่งกันและกัน โดยทักษะของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหน้าที่เชื่อมโยงหมุดนี้จะต้องประกอบไปด้วยทักษะที่เชื่อมโยง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่ม โดยจะต้องรับบทบาททั้งในฐานะของผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้นำในฐานะของผู้บังคับบัญชา

### ภาพ 1

ภาพแสดงความเชื่อมโยงของหมุดในตำแหน่งทั้ง 3 ตำแหน่ง (หมายเหตุ ดัดแปลงมาจาก Graen et al. (1977, p. 493))



จากบทบาททางด้านผู้นำข้างต้น LMX จึงมุ่งเน้นไปที่กระบวนการของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่พัฒนาขึ้นระหว่างสองฝ่ายภายในองค์กร เช่น ในรูปแบบของผู้นำกับผู้ตาม สมาชิกในทีมหรือเพื่อนร่วมงานผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เป็นต้น เมื่อความสัมพันธ์ที่ได้กล่าวมานี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นก็จะเป็นการนำไปสู่การสร้างอิทธิพลที่เพิ่มขึ้นภายในองค์กร ทำให้ LMX เป็นแนวทางการแลกเปลี่ยนทางสังคมสู่ความเป็นผู้นำและพัฒนาก้าวหน้าไปว่าการมองแค่เพียงการแบ่งเป็น คนในกลุ่ม (in group) หรือ คนนอกกลุ่ม (out group) (Graen & Uhl-Bien, 1995)

### การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก Leader Member Exchange นิยามของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก

Leader Member Exchange (LMX) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในแนวตั้ง (Dansereau et al., 1975) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในการเป็นผู้นำตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Graen & Uhl-Bien, 1995) โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปในกลุ่มงานของตน (Graen et al, 1972 as cited in Blanc et al, 2006) และมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและทรัพยากรที่เป็นตัวกำหนดในการจัดการความสัมพันธ์นี้ (Graen & Uhl-Bien, 1995) Brower et al. (2000)

ได้อธิบายว่า LMX มีรากฐานมาจากทฤษฎีความสัมพันธ์รายคู่แนวตั้ง The Vertical Dyad Linkage (VDL) โดยพื้นฐานของ VDL นั้นคือ ผู้นำจะแยกความแตกต่างของสมาชิกแต่ละคนในการปฏิบัติหรือดูแลสมาชิกเหล่านั้น (Graen & Uhl-Bien, 1995) เพื่อให้ผู้นำและสมาชิกได้มีการพัฒนาความสัมพันธ์ผ่านกระบวนการบทบาทของ LMX

Graen & Scandura (1987, as cited in Scandura & Pellegrini, 2008) ได้อธิบายว่ากระบวนการของ LMX ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ การสวมบทบาท (role-taking) การสร้างบทบาท (role-making) และการกำหนดบทบาท (role-routinization) ในขั้นตอนแรกของการสวมบทบาท (role-taking) ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานและประเมินพฤติกรรมประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกเพื่อดูแรงจูงใจและศักยภาพของสมาชิกและเพื่อให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมา ในขั้นตอนต่อมาการสร้างบทบาท (role-making) ความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิกจะมีความชัดเจนขึ้น เกิดการกระชับความสัมพันธ์ ผู้นำเปิดโอกาสให้กับสมาชิกในงานที่ไม่มีโครงสร้าง หากสมาชิกยอมรับในโอกาสนั้นก็จะนำไปสู่การพัฒนาความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนที่สูงขึ้น (Liden et al., 1997 as cited in Scandura & Pellegrini., 2008) และในขั้นตอนสุดท้ายการกำหนดบทบาท (role-routinization) ในขั้นตอนนี้ผู้นำและสมาชิกเกิดความเข้าใจและความคาดหวังต่อกันอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น Scandura & Pellegrini (2008) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการว่า กระบวนการของ LMX เริ่มต้นด้วยการเป็นคนแปลกหน้าต่อกัน จากนั้นทั้งผู้นำและสมาชิกมีบทบาทในองค์การร่วมกันและตามมาด้วยการเริ่มมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในท้ายที่สุด

#### **คุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก**

LMX ได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพของการแลกเปลี่ยน ในทฤษฎี LMX จึงมองว่าคุณภาพของการแลกเปลี่ยนนั้นสามารถสร้างขึ้นได้ด้วยตัวของมันเอง หากทุกฝ่ายมีการสังเกตในเรื่องของความสัมพันธ์ก็จะสามารถรับรู้ได้ถึงคุณภาพของการแลกเปลี่ยนนั้น (Brower et al., 2000) ดังนั้นคุณภาพของความสัมพันธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดความเข้าใจและพฤติกรรมการตอบสนองที่มีต่อการปฏิบัติงานระหว่างผู้นำและสมาชิก (Gerstner & Day, 1997) ซึ่งเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (Vertical linkages) หรือ ทฤษฎีความสัมพันธ์รายคู่แนวตั้ง (Vertical Dyad Linkage Theory) แต่ก็ยังคงมีการเน้นย้ำว่าการแลกเปลี่ยนคุณภาพของความสัมพันธ์นั้นไม่ได้เป็นเฉพาะในรูปแบบการแลกเปลี่ยนจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบนเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับบทบาทของแต่ละคนที่จะแสดงออกมาด้วย (Martin et al., 2010) เมื่อผู้นำหรือหัวหน้างานมีการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกที่แตกต่างกัน ผู้นำเหล่านั้นจะใช้การสื่อสารที่มีความเข้าใจครอบคลุมกับสมาชิกเหล่านั้นได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับสมาชิกคนอื่น ๆ (Bauer & Erdogan, 2015) ซึ่งส่งผลต่อระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยน (Quality of exchange) ที่แตกต่างกัน

จากสถานการณ์ดังกล่าวที่เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกถูกขอให้มีการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้นำ พบว่าสมาชิกแต่ละคนมักจะมีมุมมองของการอธิบายที่แตกต่างกัน แม้ว่าพวกเขาจะมีผู้นำคนเดียวก็ตาม

จากคุณภาพของการแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกันนั้นนำไปสู่การสร้างกลุ่มภายใน “พวกเรา” (in group) และกลุ่มภายนอก “พวกเขา” (out group) Crouch & Yetton (1988) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์นั้นเป็นความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นที่แตกต่างกันไปในแง่ของการได้รับการสนับสนุนและเปิดกว้าง (hierarchical relationships) ซึ่งถูกนิยามไว้ว่าเป็นเรื่องของความไว้วางใจ โดยสมาชิกที่อยู่ภายในกลุ่มจะมีโอกาสอยู่ใกล้ผู้นำและช่วยเหลือผู้นำได้มากกว่าสมาชิกภายนอกกลุ่ม นั่นจึงทำให้สมาชิกในกลุ่มได้รับประโยชน์มากกว่าเมื่อเทียบกับสมาชิกนอกกลุ่ม (Graen & Uhl-Bien, 1995) อีกทั้ง Yukl (2013) ยังยืนยันว่าความสัมพันธ์รูปแบบต่าง ๆ นั้นล้วนได้รับการพัฒนาระหว่างผู้นำและผู้ตามแต่ละคน และจะถูกจัดเป็นประเภทใดนั้นขึ้นอยู่กับการจัดกาณ์ด้านความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนที่ทั้งสองฝ่ายมีต่อกัน Dansereau et al. (1975) อธิบายแนวคิดของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่ได้จัดประเภทออกเป็น 2 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

1. In group การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในระดับที่สูง (high LMX) และมีลักษณะของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จัดว่าเป็นความสัมพันธ์แบบภายในกลุ่ม (in group) โดยคนในกลุ่มนี้มีการรายงานมุมมองด้านการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้นำในเรื่องความไว้วางใจ มีความเคารพและภาวะผูกพันในระดับที่มีคุณภาพสูง ได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญรวมไปถึงในเรื่องของอำนาจการตัดสินใจที่ผู้นำมอบให้กับสมาชิกกลุ่มนี้ เป็นที่คาดหวังของผู้นำในการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพและผลงานที่ดีเกินขอบเขตของลักษณะงานมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ (Graen & Uhl-Bien, 1995) ในขณะเดียวกัน Dienesch & Liden (1986) ได้กล่าวถึงมุมมองอีกด้านของการเป็นคนในกลุ่มหรือการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงว่าเป็นสิ่งที่ช่วยบดบังข้อเสียในบางด้านของสมาชิกที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่สูง เนื่องจากผู้นำเห็นว่าสมาชิกนั้นมีความภักดีต่อตัวผู้นำเอง จนอาจส่งผลให้ผู้นำตัดสินใจหรือประเมินสมาชิกภายในกลุ่มสูงเกินกว่าประสิทธิภาพของงานที่ได้รับ และแม้ว่าจะเป็นการประเมินภายในกลุ่ม แต่หากพบว่าผู้นำแสดงความไม่เท่าเทียมในการประเมินสมาชิกแต่ละคนนั้นก็อาจเป็นการบ่อนทำลายประสิทธิภาพของกลุ่มและสร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นได้ (Othman et al., 2010)

2. Out group การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในระดับที่ต่ำ (low LMX) และมีลักษณะของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ โดยผู้นำจะจัดกลุ่มสมาชิกประเภทนี้ว่าเป็นกลุ่มที่ไร้ความสามารถ และจะมอบหมายงานที่ไม่จำเป็นจะต้องใช้ความสามารถหรือ



ทักษะที่สำคัญให้กับคนกลุ่มนี้ สมาชิกจะปฏิบัติงานตามข้อกำหนดหรือตามคำบรรยายลักษณะงานเท่านั้นและไม่ได้มีการทำผลงานอื่น ๆ หรือมีการสนับสนุนส่วนงานอื่น ๆ เพิ่มเติม ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งภาวะหน้าที่นั้นตั้งอยู่บนขอบเขตของสัญญาการจ้างงานเท่านั้น (Graen & Uhl-Bien, 1995) เมื่อถูกจัดว่าเป็นกลุ่มภายนอก การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์จึงดำเนินไปในลักษณะที่ไม่สมบูรณ์ เป็นเงื่อนไขที่อาจส่งผลไปสู่การประเมินที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งการประเมินที่เกิดข้อบกพร่องนี้ส่งผลให้สมาชิกสร้างความรู้สึกในแง่ลบ ส่งผลเสียต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Othman et al., 2010) รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานและในระยะยาวสมาชิกจะตอบสนองต่อการรับรู้ความไม่เท่าเทียมนี้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น การลาออก (Vigoda, 2000 as cited in Othman et al., 2010)

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่า LMX ได้รับการพัฒนาก้าวไปมากกว่าการเป็นเพียงแค่คนในกลุ่ม (in group) หรือคนนอกกลุ่ม (out group) Graen & Uhl-Bien (1995) ได้อธิบายว่ากระบวนการพัฒนา LMX นั้นมุ่งเน้นไปที่กระบวนการการสร้างความเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นในเรื่องของผู้นำที่จะพัฒนาด้านการทำงานร่วมกับสมาชิกแต่ละคนเพื่อพัฒนาด้านประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการที่ผู้นำเลือกใช้วิธีปฏิบัติต่อสมาชิกแต่ละคนที่แตกต่างกัน จากการเปลี่ยนแปลงมุมมองของทฤษฎีนี้ก้าวไกลไปกว่าความคิดแบบเดิม ๆ ทำให้เกิดการมุมมองในทิศทางของความเป็นผู้นำในฐานะคู่คี่ระหว่างสมาชิก แทนที่การให้ผู้นำปฏิบัติต่อสมาชิกแต่ละคนที่แตกต่างกันตามแนวทางของ VDL จึงได้พัฒนามาสู่แนวคิดของ LMX ที่ระบุว่าผู้นำควรให้สมาชิกเข้าถึงกระบวนการ โดยการเสนอกระบวนการพัฒนา LMX partner ให้กับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งการพัฒนากระบวนการ LMX partner นี้ ส่งผลต่อมุมมองอยู่ 2 ประการคือ ประการแรก สมาชิกสามารถรับรู้ถึงความเป็นธรรมในกระบวนการของ LMX มากขึ้น (Scandura, 1995 as cited in Graen & Uhl-Bien, 1995) และประการที่สอง ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงจะช่วยเพิ่มศักยภาพในประสิทธิภาพของผู้นำให้มีมากยิ่งขึ้น แม้ว่าความเป็นธรรมจะเป็นอีกปัจจัยที่จะแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติอย่างยุติธรรมและความมุ่งมั่นของผู้นำ แต่ความเป็นธรรมนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเสมอไป Scandura (1995) ชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมที่ต่างกันสามารถเป็นที่ยอมรับได้ทั้งในกลุ่มและนอกกลุ่ม หากผู้นำแสดงให้เห็นความประพจน์หรือการปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเป็นธรรม เนื่องจากสมาชิกจะรับรู้ได้ถึงกระบวนการตัดสินใจอย่างยุติธรรมของผู้นำ พวกเขาจึงสามารถยอมรับได้ในความไม่เท่าเทียม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรหรือผลกระทบต่างๆที่เกิดจากการกระทำที่มีความยุติธรรม

#### **องค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก**

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกได้พัฒนามาจากทฤษฎีการสร้างบทบาทและทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยที่ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้

สร้างบทบาทของตนเองโดยการมอบหมายงานต่าง ๆ จากนั้นสมาชิกจะดำเนินการสร้างบทบาทและแสดงให้เห็นถึงศักยภาพเพื่อให้เห็นถึงความคุ้มค่าในการที่จะได้รับความไว้วางใจและตอบสนองต่อกัน ด้วยการมอบทรัพยากรที่มีขอบเขตที่เกี่ยวข้องเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น นั่นจึงทำให้ LMX ถูกมองว่าเป็นการแลกเปลี่ยนเพียงมิติเดียว อันขึ้นอยู่กับเพียงแค่การทำงานของผู้นำและสมาชิกเท่านั้น (Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995) อย่างไรก็ตามบทบาทของผู้นำมีมากมายหลายมิติมากกว่าเรื่องของงานในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นการกำกับดูแล การจัดสรรทรัพยากรหรือการเป็นผู้ประสานงาน เช่นเดียวกันสมาชิกบางคนอาจจะมุ่งเน้นที่ตัวงานเพียงอย่างเดียว ในขณะที่ไม่ได้สนใจหรือละเลยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม แต่สำหรับบางคนอาจจะมุ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมากกว่าเรื่องงาน (Bales, 1958 as cited in Liden & Maslyn, 1998) ดังนั้นแล้ว มิติของการแลกเปลี่ยนจึงมีความหลากหลายมากกว่าในเรื่องของงานเพียงอย่างเดียว โดย Liden & Maslyn (1998) ได้แบ่งองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกไว้ 4 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1. ความชอบ (affect) เป็นการแลกเปลี่ยนทางด้านความชอบพอโดยยึดหลักบุคคลเป็นหลัก โดยไม่ได้คำนึงถึงค่านิยมในการทำงานหรือความเป็นมืออาชีพ ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงออกในลักษณะของความปรารถนาซึ่งผลลัพธ์ที่คุ้มค่า เช่น ในรูปแบบของมิตรภาพ

2. ความจงรักภักดี (royalty) การที่ผู้นำและสมาชิกให้การสนับสนุนเกื้อกูลกันในที่สาธารณะ ซึ่งความจงรักภักดีนี้มีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกต่อบุคคล ทั้งที่มีความเกี่ยวข้องกับงานและไม่มี ความเกี่ยวข้องกับงาน

3. การมีส่วนร่วม (contribution) การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมร่วมกัน มีทิศทางและเป้าหมายของกิจกรรมนั้น ๆ ร่วมกัน โดยผู้นำและสมาชิกจะประเมินคุณภาพของความสัมพันธ์จากผลของการปฏิบัติงาน สมาชิกที่มีผลงานเป็นที่ประทับใจและยอมรับในคำสั่งของผู้นำ ย่อมได้รับการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ที่สูงกว่าสมาชิกที่ไม่มีส่วนร่วม ซึ่งการแลกเปลี่ยนที่มีคุณภาพสูงขึ้น นั้นหมายถึงการได้รับโอกาสทางทรัพยากรที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน

4. การนับถือในความเป็นมืออาชีพ (professional respect) การรับรู้ถึงระดับความสามารถและการยอมรับของแต่ละฝ่ายระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งอาจได้มาจากชื่อเสียงส่วนบุคคลหรือการได้รับการยอมรับจากองค์กรทั้งภายในและภายนอกถึงความสามารถทางวิชาชีพที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการดำเนินงาน

แม้ว่า LXM จะได้รับมีการกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมาอย่างมากมาย โดยเน้นในเรื่องของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานของสมาชิก (Graen & Scandura, 1987) ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับผู้นำ เพื่อแลกกับการที่สมาชิกจะได้รับทรัพยากรหรือการสนับสนุนที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden &

Maslyn, 1998; Scandura and Graen, 1984) แต่ Liden & Maslyn (1998) กล่าวว่า ยังคงมีปัจจัยอีกหลายมิติที่อาจมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก นอกเหนือจากองค์ประกอบที่ได้กล่าวมานี้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาวิจัย LMX ในมิติภาพรวมทั้งหมด โดยไม่ได้เฉพาะเจาะจงในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง เนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกต่างต้องมีส่วนร่วมการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความชอบในลักษณะของบุคคลก็เอื้อให้เกิดการช่วยเหลือ รวมถึงการให้การสนับสนุนทางด้านอาชีพและทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับสมาชิกที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูง เพราะฉะนั้นแล้วผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษามิติของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในภาพรวม

### **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก**

เนื่องจากมุมมองการรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองคน (dyadic relationship) บทบาทและความสัมพันธ์นั้นถูกสร้างโดยผู้นำและสมาชิก อันนำไปสู่ความเข้าใจในการพัฒนาความสัมพันธ์ (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl- Bien, 1995) ซึ่งผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์นี้มีความเกี่ยวข้องกับพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างบุคคล (Brower et al., 2000) โดยมองที่คุณภาพของความสัมพันธ์มากกว่ากลุ่มภายในหรือกลุ่มภายนอกเท่านั้น Mayer et al. (1995) กล่าวว่าความไว้วางใจเป็นกระบวนการเสริมแรงที่ทั้งสองฝ่ายได้แลกเปลี่ยนตามบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (norm of reciprocity) แต่ความไว้วางใจนี้ก็ได้ถูกแลกเปลี่ยนในระดับที่เท่ากันเสมอไป ผู้นำอาจจะมอบความไว้วางใจนี้ให้กับสมาชิก ในขณะที่สมาชิกอาจจะตอบแทนกลับตามความเหมาะสมหรือไม่จำเป็นที่จะต้องมอบความไว้วางใจกลับไปให้กับผู้นำ (Gouldner, 1960) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ของความไว้วางใจนี้สามารถเกิดขึ้นระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายในรูปแบบใดก็ได้ เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์ต่อกัน การแลกเปลี่ยนนั้นจะเป็นตัวสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น เมื่อเวลาผ่านไปคุณภาพของความสัมพันธ์จะนำไปสู่การรับรู้ร่วมกันและถูกพัฒนาไปสู่ระดับที่เหมาะสมของทั้งสองฝ่ายได้ (Brower et al., 2000) เช่นเดียวกับความสัมพันธ์ของ LMX ที่ไม่ได้ระบุว่าการแลกเปลี่ยนนั้นจะต้องมีความเท่าเทียม การประเมินด้านความสัมพันธ์ของหัวหน้าอาจจะไม่ได้ประเมินสูงเท่ากับสมาชิกประเมิน แม้ว่าสมาชิกไม่สามารถรู้ถึงระดับของความไว้วางใจที่ผู้นำมีต่อตัวพวกเขา แต่พวกเขาก็สามารถรับรู้ได้ว่าผู้นำได้มอบความไว้วางใจให้ตามคุณลักษณะของพฤติกรรมในผู้นำ ซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกได้ ดังนั้น LMX จึงมีความสอดคล้องในแนวทางเดียวกันกับความไว้วางใจที่จะนำมาใช้วัดคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Gerstner & Day, 1997)

ในงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า LMX มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการรับรู้ของสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรหรือการลาออกจางานต่ำ รวมถึงผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Deluga et al., 1996; Duchon et al., 1986; Dulebohn et al., 2012; Eisenberger, 2004; Gerstner & Day, 1997; Grean et al., 1982; Law et al., 2000, Martin et al., 2016)

### ความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจ หมายถึง ความเต็มใจของแต่ละบุคคลที่สามารถยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในความไว้วางใจนั้น อันส่งผลต่อการปฏิบัติตาม การกระทำและการตัดสินใจต่อผู้ที่ตนเองให้ความไว้วางใจบนความคาดหวังว่าผลของการกระทำนั้นจะส่งผลดีต่อตัวเรา (Mayer et al., 1995) ซึ่งความเต็มใจนี้เป็นลักษณะหนึ่งที่ได้พบได้ในสถานการณ์ทั่วไปของความไว้วางใจ และทั้งสองฝ่ายไม่ได้คำนึงถึงเรื่องของความสามารถในการควบคุมหรือติดตามฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยผู้ที่ให้ความไว้วางใจนั้นเลือกที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่ตนเองรู้จักหรือคุ้นเคย และมีการตอบสนองต่อการกระทำด้วยความสมัครใจต่อผู้ที่ตนเองไว้วางใจ ในจิตวิทยาสังคมมองว่าความไว้วางใจ มีความหมายที่คล้ายคลึงกับคำว่า ความคุ้นเคย (familiarity) และความมั่นใจ (confidence) แต่ Luhmann (1979) ได้พยายามที่จะแยกแยะความหมายเหล่านี้ออกจากความไว้วางใจ (trust) เริ่มจากการที่ Luhmann พยายามระบุเหตุผลว่าทำไมสังคมจึงต้องมีเรื่องของความไว้วางใจ โดย Lumann (1979, as cited in Jalava, 2006) ยอมรับว่าไม่มีสังคมใดที่ปราศจากความไว้วางใจ เพราะเขาเชื่อว่า ความไว้วางใจคือข้อเท็จจริงของพื้นฐานทางสังคม หากสังคมใดขาดความไว้วางใจสังคมนั้นก็จะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้และความไว้วางใจยังถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกฎเกณฑ์ในสังคมที่จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคคลในสังคมมีความประพฤติที่เหมาะสมต่อกันและมีวิธีการดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จในโลกที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอนนี้

ในการศึกษาความไว้วางใจ เป็นเรื่องของความแตกต่างทางอารมณ์ระหว่างตัวบุคคล โดยนักจิตวิทยาบุคลิกภาพ Wrightsman (1966) มองว่าความไว้วางใจเป็นลักษณะบุคลิกภาพที่สะท้อนถึงความคาดหวัง ซึ่งความคาดหวังเหล่านี้เป็นลักษณะนิสัยที่ค่อนข้างคงที่และขึ้นอยู่กับประสบการณ์ส่วนตัวขึ้นอยู่กับการขัดเกลาทางสังคม (Tan & Lim, 2009) อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังยังต้องอาศัยในเรื่องของสภาพแวดล้อมโดยรวมเข้ามาเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้อง อาทิ การที่เราไว้วางใจคนสวนให้ทำหน้าที่ดูแลต้นไม้ แต่ในขณะที่เดียวกันบุคคลก็อาจจะมี ความไว้วางใจให้ทำอย่างอื่นได้ เช่น ซ่อมรถ แต่ไม่ได้มีความไว้วางใจในการให้ข้อมูลส่วนบุคคล จึงกล่าวได้ว่าบุคคลจะแสดง

ความไว้วางใจโดยธรรมชาติโดยขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมด้วย (Bhattacharya, et al., 1998 as cited in Tan & Lim, 2009) ดังนั้น หลักฐานเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่า นอกจากบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อพฤติกรรมอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความไว้วางใจได้นั้น ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญอย่างสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมด้วย (Pearce et al., 2000)

Lumann (1979) ได้เสนอว่าความไว้วางใจมีอยู่ 2 รูปแบบคือ ความไว้วางใจทางด้านของตัวบุคคล (interpersonal trust) และความไว้วางใจที่เชื่อมโยงกับระบบนามธรรม หรือความไว้วางใจในองค์กร (organizational trust)

1. ความไว้วางใจทางด้านของตัวบุคคล (interpersonal trust) บุคคลมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมโดยมีองค์ประกอบคือความไว้วางใจที่จะทำให้เกิดเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมที่ยั่งยืน (Good, 1998) แต่ทั้งนี้ในการสร้างความสัมพันธ์นั้นย่อมเกิดผลกระทบด้านพันธสัญญาที่มีต่อความไว้วางใจระหว่างบุคคล โดยพบว่าข้อมูลเชิงพฤติกรรมและการรับรู้ที่สัญญาที่ไม่มีการผูกมัดนำไปสู่การแสดงลักษณะส่วนบุคคลสำหรับการให้ความร่วมมือ ดังนั้นจึงอาจเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ (Malhotra & Murnighan, 2002) ซึ่ง Lumann (1979) ได้กล่าวว่าความไว้วางใจระหว่างบุคคลนั้นกล่าวได้ว่าเป็นความไว้วางใจในหัวหน้า เนื่องจากพนักงานและหัวหน้างานอาจจะมีสัมพันธ์ด้านการทำงานที่ดีต่อกัน มีการปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน โดยเชื่อว่าหัวหน้างานนั้นมีศักยภาพที่จะสามารถช่วยเหลือหรือเปิดใจพูดคุยในเรื่องที่ละเอียดอ่อนหรือข้อผิดพลาดต่างๆ ทำให้พนักงานไว้วางใจหัวหน้างานในฐานะเพื่อน และมีความเป็นไปได้ที่พนักงานอาจจะมองหัวหน้างานว่าเป็นตัวแทนขององค์กรและนำไปสู่ความไว้วางใจในองค์กรได้ (Tan & Tan, 2000)

2. ความไว้วางใจที่เชื่อมโยงกับระบบนามธรรม หรือความไว้วางใจในองค์กร (Organizational trust) คือ ความเต็มใจของพนักงานที่จะยอมเสี่ยงต่อการกระทำขององค์กร โดยความเต็มใจนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีการสื่อสารการกระทำของตนเองต่อพนักงานอย่างชัดเจน ผ่านการสื่อสารที่ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Tan & Lim, 2009) สภาพแวดล้อมสังคมนับว่าเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญของพนักงาน โดยมีบทบาทของการตีความและจำลองทัศนคติรวมถึงพฤติกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานรับรู้แหล่งข้อมูลเหล่านั้นมีความคล้ายคลึงกับพวกเขา เพราะฉะนั้นหากพนักงานรับรู้ว่าการรับข้อมูลข่าวสารที่ไม่มีความชัดเจน พวกเขาจะเริ่มการพึ่งพาสภาพแวดล้อมทางสังคมในการตีความ ดังนั้น ความประทับใจของพนักงานแต่ละคนจึงได้รับอิทธิพลจากทัศนคติและพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตนเอง และเชื่อว่าทัศนคติเหล่านั้นของเพื่อนร่วมงานเป็นที่ยอมรับในสังคมและเป็นแบบอย่างตามความเชื่อของเพื่อนร่วมงาน (Festinger, 1954 as cited in Tan & Lim, 2009) ทั้งนี้ความไว้วางใจในองค์กรถูกมองว่าความไว้วางใจนั้นช่วยสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในความสัมพันธ์ทางสังคมและระบบ

จนกลายเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ต่อการดำรงอยู่ของสังคม (Giddens, 1991 as cited in Jalava, 2006) การพัฒนาและรักษาความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ภายใต้เงื่อนไขของความไม่แน่นอนและความซับซ้อนที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ทำให้จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการอยู่ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้นั้นก็ต่อเมื่อมีความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน (Thomson, 1967 as cited in McAllister, 1995)

จากรูปแบบของความไว้วางใจดังกล่าว ความไว้วางใจทางด้านของตัวบุคคลนั้นเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมส่งผลไปสู่การเกิดพันธะสัญญาที่มีต่อความไว้วางใจ โดยเฉพาะในองค์การที่เห็นได้ชัดในรูปแบบของหัวหน้างานและสมาชิก เนื่องจากหากเกิดความไว้วางใจในระดับบุคคลแล้วนั้น ความไว้วางใจสามารถพัฒนาไปสู่ระดับองค์การได้เช่นกัน ดังนั้น การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและสมาชิกจึงเป็นตัวกำหนดทิศทางของความไว้วางใจของทั้งสองฝ่าย หากสมาชิกมีความไว้วางใจในฐานะหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานหรือความสัมพันธ์ที่มีการแลกเปลี่ยนในระดับสูงนั้น สมาชิกสามารถมองเห็นและเชื่อในประสิทธิภาพที่หัวหน้างานจะเป็นตัวแทนในการพัฒนาองค์การต่อไปได้

### องค์ประกอบของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นปรากฏการณ์ที่แพร่หลายในองค์การ ซึ่งเชื่อว่าความไว้วางใจทำให้คนกล้าที่จะเสี่ยง ที่ใดที่มีความไว้วางใจ ที่นั่นจะทำให้รู้สึกว่ามีคนอื่นที่คอยจะเอาเปรียบ (McAllister, 1995) ภายในบริบทขององค์การ มักเกิดคำถามในหลากหลายแง่มุม โดยเฉพาะในเรื่องของความแตกต่างในความหมายของคำว่า ความไว้วางใจ ภายในองค์การมักมีความแตกต่างเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า สมาชิกหรือนายจ้างและลูกจ้าง การมีผู้จัดการหรือผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ภายในองค์การนั้นมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้ สิ่งเหล่านี้ทำให้เห็นถึงการดำเนินความสัมพันธ์ของความไว้วางใจที่ต้องอาศัยระหว่างผู้ให้ความไว้วางใจทั้งสองฝ่าย (Mollering et al., 2004) โดยอาศัยมุมมองด้านทัศนคติของความไว้วางใจ ซึ่งความไว้วางใจระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นนั้นมีพื้นฐานมาจากทางปัญญาและทางอารมณ์ แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบด้วยกันคือ องค์ประกอบทางด้านความรู้ความเข้าใจ (cognitive) และทางอารมณ์ (affective) (Fishbein & Ajzen, 1975) ซึ่งได้อธิบายความไว้วางใจดังนี้

1. องค์ประกอบทางด้านความรู้ความเข้าใจ ความเชื่อในการประเมินและมีความรู้ความเข้าใจของผู้จัดการหรือหัวหน้าที่เต็มใจจะมอบความไว้วางใจให้กับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (McAllister, 1995) โดยความรู้ความเข้าใจนี้เป็นพื้นฐานที่ได้รับมาจากการประเมินโดยการคำนวณและการคาดการณ์ Knack and Zak (2003) อธิบายว่า หากมีความไว้วางใจอยู่ในระดับที่ต่ำ จะส่งผลต่อการลงทุนที่ลดน้อยลงจนไม่สามารถบรรลุการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ สิ่งที่มาตามคือการเกิดความยากจนที่มีระดับความน่าเชื่อถือที่ต่ำลงไปด้วย การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจจึงนับมีความเกี่ยวข้องและเป็นอีกสิ่ง

สำคัญของความไว้วางใจ (Mollering et al., 2004) โดยความไว้วางใจได้ถูกนำมาใช้เป็นกลไกทางสังคมเพื่อทำให้เศรษฐกิจมีความสมบูรณ์และสมจริงมากขึ้น โดยวิธีการแสวงหาผลประโยชน์ด้วยเล่ห์อุบายของความไว้วางใจและถูกกำหนดเป็นความเชื่อหรือการกระทำที่ไม่ได้มีการคำนวณความคุ้มค่าหรือประเมินผลได้ผลเสียต่ออีกฝ่าย (Bromiley, 2006)

Bromiley and Cummings (1995, as cited in Bromiley, 2006) ได้กำหนดคำถาม 3 ข้อเพื่อตอบประเด็นเรื่องของความไว้วางใจ ประเด็นที่หนึ่งคุณเชื่อหรือไม่ว่าอีกฝ่ายจะมีความซื่อสัตย์ในการเจรจาหรือไม่ ประเด็นที่สอง คุณเชื่อหรือไม่ว่าผู้อื่นจะปฏิบัติตามคำสัญญาที่ให้ไว้ และประเด็นที่สาม คุณจะเชื่อหรือไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะไม่ฉวยโอกาสเมื่อพวกเขามีโอกาส ซึ่งผู้ที่สามารถตอบคำถามเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต รักษาคำมั่นสัญญาและการไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเมื่อมีโอกาส ในประเด็นเหล่านี้เราอาจสามารถคำนวณได้ว่าเราจะสามารถไว้วางใจใครสักคนได้เพราะเรารู้ว่า หากเขาเหล่านั้นรักษาตามคำมั่นสัญญาก็จะเกิดผลประโยชน์ส่วนตนกับพวกเขา เช่น การที่เราไว้วางใจในพนักงานของธนาคาร เพราะเชื่อว่าพวกเขาเหล่านี้ไม่มีความเป็นไปได้ที่จะทุจริตต่อหน้าที่การงาน ทั้งนี้ Bromiley and Cummings (1995) ได้ทำการอภิปรายและจำกัดความไว้วางใจว่าเป็นความเชื่อที่ไม่เกี่ยวกับการคำนวณในความซื่อสัตย์เพื่อนำไปสู่การฉวยโอกาส แต่ทั้งความไว้วางใจและการคำนวณนี้ไม่จำเป็นที่จะต้องแยกออกจากกัน เพราะทั้งสองสิ่งล้วนเป็นโครงสร้างที่แตกต่างกันในเชิงคุณภาพ รวมถึงทั้งสองสิ่งมีอิทธิพลในลักษณะที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง ในเรื่องของพฤติกรรมในแต่ละฝ่าย โดยการรับรู้ถึงความไว้วางใจนี้สามารถบ่งบอกได้ว่าหัวหน้าเชื่อใจในพนักงานของพวกเขา เพราะพนักงานเหล่านั้นได้กระทำการที่น่าเชื่อถือในอดีตและการมีความคล้ายคลึงกันทางสังคม ดังนั้นพวกเขาก็สามารถที่จะกระทำได้ในอนาคตเช่นเดียวกัน ดังนั้นแล้ว ความไว้วางใจนี้จึงมีการประเมินและพิจารณาไตร่ตรองอย่างเหมาะสม ช่วยทำให้เกิดความไว้วางใจอย่างสมเหตุสมผลมากยิ่งขึ้น (Tyler & DeGoey, 1996 as cited in Tyler, 2001)

2. องค์ประกอบทางด้านอารมณ์ของความไว้วางใจ คือ มีความเกี่ยวข้องทางด้านอารมณ์ของความไว้วางใจ โดย Flores and Solomon (1998, as cited in Pucetaite & Lamsa, 2006) กล่าวว่าความเชื่อใจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดในเรื่องของความซับซ้อน เนื่องจากความแตกต่างของการให้เหตุผลและความรู้สึก เมื่อเรามีในเรื่องของเหตุผล เราสามารถทำการพิสูจน์เรื่องนั้นๆด้วยเหตุผลได้ ในขณะที่เรื่องของความรู้สึกนั้นกลับกระทบต่อทางด้านอารมณ์และร่างกาย บุคคลจะสร้างภาวะอารมณ์และความรู้สึกขึ้นในความสัมพันธ์ และแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน รวมถึงคำนึงในเรื่องของสวัสดิภาพของกันและกัน ความไว้วางใจที่อิงตามผลกระทบนั้น มีความเกี่ยวข้องกับความคาดหวังในพฤติกรรมที่รับรู้ได้ถึงความยุติธรรมและความซื่อสัตย์ เช่น ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อผู้จัดการในการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อพวกเขา เช่นเดียวกันกับการที่ผู้จัดการคาดหวังว่าพนักงานของพวกเขาจะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้ทำให้พวกเขา

ได้ตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ สามารถระบุตัวตนกับองค์การได้อย่างชัดเจนและรู้สึกว่าคุณค่าและมีส่วนร่วมต่อองค์การมากขึ้น (Dyne et al., 1994 as cited in Pucetaite & Lamsa, 2006)

อย่างไรก็ตาม Williams (2001) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาตลอดเวลา โดยได้รับแรงผลักดันจากความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ (cognitive trust) ในช่วงต้น ต่อมาความไว้วางใจได้รับการพัฒนาเป็นความสัมพันธ์ที่ได้รับแรงผลักดันมาจากความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ (affective trust) ซึ่งจากการทบทวนความไว้วางใจทั้ง 2 องค์ประกอบนี้พบว่ามิติทางด้านความรู้ความเข้าใจทั้ง 2 องค์ประกอบนี้แสดงให้เห็นว่ามิติด้านความรู้ความเข้าใจและด้านอารมณ์ของความไว้วางใจสามารถแยกแยะออกได้อย่างชัดเจน (Johnson & Grayson, 2005) โดยองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ของความไว้วางใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่แข็งแกร่งกับประสิทธิภาพของทีมมากกว่าองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจความไว้วางใจ (Webber, 2008)

#### **ลักษณะของผู้ไว้วางใจ (Characteristics of the Trustor)**

ลักษณะของผู้ไว้วางใจ คือปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจจากอีกฝ่ายหนึ่งสู่อีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้ไว้วางใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ในแต่ละบุคคลจะมีแนวโน้มความไว้วางใจที่มากกว่าฝ่ายอื่น (Mayer et al, 1995) ในบรรดาความไว้วางใจระหว่างบุคคลที่ถูกกล่าวถึงนี้ เป็นความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มที่ใช้ถ้อยคำ สัญญา วาจาหรือลายลักษณ์อักษรในการให้คำมั่นสัญญา นำพาจากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง (Rotter, 1967 as cited in Mayer et al., 1995) โดยผู้ไว้วางใจได้มอบความไว้วางใจให้กับบุคคลใดหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเป็นแนวทางที่ความไว้วางใจถูกมองว่าเป็นลักษณะที่เต็มไปด้วยความหวังเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของผู้ที่ได้รับ ความไว้วางใจ ซึ่งในลักษณะนี้เรียกได้ว่าเป็นแนวโน้มที่จะมอบความไว้วางใจและเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวโน้มของผู้ไว้วางใจ กล่าวคือ ผู้คนต่างมีแนวโน้มของความไว้วางใจที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติหรืออาจจะนับได้ว่าเป็นความเต็มใจที่จะไว้วางใจผู้อื่นและมีอิทธิพลต่อผู้ไว้วางใจก่อนที่บุคคลเหล่านั้นจะรับรู้ข้อมูลด้านอื่นๆของผู้ที่ได้รับ ความไว้วางใจ อาทิเช่น บุคคลบางคนให้ความไว้วางใจในสิ่งหนึ่งทั้งที่คนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยในความไว้วางใจในสถานการณ์เช่นนั้น

#### **ลักษณะของผู้ได้รับความไว้วางใจ (Characteristics of the Trustee)**

ความไว้วางใจของอีกฝ่ายที่จะมอบให้อีกฝ่ายนั้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การพิจารณาคุณลักษณะที่ผู้ได้รับความไว้วางใจนั้นมี Ring & Van de Ven (1992) อธิบายว่าผู้มอบความไว้วางใจจะยอมเสี่ยงต่อการมอบความไว้วางใจในการทำธุรกรรมต่าง ๆ โดยจะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติในเรื่องความน่าเชื่อถือ (trustworthiness) ของอีกฝ่ายหนึ่ง จากงานการศึกษาล่าสุดของ Hovland et al. (1953 as cited in Mayer et al, 1995) พบว่าความไว้วางใจได้รับผลกระทบจากสองปัจจัยด้วยกัน คือ ความเชี่ยวชาญ (expertise) และความน่าเชื่อถือ (trustworthiness) โดยความน่าเชื่อถือ



ถูกประเมินว่าเป็นแรงจูงใจที่นำไปสู่การโกหก เช่น ถ้าผู้ที่ได้รับความไว้วางใจได้ผลประโยชน์จากสิ่งใดสิ่งหนึ่งมาด้วยการโกหก เขาหรือเธอก็จะถูกมองว่าเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือน้อย ในทำนองเดียวกัน Lieberman (1981) ก็ได้กล่าวอีกว่าความน่าเชื่อถือของความไว้วางใจในความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญทางด้านความสามารถและความซื่อสัตย์ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นตัวอนุมานลักษณะของผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ

Mayer et al. (1995) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลสำคัญในเรื่องของความน่าเชื่อถือสำหรับผู้ได้รับความไว้วางใจ คือ ความสามารถ ความซื่อสัตย์และความเมตตา กรุณา ทั้งสามสิ่งนี้มีการผสมผสานความไว้วางใจและความหมายที่แตกต่างกันไปอย่างอิสระแต่ทั้งสามปัจจัยนี้กลับสำคัญต่อความไว้วางใจจนไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้ ยกตัวอย่างเช่น หากเป็นการให้คำปรึกษาแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง จะเป็นการดีหากผู้ที่ให้คำปรึกษานั้นเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และมีความสามารถ รวมถึงการมีเมตตาต่อลูกจ้างด้วย สิ่งนี้จะทำให้ผู้ที่เข้ารับคำปรึกษาไว้วางใจมากพอและกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อน แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่เป็นข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องก็ตาม ดังนั้นแล้ว ทั้งสามปัจจัยจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อความไว้วางใจ หากมีเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งอาจจะไม่เพียงพอต่อการสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคล อีกทั้งอาจนำไปสู่การบ่อนทำลายความไว้วางใจได้อีกด้วย

### ผลของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจในองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และถือว่าการได้เปรียบต่อการแข่งขันระยะยาว (McAllister, 1995) และความไว้วางใจในองค์กรนี้ยังทำให้เกิดความสำเร็จ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทั้งยังช่วยลดต้นทุนและความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานในระยะยาว (Connell et al., 2003) ดังนั้นเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้มีส่วนช่วยในการพัฒนา ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นความไว้วางใจในเรื่องของความรู้ความเข้าใจเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานอีกด้วย

ความไว้วางใจนับว่ามีความสำคัญยิ่งที่จะสามารถทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้และประสบความสำเร็จ เนื่องจากความเต็มใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งคนหรือมากกว่าในรูปแบบของหน่วยงาน ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของการจัดระเบียบทางสังคม ประสิทธิภาพในการปรับตัวหรือแม้กระทั่งการอยู่รอดของกลุ่มสังคมที่มีความซับซ้อนในปัจจุบัน (Rotter, 1967) เมื่อสมาชิกต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ส่งผลให้แนวโน้มของความไว้วางใจเพิ่มขึ้นตามไปด้วย Shaw (1997) กล่าวว่าหากองค์กรขาดความไว้วางใจกันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันที่สูง ก็จะทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เนื่องจากความไว้วางใจนั้นเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น ความร่วมมือ กระบวนการตัดสินใจ การยอมรับปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ หรือการเปลี่ยนแปลงใด

ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การ ล้วนต้องอาศัยความไว้วางใจเป็นพื้นฐานสำคัญและความไว้วางใจยังถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจในบางวัฒนธรรมอีกด้วย (Martinsons & Davison, 2007)

นอกจากนี้ Aryee et al. (2002) ยังพบว่าความไว้วางใจในองค์การและความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมทั้งทางด้านผลลัพธ์และด้านกระบวนการ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การที่สูงขึ้นและความตั้งใจในการลาออกลดต่ำลง Strickland (1958, as cited in Mayer et al., 1995) ยังได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่น่าสนใจเกี่ยวกับความไว้วางใจว่า หากองค์การหรือบุคคลมีความไว้วางใจอยู่ในระดับที่ต่ำจะนำไปสู่การเฝ้าระวังหรือความรู้สึกของการจับผิด พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่ากำลังถูกจับตามองหรือถูกจับผิดและกำลังไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา นำไปสู่การตอบโต้ของพนักงานโดยการหักหลังต่อผู้บังคับบัญชาเมื่อพวกเขามีโอกาส ในขณะที่หากผู้ให้ความไว้วางใจมอบหมายงานที่มีความเสี่ยงสูงให้กับผู้รับความไว้วางใจและงานนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์ในเชิงบวก การรับรู้ความไว้วางใจของผู้ให้ความไว้วางใจจะอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ในทางกลับกันหากพบว่าผลลัพธ์นั้นไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ การรับรู้ความไว้วางใจของผู้ให้ความไว้วางใจจะอยู่ในระดับที่ต่ำลง เช่น ผู้จัดการมอบหมายงานที่สำคัญให้กับพนักงาน หากผลการปฏิบัติงานออกมาดี การรับรู้ความไว้วางใจของผู้จัดการที่มีต่อความน่าเชื่อถือของพนักงานก็จะอยู่ในระดับที่สูงขึ้น

ในบริบทขององค์การ คุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีอิทธิพลต่อระดับความไว้วางใจระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในองค์การ (LMX) หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเชื่อว่าตนเองได้รับทรัพยากรมากกว่าอีกฝ่าย ก็จะรับรู้ได้ถึง การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูง ดังนั้น การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (LMX) ที่มีคุณภาพสูงนั้นมักจะเกิดขึ้นและตามมาด้วยความไว้วางใจ ความภักดี รวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำและสมาชิกในระดับที่สูง (Liden et al., 1997) การวิจัยเพิ่มเติมแสดงให้เห็นว่า LMX คุณภาพสูงช่วยในการสร้างทัศนคติของพนักงานรวมถึงความมุ่งมั่นทางอารมณ์ (Byun et al., 2017) ซึ่งคิดว่าจะวางสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำ ดังนั้นเราจึงสามารถเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานให้มีความผูกพันกับองค์การมากขึ้น โดยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ LMX ก่อน ปัจจัยหลักในการสร้าง LMX คือความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและสมาชิก แม้ว่าจะต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการสร้างความไว้วางใจ แต่น่าเสียดายที่ความไว้วางใจเหล่านั้นอาจสูญเสียมันไปได้ง่ายหากพบพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณเล็กน้อย เช่น การเล่นเกมเล่นพวก อาจส่งผลให้ผู้รู้สึกว่าคุณกีดกันสูญเสียความไว้วางใจในผู้นำ และความสามารถของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพของพวกเขา (Knights, 2020)

## ความผิดปกติของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Dysfunctional Leader Member Exchange : DLMX)

จากการศึกษาที่ผ่านมา แม้ว่ามุมมองของ LMX ที่พบจะช่วยก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก และสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ภายในองค์การ การทบทวนวรรณกรรม การแลกเปลี่ยนของผู้นำและสมาชิกโดย Uhl-Bien & Maslyn (2003) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์สามารถพัฒนาไปสู่บรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกันในเชิงลบได้เช่นกัน เมื่อผู้นำถูกมองว่ามีการแสดงพฤติกรรมเชิงลบต่อสมาชิกและสมาชิกนั้นตอบสนองโดยการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมเชิงลบ สิ่งนี้นำไปสู่การพัฒนาการแลกเปลี่ยนผู้นำกับสมาชิกที่ไม่สมบูรณ์ซึ่งพฤติกรรมของสมาชิกบ่งบอกถึงการไม่เคารพ การสื่อสารที่ถูกจำกัด ความเข้าใจผิด การไม่สนับสนุน และความมุ่งมั่นต่ำต่อผู้นำ (Othman et al., 2010) แต่ยังมีงานวิจัยจำนวนหนึ่ง (Naseer et al., 2016) ได้สำรวจว่า LMX อาจเกี่ยวข้องกับมุมมองในด้านลบของความเป็นผู้นำ และการศึกษาเหล่านั้นได้ก่อให้เกิดข้อค้นพบที่สำคัญ Lian et al. (2012) ศึกษาปฏิสัมพันธ์ของ LMX ระหว่างผู้นำที่ไม่เหมาะสมและความพึงพอใจในความต้องการพื้นฐานของสมาชิกและพฤติกรรมการเบี่ยงเบนขององค์การ จากการศึกษาที่พบว่าการแลกเปลี่ยนระดับความสัมพันธ์ที่สูงนั้นส่งผลต่อความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างผู้นำที่ไม่เหมาะสมและความต้องการด้านความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความอ่อนล้าทางอารมณ์ของพนักงานที่รับรู้ด้านการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่สูงอีกด้วย (Xu et al., 2015) ในขณะที่ผลกระทบเชิงลบด้านอื่น ๆ นั้นก็ยังคงมีให้เห็นในงานวิจัยหลายฉบับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับสูง Naseer et al. (2016) พบว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ (OCB) และความคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผู้นำแบบเผด็จการ (despotic leadership) อีกทั้งงานวิจัยทางด้านของผู้นำที่น่าสนใจพบว่าการรับรู้ถึงภาวะความเป็นพิษในภาวะผู้นำ (toxic leadership) ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของสมาชิก โดยมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) เข้ามากำกับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Pelletier (2012) อ้างว่าสมาชิกนอกกลุ่มมีโอกาสรับรู้ถึงผู้นำเชิงลบได้มากกว่าสมาชิกในกลุ่ม ดังนั้นแล้ว การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ (LMX) ในระดับที่สูงนั้นจึงสามารถส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของผู้ตามได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบของผู้นำที่มีลักษณะเชิงลบ (Pelletier, 2012)

ทั้งหมดที่ได้กล่าวมานี้ สามารถตั้งข้อสังเกตหรือข้อโต้แย้งว่า พฤติกรรมของผู้นำเชิงลบสามารถแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในรูปแบบทางตรงได้ เช่น การมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อสมาชิกหรือในรูปแบบของพฤติกรรมทางอ้อม เช่น เมื่อเกิดพฤติกรรมการเล่นพรรคเล่นพวกภายในกลุ่มงานของตนเอง Oatman et al. (2010) ได้อธิบายว่า พวกเขากำหนดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในแง่ลบภายใต้เงื่อนไขของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในระดับที่สูงระหว่างผู้นำและสมาชิกบางคน โดยเป็นที่รับรู้ของสมาชิกคนอื่นๆภายในกลุ่ม ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้

จากการประเมินที่ไม่ถูกต้องของผู้นำต่อสมาชิกในกลุ่ม ข้อบกพร่องนี้มีส่วนที่จะสร้างความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรมและส่งผลเสียต่อขวัญและกำลังใจของกลุ่มงานและผลปฏิบัติงานได้

### **การเล่นพรรคเล่นพวก (Favoritism)**

#### **นิยามของการเล่นพรรคเล่นพวก**

ในมุมมองทางจิตวิทยาได้ให้ความหมายของคำว่า Favoritism ว่าเป็นความโปรดปราน Ahmed (2018) เสนอที่มาของความโปรดปรานนี้ว่า มาจากคำภาษาละตินที่แปลว่า ความเมตตา (mercy) ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลหนึ่งมีแนวโน้มความโปรดปราน ความชื่นชอบ ปฏิบัติต่อบุคคลกลุ่มหนึ่งในลักษณะพิเศษ (Loewe et al., 2007) โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน แต่เป็นคุณลักษณะบางอย่างที่ทำให้บุคคลจัดอยู่ในกลุ่มที่ตนเองชื่นชอบ (Nadler & Schulman, 2006) นำไปสู่การระบุตัวตนว่าตนเองเป็นบุคคลภายในกลุ่ม (in group) ที่มีลักษณะความแตกต่างกับบุคคลภายนอกกลุ่ม (out group) แม้ว่าจะที่ผ่านมาจะไม่มีปฏิสัมพันธ์ หรือการพึ่งพาศักยภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (Turner et al., 1979) ความแตกต่างนี้จะมีลักษณะของการประเมินคนในกลุ่มสูงกว่าคนนอกกลุ่ม โดยพิจารณาจากลักษณะความชื่นชอบ หรือที่เรียกว่า การเล่นพรรคเล่นพวก ภายในกลุ่ม (in group favoritism) (Weeks et al., 2016)

#### **นิยามของการเล่นพรรคเล่นพวกในองค์กร**

Jones (1993) กล่าวว่าบุคคลมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้คนต่าง ๆ มากมาย รวมถึงการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม บุคคลจึงต้องเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งภายในกลุ่มของตานั้น บุคคลจะรับเอาบรรทัดฐานทางสังคม ความเชื่อ ค่านิยมของกลุ่มมาเป็นของตน และเมื่อเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มแล้ว บุคคลก็จะเกิดการแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มเรา (in group) และกลุ่มเขา (out group) เนื่องจากบุคคลที่มีการจัดกลุ่มทางสังคมที่ได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยใช้อัตลักษณ์ทางสังคมเป็นตัวกำหนด ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนจึงทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันในการตอบสนองของทั้งสองฝ่าย (Graen & Uhl-Bien, 1995) ที่สมาชิกได้รับการปฏิบัติในการจัดสรรทรัพยากรที่แตกต่างกันในองค์กร โดยที่ไม่จำเป็นจะต้องมีความเกี่ยวข้องในเรื่องของผลตอบแทนที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจหรืออยู่ในรูปแบบที่จับต้องได้ เพียงแค่สมาชิกมีการแบ่งปันภูมิหลังที่มีความคล้ายคลึงกัน หรืออยู่ในรูปแบบมิตรภาพ เครือญาติกับใครสักคนก็เพียงพอต่อการสนับสนุนให้เกิดความลำเอียงได้ (Aktan, 1992; Akalan, 2006, as cited in Ozler & Buyukarlan, 2011) รวมถึงอาศัยสิทธิพิเศษเพื่อประโยชน์ในความสัมพันธ์ กระบวนการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์มากกว่าผลการปฏิบัติงาน อาศัยความรู้สึกนึกคิด และความเอื้ออาทรที่มีต่อกลุ่มของตน โดยไม่ได้คำนึงถึงศีลธรรมอันดี (Cottingham, 1986; Johnson, 2005; Roberts, 2009) อีกเหตุผลประการหนึ่งของการมีการเล่นพรรคเล่นพวกเกิดขึ้นใน

องค์การ คือการที่คิดว่าการเล่นพรรคเล่นพวกในองค์การไม่นับว่าเป็นความผิดทางอาญาหรือไม่ได้มีการบทลงโทษที่ชัดเจน แม้ว่าการเล่นพรรคเล่นพวกนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของการคอร์รัปชันก็ตาม (Ozler & Buyukarlan, 2011; Lee, 2008) ซึ่งการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อคนบางกลุ่มในองค์การนี้ พบว่าส่งผลกระทบต่อสถานะของพนักงานในทางลบและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ลดลงด้วย (Keles et al., 2011)

### รูปแบบของการเล่นพรรคเล่นพวก

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องการเล่นพรรคเล่นพวกที่เกิดขึ้นในองค์การ ทำให้ผู้วิจัยได้แยก รูปแบบของการเล่นพรรคเล่นพวกไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. การเล่นพรรคเล่นพวกแบบพิเศษ (Preferential treatment) Roberts (2009) ได้ให้ความหมายว่า การที่พนักงานคนหนึ่งได้รับการปฏิบัติอย่างมีสิทธิพิเศษในทางที่ดี โดยการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ เช่น การได้รับภาระงานที่เบากว่า ซึ่งการปฏิบัติแบบพิเศษนี้เป็นการเล่นพรรคเล่นพวกตามเป้าหมาย (goal-based favoritism) ซึ่งพิจารณาจากจุดประสงค์หรือเป้าหมายของการปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไปในรูปแบบของการได้รับสิทธิพิเศษ (Rousseau, 2004 as cited in Roberts, 2009)

2. การเล่นพรรคเล่นพวกแบบเครือญาติ (Nepotism) Arasli et al. (2006) อธิบายว่าเป็นการจ้างงานหรือการเลือกที่จะส่งเสริมใครบางคน โดยให้สิทธิพิเศษในการเข้าถึงทรัพยากรขององค์การแก่บุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่จำเป็น โดยไม่ได้มองที่ความสามารถ ความสำเร็จที่ผ่านมาหรือระดับของการศึกษา แต่อยู่บนพื้นฐานของเครือญาติและความสัมพันธ์ที่คล้ายคลึงกัน

3. การเล่นพรรคเล่นพวกแบบเพื่อน (Cronyism) Aydogan (2009) ได้อธิบายว่าเป็นการเล่นพรรคเล่นพวกที่ไม่ใช่รูปแบบของเครือญาติ แต่เป็นในรูปแบบความสัมพันธ์ของเพื่อนที่มีความสนิทสนม รู้จักกันมาอย่างยาวนาน ทำให้เกิดความลำเอียงเข้าข้างกันในหมู่เพื่อน ได้รับการปฏิบัติในรูปแบบสิทธิพิเศษในการช่วยเหลือ เลื่อนตำแหน่งหรือการแต่งตั้ง (Arasli & Tümer, 2008; Khatri & Tsang, 2003) อันเนื่องมาจากความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด

4. การเล่นพรรคเล่นพวกแบบของหัวหน้างาน (Leader favoritism) เป็นการเล่นพรรคเล่นพวกในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันระหว่างหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Hsiung & Bolino, 2018) โดยเป็นลักษณะความสัมพันธ์ในรูปแบบของมิตรภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Turhan, 2014) ในการเอื้ออำนวยให้บุคคลได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้จับต้องไม่ได้ เช่น รางวัลทางการเงินและความก้าวหน้าในอาชีพ หรือสิ่งที่ไม่จับต้องไม่ได้ เช่น การสนับสนุนด้านข้อมูลและอารมณ์ (Yang et al., 2020)

### ผลกระทบเชิงลบของการเล่นพรรคเล่นพวก

โดยทั่วไปพบว่า การเล่นพรรคเล่นพวกนั้น ทำให้เกิดภาพเชิงลบของการทุจริต ซึ่งตามความเห็นทั่วไปนั้นชี้ให้เห็นว่าการแลกเปลี่ยนที่ได้รับความชอบจากทั้งสองฝ่ายนั้นก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนจนได้รับบางสิ่งบางอย่างที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน แต่ในขณะเดียวกันการแลกเปลี่ยนเหล่านี้กลับนำมาสู่ความสูญเสียของบุคคลอื่น (Lee, 2008) การศึกษาของ Arasli & Tumer (2008) ศึกษาพนักงานทำงานธนาคารจำนวน 576 คน พบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกเป็นสาเหตุหลักของการสร้างความเครียดให้กับพนักงานในที่ทำงานและสิ่งนี้จะสร้างความไม่พอใจในมุมมองของพนักงานที่มีต่อองค์กร อีกทั้งการรับรู้ถึงความลำเอียงและความรู้สึกอ่อนไหวสามารถมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณก็ดักกันและประเมินผู้นำของตนในระดับต่ำ (Hogg et al., 1998 as cited in Woo, 2017) นอกจากนี้ยังพบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกในที่ทำงานนั้นส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงาน ในการศึกษาของ Ozbek & Roberts (2015) ได้ทำการศึกษาจากกลุ่มพนักงานในโรงพยาบาลของรัฐประเทศตุรกี จำนวน 267 คน พบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกในที่ทำงานนั้น ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความตั้งใจในการลาออกอีกด้วย ในบางองค์กรยังพบในเรื่องของการเมืองภายในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออก โดยอาศัยสามปัจจัย คือ การเล่นพรรคเล่นพวก การจ่ายเงินหรือค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง จากการศึกษาของ Ahmed (2018) ก็ยืนยันว่าการเล่นพรรคเล่นพวกในองค์กรนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่เข้ามามีส่วนในการก่อให้เกิดแนวโน้มการเมืองภายในองค์กรและนำไปสู่ความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน จากการศึกษาเห็นได้ชัดว่าการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลบางบุคคลถือเป็นสถานการณ์ที่สร้างความรำคาญใจให้แก่สมาชิกเป็นอย่างมาก นอกจากการส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแล้ว การเล่นพรรคเล่นพวกยังส่งผลทางลบต่อความจงรักภักดีในองค์กรและผลการปฏิบัติงานอีกด้วย (Keles et al., 2011)

### ผลกระทบเชิงบวกของการเล่นพรรคเล่นพวก

ในมุมมองของนักวิชาการบางคนก็ไม่ได้มองว่าการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นส่งผลแต่ผลกระทบเชิงลบเพียงอย่างเดียว Demaj (2012) กล่าวว่า นายจ้างบางคนก็รู้สึกได้ถึงระดับของความจงรักภักดี ขวัญและกำลังใจ ความไว้วางใจและความมุ่งมั่นของสมาชิกหรือเครือญาติที่ได้รับการจ้างงานมีสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกคนอื่นๆในที่ทำงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมแบบครอบครัวในการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัทได้ดีขึ้น เนื่องจากเชื่อว่าหากมาจากครอบครัวเดียวกันหรือมีประสบการณ์ที่พบเจอในรูปแบบเดียวกันจะก่อให้เกิดความเข้าใจกันในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น (Ford & McLaughlin, 1986 as cited in Demaj, 2012)

ในอีกแง่มุมที่เป็นในรูปแบบของการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกภายในกลุ่ม (ingroup favoritism) นั้น จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกภายในกลุ่มส่งผล

ทางบวกต่อการรับรู้คุณค่าในตนเอง (self esteem) ในระดับสูงสุด เมื่อบรรทัดฐานของกลุ่มที่ตนเอง อยู่ส่งเสริมการเล่นพรรคเล่นพวก (Iacoviello et al, 2016) ในทางกลับกัน Iacoviello et al. (2016) ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมว่า หากกลุ่มสนับสนุนในเรื่องของการรับรู้และส่งเสริมความเป็นธรรม (fairness) ก็จะเป็นการช่วยส่งเสริมในเรื่องของการรับรู้คุณค่าในตนเองได้เช่นเดียวกัน และภายใน กลุ่มก็จะสามารถรับรู้ได้ว่าบรรทัดฐานของกลุ่มที่ตนเองดำรงอยู่นั้นไม่ได้ให้การส่งเสริมในเรื่องของ การเล่นพรรคเล่นพวก (Iacoviello et al, 2016) ทั้งนี้จึงทำให้เห็นว่าการรับรู้คุณค่าในตนเองของ สมาชิกจะอยู่ในรูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของพฤติกรรมในตนเองและบรรทัดฐานของ กลุ่มที่สมาชิกเหล่านั้นดำรงอยู่ Ahmed (2018) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าภายใต้รูปแบบของการเล่นพรรค เล่นพวกนั้นหากผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารที่ไม่เป็นธรรม ผลลัพธ์นั้นจะนำไปสู่สมาชิกที่มี การปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นกลายเป็นผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจและความสนใจในการทำงานลดลง ดังนั้นแล้ว การเล่นพรรคเล่นพวกอาจเกิดประโยชน์และมีผลสำหรับกลุ่มญาติหรือเพื่อน แต่ไม่ใช่สำหรับองค์กร ผู้บริหารจึงควรที่จะปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและชื่นชมสมาชิกที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีรวมถึงตระหนัก ไม่ให้มีการเล่นการเมืองภายในองค์กรเกิดขึ้น (Ahmed, 2018)

ในการศึกษาวิจัยนี้ เนื่องจากผู้วิจัยได้มุ่งเน้นการศึกษาในพนักงานที่ทำงานในองค์กรเอกชน ในประเทศไทยและในทุกองค์กรสามารถพบเห็นการเล่นพรรคเล่นพวกเกิดขึ้น โดยเฉพาะการเล่น พรรคเล่นพวกของหัวหน้างานที่เลือกใช้อำนาจหรือตำแหน่งที่มีในการจัดสรรแบ่งปันทรัพยากรให้กับ สมาชิกอย่างไม่เท่าเทียม โดยหัวหน้างานเลือกที่จะปฏิบัติอย่างแตกต่างในการช่วยเหลือเกื้อกูล ให้รางวัลตอบแทนกลับสมาชิกบางคน ในขณะที่สมาชิกบางคนกลับไม่ได้รับโอกาสหรือทรัพยากรที่ เหมาะสมจากหัวหน้างาน ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นรูปแบบของการ เล่นพรรคเล่นพวกที่องค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการศึกษา เนื่องจากหัวหน้างานเป็น ปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

### การพัฒนาสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกตาม นิยามของ Graen & Uhl-Bien (1995) พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เป็นกระบวนการ แลกเปลี่ยนในแนวดิ่ง ซึ่งอาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นพื้นฐานเข้ามาเป็นพื้นฐานใน การอธิบายและทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและสมาชิกในองค์กร (Kenneth et al., 1992) ทั้งนี้ผู้นำปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยลักษณะที่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากข้อจำกัดทางด้าน ทรัพยากรและเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้การจัดสรรสิ่งต่าง ๆ ให้กับสมาชิกนั้นมีความแตกต่างกัน (Scandura & Graen, 1984; Graen & Uhl-Bien, 1995) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อผล การปฏิบัติงานอีกด้วย (Breukelen et al., 2006)

เนื่องจากการศึกษาด้านการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ คุณภาพของการแลกเปลี่ยนที่ต่างกักันนั้นนำไปสู่การสร้างกลุ่มภายใน “พวกเรา” (in group) และกลุ่มภายนอก “พวกเขา” (out group) เมื่อผู้นำหรือหัวหน้างานมีการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกที่ต่างกักัน ผู้นำเหล่านั้นจะใช้การสื่อสารที่มีความเข้าใจ ครอบคลุมกับสมาชิกเหล่านั้นได้ดีกว่าเมื่อเทียบกับสมาชิกคนอื่น ๆ (Bauer & Erdogan, 2015) ซึ่งส่งผลต่อระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยน (quality of exchange) ที่ต่างกักัน สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ ทำให้สมาชิกบางคนรับรู้ได้ถึงการเล่นพรรคเล่นพวก อันนำไปสู่ผลลัพธ์ในเชิงลบต่อองค์การได้เพื่อทดสอบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกส่งผลต่อความเชื่อใจของพนักงานหรือไม่ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาตัวแปรร่วมกับการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกในที่ทำงาน โดยสามารถอธิบายความเชื่อมโยงเพื่อพัฒนาไปสู่สมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

#### **ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader Member Exchange: LMX) กับความไว้วางใจ (Trust)**

Graen & Uhl-Bien (1995) ได้เสนอว่ากระบวนการสร้างบทบาท (role-making) เป็นพื้นฐานของการวิจัย LMX เมื่อสมาชิกเกิดกระบวนการการสร้างบทบาทที่เด่นชัดแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำไปสู่การระบุตัวตนความเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social identity) โดย Tajfel & Turner (1979) ได้กล่าวถึงการระบุตัวตนความเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคลและการเข้ามาเป็นสมาชิกในสังคมร่วมกันว่า บุคคลจะกำหนดมุมมองด้านพื้นฐานทางสังคมจากลักษณะส่วนตัวและจัดตนเองให้อยู่ในกลุ่มสมาชิกทางสังคมประเภทเดียวกัน (Stets & Burke, 2000) จนกลายมาเป็นอัตลักษณ์ในเชิงบวกที่เพิ่มความภาคภูมิใจในตัวเองและเห็นคุณค่าในตัวเอง ดังนั้นในกระบวนการสร้างบทบาท role-making สมาชิกจะจำแนกหรือการระบุตัวตน ทำให้สมาชิกมีวิธีการที่เป็นระบบในการกำหนดตนเองและผู้อื่น ซึ่งเป็นการระบุตัวตนเฉพาะกลุ่ม สร้างบทบาทของตนเองให้มีความชัดเจน (Loi et al, 2014) ซึ่งในระยะนี้เป็นระยะของการทำความรู้จัก ผู้นำและสมาชิกจะมีการแบ่งปันข้อมูลกันมากยิ่งขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับงาน (Scandura & Pellegrini, 2008) หากผู้นำและสมาชิกมี LMX ที่มีคุณภาพสูง สมาชิกจะเห็นบทบาทของตนเองที่ชัดเจนและเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากพวกเขาได้รับการปฏิบัติเหมือนอยู่ในกลุ่มเดียวกันมากกว่าการเป็นสมาชิกกลุ่มอื่น (Loi et al, 2014) นี่จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากหากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างคนสองคนไม่ได้รับการพัฒนา ความสัมพันธ์นั้นจะถูกเปลี่ยนกลับไปสู่ช่วงของการเป็นคนแปลกหน้าต่อกัน (Graen & Uhl-Bien, 1995) และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจะกลายเป็นพื้นฐานที่เป็นทางการมากขึ้น จนพัฒนาการกลายเป็นการแลกเปลี่ยนในเชิงเศรษฐกิจ (economic exchange) ภายในความสัมพันธ์นั้นได้ (Graen & Uhl-Bien, 1995)



เมื่อความสัมพันธ์ได้พัฒนา ผู้นำและผู้ตามเลือกที่จะพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ภายใต้การแลกเปลี่ยนทางสังคมที่มีคุณภาพสูงต่อกัน (Graen & Uhl-Bien, 1995) ในลำดับต่อมาผู้วิจัยพบว่ามีความสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) เนื่องจากทฤษฎีได้อธิบายถึงกระบวนการของการแลกเปลี่ยนที่สามารถจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไป อันนำไปสู่พฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่มีความซับซ้อนและก่อให้เกิดการสร้างพันธผูกพันและความไว้วางใจ ลักษณะของการแลกเปลี่ยนอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและไม่ได้เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น แต่กลับพบว่าเป็นในรูปแบบของการตอบแทนซึ่งกันและกันได้ (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550) ในการแลกเปลี่ยนทางสังคม Settoon et al. (1996) ได้แยกประเภทของการแลกเปลี่ยนทางสังคมออกเป็น 2 ระดับด้วยกัน ได้แก่ การแลกเปลี่ยนในระดับพนักงานและองค์กร และการแลกเปลี่ยนระดับพนักงานและหัวหน้างาน หากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในทั้ง 2 ระดับนี้เป็นที่ยอมรับจะเกิดกลไกของการตอบแทนซึ่งกันและกัน นำไปสู่ความผูกพันในองค์กร ส่งเสริมด้านแรงจูงใจ ทศนคติที่ดี รวมถึงเจตคติเชิงบวกในการทำงานอีกด้วย (Blau, 1964; Greenberg & Westcott, 1983; Scholl, 1981; Settoon et al., 1996)

ความสัมพันธ์แบบ LMX ในระดับสูงนั้นมีลักษณะผลลัพธ์ที่แสดงออกมาในรูปแบบของความไว้วางใจ ความจงรักภักดีซึ่งกันและกัน โดยมีลักษณะพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อกันนอกเหนือจากสัญญาจ้างที่ได้ระบุไว้ (Brower et al., 2000) ในทุกสังคมเชื่อว่าความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของข้อเท็จจริง หากสังคมใดขาดความไว้วางใจจะทำให้สังคมนั้นไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ ทั้งยังเชื่อว่าความไว้วางใจเป็นตัวกำหนดกฎเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันในสังคมเพื่อให้บุคคลมีการปฏิบัติต่อกันตามความเหมาะสม (Lumann, 1979 as cited in Jalava, 2006) Mayer et al. (1995) ให้ความหมายของความไว้วางใจ คือ ความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำและการตัดสินใจของผู้อื่น (Mayer et al, 1995 : McAllister, 1995) ในมุมมองของ LMX เมื่อสมาชิกถูกขอให้อธิบายด้านพฤติกรรมของผู้นำ พบว่าแต่ละบุคคลมีมุมมองของการอธิบายถึงผู้นำที่แตกต่างกัน การแลกเปลี่ยนที่มีคุณภาพสูง ผู้นำและสมาชิกจะมีลักษณะของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพต่อกันและเกิดภาวะผูกพันซึ่งกันในระดับที่สูง (Graen & Uhl-Bien, 1995 ) คุณภาพของความสัมพันธ์จึงเป็นตัวกำหนดอิทธิพลต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการแลกเปลี่ยนภายในองค์กรที่ส่งผลต่อรูปแบบของความไว้วางใจ (Byun et al, 2017) ในงานวิจัยด้าน LMX จำนวนมากเน้นย้ำว่าถึงความแตกต่างของความไว้วางใจของสมาชิกที่มีให้กับผู้นำและความไว้วางใจของผู้นำที่ให้กับสมาชิกว่าไม่ใช่โครงสร้างเดียวกัน (Brower et al, 2000) และผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อสมาชิกของตน ดังนั้น ความไว้วางใจของสมาชิกที่มีให้กับผู้นำจึงเป็นปัจจัยกระตุ้นพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก (Byun et al, 2017)

นอกจากนี้ด้วยตำแหน่งที่เหนือกว่าในลำดับชั้นขององค์การ ผู้นำจึงมีอำนาจ ทรัพย์สินและทรัพยากรมากขึ้นและเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดคุณภาพของความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน (Goodwin et al., 2009 as cited in Byun et al, 2017)

การสนับสนุนและรางวัลต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการทำงานที่ราบรื่นนั้นยังคงขึ้นอยู่กับระดับของความไว้วางใจของผู้นำที่มีต่อสมาชิก ดังนั้น ความไว้วางใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการรับรู้และกำหนดพฤติกรรมของบุคคล อาทิ ทักษะคติเชิงบวกต่อความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยน (Mayer et al., 1995) ความไว้วางใจของผู้นำที่มีต่อสมาชิกจึงส่งผลต่อวิธีการปฏิบัติของผู้นำ เมื่อเกิดความไว้วางใจขึ้นในระดับบุคคล ผู้นำจึงมีความเต็มใจและมีแนวโน้มที่จะเสี่ยงในการมอบหมายงานให้กับบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจของผู้นำยังมีส่วนทำให้สมาชิกรู้สึกไว้วางใจ ซึ่งเป็นการกระตุ้นทำให้สมาชิกเกิดการปรับปรุงความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน (Byun et al, 2017) ผู้วิจัยจึงได้เสนอว่า

*สมมติฐานที่ 1.1 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ*

*สมมติฐานที่ 1.2 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์*

**ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (Leader favoritism) กับความไว้วางใจ (Trust)**

การเล่นพรรคเล่นพวกเป็นสิ่งที่พบเห็นกันได้ทั่วไปในกลุ่มธุรกิจปัจจุบัน ซึ่งการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นได้กลายมาเป็นพฤติกรรมทั่วไปในการส่งเสริมให้สิทธิแก่บุคคล (Keles et al, 2011) และเป็นสถานการณ์ที่สร้างความรำคาญใจให้กับพนักงานในองค์การ (Demaj, 2012) ทำให้ส่งผลต่อมุมมองด้านความสัมพันธ์เชิงลบต่าง ๆ และพบว่าพฤติกรรมเหล่านี้ทำให้พนักงานขาดความไว้วางใจในองค์การ (Keles et al, 2011) โดยทั่วไปแล้วการเล่นพรรคเล่นพวกแตกต่างจากการทุจริตในรูปแบบอื่น ๆ อาทิ การดิดสินบน เนื่องจากความสัมพันธ์แบบการเล่นพรรคเล่นพวกนี้เป็นลักษณะของความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัย โดยอาศัยพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากกว่าการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์โดยตรง (Demaj, 2012) ส่งผลทำให้เกิดความลำเอียงภายในกลุ่มมากขึ้น (Balliet & De Dreu, 2014) แม้ว่าบุคคลที่ให้ความโปรดปรานแก่อีกบุคคลหนึ่งจะไม่ว่าจะได้รับความโปรดปรานนั้นตอบแทนกลับมาหรือไม่ก็ตาม (Khatri et al., 2016)

การเล่นพรรคเล่นพวกเป็นความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ เนื่องจากบุคคลได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้างานที่ปฏิบัติต่อสมาชิก รวมถึงการด้านจัดสรรทรัพยากรที่แตกต่างกัน (Johnson, 2005) โดยพบว่าบุคคลยังมีแนวโน้มการให้ความร่วมมือกับกลุ่มของตนเองมากกว่ากลุ่ม

ภายนอก (Balliet & De Dreu, 2014) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องของความไว้วางใจที่มักถูกกล่าวว่าเป็นเครื่องมือในการสร้างความแบ่งแยกและพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบกับการเล่นพรรคเล่นพวก (Im & Chen, 2020) นอกจากนี้การรับรู้ความยุติธรรมย่อมทำลายความไว้วางใจของสมาชิกที่มีต่อผู้บังคับบัญชาผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางในการสร้าง LMX ที่มีคุณภาพ (Chiaburu & Lim, 2007) อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานและความไว้วางใจในหัวหน้างานที่อยู่ในระดับต่ำ (Witherow, 2021) ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม การรับรู้ความเป็นธรรมทำให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชาและสมาชิก (Chang & Cheng, 2018) โดยที่การรับรู้ความเป็นธรรมนั้นเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่จะไว้วางใจในอีกฝ่ายหนึ่ง (Beugre, 2009) เมื่อสมาชิกเกิดความรู้สึกมั่นใจว่าในกระบวนการของความสัมพันธ์โดยปราศจากการเล่นพรรคเล่นพวก สมาชิกจะเกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในการสร้างพฤติกรรมและความสัมพันธ์ในเรื่องการแลกเปลี่ยนความไว้วางใจกับผู้บังคับบัญชา (Chang & Cheng, 2018) ดังนั้น เมื่อพนักงานรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการขององค์การที่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม บุคคลจะมีแนวโน้มของความปลอดภัยทางจิตใจและพัฒนาความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้น (Chen & Jin, 2014 as cited in Chang & Cheng, 2018) เกิดความเมตตากรุณา ความซื่อสัตย์และตามด้วยความไว้วางใจในท้ายที่สุด (Chhetri, 2014) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เสนอว่า

*สมมติฐานที่ 2.1 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างาน (Leader favoritism) มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ*

*สมมติฐานที่ 2.1 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (Leader favoritism) มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์*

### **อิทธิพลกำกับของการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (Leader favoritism)**

ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อสมาชิกที่แตกต่างกัน โดยอาศัยกระบวนการสร้างบทบาท (role-making) เข้ามาเป็นพื้นฐานในการกำหนดทรัพยากรเพื่อจัดสรรให้แก่สมาชิก (Graen & Uhl- Bien, 1995) ซึ่งในช่วงของกระบวนการสร้างบทบาทนี้เป็นช่วงของการทดสอบและการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่องานที่สำคัญ โดยที่สมาชิกได้ใช้โอกาสเหล่านี้ในการสร้างบทบาทของตนเองเพื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และพัฒนาคุณภาพความสัมพันธ์ของตนเองกับผู้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับสูง (Hsiung & Bolino, 2018) โดยสมาชิกหากได้รับการปฏิบัติที่ดีจากหัวหน้า ก็จะเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้พนักงานตอบสนองคืนให้กับหัวหน้างานในการมีส่วนร่วมต่าง ๆ งานวิจัยก่อนหน้านี้ได้ระบุว่า พนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกคุณภาพสูง จะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ เช่น ความ

พึงพอใจในงาน การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานแนวโน้มของการเป็นพลเมืองที่ดีในองค์กร และมีพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์กร (Chang & Cheng, 2018; Fisk & Friesen, 2012; Hsiung & Bolino, 2018) แม้ว่างานโดยทั่วไปจะพบว่า LMX ส่งผลทางบวกต่อพนักงาน แต่ Hsiung & Bolino (2018) ได้กล่าวว่า LMX ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มอาจนำไปสู่การรับรู้ถึงการเล่นพรรคเล่นพวกของผู้นำ เนื่องจากการรับรู้ถึงการเล่นพรรคเล่นพวกของผู้นำอาจนำไปสู่การทำลายผลในเชิงบวกของ LMX รวมถึงพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในระดับสูงก็อาจจะได้รับผลกระทบนี้ เนื่องจากพนักงานที่มีการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกร่วมกัน แต่อาจจะยังเกิดความไม่แน่ใจในการแลกเปลี่ยนคุณภาพของความสัมพันธ์ที่ตนเองได้รับนั้นเป็นการเล่นพรรคเล่นพวกหรือบุคคลอื่นในกลุ่มได้รับผลประโยชน์จากตรงนี้ด้วยหรือไม่ จึงทำให้การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานนั้นส่งผลทำให้คุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจลดลงไปกล่าวคือ สมาชิกอาจได้รับประโยชน์จาก LMX ที่ลดลงนั่นเอง (Hsiung & Bolino, 2018)

เนื่องจากความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Good, 1998) และเป็นสิ่งที่บุคคลเต็มใจที่จะเสี่ยงหากพบว่าในสถานการณ์นั้นไม่มีผู้ใดที่จะแสวงหาผลประโยชน์หรือได้เปรียบจากสถานการณ์นั้น (Porter et al, 1975 as cited in McAllister, 1995) ซึ่งในความไว้วางใจประกอบไปด้วยผู้ไว้วางใจ (characteristics of the trustor) และผู้ได้รับความไว้วางใจ (characteristics of the trustee) ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย หากสมาชิกรับรู้ได้ถึงความเท่าเทียม ก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจที่ตามมาในขณะเดียวกันหากสมาชิกรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรม การเล่นพรรคเล่นพวกจากการปฏิบัติของหัวหน้างานที่มีต่อสมาชิกแต่ละคน นั้นอาจจะเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกมีมุมมองด้านความน่าเชื่อถือและความเชี่ยวชาญทางด้านความสามารถและความซื่อสัตย์ในตัวของหัวหน้างานลดลงไปด้วย หากความไว้วางใจที่มีต่อหัวหน้างานลดลง กระบวนการด้านความพึงพอใจในงานก็มีแนวโน้มลดลงและความตั้งใจในการลาออกสูงขึ้น (Aryee et al., 2002) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานว่าการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) ที่มีต่อความไว้วางใจลดลง

*สมมติฐานที่ 3.1 : การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ ลดขนาดความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) ที่มีต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ*

*สมมติฐานที่ 3.2 : การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ ลดขนาดความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) ที่มีต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์*

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกต่อความไว้วางใจ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานต่อความไว้วางใจ
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลกำกับการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

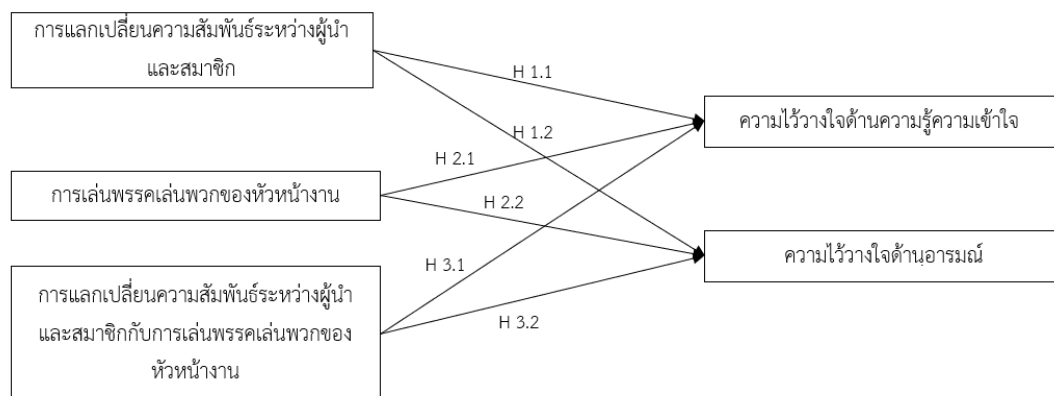
การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมเข้ามาอธิบายกระบวนการการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก โดยแต่ละบุคคลจะระบุตัวตนและสร้างอัตลักษณ์ทางสังคมที่แตกต่างกันไป มีการกำหนดมุมมองทางด้านสังคมและเริ่มจัดหมวดหมู่ทางสังคมทำให้แต่ละบุคคลมีระดับคุณภาพของความสัมพันธ์ที่ต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของความสัมพันธ์ที่มีระหว่างกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าระดับของความสัมพันธ์นั้นทำให้ความไว้วางใจที่บุคคลมีต่อกันนั้นแตกต่างกันไปด้วย โดยผู้วิจัยได้นำตัวแปรทั้งสามตัวมาทำการศึกษาอิทธิพลระหว่างการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานและความไว้วางใจ เนื่องจากยังพบว่าการศึกษาในประเด็นนี้ค่อนข้างน้อยในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นเรื่องการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน ที่ผู้วิจัยสันนิษฐานว่าบุคคลสามารถพบสถานการณ์เช่นนี้ได้ในที่ทำงานและเป็นสถานการณ์ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวยังไม่พบการทดสอบอิทธิพลร่วมกันของทั้งสามตัวแปร

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้สันนิษฐานว่าการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นเป็นตัวแปรที่จะลดอิทธิพลระหว่างการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ เนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ในระดับสูง ส่งผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจในองค์การทั้งในมิติด้านความรู้ความเข้าใจและมิติทางด้านอารมณ์ แต่หากในองค์การนั้นรับรู้ว่ามีการเล่นพรรคเล่นพวกเกิดขึ้นในที่ทำงาน ผู้วิจัยสันนิษฐานว่าการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานจะลดอิทธิพลเชิงบวกระหว่างการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ เนื่องจากการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกได้แสดงให้เห็นแล้วว่าส่งผลกระทบเชิงลบให้กับพนักงานตั้งแต่ในระดับบุคคลไปจนถึงระดับองค์การ สร้างความเครียดให้กับพนักงานในที่ทำงานรวมถึงสร้างความไม่พอใจในมุมมองของพนักงานที่มีต่อองค์การ

งานวิจัยนี้จึงต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจใน รวมถึงอิทธิพลกำกับการของตัวแปรการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกในที่ทำงาน ตามภาพที่ 2

## ภาพ 2

### กรอบแนวคิดการวิจัย



### คำนิยามเชิงปฏิบัติการ

**การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader Member Exchange : LMX)**

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก หมายถึง การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (The Vertical Dyad Linkage Theory: VDL) ระหว่างหัวหน้าและสมาชิก โดยอาศัยพื้นฐานของกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม หัวหน้างานหรือผู้นำจะมีลักษณะการปฏิบัติต่อสมาชิกที่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากทรัพยากรและเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยใช้มาตรวัดของ Graen & Uhl-Bien (1995) ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ

### ความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน (Trust in Leader)

ความไว้วางใจ หมายถึง ความเต็มใจในการยอมรับความเสี่ยงของแต่ละบุคคลในการสร้างความสัมพันธ์ โดยอาศัยความคาดหวังในความไว้วางใจนั้นในการดำเนินความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับทั้งสองฝ่ายอันมีพื้นฐานมาจากทางปัญญาและทางอารมณ์ โดยใช้มาตรวัดของ McAllister (1995) ประกอบด้วยข้อคำถาม 11 ข้อ

### การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (Leader favoritism)

การเล่นพรรคเล่นพวก หมายถึง หัวหน้าหรือผู้นำปฏิบัติต่อสมาชิกแตกต่างกัน อาศัยกระบวนการตัดสินใจบนพื้นฐานของความสัมพันธ์มากกว่าผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เพียงพอต่อการสนับสนุนให้เกิดความโปรดปรานหรือความลำเอียงในความสัมพันธ์ โดยใช้มาตรวัดของ Erdogan (2002) ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ

### สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1.1 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ

สมมติฐานที่ 1.2 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์

สมมติฐานที่ 2.1 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ

สมมติฐานที่ 2.2 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์

สมมติฐานที่ 3.1 : การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบลดขนาดความความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ

สมมติฐานที่ 3.2 : การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบลดขนาดความความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ รวมถึงศึกษาอิทธิพลกำกับการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก และความไว้วางใจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคาดหวังว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยและเพื่อสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในการสร้างความไว้วางใจต่อหัวหน้าให้เกิดขึ้นในมุมมองขององค์กรเอกชนในประเทศไทย รวมถึงการพัฒนางานองค์ความรู้ในเรื่องของการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกต่อความไว้วางใจในหัวหน้างานทั้งในองค์ประกอบทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ภายในองค์กรเอกชนในประเทศไทย

นอกจากนี้เมื่อองค์กรมีองค์ความรู้ทางวิชาการในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในองค์กรของตนเองแล้วนั้น องค์กรจะสามารถบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากจนเกินไปหรือน้อยจนเกินไป อันนำไปสู่การเกิดระดับคุณภาพของความสัมพันธ์ที่ทำให้พนักงานองค์กรเกิดความไว้วางใจในหัวหน้างาน พนักงานรับรู้ถึงผลกระทบที่เกิดจากการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการรับรู้ด้าน

ความยุติธรรมของพนักงานได้ (Roberts, 2009) ดังนั้นองค์การจึงควรตระหนักถึงผลลัพธ์ของการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานภายในบริบทองค์การเอกชนในประเทศไทย ทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้ หากเป็นข้อดีในการเพิ่มคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ สมาชิกกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูล แลกเปลี่ยนและช่วยเสริมสร้างด้านความภาคภูมิใจในตนเองและความผูกพันในงานให้เพิ่มขึ้นได้ องค์การก็สามารถสนับสนุนให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานได้อย่างเหมาะสม ส่วนในเชิงลบนั้นองค์การควรระวังในเรื่องของการเกิดการเมืองภายในองค์การ อีกทั้งหากองค์การไม่สนับสนุนผลลัพธ์ในเชิงลบก็จะเป็นการช่วยลดความเครียดของพนักงาน ความไม่พอใจของพนักงานที่มีต่อองค์การได้อีกด้วย





## บทที่ 2

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative study) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจแบบออนไลน์ (online survey design) โดยเก็บข้อมูลแบบตัดขวาง (cross-sectional study) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับการความไว้วางใจ และศึกษาอิทธิพลก่อกำกับการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดผู้เข้าร่วมการวิจัยเพื่อตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นตำแหน่งของพนักงานที่มีหัวหน้างาน ที่มีอายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในประเทศไทย โดยไม่ได้มีการระบุดูดสาหกรรมที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้งานวิจัยเกิดความหลากหลายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น สาเหตุที่เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชน โดยเป็นตำแหน่งที่มีหัวหน้างานโดยตรง และมีอายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน เนื่องจากพนักงานได้มีการทำงานร่วมกันและมีโอกาสในการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกับหัวหน้างานโดยตรง ทำให้พนักงานมีการรับรู้และประเมินคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ รับรู้ถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสรรทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ผู้วิจัยเลือกใช้การเลือกแบบตามสะดวก (convenience sampling) เนื่องจากการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างเป็นเข้าถึงตามสะดวก ประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง ไม่ได้จำเพาะเจาะจงด้วยเกณฑ์พิเศษ

สำหรับจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G\*Power version 3.1 (Faul et al., 2009) กำหนดรูปแบบทางสถิติเป็น F-Test แบบ Linear multiple regression: Fixed model,  $R^2$  deviation from zero และกำหนดขนาดอิทธิพล (effect size) ที่ .15 ซึ่งเป็นขนาดปานกลางสำหรับรูปแบบทางสถิติข้างต้นตามที่ Cohen (1988) ระบุไว้ กำหนดให้ค่าความคลาดเคลื่อน (alpha level) ที่ .05 และกำหนดอำนาจการทดสอบ (power level) ที่ .95 ปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรทำนาย และตัวแปรกำกับ ในงานวิจัยนี้เท่ากับ 3 โดยผลของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ เท่ากับ 119 คน เนื่องจากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G\*Power ทำให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยมีจำนวนเพียง 119 คน ซึ่งนับว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างนั้นการใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อยเกินไปจะทำให้โอกาสการเกิดความคลาดเคลื่อนมีมาก ในขณะที่เดียวกันการใช้กลุ่มตัวอย่างมาก โอกาสเกิดความคลาดเคลื่อนมีน้อย (กัญญ์สิริ จันทร์เจริญ,

2552) ในงานวิจัยส่วนใหญ่ได้มีการกำหนดผู้เข้าร่วมการวิจัยไม่น้อยกว่า 200 คน เพื่อให้การศึกษา งานวิจัยมีความแม่นยำและลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างการเก็บข้อมูล ดังนั้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้เก็บข้อมูลจากจำนวนที่เก็บได้ 260 คน จากนั้นนำข้อมูลมาทำการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วน พบว่ามีผู้เข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้ทั้งสิ้น 200 คน

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (online) โดยสามารถดูตัวอย่างข้อคำถามได้ที่ภาคผนวก ก ทั้งนี้ เพื่อให้ง่ายต่อการตอบแบบสอบถามและรวดเร็ว ผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 มาตรการวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก

ส่วนที่ 3 มาตรการวัดความไว้วางใจ

ส่วนที่ 4 มาตรการวัดการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน

เนื่องจากข้อคำถามเป็นภาษาอังกฤษ ในส่วนของข้อคำถามที่ 2-4 ผู้วิจัยจึงใช้การแปลย้อนกลับ (back-to-back translate) ตามหลักการแปลมาตรวัดทางจิตวิทยา (Tyupa, 2011) โดยการนำข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการแปลอังกฤษ-ไทย จากนั้นทำการแปลย้อนกลับไทย-อังกฤษ เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรง (validity) ของแบบทดสอบและความหมายไม่ผิดเพี้ยนไปจากความหมายเดิม โดยก่อนการเข้าสู่แบบถามจะมีคำถามสำหรับคัดกรองผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยกำหนดให้มีการยืนยันสถานะเป็นพนักงานที่ทำงานในบริษัทเอกชนในประเทศไทยรวมถึงได้ผ่านการทดลองงานจากหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นผู้เข้าร่วมการวิจัยที่ผ่านเกณฑ์ในการคัดกรอง จึงสามารถตอบแบบสอบถามมาตรวัดอื่น ๆ ในลำดับถัดไปได้

### **แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล**

แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลเป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อคำถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง ประเภทองค์กร โดยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

### **มาตรการวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก**

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้มาตรการวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก LMX-7 ของ Graen & Uhl-Bien (1995) ซึ่งเป็นมาตรวัดที่มีทั้งหมด 7 ข้อคำถาม เพื่อวัดคุณภาพ

ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากข้อคำถามต้นฉบับในข้อที่ 1 เป็นประโยคคำถามที่ประกอบไปด้วย 2 ประโยค เพื่อไม่ให้เกิดการสับสนในการตอบคำถาม ผู้วิจัยจึงได้แบ่งออกเป็น 2 ข้อคำถาม ดังนั้นในมาตรวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกนี้จึงประกอบไปด้วยคำถามทั้งหมด 8 ข้อคำถาม

#### ตัวอย่างข้อคำถาม

1. คุณรู้หรือไม่ว่าระหว่างคุณและหัวหน้า คุณยืนอยู่จุดไหนในความสัมพันธ์
2. คุณรู้ว่าหัวหน้าของคุณพอใจมากน้อยเพียงใดต่อสิ่งที่คุณทำ

#### เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล

มาตรวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader Member Exchange 7) เป็นมาตรวัดของลิเคิร์ต (likert scale) ซึ่งใช้สำหรับให้ผู้แสดงระดับความคิดเห็น โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกอยู่ที่ .80-.90 จากการทบทวนวรรณกรรมของ Graen & Uhl-Bien (1995) พบว่า LMX-7 เป็นมาตรวัดที่เหมาะสมและได้รับการแนะนำมากที่สุด โดยผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่าลักษณะของข้อคำถามและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีความน่าเชื่อถือและเหมาะสมกับการนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

#### มาตรวัดความไว้วางใจ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดของ McAllister (1995) เพื่อวัดความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน ซึ่งเป็นมาตรวัดที่มีทั้งหมด 11 ข้อคำถาม แบ่งออกเป็นด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognition-based trust) ทั้งหมด 6 ข้อคำถาม และด้านอารมณ์ (Affect-based trust) 5 ข้อคำถาม โดยผู้วิจัยใช้ข้อคำถามทั้งหมดในการเก็บข้อมูลด้านความไว้วางใจ เนื่องจากข้อคำถามในมาตรวัดนี้ตรงกับนิยามของความไว้วางใจ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เปลี่ยนศัพท์บางคำในข้อคำถามเพื่อให้เหมาะสมต่อความไว้วางใจในบริบทที่มีต่อหัวหน้างาน เนื่องจากข้อคำถามของ McAllister (1995) นี้ อยู่ในบริบทของเพื่อนร่วมงาน โดยจากการวิเคราะห์รูปแบบของข้อคำถามผู้วิจัยมีความเห็นว่าสามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทความไว้วางใจที่มีต่อหัวหน้างานได้ (Schaubroeck et al., 2011) โดยไม่ได้ทำให้ความหมายของข้อคำถามเปลี่ยนไป

#### ตัวอย่างข้อคำถาม

ด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognition-based trust)

1. หัวหน้าของคุณมีวิธีการทำงานด้วยความเป็นมืออาชีพและความทุ่มเท

2. จากประวัติการทำงานที่ผ่านมาของหัวหน้า คุณไม่เห็นเหตุผลที่จะสงสัยในความสามารถ และการเตรียมงานของเขา

ด้านอารมณ์ (Affect-based trust)

1. ฉันและหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่สามารถแบ่งปันความคิด ความรู้สึก และ ความปรารถนา ต่อกันได้อย่างอิสระ

2. ฉันสามารถพูดคุยเกี่ยวกับความยากลำบากที่ฉันมีในที่ทำงานกับหัวหน้าของฉันได้อย่างอิสระ และรู้ว่าเขาต้องการที่จะรับฟัง

### เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล

มาตรวัดด้านความไว้วางใจต้นฉบับ เป็นมาตรวัดแบบ likert scale 7 ระดับ โดย 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree) แต่เนื่องจากระดับของมาตรวัดที่แตกต่างกับมาตรวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกและมาตรวัดการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้มาตรวัดด้านความไว้วางใจให้มีความสอดคล้องกับมาตรวัดอื่น ๆ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree) เพื่อป้องกันการสับสนของผู้เข้าร่วมการวิจัย รวมถึงต้องการให้มาตรวัดเป็นไปทิศทางเดียวกัน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคด้านความรู้ความเข้าใจ มีค่าเท่ากับ .91 ด้านอารมณ์ มีค่าเท่ากับ .89 โดยผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่าลักษณะของข้อคำถามและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีความน่าเชื่อถือและเหมาะสม (Vaske et al., 2015) กับการนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

### มาตรวัดการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดของ Erdogan (2002) เพื่อวัดการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน โดยมีทั้งหมด 4 ข้อคำถาม โดยผู้วิจัยใช้ข้อคำถามทั้งหมดในการวัดด้านการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน เนื่องจากข้อคำถามในมาตรวัดนี้มีความตรงกับนิยามของการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน

### ตัวอย่างข้อคำถาม

1. หัวหน้าของฉันจะใช้อำนาจส่วนตัวในการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาบางคน โดยส่งผลกระทบต่อผู้อื่นในกลุ่ม

2. หัวหน้าของฉันปกป้องพนักงานที่มีความสนิทสนม โดยส่งผลกระทบต่อผู้อื่น

### เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล

มาตรวัดการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นมาตรวัดแบบ likert scale 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีค่าเท่ากับ .92 โดยผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่าลักษณะของข้อคำถามและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีความน่าเชื่อถือและเหมาะสม (Vaske et al., 2015) กับการนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อคำถามจากต้นฉบับไปดำเนินการแปลย้อนกลับ จากภาษาอังกฤษ-ไทย-อังกฤษ (back-to-back translation) จากนั้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตามความเหมาะสม และนำแบบสอบถามที่ได้รับไปดำเนินการทำการทดสอบกับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะตามความต้องการในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีจำนวน 5 คน และปรับปรุงแก้ไขโดยอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลความตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัด จากนั้นนำข้อคำถามที่ได้ไปดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง โดยเป็นพนักงานที่ทำงานในองค์การเอกชนที่อยู่ในประเทศไทย จำนวน 200 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์ตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) ของมาตรวัดโดยรวม โดยประเมินจากค่าความสอดคล้องภายใน (internal consistency) ก่อนการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งทั้ง 3 มาตรวัด พบว่า

1. มาตรวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ค่าอัลฟาของครอนบาคเท่ากับ .91 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อคำถามอื่นในมาตรวัด (corrected item-total correlation: CITC) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ภาคผนวก ข)

2. มาตรวัดความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจค่าอัลฟาของครอนบาคเท่ากับ .91 มาตรวัดความไว้วางใจด้านอารมณ์ ค่าอัลฟาของครอนบาคเท่ากับ .91 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อคำถามอื่นในมาตรวัด (corrected item-total correlation: CITC) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ภาคผนวก ข)

3. มาตรวัดการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน ค่าอัลฟาของครอนบาคเท่ากับ .89 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อคำถามอื่นในมาตรวัด (corrected item-total correlation: CITC) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ภาคผนวก ข)

### การเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้วิจัยดำเนินการขออนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. จัดเตรียมแบบสอบถามออนไลน์ โดย Google form และกระจายแบบสอบถามไปยังผู้เข้าร่วม ตอบแบบสอบถามผ่านโดยเลือกใช้แบบสะดวก (convenience sampling) สำหรับข้อคำถามที่เก็บในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเอกชนที่อยู่ในประเทศไทย เป็นข้อคำถามที่ประกอบไปด้วย 22 ข้อคำถาม
3. การกระจายแบบสอบถามผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ต่างๆ เช่น Email, Line application หรือ QR code เมื่อผู้เข้าร่วมการวิจัยเริ่มการตอบแบบสอบถาม เอกสารจะปรากฏข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและหนังสือยินยอมการเข้าร่วมวิจัย เพื่อชี้แจงรายละเอียดวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ หากผู้เข้าร่วมการวิจัยสนใจที่จะเข้าร่วมการวิจัย สามารถยืนยันการเข้าร่วมและยินยอมตอบแบบสอบถามในลำดับถัดไป โดยในการตอบแบบสอบถามสามารถทำได้ 1 ครั้ง ต่อ 1 ท่าน ทั้งนี้ในงานวิจัยได้จัดให้มีการสุ่ม Gift voucher ให้กับผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยสุ่มจาก email ที่ได้รับจากผู้เข้าร่วมการวิจัย จำนวน 10 รางวัล ในระหว่างการทำแบบสอบถาม หากผู้เข้าร่วมการวิจัยมีประสงค์ที่จะยุติการทำแบบสอบถาม ผู้เข้าร่วมสามารถยุติการตอบแบบสอบถามได้ทันที โดยไม่ต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ในการยุติการตอบแบบสอบถาม

### การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อคำถามจะไม่มีการระบุชื่อของผู้เข้าร่วมการวิจัย เพื่อเป็นการเก็บรักษาข้อมูลและพิทักษ์สิทธิของผู้เข้าร่วมการวิจัย โดยข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่นำไปเปิดเผยต่อผู้อื่นและมั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยเท่านั้น รวมถึงสามารถมีสิทธิที่จะทราบถึงผลการวิจัยในครั้งนี้ ทั้งหมดนี้จะระบุไว้ในเอกสาร เพื่อชี้แจงให้กับผู้เข้าร่วมวิจัยรับทราบก่อนการตอบแบบสอบถาม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและด้านอารมณ์ โดยมีอิทธิพลการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับ โดยผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS version 28 ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาด้วยการแจกแจงความถี่และคำนวณค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้าร่วมการวิจัย ใช้วิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) เพื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ความไว้วางใจ และการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน และ

ใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบเชิงชั้น (hierarchical multiple regression analysis) เพื่อทำนายอิทธิพลการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกและความไว้วางใจต่อการเล่นพรรคเล่นพวกในหัวหน้างาน และเพื่อทดสอบตัวแปรกำกับของการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน

ในขั้นตอนกระบวนการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรกำกับ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวทางการวิเคราะห์อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ (interaction effect) ตามแนวทางของ Dawson และ Richter (2006) ทำการทดสอบความชันอย่างง่าย (simple slope test) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ โดยแยกการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นระดับสูง (ค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย 1 เท่าของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) กับการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานระดับต่ำ (ค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 1 เท่าของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)



### บทที่ 3

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ โดยมีการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรตาม

ส่วนที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

#### สัญลักษณ์แทนค่าสถิติ

$M$  หมายถึง ค่าเฉลี่ย

$SD$  หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$SK$  หมายถึง ค่าความเบ้

$KU$  หมายถึง ค่าความโด่ง

$VIF$  หมายถึง ค่าความแปรปรวนเพื่อ

$B$  หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย

$\beta$  หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน

$R^2$  หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย

$\Delta R^2$  หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่เปลี่ยนแปลงไป

$F$  หมายถึง ค่าสถิติทดสอบ  $F$

$\Delta F$  หมายถึง ค่าสถิติทดสอบ  $F$  ที่เปลี่ยนแปลงไป

$SE$  หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปแบบคะแนนดิบ

$t$  หมายถึง คะแนนการทดสอบค่าสถิติที (t-score)

$f^2$  หมายถึง ค่าขนาดอิทธิพลทำนาย

#### สัญลักษณ์แทนตัวแปร

Age หมายถึง อายุ

Edu หมายถึง การศึกษา



Position	หมายถึง ตำแหน่งงาน
LMX	หมายถึง การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก
CBT	หมายถึง ความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ
ABT	หมายถึง ความไว้วางใจด้านอารมณ์
FAV	หมายถึง การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานที่มีหัวหน้างาน อายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในประเทศไทย เป็นจำนวนทั้งสิ้น 261 คน ทั้งนี้เมื่อคัดผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การเข้าร่วมวิจัยออก จึงเหลือผู้ตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 200 คน (ร้อยละ 76.63 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด)

จากการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของกลุ่มผู้เข้าร่วมการวิจัยจำนวน 200 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 171 คน (ร้อยละ 85.50) มีอายุเฉลี่ยทั้งหมดอยู่ที่ 32.82 ( $SD = 5.74$ ) มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี จำนวน 124 คน (ร้อยละ 62.00) มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ 85 คน (ร้อยละ 42.50) เนื่องจากข้อคำถามในส่วนของอายุเป็นคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยจึงจัดกลุ่มระยะเวลาเป็นกลุ่มละ 5 ปี เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและอ่านข้อมูล ทั้งนี้ได้นำเสนอข้อมูลจำนวน ร้อยละของคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

	คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	27	13.5
	หญิง	171	85.5
	ไม่ต้องการระบุ	2	1.0
	รวม	200	100
อายุ	20 – 25 ปี	12	6.0
	26 – 30 ปี	50	25.0
	31 – 35 ปี	91	45.5
	36 – 40 ปี	22	11.0
	41 – 45 ปี	18	9.0
	46 – 50 ปี	3	1.5
	51 – 55 ปี	3	1.5
	56 – 60 ปี	1	0.5
รวม	200	100	
ระดับการศึกษาสูงสุด	มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.	6	3.0
	อนุปริญญา หรือ ปวส.	6	3.0
	ปริญญาตรี	124	62.0
	สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	64	32.0
	รวม	200	100
ตำแหน่งงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	85	42.5
	พนักงานระดับเชี่ยวชาญ	52	26.0
	หัวหน้างาน/ผู้จัดการ	60	30.0
	ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารระดับสูง	1	0.5
	อื่นๆ	2	1.0
	รวม	200	100

หมายเหตุ. N = 200; อายุเฉลี่ยเท่ากับ 32.82 ปี (SD = 5.74 ปี, min = 23 ปี, max = 56 ปี)

## ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรตาม

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรตาม เพื่อกำหนดตัวแปรควบคุมสำหรับการทดสอบสมมติฐาน และพบว่า อายุ มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจด้านอารมณ์ โดยที่อายุมีค่าสหสัมพันธ์กับความไว้วางใจด้านอารมณ์ อยู่ที่  $-0.16$  ( $p < .01$ ) แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความไว้วางใจทางด้านการรู้ความเข้าใจ ในส่วนของการศึกษาและตำแหน่งงานผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ พบว่า ไม่พบความสัมพันธ์กับความไว้วางใจทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์

นอกจากนี้ตัวแปรเพศเมื่อทดสอบด้วยสถิติ t-test พบว่า ความไว้วางใจทางด้านการรู้ความเข้าใจและด้านอารมณ์ในเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกัน โดยความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ ( $t(196) = -1.74, p = .08$ ) ช่วงค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $[-.56, .04]$  ในส่วนทางด้านอารมณ์ ( $t(196) = -.80, p = .42$ ) ช่วงค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ  $[-.47, .20]$  จึงสรุปได้ว่าเพศ ไม่มีผลต่อความไว้วางใจทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์

ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เป็นตัวแปรควบคุมทั้งความไว้วางใจทางด้านการรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ เนื่องจากต้องการทดสอบตัวแปรความไว้วางใจทั้ง 2 ด้าน

## ส่วนที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

เพื่อทำการศึกษาลักษณะการแจกแจงและการกระจายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงรายงานค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ความเบ้ (skewness) ความโด่ง (kurtosis) ดังปรากฏในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปร	M	SD	min	max	SK	KU
ความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ	3.64	0.73	1.33	5.00	-.72	.51
ความไว้วางใจด้านอารมณ์	3.56	0.81	1.00	5.00	-.87	.73
การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก	3.55	0.72	1.38	5.00	-.72	.58
การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน	3.30	0.94	1.00	5.00	-.47	-.55

หมายเหตุ  $n = 200$ ; ความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ (CBT) มีระดับ 1 – 5, ความไว้วางใจด้านอารมณ์ (ABT) มีระดับ 1 – 5, การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) มีระดับ 1 – 5, การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (FAV) มีระดับ 1 – 5, ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความเบ้ของทุกตัวแปร = .17, ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความโด่งของทุกตัวแปร = .34

ความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.73 ความไว้วางใจด้านอารมณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.56 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.81 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.72 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.94 โดยตัวแปรทั้งหมดมีค่าความเบ้อยู่ในระหว่าง -.87 ถึง -.47 ค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -.55 ถึง -.51 ซึ่งอยู่ในช่วงความเบ้ที่ยอมรับได้ระหว่าง -3 และ +3 และความโด่งที่ยอมรับได้ระหว่าง -10 และ +10 (Brown, 2006) จึงถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติ

ผู้วิจัยทำการทดสอบปัจจัยความแปรปรวนเพื่อ (variance inflation factor: VIF) ของตัวแปรทำนายทั้งหมด ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกและการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสอง พบว่า มีค่าปัจจัยความแปรปรวนเพื่ออยู่ที่ 1.07 โดยเป็นปัจจัยความแปรปรวนเพื่อที่ต่ำกว่า 10 ซึ่งเป็นระดับที่ยอมรับได้ (O'Brien, 2017) รวมถึงค่าความคลาดเคลื่อนยินยอม (tolerance) มีค่าอยู่ที่ .93 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 (O'Brien, 2017) จึงถือว่าไม่มีปัญหาตัวแปรทำนายมีความสัมพันธ์เชิงเส้นสูง

#### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังปรากฏในตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรแต่ละคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -.18 ถึง .79 จึงไม่พบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity) ที่อาจจะทำให้ผลการวิจัยมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นหากค่าสหสัมพันธ์เกิน .80 (Nisbet et al., 2018) โดยคู่ของ

ตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ มีค่าสหสัมพันธ์มากที่สุดที่ .79 และคู่ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับอายุมีค่าสหสัมพันธ์น้อยที่สุดอยู่ที่ .00

**ตารางที่ 3** ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7
1. Age	-						
2. Edu	.01						
3. Position	.30**	.29**					
4. LMX	-.18*	.12	.10	(.91)			
5. CBT	-.13	.09	-.00	.64**	(.91)		
6. ABT	-.16*	-.00	.03	.79**	.67**	(.91)	
7. FAV	-.06	.03	-.03	.26**	.42**	.29**	(.89)
M	32.82	4.23	1.92	3.55	3.64	3.56	3.30
SD	5.74	0.65	0.91	0.72	0.73	0.81	0.94

หมายเหตุ  $n = 200$ ; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , สองทาง, ตัวเลขในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค, Age = อายุ, Edu = ระดับการศึกษา, Position = ตำแหน่งงาน, LMX = การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก, CBT = ความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ, ABT = ความไว้วางใจด้านอารมณ์, FAV = การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน

## ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยนำตัวแปรทำนาย ได้แก่ อายุ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน มาปรับคะแนนด้วยค่าเฉลี่ย (mean-centering) ทำให้ตัวแปรทำนายทุกตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับศูนย์ เพื่อลดปัญหาที่เกิจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity) ก่อนที่จะนำมาวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น (hierarchical multiple regression) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (standardized regression coefficient ( $\beta$ )) ดังปรากฏผลในรายละเอียดตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ตารางแสดงผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้นในการทดสอบอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานต่อความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและด้านอารมณ์

ตัวแปร	CBT				ABT			
	B	SE	$\beta$	t	B	SE	$\beta$	t
ขั้นที่ 1: ตัวแปรควบคุม								
Age	-.02	.01	-.13	-1.80	-.02	.01	-.16	-2.21
$R^2 = .02$				$R^2 = .02$				
$F(1, 198) = 3.2$				$F(1, 198) = 4.9$				
ขั้นที่ 2: อิทธิพลหลัก								
Age	-.00	.01	-.01	-1.19	-.00	.01	-.01	-.29
LMX	.58	.06	.57 <sup>***</sup>	10.46	.86	.05	.76 <sup>***</sup>	16.70
FAV	.21	.04	.27 <sup>***</sup>	5.02	.08	.04	.09	1.96
$R^2 = .48$ $\Delta R^2 = .46$				$R^2 = .63$ $\Delta R^2 = .61$				
$\Delta F = 86.53$				$\Delta F = 160.48$				

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ตัวแปร	CBT				ABT			
	B	SE	$\beta$	t	B	SE	$\beta$	t
ขั้นที่ 3: อิทธิพลปฏิสัมพันธ์								
Age	-.00	.01	-.01	-1.19	-.00	.01	-.01	-.20
LMX	.58	.06	.57***	10.17	.84	.05	.75***	15.97
FAV	.21	.04	.27***	5.00	.08	.04	.09*	2.02
LMX x FAV	-.00	.05	-.00	-.04	-.09	.05	-.08	-1.80
	$R^2 = .48$				$R^2 = .63$			
	$\Delta R^2 = .00$				$\Delta R^2 = .01$			
	$\Delta F = .00$				$\Delta F = 3.11$			

หมายเหตุ  $n = 200$ ; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , Age = อายุ, LMX = การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก, FAV = การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน, CBT=ความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ, ABT=ความไว้วางใจทางด้านอารมณ์

### ผลของการทดสอบความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรตาม เพื่อกำหนดตัวแปรควบคุมสำหรับการทดสอบสมมติฐานทดสอบตัวแปรควบคุม ได้แก่ อายุ พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ

ขั้นที่ 2 ทดสอบความสัมพันธ์ของงานวิจัย ได้แก่ ตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกและการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่  $\beta = .57$  ( $p < .001$ ) และการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่  $\beta = .27$  ( $p < .001$ )

ขั้นที่ 3 ทดสอบปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกและการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน พบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่มีความสัมพันธ์ต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก และความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ

### ผลของการทดสอบความไว้วางใจทางด้านอารมณ์

ขั้นที่ 1 ทดสอบตัวแปรควบคุม ได้แก่ อายุ พบว่า อายุไม่มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจทางด้านอารมณ์

ขั้นที่ 2 ทดสอบความสัมพันธ์ของงานวิจัย ได้แก่ ตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกและการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่ค่า  $\beta = .76$  ( $p < .01$ )

ขั้นที่ 3 ทดสอบปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกและการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน พบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกและความไว้วางใจทางด้านอารมณ์

### **ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน**

**สมมติฐานที่ 1.1: การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ**

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในขั้นที่ 2 พบว่า การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่  $\beta = .57$  ( $p < .001$ ) โดยมีการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับ ผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.1 กล่าวคือ เมื่อสมาชิกมีการรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในระดับที่สูง ส่งผลให้ความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่มีต่อหัวหน้างานสูงตามไปด้วย

**สมมติฐานที่ 1.2: การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์**

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในขั้นที่ 2 พบว่า การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ที่  $\beta = .76$  ( $p < .001$ ) ผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.2 กล่าวคือ เมื่อสมาชิกมีการรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในระดับที่สูง ส่งผลให้ความไว้วางใจด้านอารมณ์ที่มีต่อหัวหน้างานสูงตามไปด้วย

**สมมติฐานที่ 2.1: การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ**

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในขั้นที่ 2 พบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่  $\beta = .27$  ( $p < .001$ ) ที่มีการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับ เนื่องจากการรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานสูงยิ่งทำให้ความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจสูงตามไปด้วย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่าการรับรู้



การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจในทิศทางลบ ซึ่งผลการวิเคราะห์พบในทิศทางบวก ผู้วิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.1

*สมมติฐานที่ 2.2: การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์*

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในขั้นที่ 2 พบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ เนื่องจากไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .09$ ,  $p = .052$ ) ผลการวิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.2

*สมมติฐานที่ 3.1: การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ ลดขนาดความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ*

จากการวิเคราะห์อิทธิพลปฏิสัมพันธ์ในขั้นที่ 3 พบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ เนื่องจากไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = -.00$ ,  $p = .97$ ) ผลการวิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3.1

*สมมติฐานที่ 3.2 : การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ ลดขนาดความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์*

จากการวิเคราะห์อิทธิพลปฏิสัมพันธ์ในขั้นที่ 3 พบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านอารมณ์ เนื่องจากไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = -.08$ ,  $p = .08$ ) ผลการวิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3.2

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 คือการรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ ในขณะที่ความสัมพันธ์การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ พบว่าการรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ แต่กลับไม่พบความสัมพันธ์กับความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ นอกจากนี้การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้า

งานไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์

### ส่วนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังปรากฏในตารางที่ 5

#### ตารางที่ 5 สรุปผลการทดลองสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	หมายเหตุ
H1.1 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ	สนับสนุน	LMX → CBT ทางบวก ( $\beta = .57, p < .01$ )

ตารางที่ 6 สรุปผลการทดลองสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	หมายเหตุ
H1.2 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์	สนับสนุน	LMX → ABT ทางบวก ( $\beta = .76, p < .01$ )
H2.1 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ	ไม่สนับสนุน	FAV → CBT ทางบวก ( $\beta = .27, p < .01$ )
H2.2 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์	ไม่สนับสนุน	FAV → ABT ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ
H3.1 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ ลดขนาดความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ	ไม่สนับสนุน	LMX x FAV → CBT ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ
H3.2 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ ลดขนาดความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์	ไม่สนับสนุน	LMX x FAV → ABT ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ

หมายเหตุ. LMX = การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก, CBT = ความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ, ABT = ความไว้วางใจทางด้านอารมณ์, FAV = การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน

## บทที่ 4

### อภิปรายผล

จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) นั้น พบว่า ผู้นำและสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันผ่านบทบาทพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยการระบุดตามอัตลักษณ์หรือตัวตนของตนเอง จัดกลุ่มตามข้อมูลทางสังคม เช่น ทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรมที่ตนเองมีปฏิสัมพันธ์ตามประสบการณ์ที่มีร่วมกันและนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละฝ่ายเลือกที่จะนำเสนอรูปแบบหรือพฤติกรรมที่อีกฝ่ายเห็นว่ามีคุณค่าและสามารถยอมรับได้ โดยมีพื้นฐานมาจากความเชื่อใจ ไว้วางใจ และให้การสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามระดับคุณภาพของความสัมพันธ์นั้น โดยการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูง (high quality LMX) ผู้นำและสมาชิกจะมีโอกาสที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ต่อกันได้ง่าย สมาชิกสามารถเข้าถึงและได้ประโยชน์มากกว่าเมื่อเทียบกับสมาชิกที่มีการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ในระดับที่ต่ำ อันนำไปสู่การสร้างกลุ่มภายในและกลุ่มภายนอก โดยในงานวิจัยชิ้นนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก กับความไว้วางใจทั้ง 2 ด้านด้วยกันคือ (1) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ (cognitive trust) และ (2) การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ (affective trust) โดยมีการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (leader favoritism) เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ดังกล่าว

ผลจากการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ เมื่อบุคคลมีการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในระดับสูง จะยิ่งทำให้เกิดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์สูงขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่ได้มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทั้ง 2 ด้าน ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยโดยแบ่งตามสมมติฐาน ดังนี้

### สมมติฐานที่ 1.1 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน เนื่องจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจในขั้นที่ 2 ของการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น พบว่า การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่ขนาด  $\beta = .57$  ( $p < .001$ )

เมื่อพิจารณาลักษณะของตัวแปร พบว่า การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก บุคคลจะมีการจัดประเภททางสังคม โดยการสร้างการรับรู้และการกระทำเฉพาะกลุ่มเพื่อให้ตนเองและกลุ่มอยู่ในขอบเขตที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน จากนั้นบุคคลจะระบุตัวตนว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยที่แต่ละบุคคลจะกำหนดมุมมองและทิศทางบทบาทของตนเองให้มีความชัดเจนและจัดตนเองอยู่ในรูปแบบของสังคมประเภทเดียวกัน (Stets & Burke, 2000) ซึ่งเป็นระยะเริ่มของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล การทำความรู้จัก เรียนรู้และแบ่งปันข้อมูลกันมากขึ้นทั้งในระดับบุคคลและงาน (Scandura & Pellegrini, 2008) หากผู้นำและสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่อยู่ในคุณภาพความสัมพันธ์ระดับสูงอันอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป จะทำให้เกิดพฤติกรรมที่มีความซบซ้อนและการสร้างพันธะความผูกพัน มีการตอบแทนซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจจะมีรูปแบบของการเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความไว้วางใจเข้ามาเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ครั้งนี้ (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550)

นอกจากนี้ความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีคุณภาพสูง อธิบายได้ว่า สมาชิกสามารถประเมินและมีความรู้ความเข้าใจ ความเต็มใจที่จะมอบความไว้วางใจให้กับหัวหน้างาน โดยเชื่อในศักยภาพการทำงานหรือพื้นฐานความรู้ความเข้าใจที่สมาชิกมอบให้กับหัวหน้างาน สมาชิกจะพิจารณาและประเมินตามความรู้และความเข้าใจว่าหัวหน้างานนั้นมีประสิทธิภาพในการจัดการงาน ความทุ่มเทและความเป็นมืออาชีพ และจะไม่ทุจริตต่อหน้าที่การทำงานที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้ง Bromiley and Cummings (1995) ได้อธิบายว่าความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ สมาชิกสามารถรับรู้ได้ว่าหัวหน้างานมีการกระทำที่น่าเชื่อถือในอดีต รวมถึงมุมมองของคนภายนอกที่มีความเชื่อใจบุคคลนั้นมีศักยภาพและพร้อมที่จะมอบความไว้วางใจผ่านการประเมินและพิจารณาไตร่ตรองอย่างเหมาะสม (Tyler & DeGoey, 1996 as cited in Tyler, 2001)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ในงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน (Dulebohn

et al., 2012; Gerstner and Day, 1997; Martin et al., 2016) แม้ว่าแต่ละฝ่ายอาจจะไม่ได้แลกเปลี่ยนคุณภาพของความสัมพันธ์ในระดับที่เท่ากัน ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจมอบความไว้วางใจให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง ในขณะที่อีกฝ่ายจะตอบแทนกลับตามความเหมาะสมหรือไม่มอบกลับให้อีกฝ่าย (Gouldner, 1960) แต่การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์สามารถพัฒนาเพิ่มระดับขึ้นไปได้ โดยอาศัยระยะเวลาเป็นตัวช่วยในการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาไปสู่ระดับที่มีความเหมาะสมและนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้นำและสมาชิกได้ เช่น เมื่อสมาชิกได้รับมอบหมายงานที่สำคัญจากหัวหน้างาน โดยที่หัวหน้างานมอบความไว้วางใจ โดยพิจารณาแล้วว่าสมาชิกนั้นสามารถรับผิดชอบงานนั้นได้เป็นอย่างดี ก็จะทำให้สมาชิกรับรู้ถึงความไว้วางใจที่หัวหน้างานมอบให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นและเลือกที่จะตอบแทนกลับด้วยผลลัพธ์ในเชิงบวกคือการมอบความไว้วางใจให้กับหัวหน้างานที่พวกเขาเชื่อว่าหัวหน้างานนั้นมีความน่าเชื่อถือ โดยอาศัยการพิจารณาจากอดีตที่ผ่านมาและเชื่อใจว่าหัวหน้าของพวกเขายังคงมีศักยภาพในการเป็นผู้นำให้กับพวกเขา เมื่อทั้งสองฝ่ายมีการแลกเปลี่ยนคุณภาพของความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับสูง นั้นจึงส่งผลให้ความน่าเชื่อถือทั้งของหัวหน้างานและตัวของสมาชิกก็จะอยู่ในระดับที่สูงขึ้นไปด้วย (Mayer et al., 1995 as cited in Strickland, 1958)

### สมมติฐานที่ 1.2 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน เนื่องจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านอารมณ์ในขั้นที่ 2 ของการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น พบว่า การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ที่  $\beta = .76$  ( $p < .001$ )

จากการพิจารณาลักษณะของตัวแปร พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านอารมณ์นั้น มีความเกี่ยวข้องในเรื่องของอารมณ์ของความไว้วางใจที่เข้ามามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ ความเชื่อ ซึ่งทางด้านอารมณ์นั้นส่งผลกระทบต่อความรู้สึกทั้งทางร่างกายและจิตใจ (Flores & Solomon, 1998, as cited in Pucetaite & Lamsa, 2006) เนื่องจากความแตกต่างของการให้เหตุผลและความรู้สึก โดยบุคคลจะสร้างภาวะทางด้านอารมณ์ให้เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ แสดงออกในความใส่ใจซึ่งกันและกัน รวมไปถึงความคาดหวังที่ต่างฝ่ายต่างมีต่อกันด้วย หากในเรื่องของเหตุผล เราสามารถทำการพิสูจน์สิ่งต่าง ๆ ด้วยเหตุและผลได้ ในขณะที่ทางด้านอารมณ์นั้น กลับมีเรื่องของความรู้สึกที่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์และร่างกาย ทั้งนี้เมื่อทั้งสองฝ่ายต่างมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในระดับที่สูง ความไว้วางใจที่สมาชิกจะมอบให้กับหัวหน้างานนั้นจะส่งผ่านทางด้านอารมณ์ โดยไม่ได้ผ่านการพิจารณาไตร่ตรองจาก

หลักเหตุและผล แต่จะใช้ในเรื่องของความรู้สึกเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการเชื่อใจ ไว้วางใจ ประกอบกับการตัดสินใจในการแสดงออกทางพฤติกรรมต่าง ๆ และสมาชิกเลือกที่จะไว้วางใจในหัวหน้าตามความรู้สึกที่พวกเขามีต่อหัวหน้างานในขณะนั้น โดยเชื่อว่าสิ่งที่หัวหน้างานมอบให้กับพวกเขานั้นเป็นผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว การได้รับการเอาใจใส่ ความห่วงใย การช่วยเหลือเกื้อกูลจะได้รับจากหัวหน้างานมากกว่าบุคคลที่มีการแลกเปลี่ยนคุณภาพของความสัมพันธ์ในระดับที่ต่ำ ในขณะเดียวกัน Mayer et al. (1995 as cited in Strickland, 1958) ได้ทำการวิเคราะห์เชิงลึกพบว่า หากบุคคลมีความไว้วางใจอยู่ในระดับที่ต่ำจะนำไปสู่พฤติกรรมการเผื่อระวังหรือความรู้สึกถูกจับผิด สมาชิกอาจรู้สึกถูกจับตามองและรับรู้ได้ว่ากำลังไม่ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน ซึ่งนำไปสู่การตอบโต้ของพนักงาน อาทิ การหักหลัง หัวหน้างานเมื่อพวกเขามีโอกาส ในขณะที่หากสมาชิกรู้สึกได้รับความไว้วางใจ สมาชิกจะตอบแทนผลลัพธ์ของความไว้วางใจนั้นในเชิงบวกและมอบความไว้วางใจกลับให้หัวหน้าของพวกเขา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่สูงย่อมส่งผลให้ความไว้วางใจทางด้านอารมณ์นั้นสูงขึ้นตามไปด้วย

ดังนั้น การแลกเปลี่ยนคุณภาพของความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน การระบุดำเนินการที่จัดตนเองให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะยิ่งก่อให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ทางสังคม โดยที่สมาชิกสามารถรับรู้ได้ถึงถึงการยอมรับซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลหรือการมอบความไว้วางใจต่อกัน เมื่อสมาชิกสามารถรับรู้ได้ว่าหัวหน้างานพร้อมที่จะรับฟังและช่วยเหลือ ไม่ว่าจะเรื่องเหล่านั้นจะเป็นเรื่องที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สมาชิกก็พร้อมที่จะมอบความไว้วางใจที่มีต่อหัวหน้างานนั้นสูงขึ้นตามคุณภาพของความสัมพันธ์นั้น ๆ ไปด้วย สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวสนับสนุนแนวคิดเรื่องระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในหัวหน้างาน รวมถึงทำให้รู้สึกถึงการมีคุณค่าและมีส่วนร่วมต่อองค์การมากขึ้นอีกด้วย (Dyne et al., 1994 as cited in Pucetaite & Lamsa, 2006)

## สมมติฐานที่ 2.1 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐาน เนื่องจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจในขั้นที่ 2 ของการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น พบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ ( $\beta = .27, p < .01$ ) ในทิศทางบวก ซึ่งตรงข้าม

กับทิศทางในสมมติฐานที่กล่าวว่าการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ

จากการผลการวิจัยจึงสรุปได้ว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานที่สูง ส่งผลต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่สูงขึ้น แม้ว่าในงานวิจัยของ Knights (2020) ที่พบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกอาจส่งผลให้สูญเสียความไว้วางใจในผู้นำ เนื่องจากสมาชิกรู้สึกว่าคุณกีดกันและความสามารถของผู้นำที่เล่นพรรคเล่นพวกนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิก อีกทั้งในงานของ Ahmed (2018) ที่พบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่การเมืองในองค์กรและยังส่งผลทางลบต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความจงรักภักดีในองค์กรและผลการปฏิบัติงานอีกด้วย (Keles et al, 2011)

แต่ทั้งนี้การที่สมาชิกจะมอบความไว้วางใจให้กับหัวหน้างานหรือไม่นั้น อาจขึ้นอยู่กับ การพิจารณาคุณลักษณะของหัวหน้างานหรือที่เรียกว่า ผู้ได้รับความไว้วางใจ โดยที่สมาชิกที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชายอมที่จะมอบความไว้วางใจในการทำธุรกรรมต่าง ๆ ซึ่งยังคงคำนึงถึงคุณสมบัติในเรื่องของความน่าเชื่อถืออยู่ด้วย (trustworthiness) (Ring & Van de Ven, 1992) ในงานวิจัยของ Demaj (2012) พบว่า หัวหน้างานบางคนสามารถรับรู้ได้ถึงความจงรักภักดี กำลังใจและความไว้วางใจรวมถึงความมุ่งมั่นที่ได้รับจากสมาชิก รวมถึงสภาพแวดล้อมแบบครอบครัวในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ดีกว่า ซึ่งอาจสอดคล้องกับวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในสังคมไทย ที่ยังเป็นสังคมนำการทำงานที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงแต่ผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีเรื่องของความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือพฤติกรรมอื่น ๆ เข้ามาเป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

แม้ว่าสมาชิกจะรับรู้ได้ถึงการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานที่มีต่อผู้อื่นในรูปแบบของการช่วยเหลือเกื้อกูล เพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่สมาชิกยังคงมอบความไว้วางใจในด้านความรู้ความเข้าใจ เพราะบุคคลต่างจัดกลุ่มตนเองให้อยู่ในกลุ่มที่มีภูมิหลังที่คล้ายคลึงกัน โดยพิจารณาจากอดีตที่ผ่านมาของบุคคลเหล่านั้น ดังเช่น หากในอดีตหัวหน้างานมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี มีผู้ให้ความเคารพและน่าเชื่อถือ สมาชิกก็สามารถเหมารวมได้ว่าในอนาคตหัวหน้างานคนนี้มีศักยภาพและอำนาจที่เพียงพอต่อการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับสมาชิกให้ผ่านพ้นไปได้ สมาชิกจึงเกิดความไว้วางใจมากพอที่จะเปิดเผยข้อมูลของตนที่มีความละเอียดอ่อนในยามที่พวกเขาต้องการการรับฟังหรือความช่วยเหลือ แม้ว่าเรื่องเหล่านั้นอาจจะเป็นเรื่องผิดพลาดหรือข้อบกพร่องก็ตาม (Mayer et al., 1995) โดยอาศัยพื้นฐานของความไว้วางใจด้านความรู้และความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งสมาชิกสามารถรับรู้ได้ว่าสิ่งที่ตนจะได้รับกลับมานั้นอาจส่งผลประโยชน์ให้กับตนเองมากกว่าผลกระทบทางด้านลบ จึงกล้าที่จะเปิดเผยโดยผ่านการประเมินและการพิจารณา



อย่างไตร่ตรองมาแล้ว นั้นยิ่งแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต่อความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจที่มีต่อกันระหว่างผู้นำและสมาชิกที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

## สมมติฐานที่ 2.2 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐาน เนื่องจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานกับความไว้วางใจด้านอารมณ์ในขั้นที่ 2 ของการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ จึงสรุปได้ว่า การที่สมาชิกรับรู้ได้ถึงการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่ได้ส่งผลต่อความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ของสมาชิกที่มีต่อหัวหน้างาน ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าการที่สมาชิกรับรู้ว่าหัวหน้าของพวกเขามีการเล่นพรรคเล่นพวกไม่ว่าจะส่งผลกระทบต่อตนเองหรือผู้อื่นหรือไม่ก็ตาม กลับไม่ส่งผลต่อความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ที่มีต่อหัวหน้างาน

ผลการวิจัยนี้สมาชิกอาจมองว่าการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่อาจส่งผลต่อผู้เสียผลประโยชน์ทางด้านพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อสมาชิกเพียงบางคนเท่านั้น เช่น หัวหน้างานที่มีตำแหน่งที่เหนือกว่า จึงมีอำนาจในการกำหนดคุณภาพของความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนกับสมาชิกบางคนและมีรูปแบบพฤติกรรมการเล่นพรรคเล่นพวกภายในกลุ่มงานของตน โดยเลือกปฏิบัติกับสมาชิกภายใต้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในระดับที่สูงกว่า ซึ่งเป็นที่รับรู้ของสมาชิกอื่นๆภายในกลุ่ม (Oatman et al., 2010) หากสมาชิกที่ไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพียงแต่ไม่ได้อาศัยการพึ่งพา ขาดการเอาใจใส่กันหรือไม่ได้รู้สึกถึงความเป็นทีมเดียวกัน รวมถึงการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นไม่ได้เกินขอบเขตของการปฏิบัติงาน ความไว้วางใจจึงอาจจะไม่ได้เป็นผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและสมาชิกบางคน แต่ข้อบกพร่องเหล่านี้ก็มีส่วนที่จะสร้างความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียม ความไม่เป็นธรรมและส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทางอ้อมได้

ทั้งนี้แม้ว่า ผลการวิจัยจะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานกับความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ ก็ไม่ได้หมายความว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกที่เกิดขึ้นในองค์กร จะไม่ส่งผลกระทบต่อสมาชิกด้านการรับรู้ถึงความลำเอียงและความรู้สึกอ่อนไหว ทำให้สมาชิกรู้สึกถูกกีดกันและประเมินผู้นำของตนในระดับต่ำ (Hogg et al., 1998 as cited in Woo, 2017) อีกทั้งการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานทำให้ความภาคภูมิใจในตนเองของสมาชิกลดต่ำลง ก็อาจทำให้สมาชิกเลือกที่จะไม่มอบความไว้วางใจให้กับหัวหน้างาน โดยเฉพาะหัวหน้างาน

หรือผู้นำที่มีลักษณะผู้นำเชิงลบ (toxic leadership) นับว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการรับรู้ด้านการเล่นพรรคเล่นพวก (Oatman et al., 2010) โดยที่สมาชิกรับรู้ได้ถึงพฤติกรรมความไม่เท่าเทียมและรับรู้ได้ว่าตนเองไม่ได้รับประโยชน์จากความสัมพันธ์นี้ สมาชิกจึงเลือกที่จะหยุดพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อกัน โดยไปมุ่งเน้นเพียงรายละเอียดของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

### สมมติฐานที่ 3.1 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ ลดขนาดความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐาน เนื่องจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับการรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานในขั้นที่ 3 ของการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานไม่ได้มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานไม่ได้ส่งผลให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจเปลี่ยนแปลงไป

แม้ว่าการเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานจะเป็นกระบวนการของการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์มากกว่าผลการปฏิบัติงาน (Cottingham, 1986) และพบว่าเป็นความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร (Roberts, 2009) ซึ่งจากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นเป็นสาเหตุหลักของการสร้างความเครียดให้กับพนักงานและสิ่งนี้เป็นการสร้างความไม่พอใจในมุมมองของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Arasli & Tumer, 2008) และมีแนวโน้มของความผูกพันในงานลดลง (Amed, 2018) ซึ่งจากผลกระทบทางลบที่เกิดจากการเล่นพรรคเล่นพวกนี้จึงทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าการเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานนั้นจะลดอิทธิพลของความไว้วางใจในสมาชิกที่มีต่อหัวหน้างาน

ทั้งนี้ในการทดสอบความสัมพันธ์ในขั้นที่ 2 พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ ผู้วิจัยจึงสรุปว่า เมื่อผู้นำและสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ต่อกัน ต่างฝ่ายต่างรับรู้ได้ถึงคุณภาพของการแลกเปลี่ยนนั้น กล่าวคือ พนักงานที่มีคุณภาพของการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง สมาชิกมีโอกาสที่จะรู้สึกว่าเขาสมควรได้รับโอกาสด้านหน้าที่การงานที่สูงกว่าสมาชิกที่มีระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยน

ความสัมพันธ์ที่ต่ำ รวมไปถึงส่งผลต่อความน่าเชื่อถือในหัวหน้างาน อันนำไปสู่ความไว้วางใจที่สมาชิกยังคงมอบให้กับหัวหน้างานอีกด้วย แม้พวกเขาจะรับรู้ได้ถึงการเล่นพรรคเล่นพวกที่เกิดขึ้น แต่สมาชิกอาจมองเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นคือความปรารถนาดีและประโยชน์ที่ตนเองสมควรที่จะได้รับจากหัวหน้างาน โดยเชื่อว่าการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานนั้นไม่ได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งต่อตนเองและผู้อื่น สมาชิกจึงเกิดความไว้นื้อเชื่อใจในการเปิดเผยเรื่องราวที่มีข้อบกพร่องหรือละเอียดอ่อน เพราะเชื่อว่าหัวหน้างานนั้นมีศักยภาพที่เพียงพอที่จะรับฟังและช่วยสมาชิกในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะต้องใช้วิธีการใดก็ตามที่จะช่วยให้สมาชิกหลุดพ้นจากปัญหาเหล่านั้นไปได้ โดยผ่านการกรั่นกรองประเมินและพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ดังนั้นแล้วผู้วิจัยเห็นว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดพฤติกรรมความเข้าใจ การตอบสนองต่อการปฏิบัติต่อกันระหว่างผู้นำและสมาชิก (Brower et al., 2000)

### **สมมติฐานที่ 3.2 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ ลดขนาดความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์**

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐาน เนื่องจากการทดสอบอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานในขั้นที่ 3 ของการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่ได้มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านอารมณ์ การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่ได้ส่งผลให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านอารมณ์เปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้ในการทดสอบความสัมพันธ์หลักในขั้นที่ 2 พบไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานกับความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ จึงสรุปได้ว่า เมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในระดับสูง นั้นเป็นสิ่งที่ทำให้ความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ที่มีต่อหัวหน้างานสูงขึ้นด้วย แม้ว่าการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานจะไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้ก็ตาม ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นเอาไว้สองประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง สมาชิกอาจมองว่าแม้การที่หัวหน้างานเล่นพรรคเล่นพวก แต่พฤติกรรมเหล่านั้นไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือทำให้สมาชิกนั้นต้องกลายมาเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์หรือสูญเสียผลประโยชน์จากพฤติกรรมที่เกิดขึ้น จึงทำให้การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกนั้นไม่มี

อิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านอารมณ์

ประเด็นที่สอง สมาชิกเคยได้รับประโยชน์จากการเล่นพรรคเล่นพวกแต่กลับมองว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นวัฒนธรรมในองค์การไทย ที่มีการปฏิบัติสืบกันมาจนกลับกลายเป็นเรื่องปกติ ความเคยชิน และการเล่นพรรคเล่นพวกถูกมองว่าไม่ได้เป็นความผิดปกติภายในองค์การ ผู้ที่มีพฤติกรรมหรือการเลือกปฏิบัติกับสมาชิกบางคน ทั้งในด้านความยุติธรรมหรือการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เท่าเทียม ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้นับว่าไม่ได้เป็นความผิดทางอาญาหรือไม่ได้มีบทลงโทษที่ชัดเจนเพียงพอ (Lee, 2008; Ozler & Buyukarlan, 2011)

นั่นจึงทำให้การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกไม่ได้มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความไว้วางใจทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ ทั้งนี้ล้วนขึ้นอยู่กับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก กระบวนการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ อาศัยความรู้สึกนึกคิดและความเอื้ออาทร มองว่าการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นเป็นความปรารถนาดีอย่างหนึ่งหากไม่ส่งผลกระทบต่อตนเองและการปฏิบัติงาน

### การนำไปใช้ในองค์การ

จากผลการศึกษา พบว่า คุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจทั้งสองด้าน คือ ทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ ในมุมมองของการนำไปใช้ประโยชน์ทางด้านองค์การ หัวหน้างานและสมาชิกที่จะต้องอยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน ย่อมมีการจัดกลุ่มทางสังคมและการระบุดำเนินการเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน ดังนั้นแล้วคุณภาพของความสัมพันธ์จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดบทบาทพฤติกรรมและการตอบสนองที่มีต่อการปฏิบัติงานทั้งผู้นำและสมาชิก เพื่อช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันเป็นทีม ทั้งนี้ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์นั้นยังคงต้องตระหนักถึงระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีความเหมาะสม ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ไม่ควรที่จะอยู่ในระดับที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปจนก่อให้เกิดความแตกต่างภายในองค์การ กลายเป็นการสร้างกลุ่มภายในที่เรียกว่า พวกเรา (in group) และการสร้างกลุ่มภายนอกที่เรียกว่า พวกเขา (out group) แต่ควรเป็นการแลกเปลี่ยนในแง่ของการเปิดกว้าง การสนับสนุนให้สมาชิกได้ใช้คุณภาพของการแลกเปลี่ยนอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ตามที่ Graen and Uhl-Bien (1995) ได้อธิบายว่า กระบวนการพัฒนา LMX นั้นเป็นการสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์และพัฒนากิจการดำเนินงานร่วมกับสมาชิกเพื่อให้สมาชิก

แต่ละคนนั้นได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าการที่ผู้นำเลือกใช้วิธีการปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยวิธีที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้เมื่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับสูงมีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจของสมาชิกที่มีต่อหัวหน้างานอยู่ในระดับที่สูงไปด้วยนั้น องค์การจึงควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกให้เพิ่มมากขึ้น เพราะความไว้วางใจถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ (McAllister, 1995) ทั้งนี้องค์การจึงจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อเป็นส่วนช่วยในการส่งเสริมคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก เนื่องจากคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์นั้นเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น การให้ความร่วมมือระหว่างตัวบุคคลและองค์การ กระบวนการตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่จะต้องมีความเหมาะสมให้กับสมาชิกแต่ละคน แม้ว่าจะไม่สามารถจัดสรรให้อย่างเท่าเทียมได้ แต่หากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมุ่งเน้นการพัฒนาความเป็นผู้นำที่เหมาะสมก็จะทำให้การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นเกิดเป็นความเท่าเทียมและยอมรับในหมู่สมาชิกได้

นอกจากนี้ เมื่อองค์การมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้วนั้น สิ่งที่ต้องตระหนักและพึงระวังในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่ไม่เหมาะสมและอาจนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่ผิดปกติ หรือการเล่นพรรคเล่นพวก โดยสมาชิกและผู้นำไม่ควรใช้คุณภาพของความสัมพันธ์ไปในทิศทางที่ไม่ถูกต้องหรือเอื้อประโยชน์ให้กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป จนกลายเป็นความไม่เท่าเทียมภายในองค์การ แม้ว่าในบางครั้งที่สังคมวัฒนธรรมของประเทศไทยอาจมองว่าการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่เกิดขึ้นอยู่ในทุกองค์การ หรือการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นจะช่วยสร้างความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจในหัวหน้ามากขึ้นในแง่ของการสร้างความจงรักภักดี ขวัญและกำลังใจ ความไว้วางใจและความมุ่งมั่นของสมาชิกเมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การ หรือแม้กระทั่งการทำให้เกิดการรับรู้คุณค่าในตัวเองในระดับสูง (Lacoviello et al, 2016) แต่การเล่นพรรคเล่นพวกนั้นก็ยังได้รับการมองว่าเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เป็นความผิดทางอาญาหรือมีบทลงโทษที่ชัดเจน แม้ว่าการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นเกิดจากความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย นำไปสู่การแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน แต่ในขณะเดียวกันนั้นการแลกเปลี่ยนนั้นอาจกำลังส่งผลกระทบและนำมาซึ่งความสูญเสียของบุคคลอื่นได้ (Lee, 2008)

## การนำไปใช้ในเชิงวิชาการ

จากการศึกษาที่ผ่านมาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกได้รับการศึกษามาอย่างมากมายและพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรต่าง ๆ อาทิ ความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรหรือการลาออกจากงานลดต่ำลง ซึ่งผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์นี้มีความเกี่ยวข้องกับพื้นฐานของความไว้วางใจ (Brower et al., 2000) ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ในประเทศไทยที่ส่วนใหญ่นิยมเลือกทำการศึกษานั้นเป็นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่ได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 4 ด้าน แต่ในการศึกษานี้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาองค์ประกอบรวมของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าทุกองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงและความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถรวมเป็นองค์ประกอบเดียวกันที่อยู่ในรูปแบบของบริษัทเอกชนในประเทศไทย ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ รวมถึงการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานที่พบความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ แต่ทั้งนี้การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานของพวกเขาไม่ได้มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาชิ้นนี้เป็นการต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ที่ช่วยเน้นย้ำถึงความสำคัญของการรักษาระดับคุณภาพของความสัมพันธ์ภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่มีความเหมาะสม เพราะคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกนั้นส่งผลต่อความไว้วางใจทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ ซึ่งหากองค์กรมุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพความสัมพันธ์ที่ดี ก็จะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานที่ดีขึ้นไปด้วย แม้ในงานวิจัยจะพบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่ได้ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจเปลี่ยนแปลงไป แต่หากองค์กรที่พบว่ามีการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานและนำมาใช้ในทางที่ถูกต้อง การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานก็ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจของสมาชิกที่มีต่อหัวหน้างานทางด้านความรู้ความเข้าใจให้เพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย ทั้งนี้ เมื่อทั้งสองฝ่ายมีการพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกันอย่างเต็มที่ โดยไม่ส่งผลประโยชน์หรือผลกระทบต่อนักงานในองค์กรจนกลายเป็นความไม่เท่าเทียมหรือทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร ก็จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันและส่งผลอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้ยังคงจะต้องอาศัยเรื่องของระยะเวลาที่เป็นตัวกำหนดคุณภาพของความสัมพันธ์นั้น ๆ และเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในหัวหน้างานได้อีกด้วย

นอกจากนี้ งานวิจัยชิ้นนี้ได้นำเสนอการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (leader favoritism) โดยที่ผ่านมาพบเพียงการศึกษาในงานวิจัยของต่างประเทศเท่านั้น แต่ยังไม่พบการศึกษาตัวแปรดังกล่าวในองค์การเอกชนภายในประเทศไทย ถึงแม้ว่าการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นเป็นพฤติกรรมที่สามารถพบเห็นและรับรู้ได้ในบริบทของการทำงานและการอยู่ร่วมกันภายในสังคม รวมถึงการช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อผลประโยชน์ซึ่งกันและกันจนบางครั้งอาจส่งผลกระทบต่อผู้อื่นได้ งานวิจัยชิ้นนี้จึงเป็นการขยายขอบเขตของตัวแปรการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน โดยผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจแต่กลับไม่พบความสัมพันธ์กับความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ จึงเป็นข้อสังเกตว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน สมาชิกได้มีการรับรู้และประเมินพิจารณาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างกัน และอาจมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของหัวหน้างานที่จะใช้อำนาจของตนเองในการช่วยเหลือหรือมอบผลประโยชน์ให้กับสมาชิกเหล่านั้น โดยมองว่าไม่ได้ส่งผลกระทบต่อทางลบต่อผู้อื่นและเห็นว่าการเล่นพรรคเล่นพวกที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้เป็นความผิดทางอาญาหรือมีการกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน เพราะเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่า ทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ที่  $.27$  ( $p < .01$ ) ซึ่งในงานวิจัยในอนาคตสามารถศึกษาเพิ่มเติมลักษณะของตัวแปรการเล่นพรรคเล่นพวกให้มีความชัดเจนต่อไปในอนาคต

### ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

ในงานวิจัยชิ้นนี้ยังคงพบข้อจำกัดบางประการที่ยังมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจและมุ่งศึกษาเพิ่มเติมให้มากขึ้น เนื่องจากตัวบางตัวแปรได้ถูกนำมาศึกษาเฉพาะงานวิจัยในต่างประเทศ และยังไม่เคยพบเห็นการนำมาศึกษาวิจัยในบริบทของพนักงานเอกชนในประเทศไทย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงอธิบายข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคตเอาไว้ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะด้านตัวแปรและกรอบแนวคิด

1. การศึกษารูปแบบตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกตามแนวคิดของ Graen & Uhl-Bien (1995) ผู้วิจัยได้มุ่งการศึกษาแบบองค์ประกอบรวม จากการทบทวนวรรณกรรมที่พบความเชื่อมโยงและพัฒนาตัวแปรสู่การศึกษาแบบองค์รวมนั้น ยังคงพบข้อควรระวังในเรื่องของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่นำไปสู่การแบ่งกลุ่ม พวกเรา (in group) และพวกเขา (out group) ซึ่งอาจส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ไม่สมบูรณ์ เพราะฉะนั้นในการนำเอาตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกเข้ามาทำการศึกษาควรเป็น

การเปิดกว้าง มุ่งเน้นทางการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรมากกว่าการปฏิบัติต่อสมาชิกที่แตกต่างกัน

2. การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานในงานวิจัยชิ้นนี้ได้ถูกศึกษาเฉพาะในบริบทของต่างประเทศ ซึ่งยังไม่พบการศึกษาในงานวิจัยของประเทศไทย แต่พบเพียงการเล่นพรรคเล่นพวกในรูปแบบเครือญาติ (nepotism) ที่ได้ถูกนำมาศึกษาในบริบทของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กเท่านั้น ทั้งนี้การนำเอาตัวแปรการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเข้ามาศึกษาอาจมีข้อจำกัดทางด้านสังคมวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างต่างประเทศและประเทศไทย อันเนื่องมาจากค่านิยม รูปแบบการปฏิบัติต่อกันในแต่ละองค์กร ที่ทำให้การนำเอาตัวแปรเข้ามาศึกษานั้นจะต้องมีการศึกษาที่ลึกซึ้งและมุ่งเน้นในบริบทของประเทศไทยให้มากขึ้น

3. ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ผล โดยให้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรส่งผ่านผลการวิเคราะห์ พบว่า การเล่นพรรคเล่นพวกไม่ได้มีอิทธิพลส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์เปลี่ยนแปลงไป ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมและพบว่า ในงานของ Hsin-Hua Hsiung & Mark C. Bolino ปี 2018 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ โดยส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship) และส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมการแยกตัวเอง (Withdrawal behavior), ความคาดหวังเกินจริง (Relative deprivation) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ โดยมีการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรส่งผ่าน<sup>1</sup>



### ข้อเสนอแนะด้านวิธีการวิจัย

1. ในการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นเพียงการเก็บข้อมูลที่ระบุบริบทของพนักงานเอกชนในประเทศไทยเท่านั้น ในงานวิจัยในอนาคตอาจเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการเปิดกว้างมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชน รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ ก็อาจจะทำให้เห็นความแตกต่างหรือมิติทางด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กรมากยิ่งขึ้น

2. ในการเก็บข้อมูลทางด้านประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้างาน ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการตอบแบบสอบถามในหัวข้อนี้ คือ ต่ำกว่า 6 เดือน หรือมากกว่า 6 เดือน ซึ่งในการเก็บข้อมูลในงานวิจัยอนาคต อาจให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเลือกตอบประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้างาน โดยสามารถระบุระยะเวลาได้ตามความเป็นจริง เนื่องจากระยะเวลาในการทำงานร่วมกับหัวหน้าอาจส่งผลต่อคุณภาพความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและสมาชิกได้ กล่าวคือ หากสมาชิกมีประสบการณ์การทำงานระหว่างระยะเวลา 6 เดือนขึ้นไป กับสมาชิกที่มีประสบการณ์การทำงานกับหัวหน้างานมากกว่า 10 ปี ก็อาจทำให้เห็นถึงความแตกต่างของระดับคุณภาพในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. มาตรการที่นำมาใช้นั้นทั้ง 3 ตัวแปรคือ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ความไว้วางใจและการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน ผู้วิจัยได้นำเอามาตรวัดมาจากงานวิจัยต่างประเทศ ซึ่งในการแปลข้อคำถามผู้วิจัยได้ทำการแปลข้อคำถามและนำมาทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเก็บข้อมูล แต่ทั้งนี้ก็ยังจะต้องระมัดระวังในการแปลข้อคำถามและการนำมาใช้ เนื่องจากการแปลความหมายและบริบทของข้อคำถามที่ต้องดูความเหมาะสมและมั่นใจได้ว่าสามารถนำมาใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบริบทของสังคมไทย อย่างเช่น การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน ทางด้านวัฒนธรรมต่างประเทศอาจถูกมองว่าเป็นเรื่องที่ต้องพบเจอและมุ่งเน้นทำการศึกษาวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ประเทศไทยนั้นอาจยังมองว่าการเล่นพรรคเล่นพวกเป็นความผิดปกติธรรมดา ที่ไม่ได้ส่งผลกระทบมากมายและไม่ได้เป็นสิ่งสำคัญต่อการแก้ไขในอนาคต จึงยังไม่ค่อยพบงานวิจัยในด้านการเล่นพรรคเล่นพวกมากนัก<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ โดยมีการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ผลการวิจัยแสดงในภาคผนวก ค

## บทที่ 5 สรุปผลวิจัย

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ โดยทดสอบอิทธิพลกำกับของการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานต่อความไว้วางใจ รวมถึงศึกษาอิทธิพลกำกับของการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจของพนักงานองค์การเอกชน ที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานมาไม่ต่ำกว่า 6 เดือนในประเทศไทย โดยมีสมมติฐานดังนี้

#### สมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานที่ 1.1 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX)

ส่งผลทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ

สมมติฐานที่ 1.2 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX)

ส่งผลทางบวกต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์

#### สมมติฐานการวิจัยที่ 2

สมมติฐานที่ 2.1 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างาน (Leader favoritism) ส่งผลทางลบต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ

สมมติฐานที่ 2.2 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (Leader favoritism)

ส่งผลทางลบต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์

#### สมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานที่ 3.1 : การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ เป็นการลดอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) ที่มีต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ

สมมติฐานที่ 3.2 : การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ เป็นการลดอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMX) ที่มีต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์

### วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บในกลุ่มพนักงานองค์การเอกชน ที่ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน จำนวน 200 คน โดยเก็บข้อมูลผ่านทางออนไลน์ด้วย Google form กระจายแบบสอบถามทางสื่อสังคมออนไลน์ (Facebook, Line, QR code) ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) สำหรับการวิเคราะห์สถิติ ผู้วิจัยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น (hierarchical multiple regression analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS version 22

### ผลการวิจัย

1. การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่อิทธิพลขนาดเล็ก ( $\beta = .57, p < .001$ )
2. การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ที่อิทธิพลขนาดเล็ก ( $\beta = .76, p < .001$ )
3. การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่อิทธิพลขนาดเล็ก ( $\beta = .27, p < .001$ ) เนื่องจากการรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานสูงยิ่งทำให้ความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจสูงตามไปด้วย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่าการรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจในทิศทางลบ ซึ่งผลการวิเคราะห์พบในทิศทางบวก ดังนั้นจึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 2.1
4. การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ เนื่องจากไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .09, p = .05$ ) จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 2.2
5. การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ เนื่องจากไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = -.00, p = .97$ ) จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 3.1
6. พบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นของหัวหน้างานไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านอารมณ์ เนื่องจากไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = -.08, p = .08$ ) จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 3.2

จากผลวิเคราะห์ทางสถิติดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณภาพของความสัมพันธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดบทบาทและพฤติกรรมของการอยู่ร่วมกัน เนื่องจากการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับสูงมีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจที่สูงขึ้นไปด้วย ดังนั้นองค์การจึงควรให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อสร้าง

บรรยากาศในการพัฒนาความไว้วางใจของสมาชิกอย่างเหมาะสม เนื่องจากความไว้วางใจถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

ทั้งนี้ ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกนั้น ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องพึงระวังระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนที่อาจก่อให้เกิดระดับที่ไม่เหมาะสมหรือการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่ผิดปกติ หรือการเล่นพรรคเล่นพวก แม้ว่าการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานจะมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจทางด้านความรู้ ความเข้าใจ อันนำไปสู่การช่วยเหลือ เกื้อกูลเพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป จนขาดความเท่าเทียม นำไปสู่การพฤติกรรมที่ผิดคุณธรรมจริยธรรม หรือส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้อื่นในองค์การ นั่นก็เป็นสิ่งหนึ่งที่น่าจะทำให้ให้องค์การไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้เช่นเดียวกัน



## บรรณานุกรม

- กัญญ์สิริ จันทร์เจริญ. (2552). *การวิจัยทางการพยาบาล : แนวคิด หลักการ และวิธีปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). [https://www.ict.up.ac.th/surinthips/ResearchMethodology\\_2554/](https://www.ict.up.ac.th/surinthips/ResearchMethodology_2554/) เอกสารเพิ่มเติม/การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.PDF.
- นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2550). การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับปัจจัยภาวะผู้นำปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 13(1), 50-64.
- วัลลี พุทโสม และ จิระภา จันทร์บัว. (2563). อิทธิพลเชิงสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทและผลการปฏิบัติงานตามความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน. *วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่*, 21(3), 174-192.
- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1995). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Ahmed, I. (2018). Organizational Politics and Turnover Intention: A Study From Private Colleges of Pakistan. *European Journal of Economic and Business*, 3(2), 3-12.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261-277. <https://doi.org/10.1037/h0076477>
- Arasli, H., Bavik, A., & Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(8), 295-308.
- Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aydogan, I. (2009). Favoritism in the Turkish Educational System: Nepotism, Cronyism and Patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1),

10-35.

- Bass, B. M. (1990). Theory, research & managerial applications. In *Bass & Stodgill's Handbook of leadership*. The Free Press.
- Bauer, N. T., & Erdogan, B. (2015). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. <https://books.google.co.th/books?id=fyexCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=th#v=onepage&q&f=false>
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606.
- Breukelen, W. V., B, S., & Le Blanc, P. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *Sage journals*, 2(3), 295-316. <https://doi.org/10.1177/17427150060666023>
- Bromiley, P. (2006). Trust, transactions Cost Economics, and Mechanisms. *ResearchGate*, 124-143. <https://doi.org/10.4337/9781847202819.00014>
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated Mediation Framework. *Psychological Reports*, 120(6), 1137-1159.
- Chaput, A. (2012). The Impact of the Use of Favoritism on Work Groups. *Seminar Research Paper Series*. [http://digitalcommons.uri.edu/lrc\\_paper\\_series/36](http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/36)
- Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships Predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32(5), 569-587. <https://doi.org/10.1108/00483480310488342>
- Cottingham, J. (1986). Partiality, Favouritism and Morality. *The Philosophical Quarterly*, 36(144), 357-373.
- Crouch, A., & Yetton, P. (1988). Manager-subordinate dyads: Relationships among task and social contact, manager friendliness and subordinate performance in management groups *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 41(1), 65-82.
- Dansereau, J. F., Graen, G., & Haga, J. W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

- Demaj, E. (2012). *Nepotism, Favoritism and Cronyism and their impact on organizational trust and commitment; The service sector case in Albania* [Master of Science in Business Administration, Epoka University]. Researchgate. Albania. [https://www.researchgate.net/publication/320323693\\_NEPOTISM\\_FAVORITISM\\_AND\\_CRONYISM\\_AND\\_THEIR\\_IMPACT\\_ON\\_ORGANIZATIONAL\\_TRUST\\_AND\\_COMMITMENT\\_THE\\_SERVICE\\_SECTOR\\_CASE\\_IN\\_ALBANIA](https://www.researchgate.net/publication/320323693_NEPOTISM_FAVORITISM_AND_CRONYISM_AND_THEIR_IMPACT_ON_ORGANIZATIONAL_TRUST_AND_COMMITMENT_THE_SERVICE_SECTOR_CASE_IN_ALBANIA)
- Duchon, D., Green, S., & Taber, T. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology, 71*, 56-60.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Science direct, 121*(4), 555-578. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00070-0)
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 407–433).
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 23*(1), 1-12.
- Freeman, J. B., Johnson, K. L., Ambady, N., & Rule, N. O. (2010). Sexual orientation perception involves gendered facial cues. *Personality and Social Psychology Bulletin, 36*(10), 1318–1331.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827-843. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.82.6.827>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. A preliminary statement. *American Sociology Review, 25*, 161-178.
- Graen, G. B., & Cashman, F. J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143- 166).

- Graen, G. B., Cashman, F. J., Ginsburg, S., & Schiemann, W. (1977). Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 491-504.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A Tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4), 225-269.
- Hsiung, H. H., & Bolino, M. C. (2018). The implications of perceived leader favouritism in the context of leader-member exchange relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 88-99. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1395414>
- Iacoviello, V., Berent, J., Frederic, N. S., & Pereira, A. (2016). The impact of ingroup favoritism on self-esteem: A normative perspective. *Journal of Experimental Social Psychology*, 71, 31-41.
- Jalava, J. (2006). *Trust as a Decision : The Problems and Functions of Trust in Luhmannian Systems Theory* [Master's thesis, Helsinki]. CORE. <https://core.ac.uk/reader/14918770>
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.
- Johnson, L. K. (2005). Should you play favorites? *Harvard Management Update*, 10, 1-4.
- Kariuki, J. K. (2020). The effect of self-efficacy on leader–member exchange (LMX)



- formation in leadership effectiveness. *International Leadership Journal*, 12(3), 16–37.
- Keles, H. N., Ozkan, T. K., & Bezirci, M. (2011). A Study On The Effects Of Nepotism, Favoritism And Cronyism On Organizational Trust In The Auditing Process In Family Businesses In Turkey. *International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 9-16.
- Kenneth, J., Dunegan, D. D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators. *Journal of Management Systems*, 18(1), 59–76.
- Khamis, K. A., Kaliappen, N., Jermisittiparsert, K., & Omar, R. (2020). The Influence of Workplace Spirituality on Nepotism and Favoritism in Asean Regions. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 215-231.
- Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E. W., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: a cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37, 61-75.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection and analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), 195-229.
- Krebs, D. L., & Denton, K. (1997). Social illusions and self-deception: The evolution of biases in person perception. In J. A. Simpson & D. T. Kenrick (Eds.), *Evolutionary social psychology* (pp. 21–48).
- Law, S. K., Wong, C., Wang, D., & Wang, L. (2011). Effect of supervisor–subordinate guanxi on supervisory decisions in China: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- Lee, J. S. (2008). Favoritism in asymmetric procurement auctions. *International Journal of Industrial Organization*, 26, 1407-1424.
- Lian, H., Ferris, L. D., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 41-52. <https://doi.org/10.1>

016/j.obhdp.2011.10.003

- Liden, R. C., & Dienesch, R. M. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3). <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management Systems*, 24, 43-72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Likert, R. (1961). New Patterns of Management. *Administrative Science Quarterly*, 8(2), 273-275.
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J., & Voss, C. (2007). The Impact of Favouritism on the Business Climate: A Study on Wasta in Jordan. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2218821>
- Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2002). The Effects of Contracts on Interpersonal Trust. *Administrative Science Quarterly*, 47, 534-559. <https://doi.org/10.2307/3094850>
- Martin, R., Epitropaki, O., Geoff, T., & Topakas, A. (2010). A review of Leader-Member Exchange (LMX) research: Future prospects and directions. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 25, pp. 35-88).
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., & Lee, A. (2014). Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-analytic Review. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Martinsons, M. G., & Davison, R. M. (2007). Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. *ScienceDirect*, 43, 284-300.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of management Journal*, 20(3), 1930-3807. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management Journal*, 38(1), 24-59.
- McFarland, L., Yun, G., Harold, C. M., Viera, L., & Moore, L. G. (2005). An examination of impression management use and effectiveness across assessment center

- exercises: the role of competency demands. *Personnel Psychology*, 58(4), 949-980.
- Mollering, G., Bachmann, R., & Lee, S. H. (2004). Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalization. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-550.
- Nadler, J., & Schulman, M. (2006). *Favoritism, cronyism, and nepotism*. Retrieved Feb 3, 2022 from <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/government-ethics/introduction/cronyism.html#q2>
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *Leadership Quarterly*, 27(1), 14-33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005>
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7<sup>th</sup> ed.). Sage. <https://doi.org/10.1108/01437731011043357>
- Othman, R., Shi, L. N., & Ee, F. F. (2010). Understanding dysfunctional leader-member exchange: antecedents and outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 337-350.
- Ozbek, M. F., & Roberts, S. J. (2015). The Employee Outcomes of Workplace Favoritism in Turkish Public Sector. *The International Academic Forum (IAFOR)*.
- Ozler, D. E., & Buyukarslan, A. (2011). The Overall Outlook of Favoritism in Organizational: A Literature Review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 1309-8047.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I., & Bigley, G. A. (2000). Insufficient bureaucracy: Trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11(2), 148–162.
- Pelletier, K. L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader–follower relationships and identification with victim matter? *Leadership Quarterly*, 23(3), 412-424.
- Poole, M. (1998). Paramours, promotions, and sexual favoritism: Unfair, but is there liability. *Pepperdine Law Review*, 25(4), 819-868.

- Pucetaite, R., & Lamsa, A. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 132-141.
- Ring, S. M., & Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Roberts, S. J. (2009). *Incivility as a function of workplace favoritism and employee impulsivity* [Unpublished master's thesis, University of Nebraska].
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When Manager Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shaheen, S., Abrar, M., Saleem, S., Shabbir, R., & Zulfiqar, S. (2021). Linking organizational cronyism to deviant workplace behavior: Testing the mediating role of employee negligence in Pakistani higher education institutions. *International Journal of Leadership in Education*, 1-23.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. Jossey-Bass California.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237.
- Stolier, R. M., & Freeman, J. B. (2016). *Neuroimaging Personality, Social Cognition, and*

- Character*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800935-2.00007-5>
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology, 143*(1), 45-66.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126*(2), 241-260.
- Trepte, S., & Loy, L. S. (2017). Social Identity Theory and Self-Categorization Theory. In *The International Encyclopedia of Media Effects*. [https://www.researchgate.net/profile/Sabine-Trepte/publication/314531246\\_Social\\_Identity\\_Theory\\_and\\_Self-Categorization\\_Theory/links/5a12b8eb458515cc5aa9ee51/Social-Identity-Theory-and-Self-Categorization-Theory.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sabine-Trepte/publication/314531246_Social_Identity_Theory_and_Self-Categorization_Theory/links/5a12b8eb458515cc5aa9ee51/Social-Identity-Theory-and-Self-Categorization-Theory.pdf)
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly, 7*(3), 233.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics, 123*(2), 295-330.
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favoritism. *European Journal of Social Psychology, 9*, 187-204.
- Tyler, T. R., & DeGoe, P. (1996). *Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions*. [https://books.google.co.th/books?hl=th&lr=&id=t6glCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA331&dq=The+influence+of+motive+attributions+on+willingness+to+accept+decisions.&ots=1bFLYW2dFd&sig=E8X0UTy6\\_\\_k-C0x-5J9x31x5wTE&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.th/books?hl=th&lr=&id=t6glCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA331&dq=The+influence+of+motive+attributions+on+willingness+to+accept+decisions.&ots=1bFLYW2dFd&sig=E8X0UTy6__k-C0x-5J9x31x5wTE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: components, configurations and outcomes. *Journal of Management Systems, 29*(4), 511-532.
- Van Tol, J. E. (1991). Eros gone awry: Liability under title vii for workplace sexual favoritism. *Industrial Relations Law Journal, 13*(1), 153-182.
- Vaske, J. J., Beaman, J., & Sponarski, C. C. (2015). Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha. *An Interdisciplinary Journal, 39*(2), 163-173. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1127189>

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of management Journal*, 40(1), 82-111.
- Webber, S. S. (2008). Development of Cognitive and Affective Trust in Teams: A Longitudinal Study. *SageJournal*, 39(6), 746-769.
- Weeks, K. P., Weeks, M., & Long, N. (2016). Generational perceptions at work: in-group favoritism and out-group stereotypes. *An International Journal*, 36(1), 33-53.
- Williams, M. (2001). In Whom we Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.
- Woo, D., & Giles, H. (2017). Language attitudes and intergroup dynamics in multilingual organizations. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 17(1), 39-52.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Yang, I., Horak, S., & Kakabadse, N. K. (2020). An integrative ethical approach to leader favoritism. *Business Ethics The Environment & Responsibility*, 30, 90-101. <https://doi.org/10.1111/beer.12309>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 77, 229-239.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ภาคผนวก ก

## แบบสอบถามการเก็บข้อมูลสำหรับทดสอบสมมติฐาน

## เอกสารข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย/ผู้อยู่ในปกครองและหนังสือแสดงยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

เรียน ผู้เข้าร่วมงานวิจัย

ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการวิจัย ก่อนตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย โปรดทำความเข้าใจว่างานวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับอะไรและทำไมเพราะเหตุใด กรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างรอบคอบ หากมีข้อความใดที่อ่านแล้วไม่เข้าใจหรือไม่ชัดเจน โปรดสอบถามเพิ่มเติมกับผู้วิจัยได้ตลอดเวลา ผู้วิจัยจะอธิบายจนกว่าจะเข้าใจอย่างชัดเจน

ด้วยข้าพเจ้านางสาวธนาคุณ จุลกระเศียร นิสิตระดับปริญญาโท สาขาจิตวิทยา แขนงทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความประสงค์ทำการวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ความไว้วางใจ และการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน โดยมีความประสงค์ศึกษาในกลุ่มพนักงานที่มีหัวหน้างาน อายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในประเทศไทย โดยไม่ได้มีการระบุดูสหภาพที่เฉพาะเจาะจง จำนวนทั้งสิ้น 240 คน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเป็นความลับ ไม่มีการตัดสินใจถูกหรือผิด ท่านสามารถปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกขณะ โดยไม่ต้องให้เหตุผล ไม่สูญเสียประโยชน์ที่พึงได้รับ และไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้เข้าร่วมวิจัย ผู้วิจัยจะนำเสนอผลงานวิจัยในภาพรวมเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยไม่มีการนำเสนอผลการวิจัยเป็นรายบุคคล จึงไม่มีการบ่งชี้ถึงตัวท่านแต่อย่างใด

การคัดกรองผู้เข้าร่วมการวิจัย ท่านต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. พนักงานที่มีหัวหน้างาน
2. อายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน
3. ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานปัจจุบันไม่ต่ำกว่า 6 เดือน
4. ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในประเทศไทย

เมื่อลักษณะของผู้เข้าร่วมการวิจัยได้ผ่านการคัดกรองแล้ว งานวิจัยนี้ใช้วิธีให้ความยินยอมโดยการร่วมมือ (Consent by action) ผู้เข้าร่วมการวิจัยตกลงยินยอมเข้าร่วมโดยการทำแบบสอบถาม ไม่จำเป็นต้องเซ็นชื่อเข้าร่วมการวิจัย เนื่องจากการเข้าร่วมการศึกษานี้มีความเสี่ยงในระดับต่ำ ไม่เกินไปกว่าระดับที่ท่านสามารถพบเจอในชีวิตประจำวัน



ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามออนไลน์ ใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามไม่เกิน 5-10 นาที ทั้งหมด 22 ข้อ เกี่ยวกับ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ความไว้วางใจ และการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลออกมาเป็นภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลส่วนตัวของท่านจะไม่ปรากฏในรายงานหรือจะไม่ถูกรายงานไปยังบริษัท ๆ ของท่าน ท่านมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่ง หากท่านไม่สบายใจหรืออึดอัดที่จะตอบคำถามนั้น หรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเลยก็ได้ โดยไม่มีผลกระทบต่องานของท่านแต่อย่างใด

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยและเพื่อสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในการสร้างความไว้วางใจต่อหัวหน้าให้เกิดขึ้นในมุมมองขององค์การเอกชนในประเทศไทย รวมถึงการพัฒนางานองค์ความรู้ในเรื่องของการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกต่อความไว้วางใจในหัวหน้างานทั้งในองค์ประกอบทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ภายในองค์การเอกชนในประเทศไทย

หากผู้เข้าร่วมการวิจัยมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยหรือแบบสอบถาม สามารถติดต่อสอบถามผู้วิจัยได้ที่คณะจิตวิทยา ห้อง 805 ชั้น 8 อาคารบรมราชชนนีศรีศตพรรษ เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ 02-218-1184 หรือ E-mail: [thananut.chun@gmail.com](mailto:thananut.chun@gmail.com) โครงการวิจัยนี้ได้รับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน

หากได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามข้อมูลดังกล่าวสามารถร้องเรียนได้ที่ คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 02-218-3202, 02-218-3049 Email: [eccu@chula.ac.th](mailto:eccu@chula.ac.th)

เพื่อพิจารณารายละเอียดการเข้าร่วมการวิจัยข้างต้น ท่านยินยอมเข้าร่วมการวิจัยหรือไม่

ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

ไม่ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

### ข้อความสำหรับคัดคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการวิจัย

1. ปัจจุบันท่านทำงาน โดยมีอายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน

ใช่

ไม่ใช่

2. ท่านปฏิบัติงานกับหัวหน้างานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 6 เดือน

ใช่

ไม่ใช่

3. ปัจจุบันท่านทำงานในองค์กรรูปแบบใด

ใช่

ไม่ใช่

กรุณาระบุอีเมลติดต่อ เพื่อแจ้งความประสงค์ลุ้นรับ Gift Voucher รางวัลละ 100 บาท (สุ่มจำนวน 10 รางวัล) (หากไม่ประสงค์ลุ้นรับสามารถข้ามคำถามข้อนี้ได้)

โปรดระบุ.....

### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

1. เพศ    ช  หญิง   ไม่ต้อง  ระบุ

2. อายุ .....ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.

อนุปริญญา หรือ ปวส.

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

4. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในบริษัทแห่งนี้

น้อยกว่า 6 เดือน

มากกว่า 6 เดือนขึ้นไป

## 5. ตำแหน่งงานของท่าน

- พนักงานระดับปฏิบัติการ
- พนักงานระดับเชี่ยวชาญ
- หัวหน้างาน/ผู้จัดการ
- ผู้อำนวยการ/ผู้บริหารระดับสูง
- อื่น ๆ .....

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อหัวหน้างาน

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้อโดยละเอียดก่อนเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด โดย แต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง น้อย
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 4 หมายถึง มาก
- 5 หมายถึง มากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. คุณรู้หรือไม่ว่าระหว่างคุณและหัวหน้า คุณยืนอยู่จุดไหนในความสัมพันธ์					
2. คุณรู้ว่าหัวหน้าของคุณพอใจมากน้อยเพียงใดต่อสิ่งที่คุณทำ					
3. ....					
4. ....					
5. ....					
6. ....					
7. ....					
8. ....					

**ส่วนที่ 3** ความไว้วางใจที่มีต่อหัวหน้างาน ด้านความรู้ความเข้าใจ (Cognition-based trust)

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้อโดยละเอียดก่อนเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

โดย แต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. หัวหน้าของคุณมีวิธีการทำงานด้วยความเป็นมืออาชีพและความทุ่มเท					
2. จากประวัติการทำงานที่ผ่านมาของหัวหน้า คุณไม่เห็นเหตุผลที่จะสงสัยในความสามารถและการเตรียมงานของเขา					
3. ....					
4. ....					
5. ....					
6. ....					

**ส่วนที่ 3** ความไว้วางใจที่มีต่อหัวหน้างาน ด้านอารมณ์ (Affect-based trust)

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้อโดยละเอียดก่อนเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

โดย แต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ฉันและหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่สามารถแบ่งปันความคิด ความรู้สึก และ ความปรารถนาต่อกันได้อย่างอิสระ					
2. ฉันสามารถพูดคุยเกี่ยวกับความยากลำบากที่ฉันมีในที่ทำงานกับ หัวหน้าของฉันได้อย่างอิสระ และรู้ว่าเขาต้องการที่จะรับฟัง					
3. ....					
4. ....					
5. ....					

#### ส่วนที่ 4 การรับรู้การใช้อำนาจของหัวหน้างาน

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้อโดยละเอียดก่อนเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด โดย แต่ละระดับความคิดเห็นมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. หัวหน้าของฉันจะใช้อำนาจส่วนตัวในการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาบางคน โดยส่งผลกระทบต่อผู้อื่นในกลุ่ม					
2. หัวหน้าของฉันปกป้องพนักงานที่มีความสนิทสนม โดยส่งผลกระทบต่อผู้อื่น					
3. ....					
4. ....					

\*\*\*\*\*

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม  
คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของนิสิตต่อไป

## ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวม ของข้อ  
คำถามอื่นในมาตรวัด (corrected item-total correlation: CITC)

มาตรวัดการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ผลการ วิเคราะห์
LMX1	24.99	25.59	.72	.90	ผ่าน
LMX2	24.89	27.18	.63	.91	ผ่าน
LMX3	25.12	25.70	.69	.90	ผ่าน
LMX4	24.85	26.37	.72	.90	ผ่าน
LMX5	24.70	26.40	.71	.90	ผ่าน
LMX6	24.88	26.50	.67	.91	ผ่าน
LMX7	24.77	25.67	.73	.90	ผ่าน
LMX8	24.81	24.62	.86	.89	ผ่าน

มาตรวัดความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ผลการ วิเคราะห์
CBT1	35.81	48.28	.78	.89	ผ่าน
CBT2	35.93	49.21	.68	.90	ผ่าน
CBT3	35.98	48.81	.73	.89	ผ่าน
CBT4	35.84	50.67	.63	.90	ผ่าน
CBT5	35.87	49.78	.70	.90	ผ่าน
CBT6	36.48	54.50	.26	.92	ผ่าน

**มาตรวัดความไว้วางใจด้านอารมณ์**

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ผลการ วิเคราะห์
ABT1	36.04	49.68	.67	.90	ผ่าน
ABT2	36.00	49.42	.66	.90	ผ่าน
ABT3	36.47	51.00	.50	.91	ผ่าน
ABT4	35.89	47.22	.84	.89	ผ่าน
ABT5	35.91	49.21	.78	.89	ผ่าน

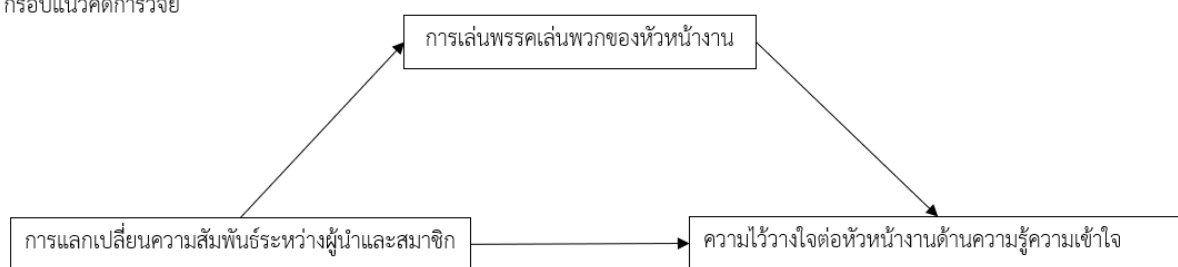
**มาตรวัดการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน**

ข้อคำถาม	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ผลการ วิเคราะห์
FAV1	10.08	8.96	.70	.89	ผ่าน
FAV2	10.00	8.00	.82	.84	ผ่าน
FAV3	9.70	8.48	.74	.87	ผ่าน
FAV4	9.80	7.76	.80	.85	ผ่าน

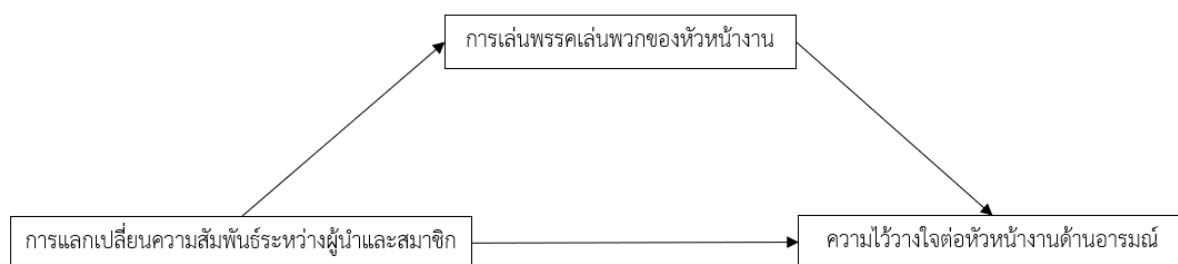
## ภาคผนวก ค

ผลการวิจัยการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและด้านอารมณ์ โดยมีการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

กรอบแนวคิดการวิจัย



1. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจต่อหัวหน้างานด้านความรู้ความเข้าใจ โดยมีการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรส่งผ่าน



2. การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจต่อหัวหน้างานด้านอารมณ์ โดยมีการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ โดยมีการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ดังแสดงในตาราง

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

LMX	FAV	CBT		
	DE	DE	IE	TE
b	.26 <sup>***</sup>	.57 <sup>***</sup>	.07 <sup>***</sup>	.64 <sup>***</sup>
SE	.09	.05	.03	.06
R <sup>2</sup>	.07	.41		

หมายเหตุ :  $P < .001$ <sup>\*\*\*</sup>



ผลการวิจัย พบว่า การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ กล่าวคือ การที่มีคุณภาพความสัมพันธ์ที่ดี นั้นทำให้พนักงานรับรู้หัวหน้าของพวกเขา มีการเล่นพรรคเล่นพวกมากขึ้น และการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกนั้น ทำให้พนักงานมีความไว้วางใจต่อหัวหน้ามากขึ้นด้วยเช่นกัน เนื่องจากพนักงานประเมินว่าหัวหน้ามีศักยภาพ มีความสามารถที่จะช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับสมาชิก ยิ่งสมาชิกที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่สูง ยิ่งทำให้การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานสูงตามไปด้วย เพราะทั้งสองฝ่ายมีการแลกเปลี่ยนเรื่องราวระหว่างกัน ต่างรู้ในมุมมองของกันและกัน รวมถึงพร้อมที่จะช่วยเหลือกัน อันส่งผลไปยังความไว้วางใจในหัวหน้างานให้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

ชنانุตม์ จุลกระเศียร

สถานที่เกิด

กรุงเทพมหานคร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY