

ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ โดยมีการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับ

The Relationship between Leader-Member Exchange and Trust: The Moderating Effect of Leader Favoritism

Received: November 25, 2022
Revised: January 27, 2023
Accepted: February 19, 2023

ธนานุตม์ จุลกระเศียร (Thananut Chunkrasian)*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกต่อความไว้วางใจ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานต่อความไว้วางใจ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลกำกับการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างในพนักงานที่มีหัวหน้างานอายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน และปฏิบัติงานกับหัวหน้างานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในประเทศไทย โดยไม่ได้มีการระบุอุตสาหกรรมที่เฉพาะเจาะจง จำนวนทั้งสิ้น 200 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่อิทธิพลขนาด ($\beta = .57, p < .01$) และทางด้านอารมณ์ที่ ($\beta = .76, p < .01$) การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่อิทธิพลขนาดเล็ก ($\beta = .27, p < .01$) ในขณะที่การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ อีกทั้งการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานพบว่าไม่ได้มีอิทธิพลกำกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ กล่าวคือ พนักงานมีความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจต่อหัวหน้างาน ซึ่งอาจเกิดจากการพิจารณาคุณลักษณะของหัวหน้างาน โดยที่สมาชิกยอมที่จะมอบความไว้วางใจ เพราะเชื่อในศักยภาพและอำนาจของหัวหน้างานที่สามารถช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ โดยสมาชิกกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลของตนที่มีความละเอียดอ่อนในยามที่พวกเขาต้องการการรับฟังหรือความช่วยเหลือ แม้ว่าเรื่องเหล่านั้นอาจจะเป็นเรื่องผิดพลาดหรือข้อบกพร่องก็ตาม ดังนั้น จากผลการวิจัยในคั้งนี้ ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธระหว่างผู้นำและสมาชิก ทั้งหัวหน้างานและสมาชิกนั้นควรตระหนักในเรื่องของคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธให้อยู่ในลักษณะของการเปิดกว้าง สนับสนุนให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากคุณภาพของการแลกเปลี่ยนอย่างเกิดประโยชน์และนำไปสู่ความไว้วางใจที่มีต่อหัวหน้างาน และหัวหน้างานควรมุ่งเน้นด้านความสัมพันธและพัฒนาการด้านการทำงานร่วมกับสมาชิกทุกคนอย่างเท่าเทียม แม้ว่าในการเล่นพรรคเล่นพวกจะปรากฏอยู่ในทุกองค์การ ทั้งนี้หัวหน้างานและสมาชิกควรคำนึงถึงผลลัพธ์ของการเล่นพรรคเล่นพวกที่อาจส่งผลเสียต่อองค์การได้เช่นกัน

* นิสิตปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย / thananut.chun@gmail.com

Master students of Arts in Psychology, Department of Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Psychology, Chulalongkorn University / thananut.chun@gmail.com

คำสำคัญ : การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก, ความไว้วางใจ, การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน

Abstract

This research was a quantitative study. The objectives of this research were 1) to study the relationships between the correlation between leaders and members on trust 2) to study the relationship between favoritism of supervisors and trust 3) to study the influence of favoritism of supervisors on the relationship between leaders and members and trust. The sample used in this study was the positions of employees with supervisors according to a work period for not less than 6 months by working in a private company in Thailand without specifying a specific industry with a total of 200 employees. It can be concluded that the perceived exchange of relationships between leaders and members had a positive connection with cognitive based trust ($\beta = .57, p < .01$) and affective based trust ($\beta = .76, p < .01$). Supervisors' perceived favoritism was positively connected with cognitive based trust ($\beta = .27, p < .01$). Meanwhile, supervisors' perceptions of favoritism were not connected with affective based trust. The supervisors' perceived favoritism was not a directing factor for the relationship between leader member exchange with cognitive and affective trust. Therefore, the exchange of relations between leaders and members should be aware of the quality of the exchange of relations in an open manner to encourage members to apply the quality of exchange and lead to trust in their supervisors. Then, the supervisors focus on relationships and development of working with all members equally. Although, the favoritism is present in almost every organization. However, the supervisors and members should consider the consequences of favoritism that may have a negative effect on the organization as well.

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

บทนำ

ในสังคมที่ประกอบไปด้วยบุคคลมากมายหลากหลายกลุ่ม ก่อให้เกิดการสร้างและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อสร้างบทบาทในสังคม ความไว้วางใจนับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่ร่วมกัน เพราะหากสังคมใดที่ปราศจากความไว้วางใจแล้วนั้น สังคมนั้นก็จะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ (Lumann, 1979 as cited in Jalava, 2006) ในองค์การปัจจุบันพบว่า ความไว้วางใจเป็นปรากฏการณ์ที่แพร่หลายมากขึ้น เพราะบุคคลต่างมีความกลัวที่จะเสี่ยง นั่นหมายถึงหากเกิดความไว้วางใจขึ้น จะไม่พบการถูกเอาเปรียบจากบุคคลอื่น (McAllister, 1995) เพราะฉะนั้นในการดำเนินความสัมพันธ์ภายในองค์การที่ประกอบไปด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะในรูปแบบของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานหรือลูกน้องต่างต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อให้ความสัมพันธ์ดำเนินต่อไปได้ โดยอาศัยความไว้วางใจและคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ดำเนินต่อไป

เมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนในองค์กรนับว่ามีหลากหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับองค์กรหรือระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน (Settoon, Bennett, & Liden, 1996) ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้อาจเกิดขึ้นเพื่อหวังผลตอบแทนในรูปแบบของสิ่งของ รางวัล ค่าตอบแทนต่าง ๆ หรืออยู่ในรูปแบบของการปรารถนาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนการปฏิสัมพันธ์กันจะส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผู้นำและองค์กร อย่างไรก็ตามเมื่อบุคคลได้แลกเปลี่ยนทางด้านพฤติกรรม ความคิด ทัศนคติซึ่งกันและกัน บุคคลจะเริ่มสร้างกลุ่มทางสังคม โดยมองหาบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มีความคิด ทัศนคติที่คล้าย ๆ กัน และเหมารวมว่าเป็นสมาชิกทางสังคมประเภทเดียวกัน (Stets, & Burke, 2000) บุคคลจะเริ่มรู้สึกเห็นถึงคุณค่าในตนเอง รวมถึงความภาคภูมิใจและนำสิ่งเหล่านั้นมาเป็นบรรทัดฐานทางสังคมในการตัดสินใจ พฤติกรรมและความคิดของบุคคลอื่น

แม้ว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นจะเป็นรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Suppareakchaisakul, 2007) ก็นับว่าเป็นกลไกของทั้งสองฝ่ายที่นำไปสู่ระดับของความไว้วางใจที่จะมอบให้แก่กัน ความไว้วางใจจึงนับว่ามีอิทธิพลต่อการควบคุมคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก รวมถึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก (Byun, Dai, Lee, & Kang, 2017) นอกจากนี้ยังพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและสมาชิกที่อยู่ในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะสร้างปัญหาภายในกลุ่มงาน เนื่องจากพนักงานบางคนรับรู้ได้ถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นในสิ่งที่หัวหน้างานปฏิบัติและมอบให้กับสมาชิก (Hsiung, & Bolino, 2018) สะท้อนเห็นถึงความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและทำให้เกิดการรับรู้ว่ามีสมาชิกกำลังไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ผู้ที่ได้รับการปฏิบัติที่ดีกว่าจะได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือโอกาสพิเศษที่หัวหน้างานมอบให้ ในทางกลับกันสมาชิกที่ไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม จะได้รับโอกาสทางการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรที่น้อยกว่า สิ่งนี้ส่งผลต่อการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานได้ นำไปสู่การทำลายผลลัพธ์ในเชิงบวกของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ได้เช่นกัน (Hsiung, & Bolino, 2018)

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

ดังนั้นในงานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (leader favoritism) ว่ามีอิทธิพลกับความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านการรู้ความเข้าใจและทางด้านการยอมรับอย่างไร เพื่อให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจนในบริบทของพนักงานองค์กรเอกชนที่อยู่ในประเทศไทย บนพื้นฐานในการสันนิษฐานว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกอาจส่งผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อความไว้วางใจทางด้านการรู้ความเข้าใจและทางด้านการยอมรับ เนื่องจากความ

ไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่สำคัญและส่งผลลัพธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจในผู้นำ แต่หากพบว่าไม่มีสมาชิกรับรู้ได้ถึงการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานที่ปฏิบัติต่อสมาชิกแต่ละคนอย่างไม่เท่าเทียม ทำให้สมาชิกรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อาจลดอิทธิพลของความไว้วางใจที่สมาชิกมีต่อหัวหน้างานทั้งด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกต่อความไว้วางใจ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานต่อความไว้วางใจ
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลกำกับการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจ

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดการวิจัย

การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (leader member exchange)

Leader Member Exchange (LMX) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในแนวดิ่ง (Dansereau, Graen, & Haga, 1975) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในการเป็นผู้นำตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Graen, & Uhl-Bien, 1995) โดยที่ผู้นำจะปฏิบัติต่อสมาชิกด้วยพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปในกลุ่มงานของตน (Graen et al., 1972 as cited in Van Breukelen, Schyns, & Le Blanc, 2006) และมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและทรัพยากรที่เป็นตัวกำหนดในการจัดการความสัมพันธ์นี้

LMX ได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดคุณภาพของการแลกเปลี่ยน ในทฤษฎี LMX จึงมองว่าคุณภาพของการแลกเปลี่ยนนั้นสามารถสร้างขึ้นได้ด้วยตัวของมันเองและคุณภาพของความสัมพันธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดความเข้าใจและพฤติกรรมตอบสนองที่มีต่อการปฏิบัติงานระหว่างผู้นำและสมาชิก (Gerstner, & Day, 1997) จากคุณภาพของการแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกันนั้นนำไปสู่การสร้างกลุ่มภายใน “พวกเรา” (in group) และกลุ่มภายนอก “พวกเขา” (out group) Crouch และ Yetton (1988) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์นั้นเป็นความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นที่แตกต่างกันไปในแง่ของการได้รับการสนับสนุนและเปิดกว้าง (hierarchical relationships) ซึ่งถูกนิยามไว้ว่าเป็นเรื่องของความไว้วางใจ โดยสมาชิกที่อยู่ภายในกลุ่มจะมีโอกาสสอยใกล้ผู้นำและช่วยเหลือผู้นำได้มากกว่าสมาชิกภายนอกกลุ่ม นั่นจึงทำให้สมาชิกในกลุ่มได้รับประโยชน์มากกว่าเมื่อเทียบกับสมาชิกนอกกลุ่ม (Graen, & Uhl-Bien, 1995)

Graen และ Uhl-Bien (1995) ยังได้อธิบายว่ากระบวนการพัฒนา LMX นั้นมุ่งเน้นไปที่กระบวนการการสร้างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นในเรื่องของผู้นำที่จะพัฒนาด้านการทำงานร่วมกับสมาชิกแต่ละคนเพื่อพัฒนาด้านประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการเป็นเพียงแคคนในกลุ่ม (in group) หรือคนนอกกลุ่ม (out group) จากการเปลี่ยนแปลงมุมมองของทฤษฎีนี้ก้าวไกลไปกว่าความคิดแบบเดิม ๆ ทำให้เกิดการมุมมองในทิศทางของความเป็นผู้นำในฐานะคู่คิดระหว่างสมาชิก LMX จึงได้ถูกพัฒนามาสู่แนวคิดที่ระบุว่าผู้นำควรให้สมาชิกเข้าถึงกระบวนการ โดยการเสนอกระบวนการพัฒนา LMX partner ให้กับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งการพัฒนา

กระบวนการ LMX partner นี้ ส่งผลต่อมุมมองอยู่ 2 ประการคือ ประการแรก สมาชิกสามารถรับรู้ถึงความเป็นธรรมในกระบวนการของ LMX มากขึ้น (Scandura, 1995 as cited in Graen, & Uhl-Bien, 1995) และประการที่สอง ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงจะช่วยเพิ่มศักยภาพในประสิทธิภาพของผู้ นำให้มากยิ่งขึ้น Scandura (1995) ชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมที่แตกต่างกันสามารถเป็นที่ยอมรับได้ทั้งในกลุ่มและนอกกลุ่ม หากผู้นำประพฤติปฏิบัติต่อสมาชิกอย่างเป็นธรรม แม้การจัดสรรทรัพยากรให้กับสมาชิกนั้นจะอยู่ในปริมาณที่ไม่เท่ากัน แต่พวกเขาจะสามารถยอมรับได้ในความไม่เท่าเทียมนี้

ความไว้วางใจ (trust)

ความไว้วางใจ หมายถึง ความเต็มใจของแต่ละบุคคลที่สามารถยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในความไว้วางใจนั้น อันส่งผลต่อการปฏิบัติตาม การกระทำและการตัดสินใจต่อผู้ที่ตนเองให้ความไว้วางใจ บนความคาดหวังว่าผลของการกระทำนั้นจะส่งผลดีต่อตัวเรา (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) ซึ่งความเต็มใจนี้เป็นลักษณะหนึ่งที่พบได้ในสถานการณ์ทั่วไปของความไว้วางใจ และทั้งสองฝ่ายไม่ได้คำนึงถึงเรื่องของความสามารถในการควบคุมหรือติดตามฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

ความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นปรากฏการณ์ที่แพร่หลายในองค์กร ซึ่งเชื่อว่าความไว้วางใจทำให้คนกล้าที่จะเสี่ยง ที่ใดที่มีความไว้วางใจ ที่นั่นจะทำให้รู้สึกว่ามีคนอื่นที่คอยจะเอาเปรียบ (McAllister, 1995) สิ่งเหล่านี้ทำให้เห็นถึงการดำเนินความสัมพันธ์ของความไว้วางใจที่ต้องอาศัยระหว่างผู้ให้ความไว้วางใจทั้งสองฝ่าย (Mollering, Bachmann, & Lee, 2004) โดยอาศัยมุมมองด้านทัศนคติของความไว้วางใจ ซึ่งความไว้วางใจระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นนั้นมีพื้นฐานมาจากทางปัญญาและทางอารมณ์ แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบด้วยกันคือ องค์ประกอบที่ 1 ทางด้านความรู้ความเข้าใจ (cognitive) คือ ความเชื่อในการประเมินและมีความรู้ความเข้าใจที่จะมอบความไว้วางใจให้กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (McAllister, 1995) โดยความรู้ความเข้าใจนี้เป็นพื้นฐานที่ได้รับมาจากการประเมินโดยการคำนวณและการคาดการณ์ว่าทั้งสองฝ่ายจะต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต รักษาความลับสัญญาและการไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเมื่อมีโอกาส และองค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบทางด้านอารมณ์ของความไว้วางใจ คือ มีความเกี่ยวข้องทางด้านอารมณ์ของความไว้วางใจ โดย Flores และ Solomon (1998 as cited in Pucetaite, & Lamsa, 2006) กล่าวว่าความเชื่อใจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดในเรื่องของความซับซ้อน เนื่องจากความแตกต่างของการให้เหตุผลและความรู้สึก เมื่อเรามีในเรื่องของเหตุผล เราสามารถทำการพิสูจน์เรื่องนั้นๆ ด้วยเหตุผลได้ ในขณะที่เรื่องของความรู้สึกนั้นกลับกระทบต่อทางด้านอารมณ์และร่างกาย รวมถึงคำนึงในเรื่องของสวัสดิภาพของกันและกัน

จากการทบทวนความไว้วางใจทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ พบว่ามีมิติทางด้านความไว้วางใจทั้ง 2 องค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่ามีมิติด้านความรู้ความเข้าใจและด้านอารมณ์ของความไว้วางใจสามารถแยกแยะออกได้อย่างชัดเจน (Johnson, & Grayson, 2005) โดยองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ของความไว้วางใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่แข็งแกร่งกับประสิทธิภาพของทีมงานกว่าองค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจความไว้วางใจ (Webber, 2008)

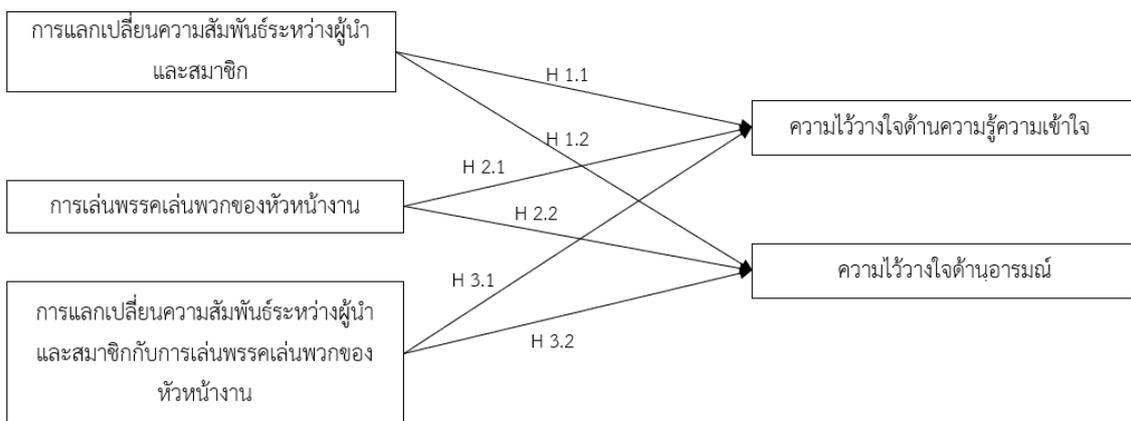
การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน (leader favoritism)

ในมุมมองทางจิตวิทยาได้ให้ความหมายของคำว่า Favoritism ว่าเป็นความโปรดปราน Ahmed (2018) เสนอที่มาของความโปรดปรานนี้ว่า มาจากคำภาษาละตินที่แปลว่า ความเมตตา (mercy) ซึ่งเกิดจากการที่บุคคล

หนึ่งมีแนวโน้มความโปรดปราน ความชื่นชอบ ปฏิบัติต่อบุคคลกลุ่มหนึ่งในลักษณะพิเศษ (Loewe, Blume, Schönleber, Seibert, Speer, & Voss, 2007) โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงาน แต่เป็นคุณลักษณะบางอย่างที่ทำให้บุคคลจัดอยู่ในกลุ่มที่ตนเองชื่นชอบ

จากการทบทวนวรรณกรรมเรื่องการเล่นพรรคเล่นพวกที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้วิจัยได้แยกรูปแบบของการเล่นพรรคเล่นพวกไว้ 4 รูปแบบ คือ 1. การเล่นพรรคเล่นพวกรูปแบบพิเศษ (preferential treatment) 2. การเล่นพรรคเล่นพวกแบบเครือญาติ (nepotism) 3. การเล่นพรรคเล่นพวกแบบเพื่อน (cronyism) 4. การเล่นพรรคเล่นพวกแบบของหัวหน้างาน (leader favoritism) สำหรับบริบทที่พบการเล่นพรรคเล่นพวกในองค์กร คือการเล่นพรรคเล่นพวกแบบของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการเล่นพรรคเล่นพวกในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันระหว่างหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Hsiung, & Bolino, 2018) โดยเป็นลักษณะความสัมพันธ์ในรูปแบบของมิตรภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Turhan, 2014) ในการเอื้ออำนวยให้บุคคลได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้ เช่น รางวัลทางการเงินและความก้าวหน้าในอาชีพ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น การสนับสนุนด้านข้อมูลและอารมณ์ (Yang, Horak, & Kakabadse, 2020)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ความไว้วางใจทางด้านความรู้ ความเข้าใจ ความไว้วางใจทางด้านอารมณ์และการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน มาดำเนินการตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นพนักงานที่มีหัวหน้างานอายุงานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน และปฏิบัติงานกับหัวหน้างานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเอกชนในประเทศไทย โดยไม่ได้มีการระบุอุตสาหกรรมที่เฉพาะเจาะจง ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (convenience sampling) จำนวน

200 คน จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G*Power โดยพบว่าเป็นเพศหญิง 171 คน (ร้อยละ 85.5) เพศชาย 27 คน (ร้อยละ 13.5) และไม่ต้องการระบุเพศ 2 คน (ร้อยละ 1.0) อายุโดยเฉลี่ยเท่ากับ 32.82 ปี และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.74 ซึ่งอยู่ระหว่างอายุ 23 ปี ถึง 56 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด 124 คน (ร้อยละ 62.0) และประสบการณ์ทำงานในระดับพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด 85 คน (ร้อยละ 42.5)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (online) เพื่อให้ง่ายต่อการตอบแบบสอบถามและรวดเร็ว ผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 6 ข้อคำถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง ประเภทองค์กร โดยให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

ส่วนที่ 2 มาตรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก Leader Member Exchange 7 ของ Graen และ Uhl-Bien (1995) ซึ่งเป็นมาตรวัดที่มีทั้งหมด 7 ข้อคำถาม ($\alpha = .80-.90$) โดยเป็นมาตรประมาณค่าแบบ Likert Scale 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree)

ส่วนที่ 3 มาตรการความไว้วางใจของ McAllister (1995) ซึ่งเป็นมาตรวัดที่มีทั้งหมด 11 ข้อคำถาม แบ่งออกเป็นด้านความรู้ความเข้าใจ (cognition-based trust) ทั้งหมด 6 ข้อคำถาม ($\alpha = .91$) และด้านอารมณ์ (affect-based trust) ทั้งหมด 5 ข้อคำถาม ($\alpha = .89$) โดยเป็นมาตรประมาณค่าแบบ likert scale 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree)

ส่วนที่ 4 มาตรการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน ของ Erdogan (2002) มีทั้งหมด 4 ข้อคำถาม ($\alpha = .92$) โดยเป็นมาตรประมาณค่าแบบ Likert Scale 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly agree) และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (strongly disagree)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างให้ครบตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้ ในช่วงเดือนสิงหาคม 2565 และได้มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสอบถามก่อนนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาด้วยการแจกแจงความถี่และคำนวณค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้าร่วมการวิจัย ใช้สถิติสหสัมพันธ์ (correlation) เพื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ความไว้วางใจ และการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน และใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น (hierarchical multiple regression analysis) เพื่อทำนายอิทธิพลการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกและความไว้วางใจต่อการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน และเพื่อทดสอบตัวแปรกำกับ

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สถิติเบื้องต้นและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้น

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (pearson) ระหว่างตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลกับตัวแปรตามเพื่อกำหนดตัวแปรควบคุมสำหรับการทดสอบสมมติฐาน พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจด้านอารมณ์ โดยที่อายุมีค่าสหสัมพันธ์กับความไว้วางใจด้านอารมณ์อยู่ที่ -0.16 ($p < .01$) แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจ ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เป็นตัวแปรควบคุมทั้งความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ เนื่องจากต้องการทดสอบตัวแปรความไว้วางใจทั้ง 2 ด้าน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปร	M	SD	min	max	SK	KU
Cognitive based trust	3.64	0.73	1.33	5.00	-.72	.51
Affective based trust	3.56	0.81	1.00	5.00	-.87	.73
Leader member exchange	3.55	0.72	1.38	5.00	-.72	.58
Leader favoritism	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, ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความเบี่ยงของทุกตัวแปร = $.17$, ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความโด่งของทุกตัวแปร = $.34$

จากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาพบว่า ตัวแปรแต่ละคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง $-.18$ ถึง $.79$ จึงไม่พบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity) ที่อาจจะทำให้ผลการวิจัยมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นหากค่าสหสัมพันธ์เกิน $.80$ (Nisbet, Nisbet, & Newman, 2018) โดยคู่ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านอารมณ์มีค่าสหสัมพันธ์มากที่สุดที่ $.79$ และคู่ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับอายุมีค่าสหสัมพันธ์น้อยที่สุดอยู่ที่ $-.18$ ดังตารางที่ 2

ผู้วิจัยวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น (hierarchical multiple regression) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (standardized regression coefficient (β)) ดังปรากฏผลในตารางที่ 3

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1.1 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในขั้นที่ 2 พบว่า การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่ ($\beta = .57$,

$p < .01$) ผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.1 กล่าวคือ เมื่อการรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกสูงยิ่งทำให้ความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจสูงตามไปด้วย

สมมติฐานที่ 1.2 การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในขั้นที่ 2 พบว่า การรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ที่ ($\beta = .76, p < .01$) ผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1.2 กล่าวคือ เมื่อการรับรู้การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกสูงยิ่งทำให้ความไว้วางใจด้านอารมณ์สูงตามไปด้วย

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

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

สมมติฐานที่ 2.1 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในขั้นที่ 2 พบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจที่ ($\beta = .27, p < .01$) เนื่องจากการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานสูงยิ่งทำให้ความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจสูงตามไปด้วย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่าการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจในทิศทางลบ ซึ่งผลการวิเคราะห์พบในทิศทางบวก ผลการวิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.1

สมมติฐานที่ 2.2 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในขั้นที่ 2 พบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่มี

ความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ เนื่องจากไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .09, p = .052$) ผลการวิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2.2

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้นในการทดสอบอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานต่อความไว้วางใจทางด้านการรู้ความเข้าใจและด้านอารมณ์

ตัวแปร	CBT				ABT			
	B	SE	β	t	B	SE	β	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	-.19	-.00	.01	-.01	-.29
LMX	.58	.06	.57 ^{***}	10.46	.86	.05	.76 ^{***}	16.70
FAV	.21	.04	.27 ^{***}	5.02	.08	.04	.09	1.96
	$R^2 = .48$		$\Delta R^2 = .46$		$R^2 = .63$		$\Delta R^2 = .61$	
	$\Delta F = 86.53$				$\Delta F = 160.48$			
ขั้นที่ 3: อิทธิพลปฏิสัมพันธ์								
Age	-.00	.01	-.01	-.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
	$R^2 = .48$		$\Delta R^2 = .00$		$R^2 = .63$		$\Delta R^2 = .01$	
	$\Delta F = .00$				$\Delta F = 3.11$			

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

สมมติฐานที่ 3.1 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ ลดขนาดความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในขั้นที่ 3 พบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับต่อ

ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจ เนื่องจากไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -.00, p = .97$) ผลการวิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3.1

สมมติฐานที่ 3.2 การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับทางลบ ลดขนาดความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่มีต่อความไว้วางใจด้านอารมณ์ จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในขั้นที่ 3 พบว่า การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจด้านอารมณ์ เนื่องจากไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -.08, p = .08$) ผลการวิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3.2

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ เมื่อบุคคลมีการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในระดับสูง จะยิ่งทำให้เกิดความไว้วางใจต่อหัวหน้างานทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์สูงขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลได้มีการจัดประเภททางสังคม โดยการสร้างการรับรู้และการกระทำเฉพาะกลุ่ม อันนำไปสู่พฤติกรรมที่มีความซับซ้อนและการสร้างพันธะความผูกพันที่มีการตอบแทนซึ่งกันและกันเข้ามาเกี่ยวข้อง สมาชิกจะมีการประเมินและพิจารณาคุณภาพของความสัมพันธ์โดยอาศัยความรู้ความเข้าใจและอารมณ์เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการแลกเปลี่ยนคุณภาพความสัมพันธ์นี้ เนื่องจากพวกเขาเชื่อในศักยภาพในการจัดการงานและความทุ่มเทของหัวหน้างาน นำไปสู่ระดับของความไว้วางใจ ยิ่งหากมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในระดับที่สูง ส่งผลให้ความไว้วางใจที่มีต่อหัวหน้างานนั้นสูงขึ้นไปด้วย ในขณะที่เดียวกันหากสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในระดับที่ต่ำ ย่อมส่งผลให้ความไว้วางใจที่มอบในหัวหน้างานนั้นต่ำไปด้วย

แม้ว่าจากการศึกษาที่ผ่านมาจะพบว่าการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกนั้นจะพบเห็นผลลัพธ์ในเชิงบวก แต่ Uhl-Bien และ Maslyn (2003) ได้ชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์สามารถพัฒนาไปสู่ผลลัพธ์เชิงลบได้เช่นกัน เมื่อผู้นำถูกมองว่ามีการแสดงพฤติกรรมเชิงลบต่อสมาชิกและสมาชิกนั้นตอบสนองโดยการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมเชิงลบกลับมา สิ่งนี้จึงนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่ไม่สมบูรณ์ ซึ่งพฤติกรรมของสมาชิกจะแสดงออกถึงการไม่เคารพ การสื่อสารที่ถูกจำกัด ความเข้าใจผิด การไม่สนับสนุน และความมุ่งมั่นต่ำต่อผู้นำ (Othman, Shi, & Ee, 2010) เนื่องจากสมาชิกรับรู้ได้ถึงความไม่เท่าเทียมในการถูกเลือกปฏิบัติ และนำไปสู่การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานได้ ซึ่งในงานวิจัยนี้พบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานส่งผลต่อความไว้วางใจด้านความรู้ความเข้าใจในทิศทางบวก แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานต่อความไว้วางใจทางด้านอารมณ์ แม้ว่าการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นอาจส่งผลให้สูญเสียความไว้วางใจในผู้นำ แต่ทั้งนี้การที่สมาชิกจะมอบความไว้วางใจให้กับหัวหน้างานมากน้อยหรือไม่ขึ้นอยู่กับพิจารณาคุณลักษณะของหัวหน้างานหรือที่เรียกว่า ผู้ได้รับความไว้วางใจ โดยที่สมาชิกที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชายอมที่จะมอบความไว้วางใจ เพราะเชื่อในศักยภาพและอำนาจของหัวหน้างานที่สามารถช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ โดยสมาชิกกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลของตนที่มีความละเอียดอ่อนในยามที่พวกเขาต้องการการรับฟังหรือความช่วยเหลือ แม้ว่าเรื่องเหล่านั้นอาจจะเป็นเรื่องผิดพลาดหรือข้อบกพร่องก็ตาม (Mayer et

al., 1995) อีกทั้งยังพบว่า หัวหน้างานบางคนสามารถรับรู้ได้ถึงความจงรักภักดี กำลังใจและความไว้วางใจรวมถึงความมุ่งมั่นที่ได้รับจากสมาชิก รวมถึงสภาพแวดล้อมแบบครอบครัวในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ดีกว่า (Demaj, 2012) ซึ่งอาจสอดคล้องกับวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในสังคมไทย ที่ยังเป็นสังคมนิยมการทำงานที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงแต่ผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีเรื่องของความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือพฤติกรรมอื่น ๆ เข้ามาเป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

ทั้งนี้ การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานไม่ได้มีอิทธิพลกำกับต่อการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ เนื่องจากสมาชิกที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่สูง สมาชิกมีโอกาสที่จะรู้สึกว่าเขาสมควรได้รับโอกาสด้านหน้าที่การงานที่สูงกว่าสมาชิกที่มีระดับคุณภาพของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่ต่ำ รวมไปถึงส่งผลต่อความน่าเชื่อถือในหัวหน้างาน แม้ว่าพวกเขาจะรับรู้ได้ถึงการเล่นพรรคเล่นพวกที่เกิดขึ้น แต่สมาชิกอาจมองเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นคือความปรารถนาดีและประโยชน์ที่ตนเองสมควรที่จะได้รับจากหัวหน้างาน โดยเชื่อว่าการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานนั้นไม่ได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งต่อตนเองและผู้อื่น สมาชิกจึงเกิดความไว้วางใจเชื่อใจในการเปิดเผยเรื่องราวที่มีข้อบกพร่องหรือละเอียดอ่อน เพราะเชื่อว่าหัวหน้างานนั้นมีศักยภาพที่จะช่วยเหลือนำสมาชิกในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะต้องใช้วิธีการใดก็ตามที่จะช่วยให้สมาชิกหลุดพ้นจากปัญหาเหล่านั้นไปได้ โดยผ่านการรณรงค์ประเมินและพิจารณาอย่างถี่ถ้วน อีกทั้งสมาชิกเคยได้รับประโยชน์จากการเล่นพรรคเล่นพวกแต่กลับมองว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นวัฒนธรรมในองค์กรไทย ที่มีการปฏิบัติสืบกันมาจนกลายเป็นเรื่องปกติ ความเคยชิน และการเล่นพรรคเล่นพวกถูกมองว่าไม่ได้เป็นความผิดปกติภายในองค์กร ผู้ที่มีพฤติกรรมหรือการเลือกปฏิบัติกับสมาชิกบางคน ทั้งในด้านความยุติธรรมหรือการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เท่าเทียม ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ นับว่าไม่ได้เป็นความผิดทางอาญาหรือไม่ได้มีบทลงโทษที่ชัดเจนเพียงพอ (Lee, 2008; Ozler, & Buyukarlan, 2011)

ในเรื่องข้อจำกัดและข้อเสนอแนะของงานวิจัยนั้น ยังคงพบข้อจำกัดบางประการที่ยังมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจและมุ่งศึกษาเพิ่มเติมให้มากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ตัวแปรการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานที่ถูกศึกษาเฉพาะในบริบทของต่างประเทศ ซึ่งยังไม่พบการศึกษาในงานวิจัยของประเทศไทย แต่พบเพียงการเล่นพรรคเล่นพวกในแบบเครือญาติ (nepotism) ที่ได้ถูกนำมาศึกษาในบริบทของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กเท่านั้น ทั้งนี้การนำเอาตัวแปรการเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเข้ามาศึกษาอาจมีข้อจำกัดทางด้านสังคมวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างต่างประเทศและประเทศไทย อันเนื่องมาจากค่านิยม รูปแบบการปฏิบัติต่อกันในแต่ละองค์กร วัฒนธรรมขนบธรรมเนียม ประเพณี ที่ทำให้การนำเอาตัวแปรเข้ามามีการศึกษาจำเป็นต้องมีการศึกษาที่ลึกซึ้งและมุ่งเน้นในบริบทของประเทศไทยให้มากขึ้น

นอกจากนี้จากผลการศึกษา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพิ่มเติมโดยนำตัวแปรการเล่นพรรคเล่นพวกเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการเล่นพรรคเล่นพวกสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ พบว่า การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการเล่นพรรคเล่นพวกสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ กล่าวคือ การที่มีคุณภาพความสัมพันธ์ที่ดี นั้นทำให้พนักงานรับรู้ว่ามีหัวหน้าของพวกเขามีการเล่นพรรคเล่นพวกมากยิ่งขึ้น และ

การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกนั้นยังส่งผลทำให้พนักงานมีความไว้วางใจต่อหัวหน้ามากขึ้นด้วยเช่นกัน เนื่องจากพนักงานสามารถประเมินได้ว่าหัวหน้ามีศักยภาพ มีความสามารถที่จะช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับสมาชิก ยิ่งสมาชิกที่มีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่สูง ยิ่งทำให้การรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานสูงตามไปด้วย เพราะทั้งสองฝ่ายมีการแลกเปลี่ยนเรื่องราวระหว่างกัน ต่างรู้ในมุมมองของกันและกัน รวมถึงพร้อมที่จะช่วยเหลือกัน อันส่งผลไปยังความไว้วางใจในหัวหน้างานให้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย ดังนั้นในงานวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกับความไว้วางใจทางด้านความรู้ความเข้าใจและทางด้านอารมณ์ โดยมีการรับรู้การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ข้อเสนอแนะ

1. ทางด้านข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านการเก็บข้อมูล ของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นเพียงการเก็บข้อมูลที่ระบุบริบทของพนักงานเอกชนในประเทศไทยเท่านั้น ในงานวิจัยในอนาคตอาจเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการเปิดกว้างมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชน รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ อาจทำให้เห็นผลการวิจัยที่มีความแตกต่างทางด้านมิติทางด้านวัฒนธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
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 แต่ทั้งนี้ก็ยังคงต้องระมัดระวังในการแปลข้อคำถามและการนำมาใช้ เนื่องจากการแปลความหมายและบริบทของข้อคำถามที่ต้องดูความเหมาะสมและมั่นใจได้ว่าสามารถนำมาใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบริบทของสังคมไทย อย่างเช่น การเล่นพรรคเล่นพวกของหัวหน้างาน ทางด้านวัฒนธรรมต่างประเทศ อาจถูกมองว่าเป็นเรื่องที่ต้องพบเจอและมุ่งเน้นทำการศึกษาวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ประเทศไทยนั้นอาจยังมองว่าการเล่นพรรคเล่นพวกเป็นความผิดปกติธรรมดา ที่ไม่ได้ส่งผลกระทบมากมายและไม่ได้เป็นสิ่งสำคัญต่อการแก้ไขในอนาคต จึงยังไม่ค่อยพบงานวิจัยในด้านการเล่นพรรคเล่นพวกมากนัก

กิตติกรรมประกาศ

บทความเรื่องนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพิมพา จรัสรัตนกุล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์นภา หวนสุริยา ประธานกรรมการการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัฒนโธ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก คณะกรรมการทุกท่านคณาจารย์คณะจิตวิทยา รุ่นพี่ เพื่อนร่วมรุ่นคณะจิตวิทยา สาขาจิตวิทยาทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนกัลยาณมิตรทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่ามาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุง แก้ไข อีกทั้งคอยให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษาจนสำเร็จ สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณครอบครัวจตุระเศียรที่คอยให้การสนับสนุนผู้วิจัยในการศึกษาและเป็นแรงใจในการดำเนินการจนจบกระบวนการเสร็จสิ้นสมบูรณ์

References

- 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.
- 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.
- 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, 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.
- Demaj, E. (2012). *Nepotism, Favoritism and Cronyism and their Impact on Organizational Trust and Commitment; The Service Sector Case in Albania*. Master's dissertation, Epoka University, Albania.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4): 555-578.
- 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): 827-844.
- 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(2): 219-247.

- 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.
- Jalava, J. (2006). **Trust as a Decision: The Problems and Functions of Trust in Luhmannian Systems Theory**. Master's dissertation, University of Helsinki, Finland.
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationships. **Journal of Business Research**, 58(4): 500-507.
- Lee, J. S. (2008). Favoritism in Asymmetric Procurement Auctions. **International Journal of Industrial Organization**, 26(6): 1407-1424.
- 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**. Germany: German Development Institute (DIE).
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. **The Academy of Management Journal**, 20(3): 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. **The Academy of Management Journal**, 38(1): 24-59.
- Mollering, G., Bachmann, R., & Lee, S. H. (2004). Understanding Organizational Trust—Foundations, Constellations, and Issues of Operationalization. **Journal of Managerial Psychology**, 19(6): 556-570.
- Nisbet, E. C., Nisbet, M. C., & Newman, T. P. (2018) Climate Change, Cultural Cognition, and Media Effects: Worldviews Drive News Selectivity, Biased Processing, and Polarized Attitudes. **Public Understanding of Science Journal**, 27(8): 985-1002.
- 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. In **Proceeding of the Asian Conference on Psychology and the Behavioral Sciences 2015**, (pp. 141-153). Japan: 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): 275-285.

- Pucetaite R., & Lamsa A. (2006). Development of Organizational Trust among Employees from A Contextual Perspective. **Business Ethics A European Review**, 15(2): 132-141.
- 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.
- 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.
- Suppareakchaisakul, Numchai. (2007). A Study of Multilevel Structural Equation Modeling on Leadership, Learning Strand and Personal Factors Affecting Social Exchange Network in The Workplace and The Affective Outcome Variables of Secondary School Teachers and Learning Stramd Leaders in Bangkok (การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพระระดับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร). **Journal of Behavioral Science**, 13(1): 50-64.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. **Social Psychology Quarterly**, 63(3): 224-237.
- Turhan, M. (2014). Organizational Cronyism: A Scale Development and Validation from the Perspective of Teachers. **Journal of Business Ethics**, 123(2): 295-330.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Aubordinate Relationships: Components, Configurations and Outcomes. **Journal of Management**, 29(4): 511-532.
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. **Leadership**, 2(3): 295-316.
- Webber, S. S. (2008). Development of Cognitive and Affective Trust in Teams: A Longitudinal Study. **Small Group Research**, 39(6): 746-769.
- Woo, D., & Giles, H. (2017). Language Attitudes and Intergroup Dynamics in Multilingual Organizations. **International Journal of Cross Cultural Management**, 17(1): 39-52.
- Yang, I., Horak, S., & Kakabadse, N. K. (2020). An Integrative Ethical Approach to Leader Favoritism. **Business Ethics A European Review**, 30(1): 90-101.