

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ศึกษาการวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งหาลักษณะของพฤติกรรมการเมืองในองค์กร โดยตรงและศึกษาในแง่มุมมองของผู้บริหารชายและหญิงว่ามีการใช้พฤติกรรมการเมืองมากหรือน้อยในการทำงาน มีการใช้พฤติกรรมการเมืองดังกล่าวในมิติใดบ้าง และ มีความแตกต่างกันหรือไม่ในมิติของพฤติกรรมนั้นๆระหว่างผู้บริหารทั้งสองเพศ ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเมือง

ผลการศึกษาวิจัย โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม ระหว่างผู้บริหารระดับกลาง 8 ราย เป็นหญิง 4 ราย และ ชาย 4 ราย พบว่า มีการใช้พฤติกรรมทางการเมืองในทุกองค์การของกลุ่มตัวอย่างสอดคล้องกับแนวคิดของ Ferris et al., (1996) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมทางการเมืองพบได้ในทุกองค์การ สำหรับการเปรียบเทียบการใช้พฤติกรรมการเมืองใน 3 มิติ คือ พฤติกรรมการเมืองแบบทั่วไป พฤติกรรมการเมืองแบบขอมตาม และพฤติกรรมการเมืองเพื่อเงินและตำแหน่งนั้น สรุปได้ดังนี้

1. ทั้งผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงมีการใช้พฤติกรรมการเมืองในองค์กรใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมการเมืองแบบทั่วไป เช่น การใช้ความสัมพันธ์หรือเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ ช่องว่างของกฎระเบียบ
2. สำหรับการให้พฤติกรรมการเมืองแบบขอมตามนั้นผู้บริหารหญิงยอมรับว่าใช้พฤติกรรมนี้มากกว่าผู้บริหารชาย
3. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารชายมีการใช้พฤติกรรมการเมืองเพื่อเงินและตำแหน่งชัดเจนมากกว่าผู้บริหารหญิง

นอกจากนี้ยังได้พบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเกิดของพฤติกรรมการเมืองในองค์กรดังนี้

#### 1. ปัจจัยจากผู้บังคับบัญชา

พบว่าลักษณะนิสัยของผู้บังคับบัญชามีผลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ชอบการใกล้ชิด ประจบประแจง เพื่อรับใช้ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการเมืองของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อหาประโยชน์ส่วนตน โดยผ่านความสัมพันธ์ใกล้ชิดนั้นซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ferris et al., (1996) ที่เสนอว่า อิทธิพลจากตัวบุคคล (Personal Influences) เช่นลักษณะของผู้ผู้มีอิทธิพลที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการเมืองในองค์กรขึ้นได้

## 2. ปัจจัยจากระบบการบริหาร

พบว่า การวางระบบการบริหารที่ดี มีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานและการวัดผลที่ชัดเจน จะป้องกันการเกิดพฤติกรรมการเมืองในองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ได้ เช่นเดียวกับปัจจัยข้อนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ferris et al., (1996) ที่เสนอตัวทำนายของการรับรู้พฤติกรรมองค์การว่า ความเป็นทางการของการปฏิบัติงาน (Formalization) มีความสัมพันธ์ผกผันกับพฤติกรรมการเมืองในองค์กร ถ้าระเบียบมีความชัดเจนและครอบคลุมก็จะไม่เกิดช่องว่างหรือการตีความซึ่งเป็นช่องทางให้เกิดพฤติกรรมการเมืองขึ้นมาได้

## 3. ปัจจัยส่วนตัวอันเนื่องมาจากพื้นฐานครอบครัวและการศึกษาอบรม

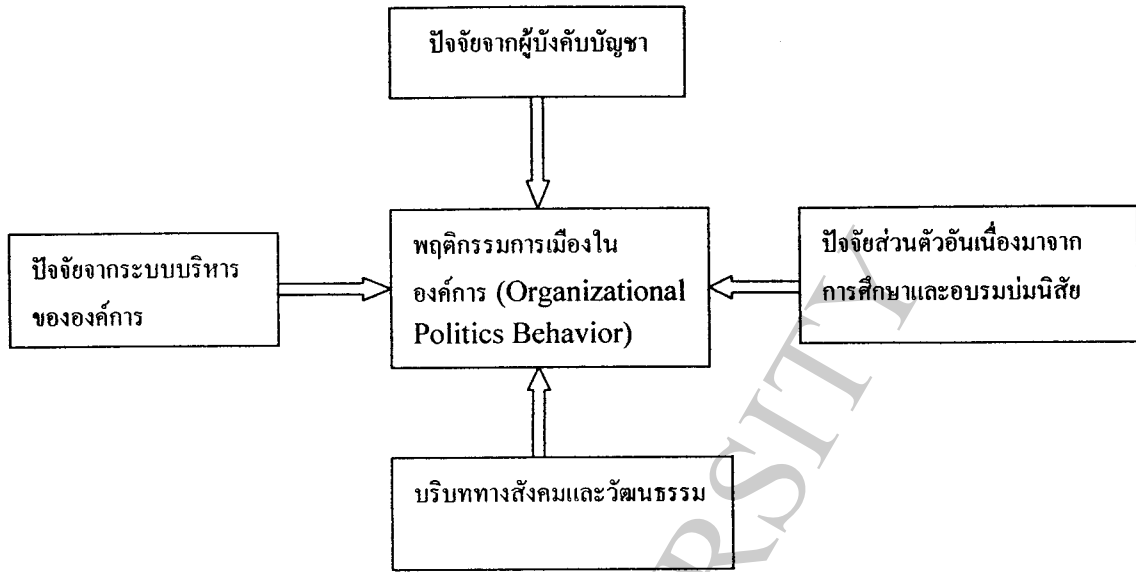
พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้อ้างอิงถึงคำสอนของบรรพบุรุษและสถาบันการศึกษาว่ามีส่วนในการชักนำหรือเหนี่ยวนำพฤติกรรมการเมืองที่ไม่เหมาะสมของตน (ผู้บริหารชาย 4) ปัจจัยข้อนี้เป็นข้อค้นพบที่ไม่ปรากฏในตัวแบบของ Ferris et al., (1996) แม้ว่าในตัวแบบจะระบุถึงการศึกษา ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเมืองในองค์กรแต่ การศึกษาที่ว่าเป็น “ระดับการศึกษา” ไม่ใช่ลักษณะของการ “อบรมบ่มนิสัย” ซึ่งพบได้จากการวิจัยชิ้นนี้

## 4. ปัจจัยทางบริบททางสังคมและวัฒนธรรม

ความแตกต่างระหว่างเพศอันเนื่องมาจากปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมมีส่วนผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการเมืองมากขึ้นในผู้บริหารชาย การมีค่านิยมที่ว่า ผู้ชายต้องเป็นหัวหน้าครอบครัว มีหน้าที่หาเลี้ยงครอบครัว และเป็นช้างเท้าหน้าผลักดันให้ผู้ชายต้องดิ้นรนแสวงหาความก้าวหน้ามากกว่าหญิงซึ่งเป็นช้างเท้าหลัง ดังนั้นผู้บริหารชายจึงมีพฤติกรรมการเมืองเพื่อผลประโยชน์ทางการเงินและตำแหน่งมากกว่าผู้บริหารหญิง ชัดเจนจากการสนทนากลุ่มให้ถ้อยคำว่าผู้ชายมีความทะเยอทะยานมากกว่าด้วยความที่สังคมไทยมีความคาดหวังในตัวผู้ชายว่าจะต้องมีความเติบโตขึ้น ในขณะที่ตัวผู้หญิง หน้าที่การงานเอาไว้เพื่อให้รู้ว่าเรามีคุณค่า (สนทนากลุ่ม-ผู้บริหารหญิง 2)

ปัจจัยข้อนี้ ไม่พบในตัวแบบของ ตัวทำนายพฤติกรรมการเมืองในองค์กรของ Ferris et al., (1996) เช่นเดียวกับปัจจัยข้อที่สาม

สามารถสรุปการค้นพบออกมาได้เป็นแผนภูมิดังนี้



แผนภูมิที่ 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเกิดพฤติกรรมการเมืองในองค์กร

## 5.2 อภิปรายผล

จากการสนทนากลุ่ม โดยใช้กรณีศึกษาพบว่ามีส่วนใหญ่มักมีการใช้พฤติกรรมการเมืองในมิติการเมืองทั่วไปมากที่สุด และมีการใช้พฤติกรรมการเมืองเพื่อผลประโยชน์ทางการเงินและตำแหน่งค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะองค์กรที่มีระบบงานที่ชัดเจนแน่นอนและผู้บริหารชายจะใช้พฤติกรรมการเมืองในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ทางการเงินและตำแหน่งมากกว่าผู้บริหารหญิง ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานของ Singh & Vinnicombe (2002) ซึ่งกล่าวไว้ในงานวิจัยเรื่อง Gender and Impression Management: Playing the Promotion Game ว่าผู้หญิงไม่ชอบใช้วิธีสร้างความประทับใจเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง ผู้หญิงชอบที่จะวางใจในระบบการบริหารที่ดี บุคลิกธรรมในการให้รางวัลมากกว่าการเล่นเกมในองค์กร (The Organization Game) ซึ่งผู้ชายมักเห็นเป็นความท้าทาย ข้อมูลเหล่านี้มีประโยชน์ต่อการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารขององค์กร และการวางระบบการพิจารณาผลงานประจำปี หากองค์กรจะป้องกันการเกิดพฤติกรรมการเมืองเพื่อผลประโยชน์ทางการเงินและตำแหน่งให้น้อยลงสามารถทำได้โดยจัดระบบการวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือเครื่องมือวัดผลงานต้องมีความชัดเจน วัดได้เป็นรูปธรรมและเป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงพึงระวังความใกล้ชิดสนิทสนม

กับผู้ได้บังคับบัญชา หากเป็นไปได้ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการมากก็อาจจะถูกใช้เป็นช่องทางของการแสวงหาผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชาได้

สำหรับผู้บริหารหญิงจะมีแนวโน้มของพฤติกรรมการเมืองแบบยอมตามมากกว่าผู้บริหารชาย สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทยที่ว่าผู้หญิงจะ “ว่าง่าย” เหมาะสำหรับองค์กรที่มีลักษณะบริหารแบบรวมศูนย์ เพราะจะมีข้อขัดแย้งในการบริหารน้อยกว่า ผู้บริหารชายซึ่งเหมาะสำหรับงานที่มีปัญหาซับซ้อนต้องใช้ลูกเล่น (Tactics) ในการบริหารงานมาก และกลัวเสียงกล้าตัดสินใจ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Johnson (1976) ที่ว่าผู้ชายใช้ลูกเล่นในการบริหารงานมากกว่าหญิง นอกจากนี้การคัดคนเข้ารับตำแหน่งการบริหารควรคำนึงถึงพื้นฐานครอบครัวและการศึกษาอบรมด้วยเพราะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรบริหารและพฤติกรรมการเมืองในองค์กร

### 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

ข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ประการดังนี้

1. ข้อจำกัดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากหัวข้อมีลักษณะที่อ่อนไหว อีกทั้งกำหนดตัวอย่างเป็นผู้บริหารอาชีพที่มีประสบการณ์การบริหาร 5 ปีขึ้นไป ทำงานในเชียงใหม่ซึ่งส่วนมากกิจการธุรกิจมักเป็นธุรกิจครอบครัว คนในครอบครัวหรือญาติใกล้ชิดจะบริหารงานเอง ทำให้ยากในการหา Key Informant
2. ข้อจำกัดของลักษณะเครื่องมือที่ใช้ กล่าวคือการใช้การสนทนากลุ่มซึ่งใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างน้อย (หญิง 4 ชาย 4) ซึ่งแม้จะมีข้อดีในแง่ ทำให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและเป็นเชิงลึก แต่ไม่สามารถวัดเป็นสถิติเชิงปริมาณได้ เช่นพบว่าเพศหญิงมีลักษณะพฤติกรรมการเมืองแบบทั่วไปและยอมตามมากกว่าชาย ไม่สามารถบอกได้ว่าพฤติกรรมการเมืองที่มีมากกว่านั้นจะแตกต่างอย่างมีนัยยะสำคัญหรือไม่
3. ข้อจำกัดอื่นๆ เช่น ระยะเวลาการเก็บข้อมูลที่ใช้จากการสนทนากลุ่ม มีไม่พอเพียงอาจเกิดจากประเด็นคำถามกว้างมาก และเมื่อพบปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากกว่าที่คาดไว้ การสอบถามเชิงลึกต่อไปจะทำให้ต้องใช้เวลามากขึ้น

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

จากข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้ ทำให้เห็นว่าในการวิจัยเชิงพฤติกรรมควรมีการใช้กระบวนการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพไปด้วยกันเพื่อจะได้ผลของการวิจัยที่สมบูรณ์ ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างควรใช้ขยายขึ้นในเชิงพื้นที่และจำนวน ควรให้มีหลายกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ผลการวิจัยชัดเจนขึ้น การวิจัยในอนาคตควรขยายปัจจัยที่นำเอาประเภทของธุรกิจ อุตสาหกรรม ขนาดของธุรกิจ องค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน หรือรัฐวิสาหกิจเข้ามาศึกษาแยกประเภทไว้ด้วย นอกจากนี้ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเมืองในองค์กร ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการเมืองในองค์กรกับพฤติกรรมองค์กรที่สำคัญอื่นๆ เช่น จริยธรรม จรรยาบรรณนักบริหาร บรรษัทภิบาล ภาวะผู้นำ ความขัดแย้ง ฯลฯ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจและสร้างองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมองค์กรต่อไป