



การเล่นพรรคเล่นพวกกับความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก

โดย

นางสาวภัทรานุช ทิมภินันท์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การเล่นพรรคเล่นพวกกับความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก

โดย

นางสาวภัทรานุช ทิมภินันท์



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

NEPOTISM AND CONFLICTS IN THE SMALL FAMILY BUSINESSES

BY

MISS PATTRANUCH TIMPINAN



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวภัทรานุช ทิมภินันท์


เรื่อง

การเล่นพรรคเล่นพวกกับความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก

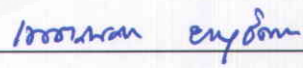
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ ๑๓ มิ.ย. ๒๕๖๐

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(อาจารย์ ดร. พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การเล่นพรรคเล่นพวกกับความขัดแย้งในธุรกิจ ครอบครัวขนาดเล็ก
ชื่อผู้เขียน	นางสาวภัทรานุช ทิมภินันท์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุชิตะ
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาถึงปัญหาการเล่นพรรคเล่นพวกในการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 5 ด้าน คือ การสรรหาและคัดเลือก การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย ที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานระหว่างกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวและกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว ในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กจำนวน 4 บริษัท ประเภทผู้รับเหมารายย่อยที่อยู่ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสม ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ โดยแจกแบบสอบถามกับพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวจำนวน 201 คน แสดงผลโดยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติการถดถอยพหุคูณ รวมทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าของบริษัท ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท

ผลการวิจัยนี้พบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกใน 3 ด้านที่ส่งผลต่อผลตอบแทนของพนักงานโดยตรง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานตามความเห็นของกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ในขณะที่การเล่นพรรคเล่นพวกอีก 2 ด้านที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลตอบแทนของพนักงาน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก และการมอบหมายงาน ไม่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานตามความเห็นของกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าปัญหาความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวไม่ได้มาจากความขัดแย้งระหว่างคนในครอบครัวด้วยกันเองเท่านั้น แต่ยังมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวและพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมาจากการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนของพนักงานโดยตรง ซึ่งจำเป็นที่ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวในรุ่นปัจจุบันไม่ควรมองข้ามและต้องปรับปรุงให้มีความ

(2)

เป็นธรรมและเป็นมืออาชีพมากขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน และปูทางสืบทอด
ธุรกิจให้ราบรื่นสู่รุ่นต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: การเล่นพรรคเล่นพวก, ความขัดแย้งในการทำงาน, ธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก, การบริหาร
ทรัพยากรบุคคล



Independent Study Title	NEPOTISM AND CONFLICTS IN THE SMALL FAMILY BUSINESSES
Author	Miss Pattranuch Timpinan
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Natenapha Yabushita, Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

This study aims to investigate the nepotism problem in five aspects of human resource management (HRM): recruitment and selection, job assignment, performance appraisal, rewarding and promotion, which lead to workplace conflicts between family members and non-family members in four small family businesses in furniture subcontracting industry.

The research applied mixed method including quantitative method based on a questionnaire survey with 201 non-family workers and using descriptive statistics and multiple regression method for analysis, and qualitative method based on in-depth interview with owners, executives, and HRM-related managers.

The results showed that the work conflicts in family businesses have derived from not only conflicts among family members, but also conflicts between family members and non-family members, particularly the conflict problems caused by HRM aspects which directly affect the compensation of non-family workers. It is necessary for current generation owners to not overlook and to enhance fairness and professionalization of HRM in order to solve the conflict problems, and prepare for smooth succession process to the next generations in the future.

Keywords: Nepotism, conflicts in the workplace, small family business, HRM.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง การเล่นพรรคเล่นพวกกับความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากการช่วยเหลือของผู้มีอุปการคุณมากมาย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยาบุษิตะ อาจารย์ที่ปรึกษาที่แสนดี ที่คอยให้ความช่วยเหลืออย่างดีมาโดยตลอด อาจารย์มีความเอาใจใส่ทุกรายละเอียด ทุ่มเทกับการงานของนักศึกษาอย่างมาก และไม่เคยทอดทิ้งให้นักศึกษารู้สึกหมดหวังกับงานวิจัยชิ้นนี้เลยสักครั้ง ขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง คณะกรรมการที่มีความเมตตาและยินดีให้คำปรึกษาในการแก้ไขปรับปรุง ทำให้งานวิจัยของนักศึกษาผ่านไปได้อย่างราบรื่น

ขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์ คุณชาวาวิ จานะ และคุณพัชรีพร ทิมภินันท์ ที่ให้ความช่วยเหลือตรวจร่างแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวัต ลิ้มปัทนิชัยกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบุญณ์ กุลวิเศษชนะ ที่ได้ให้ความรู้ในวิชาวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาปรับใช้กับงานวิจัยเล่มนี้ได้

ขอบพระคุณท่านผู้บริหารและเจ้าของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กที่อนุญาตให้เข้าไปเก็บข้อมูลและทำการสัมภาษณ์ ตลอดจนพนักงานทุกๆ ท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ขอบคุณเพื่อนที่แสนดี นางสาวศุภรัตน์ เลี้ยงบำรุง ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด ขอบคุณผู้ช่วยคนสำคัญ นางสาวนัฐฐา แจ่มอำพร นางสาวสันธิณี ต้นติพุลผล และนายนพพร นาคศรีสังข์ ที่ทำให้การแจกแบบสอบถามเป็นไปอย่างราบรื่น ขอบคุณเพื่อนๆ กลุ่ม G.14 และเพื่อนๆ ชาว MBA-HRM ทุกท่านที่ให้คำปรึกษาและกำลังใจดีๆ

และสุดท้าย ขอขอบคุณกำลังใจที่สำคัญที่สุด ครอบครัว พ่อและแม่ ที่ได้ให้การสนับสนุนและให้โอกาสทางการศึกษาที่มีค่า ตลอดจนบุคคลอันเป็นที่รักรอบข้างที่มอบกำลังใจดีๆ ให้ตลอดระยะเวลาในการทำงานวิจัย 6 เดือนที่ผ่านมา

นางสาวภัทรานุช ทิมภินันท์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตในการศึกษา	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 การบริหารงานในธุรกิจครอบครัว	7
2.1.1 ลักษณะการบริหารงานในธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ	8
2.1.2 ธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์	8
2.1.3 ปัญหาของธุรกิจครอบครัว	9
2.1.3.1 ปัญหาเรื่องการสืบทอดกิจการ	9
2.1.3.2 ปัญหาเรื่องความไม่เป็นธรรม	10
2.2 การเล่นเกมเล่นพวกในธุรกิจครอบครัว	11
2.2.1 แนวความคิดการเล่นพรรคเล่นพวก	11

2.2.2	การเล่นพรรคเล่นพวกในธุรกิจครอบครัว	12
2.2.3	การเล่นพรรคเล่นพวกกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจครอบครัว	13
2.2.3.1	การสรรหาและคัดเลือก	14
2.2.3.2	การมอบหมายงาน	15
2.2.3.3	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	15
2.2.3.4	การให้ผลตอบแทนและการพิจารณาให้รางวัล	16
2.2.3.5	การแต่งตั้ง/โยกย้าย	17
2.2.4	ผลกระทบของการเล่นพรรคเล่นพวกในการบริหารทรัพยากรบุคคล	17
2.3	แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง	20
2.3.1	แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	20
2.3.2	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	21
2.4	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
2.5	กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย	25
บทที่ 3	วิธีการวิจัย	26
3.1	กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา	26
3.2	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	28
3.2.1	ตัวแปรต้น	28
3.2.2	ตัวแปรตาม	28
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	28
3.4	การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	31
3.4.1	การทดสอบหาความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Validity)	31
3.4.2	การทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability)	32
3.5	การเก็บรวบรวมข้อมูล	32
3.5.1	การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ (Primary Data)	33
3.5.2	การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Data)	33
3.6	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	33
3.6.1	การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	34
3.6.2	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	34
3.7	สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย	34

	(7)
3.8 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	35
บทที่ 4 ผลการวิจัยและการอภิปรายผล	36
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	36
4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	36
4.1.1.1 เพศ	36
4.1.1.2 อายุ	37
4.1.1.3 ลักษณะงาน	37
4.1.1.4 ตำแหน่งงาน	38
4.1.1.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน	38
4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงาน ที่เป็นสมาชิกในครอบครัว	39
4.1.2.1 การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)	39
4.1.2.2 การมอบหมายงาน (Delegation)	40
4.1.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	41
4.1.2.4 การพิจารณาให้รางวัล (Rewarding)	42
4.1.2.5 การแต่งตั้ง/โยกย้าย (Appointment/Transfer)	43
4.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงาน ที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว	44
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการทดสอบสมมติฐาน	46
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของพนักงานเพิ่มเติม และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของบริษัท และการอภิปรายผล	50
4.3.1 การสรรหาและคัดเลือก	50
4.3.2 การมอบหมายงาน	52
4.3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	54
4.3.4 การพิจารณาให้รางวัล	55
4.3.5 การแต่งตั้ง/โยกย้าย	57
4.3.6 ความขัดแย้งในการทำงาน	59

	(8)
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	62
5.1 สรุปผลการวิจัย	62
5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรที่ศึกษา	62
5.1.2 ข้อมูลตัวแปรที่ใช้ศึกษา คือ การเล่นพรรคเล่นพวกกับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวด้านต่างๆ และความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้น	62
5.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว	62
5.2 ประโยชน์ที่ได้รับในเชิงวิชาการ	63
5.3 ข้อเสนอแนะในเชิงการบริหาร	64
5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	65
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	66
รายการอ้างอิง	67
ภาคผนวก	70
ประวัติผู้เขียน	78

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	36
4.2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	37
4.3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงาน	37
4.4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน	38
4.5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน	38
4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการสรรหาและคัดเลือก	39
4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการมอบหมายงาน	40
4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการประเมินผลการทำงาน	41
4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพิจารณาให้รางวัล	42
4.10	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการแต่งตั้ง/โยกย้าย	43
4.11	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวในภาพรวม	44
4.12	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความขัดแย้งในการทำงาน	45
4.13	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว	46
4.14	แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการพยากรณ์ความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว	47

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

2.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

25



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

วิสาหกิจในประเทศไทยกว่าร้อยละ 80 นั้นจัดเป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งได้มีการกระจายตัวไปยังทุกอุตสาหกรรมหรือทุกประเภทธุรกิจ โดยมีตั้งแต่วิสาหกิจขนาดใหญ่ที่เป็นองค์กรธุรกิจระดับประเทศซึ่งมีมูลค่าตลาด (Market Capitalization) สูงและมีศักยภาพในการดำเนินกิจการ ไปจนถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือที่เรียกกันว่า SMEs ซึ่งมีจำนวนผู้ประกอบการมากที่สุดในประเทศ จากสถิติของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ปี 2559 พบว่าผู้ประกอบการ SMEs ในประเทศมีจำนวนสูงถึงร้อยละ 99.7 ของจำนวนวิสาหกิจในประเทศทั้งหมดหรือประมาณ 2.74 ล้านราย ซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจที่เป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย และโดยส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจครอบครัวที่สืบทอดมาจากรุ่นสู่รุ่น จากธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กเติบโตไปเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ (ศศิกานต์ วัฒนะจันทร์, 2556)

สอดคล้องกับในรายงานของ Price Waterhouse ที่ได้มีการระบุว่า ร้อยละ 80 ของธุรกิจในภูมิภาคเอเชียเติบโตมาจากรากฐานของธุรกิจครอบครัว และกว่าร้อยละ 40 ของ 500 อันดับแรกขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา คือ องค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวนั้นมีบทบาทที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจระดับประเทศและระดับโลกเป็นอย่างมาก (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

จากข้อมูลข้างต้นแม้ว่ากลุ่มธุรกิจขนาดเล็กซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัวจะเป็นรากฐานที่สำคัญและเป็นตัวช่วยผลักดันอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างมั่นคง แต่โดยทั่วไปแล้วเรายังคงพบว่าธุรกิจครอบครัวยังคงมีจุดอ่อนในด้านการบริหารจัดการ ผลการศึกษา Up close and professional: the family factor ของบริษัท PwC ประเทศไทยในปี 2557 ที่ทำการสำรวจผู้บริหารและเจ้าของธุรกิจครอบครัว จำนวน 2,378 ราย ในกว่า 40 ประเทศทั่วโลก พบว่าผู้บริหารธุรกิจครอบครัวทั่วโลกยังคงเผชิญกับปัญหาการปฏิรูปธุรกิจครอบครัว การจัดโครงสร้างการบริหารอย่างมืออาชีพยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจครอบครัวในอีก 5 ปีข้างหน้า เช่น ขาดการแยกแยะที่ชัดเจนระหว่างส่วนที่เป็นทรัพย์สินหรือหนี้สินของธุรกิจกับส่วนที่เป็นของครอบครัว ขาดนโยบายและรูปแบบการบริหารที่เป็นระบบโดยมักจะให้ความสำคัญกับตัวบุคคลมากกว่า การยึดถือสายสัมพันธ์แทนที่จะพิจารณาถึงหลักการที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งนอกจากจะดำเนินการไปอย่างไม่เป็นระบบแล้วยังมีเรื่องของความไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้นอีกด้วย

เนื่องจากว่าในธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ นั้นมักจะประกอบไปด้วยคนที่ เป็นสมาชิกในครอบครัวและคนที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวที่อยู่ร่วมกันภายใต้การบริหารที่มีเรื่องความไม่เป็นธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่บ่อยๆ กล่าวคือ องค์กรมักจะนำเอาระบบอุปถัมภ์หรือการแบ่งพรรคแบ่งพวกมาใช้กับกลุ่มของพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว ซึ่งเป็นการเล่นพรรคเล่นพวกระหว่างเครือญาติ ยึดถือสายสัมพันธ์ระหว่างคนในครอบครัวจนทำให้มองข้ามความถูกต้องที่ควรจะทำต่อกับกลุ่มของพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวเช่นกัน โดยการ เล่นพรรคเล่นพวกจะถูกนำมาใช้ ในด้านการบริหารบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ตั้งแต่เรื่องของการสรรหาและคัดเลือกบุคคล การส่งเสริมและพัฒนา การประเมินผลงานและการพิจารณาความดีความชอบ (Hofstede, 2001, as cited in Rodriguez & Gomez, 2009) ซึ่งกลุ่มที่เป็นสมาชิกในครอบครัวมักจะได้รับมากกว่าหรือพิเศษกว่ากลุ่มที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

หากมองในภาพรวมจะพบความขัดแย้งระหว่างหลักการบริหารธุรกิจกับหลักความสัมพันธ์ในครอบครัว ซึ่งอาจนำไปสู่การสูญเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานของกลุ่มที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว เกิดความไม่พอใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนอาจเกิดความขัดแย้งในวงกว้างที่ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันลดลงและไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ นับว่าเป็นจุดอ่อนสำคัญที่ไปจำกัดความสามารถในการเติบโตทางธุรกิจ หรืออาจเป็นปัญหาที่นำไปสู่ความล้มเหลวในอนาคตได้ ซึ่งองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจเพื่อหาแนวทางแก้ไข ยกย่องระดับกระบวนการทำงาน และพัฒนาความเป็นมืออาชีพในด้านการบริหารงาน โดยเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ

ธุรกิจครอบครัวทั้ง 4 บริษัท ที่เลือกมาศึกษาในครั้งนี้เป็นบริษัทผู้รับเหมารายย่อยและอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ เป็นบริษัทขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานประมาณ 50 ถึง 100 คน เป็นธุรกิจครอบครัวที่มีทั้งการสืบทอดความเป็นเจ้าของกิจการมาจากรุ่นก่อน และจากการถือหุ้นเกินครึ่งหนึ่งของสมาชิกในครอบครัว โดยมีสมาชิกในครอบครัวช่วยดำเนินธุรกิจทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ รวมทั้งมีพนักงานจากภายนอกซึ่งไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวเข้ามาทำงานด้วยทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการเช่นกัน

จากการสัมภาษณ์เบื้องต้นพบว่าทั้ง 4 บริษัท ยอมรับถึงการนำเอาระบบการเล่นพรรคเล่นพวกมาใช้ในการบริหารเฉพาะกับกลุ่มของพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวหรือเป็นเครือญาติกับเจ้าของ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในองค์กร เนื่องจากมีความคาดหวังว่าอยากจะทำให้สมาชิกคนสำคัญในครอบครัวได้เข้ามาเรียนรู้และศึกษาแนวทางในการทำงานเพื่อก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการในรุ่นถัดไป หรือสมาชิกในครอบครัวคนอื่นๆ ที่ห่างออกไปเล็กน้อย เช่น ลูกสะใภ้ ลูกเขย หรือหลานๆ ก็ให้เข้ามาทำงานเพราะมีความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นกันเอง ทำให้มีความไว้วางใจในการให้มาช่วยทำงานในบริษัท และอยากจะช่วยเหลือให้ได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆ แต่ใน

ขณะเดียวกันก็ต้องรับบุคคลภายนอกเข้ามาทำงานด้วย เพราะจำนวนสมาชิกในครอบครัวนั้นมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้าน ทั้งนี้บริษัทพบปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่ม ซึ่งมีตั้งแต่ปัญหาเล็กๆ ไปจนถึงปัญหาใหญ่ บ่อยครั้งที่พนักงานมีความขัดแย้งไม่ลงรอยกัน ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ เกิดการทะเลาะวิวาท และร้ายแรงถึงขั้นลาออกในที่สุด ซึ่งบริษัทเองยังไม่สามารถมั่นใจได้ว่าลักษณะดังกล่าวนั้นเกิดขึ้นจากสาเหตุใด

แต่ทั้งนี้พบว่าส่งผลเสียต่อบริษัทเป็นอย่างมากในการที่พนักงานมีความขัดแย้ง ไม่มีความสมัครสมานสามัคคีกัน อีกทั้งหากพนักงานลาออก บริษัทจำเป็นต้องสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาแทนพนักงานเดิม สูญเสียทั้งทรัพยากรและระยะเวลาในการฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่ บางครั้งเป็นการยากกว่าจะได้พนักงานเข้ามาทำงาน หรือได้มาแล้วก็เชื่อว่าจะไม่มีความขัดแย้งใดๆ เลย ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากเมื่อพนักงานเกิดความขัดแย้งและไม่สามารถทำงานร่วมกันตามที่ได้รับมอบหมาย หรือขัดต่อข้อบังคับการทำงานของบริษัท ทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เกิดการติดขัด ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ตลอดจนสูญเสียศักยภาพในการสร้างผลประกอบการที่จะทำให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องทำความเข้าใจและเร่งดำเนินการแก้ไขเพื่อสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ที่มีแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มขึ้น จากสถิติของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2559) ที่ระบุว่า อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์มีแนวโน้มที่จะขยายตัวไป ตามการลงทุนที่เพิ่มขึ้นของอสังหาริมทรัพย์ ทำให้กลุ่มบุคคลหรือกลุ่มบริษัทมีความต้องการเฟอร์นิเจอร์มากขึ้น หากบริษัทสามารถพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการบริหารงานเพื่อลดปัญหาและความขัดแย้งดังกล่าวที่เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบริษัทให้แข็งแกร่งขึ้น รวมถึงสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงการเล่นพรรคเล่นพวกในการบริหารทรัพยากรบุคคลของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก ในด้านการสรรหาและคัดเลือก การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย
2. เพื่อศึกษาว่าการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวเป็นสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวหรือไม่
3. เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

1.3 ขอบเขตในการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวที่มาจากการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว โดยการสรรหาและคัดเลือก การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย ซึ่งศึกษาเฉพาะกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ทั้งพนักงานในระดับบริหารจัดการและพนักงานในระดับปฏิบัติการของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กรายงาน 4 บริษัท ซึ่งเป็นบริษัทผู้รับเหมารายย่อยและอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกที่องค์กรนำมาใช้กับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวนั้นส่งผลเสียหรือไม่อย่างไร
2. ทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว
3. ทำให้ทราบแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวและกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน และเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่กลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว รวมถึงสร้างการยอมรับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว

1.5 นิยามศัพท์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในขอบเขตและความหมายของคำบางคำที่สำคัญ ผู้วิจัยจึงขอกำหนดด้วยการให้นิยามศัพท์ ดังนี้

“สมาชิกในครอบครัว” หมายถึง บุคคลที่มีความสัมพันธ์และผูกพันกันทางสายเลือดทางการสมรสหรือทางการรับบุตรบุญธรรม ซึ่งสมาชิกอาจอยู่ร่วมกันภายในครัวเรือนเดียวกันหรืออาจแยกไปอยู่ต่างหากได้

“กลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว” หมายถึง บุคลากรภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ทางครอบครัวหรือเป็นสมาชิกในครอบครัวของเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ทางสายเลือด และทางการสมรส

“กลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว” หมายถึง บุคลากรภายในองค์กรที่ไม่มี ความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือทางการสมรสกับสมาชิกในครอบครัวของเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในองค์กร

“การเล่นพรรคเล่นพวก” หมายถึง ระบบการบริหารบุคลากรที่ไม่เป็นธรรม โดยยึด ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัวหรือเครือญาติในการช่วยเหลือเลี้ยงดู ให้สิทธิพิเศษและ ผลประโยชน์มากกว่าสมาชิกที่ไม่ใช่ครอบครัว โดยไม่ใช่หลักความเสมอภาคหรือหลักความเป็นมือ อาชีพ

“การสรรหาและคัดเลือก” หมายถึง การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานโดย ไม่ได้ยึดหลักความสามารถ ไม่คำนึงถึงเกณฑ์มาตรฐานหรือความเสมอภาคระหว่างพนักงานที่เป็น สมาชิกครอบครัวกับพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว โดยอาศัยความพึงพอใจส่วนตัว ซึ่งพนักงาน ที่เป็นสมาชิกในครอบครัวมักจะได้รับโอกาสและสิทธิพิเศษมากกว่าพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกใน ครอบครัว

“การมอบหมายงาน” หมายถึง การมอบหมายหรือจัดสรรงาน หรือหน้าที่ความ รับผิดชอบในงานนั้นๆ ให้กับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวโดยไม่ได้ยึดหลักความสามารถ ไม่ คำนึงถึงเกณฑ์มาตรฐานหรือความเสมอภาคระหว่างพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวกับพนักงานที่ ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว โดยอาศัยความพึงพอใจส่วนตัว

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน” หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับ พนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวโดยไม่ได้พิจารณาที่ความสามารถและผลงานที่พนักงานได้ปฏิบัติ จริง ไม่คำนึงถึงเกณฑ์มาตรฐานหรือความเสมอภาคระหว่างพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวกับ พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

“การพิจารณาให้รางวัล” หมายถึง การพิจารณาให้รางวัลแก่พนักงานที่เป็นสมาชิกใน ครอบครัวโดยไม่ได้ยึดตามผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาให้ตามความพอใจส่วนตัว ซึ่งพนักงานที่ เป็นสมาชิกในครอบครัวมักจะได้รับผลประโยชน์และสิทธิพิเศษมากกว่าพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกใน ครอบครัว

“การแต่งตั้ง/โยกย้าย” หมายถึง การแต่งตั้งหรือโยกย้ายพนักงานที่เป็นสมาชิก ครอบครัวกับพนักงานที่เป็นคนนอกอื่นๆ ไม่เท่าเทียมกัน และไม่ได้ยึดถือตามหลักของความสามารถ หรือคุณสมบัติที่เหมาะสมของคนๆ นั้นกับตำแหน่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่ง นั้นๆ ซึ่งพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวมักจะได้รับโอกาสและสิทธิพิเศษมากกว่าพนักงานที่ไม่ใช่ สมาชิกในครอบครัว

“ความขัดแย้ง” หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่ายหรือกลุ่มบุคคล 2 กลุ่มขึ้นไป มีความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และความต้องการที่ไม่ตรงกัน ขัดต่อกัน ไม่ลงรอยกัน และมีความเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

“ความขัดแย้งในการทำงาน” หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่มีลักษณะไม่ลงรอยทางความรู้สึก ความคิด ทศนคติ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย จุดประสงค์ และความต้องการระหว่างบุคคล 2 กลุ่ม ซึ่งก็คือ พนักงานกลุ่มที่เป็นสมาชิกในครอบครัวกับพนักงานกลุ่มที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ซึ่งไม่สอดคล้องกัน และไม่สามารถไปด้วยกันได้



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเล่นพรรคเล่นพวกกับความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

- 2.1 การบริหารงานในธุรกิจครอบครัว
 - 2.1.1 ลักษณะการบริหารงานในธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ
 - 2.1.2 ปัญหาการบริหารงานของธุรกิจครอบครัว
 - 2.1.3 ธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์
- 2.2 การเล่นพรรคเล่นพวกในธุรกิจครอบครัว
 - 2.2.1 แนวความคิดการเล่นพรรคเล่นพวก
 - 2.2.2 การเล่นพรรคเล่นพวกในธุรกิจครอบครัว
 - 2.2.3 การเล่นพรรคเล่นพวกกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจครอบครัว
 - 2.2.4 ผลกระทบของการเล่นพรรคเล่นพวกในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง
 - 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

2.1 การบริหารงานในธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว คือธุรกิจที่หุ้นของกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นของสมาชิกในครอบครัวที่เป็นเจ้าของ หรือเป็นธุรกิจที่มีการสืบทอดมาสู่ลูกหลานอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งปัจจุบันมีธุรกิจครอบครัวเป็นจำนวนมากในประเทศไทยที่มีสมาชิกในครอบครัวเป็นผู้สร้างและบริหารกิจการด้วยตนเอง ผลการศึกษาของบริษัท เฮย์กรุ๊ป (2014) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ทั้งในด้านมูลค่าขององค์กร ผลตอบแทนของการลงทุนและการเติบโตของรายได้ต่อปี เนื่องจากธุรกิจครอบครัวมีจุดแข็งในด้านการบริหารงานที่คล่องตัว มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและยืดหยุ่น การสื่อสารค่านิยมในองค์กรเป็นไปได้ง่าย ตลอดจนพนักงานมีความ

ผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรสูงเพราะเป็นสายสัมพันธ์ของคนในครอบครัว (Azoury, Daou, & Sleiaty, 2013)

2.1.1 ลักษณะการบริหารงานในธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ

หลายองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการจัดการภายในและในด้านการวางแผนส่งต่อธุรกิจไปยังรุ่นถัดไป จากผลวิจัยของ APM Group ระบุว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรธุรกิจครอบครัวประสบผลสำเร็จและสามารถคงอยู่ได้ในรุ่นถัดไป คือ การมองในระยะยาว และมีความตั้งใจจะทำในสิ่งที่คิดไว้ มีการตั้งบอร์ดหรือมีที่ปรึกษาที่จะคอยตั้งคำถามให้ได้คิดและตั้งตัวเองให้มองไปในระยะยาวอยู่เสมอ (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2557)

ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จจากรุ่นสู่รุ่น อย่างเช่น ธุรกิจของตระกูลจิราธิวัฒน์ ที่สามารถสร้างกิจการครอบครัวให้เติบโตใหญ่และประสบความสำเร็จ ถือเป็นต้นแบบการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในส่วนของธุรกิจและความเป็นครอบครัว โดยใช้หลักธรรมญูครอบครัวสร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคระหว่างคนในตระกูลเดียวกันและคนนอกตระกูลที่มีความสามารถ ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาให้เข้ามาทำงานโดยทุกคนต้องมีความรู้ความสามารถที่แท้จริงและได้รับการเห็นชอบว่ามีคุณสมบัติเหมาะสม การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไปตามความสามารถของแต่ละบุคคล การบริหารความสัมพันธ์ที่ใส่ใจและดูแลทั้งสมาชิกในครอบครัวและสมาชิกที่ไม่ใช่ครอบครัวให้มีความสมดุลกัน ไม่ให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกหรืออาณาจักรย่อยขึ้นในครอบครัวและองค์กร (นวพล วิริยะกุลกิจ, 2016)

2.1.2 ธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์

เนื่องจากธุรกิจครอบครัวโดยส่วนใหญ่มีขนาดเล็กหรือเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการเจริญเติบโตของระบบเศรษฐกิจ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาและผลักดันธุรกิจให้ก้าวไปสู่ความมั่นคงหรือการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในอนาคต

แม้ว่าธุรกิจครอบครัวจะมีจุดแข็งในด้านต่างๆ ที่ได้เปรียบธุรกิจประเภทอื่นๆ แต่จะพบว่าธุรกิจครอบครัวหลายบริษัทประสบความล้มเหลวในการดำเนินกิจการหรือมีผลประกอบการที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง โดยเฉพาะธุรกิจครอบครัวที่มีขนาดเล็ก แม้จะมีความคล่องตัวทางด้านการจัดการและความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างสมาชิกในครอบครัว แต่กลับพบว่าธุรกิจครอบครัวยังมีข้อจำกัดในด้านต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของโครงสร้างทางการบริหารที่ไม่ชัดเจน ไม่มีนโยบายที่เป็นมาตรฐาน และไม่มีระบบความเป็นมืออาชีพซึ่งไปจำกัดศักยภาพและการเติบโตของธุรกิจได้

ดังเช่นธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กที่ผู้วิจัยได้เลือกมาศึกษาทั้ง 4 บริษัท เป็นธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กที่ประกอบกิจการเป็นผู้รับเหมารายย่อยเกี่ยวกับเฟอร์นิเจอร์ จากการสัมภาษณ์เบื้องต้น ทั้ง 4 บริษัทยอมรับว่าการบริหารงานในด้านต่างๆ รวมทั้งด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่มีความเป็นมืออาชีพเนื่องจากให้ความสำคัญกับสายสัมพันธ์ในครอบครัวมากกว่าคนที่ไม่ใช่ครอบครัว มีระบบการบริหารอย่างหลวมๆ ไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน เช่น การรับสมัครคนเข้ามาทำงาน การมอบหมายงานให้ทำ การประเมินผลงาน การพิจารณาให้รางวัล เป็นต้น โดยจะมีความโอนเอียงไปทางสมาชิกในครอบครัวมากกว่า ซึ่งองค์กรพบว่าบ่อยครั้งพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวทำงานไม่มีประสิทธิภาพเพราะไม่ได้มาจากความสามารถที่แท้จริง เกิดความขัดแย้งกันระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่ม มีการทะเลาะเบาะแว้ง ไม่มีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ไม่มีความเป็นทีมเวิร์ค ขาดလာสายบ่อย และหลายครั้งที่กลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวหลบหลีกงานที่จะต้องปฏิบัติร่วมกันกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรไม่ต้องการให้เกิดขึ้นเพราะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นความวุ่นวายในการแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว คุณภาพงานที่ตกต่ำ ความล่าช้าในการส่งมอบงานที่แล้วเสร็จไม่ทันกำหนดการณ์เพราะพนักงานไม่ร่วมมือกัน โดยองค์กรต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขเพื่อสร้างความสามารถในแข่งขันและเพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างผลประกอบการของกิจการ

สถิติของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2559) พบว่า อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์มีแนวโน้มที่จะขยายตัวไปตามการลงทุนที่เพิ่มขึ้นของอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมาจากการขยายตัวก่อสร้างรถไฟฟ้าสายต่างๆ จะทำให้กลุ่มบุคคลและกลุ่มบริษัทมีความต้องการเฟอร์นิเจอร์มากขึ้น ถือเป็นโอกาสสำคัญที่ธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กที่อยู่ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์จะสามารถสร้างผลประกอบการให้เพิ่มขึ้นได้ โดยธุรกิจควรเริ่มจากการพัฒนาระบบการบริหารงานในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการพัฒนาความเข้าใจในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยังคงเป็นจุดอ่อนและเป็นปัญหาสำคัญ เพื่อสร้างศักยภาพในการรองรับโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.1.3 ปัญหาของธุรกิจครอบครัว

2.1.3.1 ปัญหาเรื่องการสืบทอดกิจการ

แม้ว่าธุรกิจครอบครัวจะมีจุดแข็งเรื่องการบริหารงานที่ไม่ซับซ้อน แต่ยังคงพบปัญหาที่เป็นจุดอ่อนสำคัญหลายอย่าง หนึ่งในนั้นคือเรื่องการสืบทอดกิจการไปสู่รุ่นถัดไป สำหรับธุรกิจทั่วไปอาจวัดกันที่ความสำเร็จของผลประกอบการ รายได้ ยอดขาย และกำไร แต่สำหรับธุรกิจครอบครัวนั้นสิ่งสำคัญก็คือเป้าหมายในการเติบโตอย่างยั่งยืนไปสู่รุ่นลูกหลาน แม้ว่าธุรกิจในภูมิภาคเอเชียกว่าร้อยละ 70-80 เป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากกิจการครอบครัว แต่การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นแรกไปสู่รุ่นที่สอง จะมีเพียงร้อยละ 30 เท่านั้นที่สามารถอยู่รอดได้ (วันเฉลิม สิริพันธ์, บริษัทเฮกกรุ๊ป จำกัด, 2014) และยังมีผลการศึกษาหลายแห่งที่พบว่า อัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว

ตั้งแต่รุ่นที่ก่อตั้งจนถึงรุ่นที่สามหรือรุ่นที่สี่นั้น กลับมีน้อยมากหรือไม่ถึงร้อยละ 5 (ศิริ อินทรกำธรชัย, บริษัท PwC ประเทศไทย, 2556) อีกทั้งยังมีผลการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่ามีไม่ถึงร้อยละ 1 ที่สามารถสืบทอดไปสู่รุ่นที่สี่ได้ แม้ว่าองค์กรจะพยายามเปลี่ยนแปลงระบบและนำคนนอกที่มีความเป็นมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหารงาน ก็ไม่สามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญในเรื่องต้นทุนครอบครัวที่ใช้ดำเนินธุรกิจ (Family Capital) ซึ่งเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ ค่านิยม ธรรมเนียมและกฎเกณฑ์ของครอบครัว โดย Family Capital จะฝังแน่นอยู่ในครอบครัวรุ่นแรก แต่ระบบและการบริหารที่เป็นมืออาชีพจะยังมีไม่มาก และ Family Capital จะเริ่มลดลงในขณะที่ระบบและการบริหารที่เป็นมืออาชีพจะเริ่มชัดเจนขึ้น เนื่องจากการนำบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยบริหารงานซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถทำลายความเป็น Family Capital มีผลการศึกษาที่ค้นพบปัจจัยขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัว 3 ประการ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัย 3 ประการนี้ได้แก่ คุณค่าที่สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว และหลักการ กฎเกณฑ์ หรือวิธีการดำเนินธุรกิจ (บริษัท เฮย์กรุ๊ป จำกัด, 2014)

2.1.3.2 ปัญหาเรื่องความไม่เป็นธรรม

ไม่เพียงแต่ปัญหาในด้านการสืบทอดกิจการ แต่ยังมีปัญหาในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเรื่องสำคัญและมีผลกระทบอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมาจากความขัดแย้งระหว่างบรรพบุรุษที่ถูกต้องกับหลักการที่ใช้บริหารคนในครอบครัว บ่อยครั้งที่เกิดความวุ่นวายเกี่ยวกับแนวทางในการจัดการกับสมาชิกทุกคนในองค์กรให้มีสิทธิภาพ (Ivan Lansberg S., 1983) ทั้งสมาชิกในครอบครัวและไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ซึ่งกลายเป็นเรื่องดั้งเดิมที่มีมาตั้งแต่อดีตแล้ว ที่ธุรกิจครอบครัวมักถูกจำกัดการดำเนินงานต่างๆ และไม่สามารถที่จะเติบโตไปสู่ความยั่งยืนได้เพราะลักษณะของการจัดการคนที่อยู่ในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือคนในครอบครัวหรือลักษณะการเล่นพรรคเล่นพวก (Henry Wai-chung Yeung, 2000)

ในความเป็นจริงแล้ว แม้เราจะเห็นว่าการรับสมัครเข้าทำงานในหน่วยราชการหรือองค์กรธุรกิจในปัจจุบันได้มีการใช้หลักคุณธรรมและหลักความเสมอภาค อย่างเช่น การสอบเข้าแข่งขันเพื่อดำรงตำแหน่ง ผ่านตัววัดความรู้ความสามารถต่างๆ แต่ในทางปฏิบัติที่ทำได้จริงนั้น หลักคุณธรรมและหลักความเสมอภาคกลับยังไม่สามารถนำมาใช้ให้สำเร็จได้อย่างจริงจัง เนื่องจากยังคงตกอยู่ภายใต้อิทธิพลเรื่องการอุปถัมภ์หรือการเล่นพรรคเล่นพวกอยู่ ซึ่งเป็นการปล่อยให้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลนั้นเข้ามาบิบบบาทครอบคลุมการบริหารงาน เน้นในเรื่องของครอบครัวเป็นหลัก การแต่งตั้งและให้ความดีความชอบเน้นที่นามสกุลเป็นหลัก ไม่สามารถรักษาความเป็นมืออาชีพที่ดีได้ ผลประโยชน์ของบริษัทจะย้ายไปสู่สมาชิกในครอบครัว ระบบการเงินคลุมเครือไม่มีความแม่นยำ มีความลับเกิดขึ้นในระบบ ซึ่งไม่โปร่งใสและไม่เป็นธรรมกับอีกฝ่ายที่ไม่ใช่คนในครอบครัว ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมวิถีชีวิตครอบครัวของหลายๆ องค์กรไปแล้ว (ปิยพจน์ สามีตติยากร, 2551)

2.2 การเล่นพรรคเล่นพวกในธุรกิจครอบครัว

คำว่า “การเล่นพรรคเล่นพวก” (Nepotism) เป็นคำที่คนในสังคมไทยคุ้นเคยกันดี เนื่องจากเป็นสังคมแบบญาติมิตรที่มีการช่วยเหลือกันตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยสามารถพบเห็นได้ในสังคมที่มีการรวมตัวกันระหว่างคน 2 กลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจต่างกันที่ความเป็นครอบครัว ความเป็นเพื่อนฝูง หรือความใกล้ชิดของแต่ละกลุ่ม และเมื่อกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันเหล่านี้เข้าไปอยู่ในองค์กรธุรกิจ จากการเล่นพรรคเล่นพวกที่เป็นอยู่ก็จะมีผลซับซ้อนมากขึ้นและเข้าไปเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการต่างๆ ในองค์กรกลายเป็นระบบการเล่นพรรคเล่นพวก มีระบบที่มีลักษณะคล้ายกันแต่มีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป คือ ระบบพรรคพวกหรือระบบพวกพ้อง ระบบคนพิเศษ (Favoritism) ระบบซุบเลี้ยง (Spoiled system) และ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากตั้งแต่ระบบสังคมย่อยไปจนถึงระบบสังคมขนาดใหญ่หรือระบบขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน

2.2.1 แนวความคิดการเล่นพรรคเล่นพวก

มีนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดของการเล่นพรรคเล่นพวก (Nepotism) ซึ่งสรุปได้ว่า การเล่นพรรคเล่นพวกเป็นรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะการให้สิทธิพิเศษกับสมาชิกในครอบครัว เครือญาติหรือคนพิเศษของผู้ที่เป็นเจ้าของ โดยมีการปฏิบัติตั้งแต่นั้นตอนของการรับเข้ามาทำงานไปจนถึงการพิจารณาให้ความดีความชอบในด้านต่างๆ (Margaret Y. Padgett & Kathryn A. Morris, 2015) โดยมีมุมมองเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งในด้านบวกนั้นมองว่าการเล่นพรรคเล่นพวกทำให้เกิดผลประโยชน์กับบุคคลที่เป็นพวกพ้องเพราะได้รับการอุปถัมภ์ช่วยเหลือ การเล่นพรรคเล่นพวกนั้นไม่ใช่เรื่องที่เลวร้ายและไม่เหมาะสมเสมอไป เพราะยังส่งผลดีต่อองค์กรเนื่องจากคนที่เป็นพวกพ้องหรือสมาชิกในครอบครัวจะเกิดข้อผูกมัดและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับสูง (Dickson et al., 2012) แต่ในทางลบนั้นการเล่นพรรคเล่นพวกถูกมองว่าเป็นอุปสรรคสำคัญต่อองค์กรเพราะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในองค์กรของบุคคลที่ไม่ใช่พวกพ้อง (Padgett & Morris, 2012; Keles et al., 2011) อีกทั้งคนที่ไม่ใช่พวกพ้องมักจะปฏิเสธผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีพอ ความไม่เหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่การงานและผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่าของกลุ่มที่เป็นพวกพ้องเสมอ (Ewing, 1965, Ford & McLaughlin, 1986, Hayajenh et al., 1994 & Abdalla et al., 1998)

คนส่วนใหญ่มักจะมีทัศนคติที่เป็นลบต่อการเล่นพรรคเล่นพวก ดังเช่นในงานวิจัยของ Harvard Business ปี 1965 ที่แสดงว่า นักธุรกิจร้อยละ 60 หรือประมาณ 2,700 รายที่เลือกมาศึกษา มองการเล่นพรรคเล่นพวกในแง่ลบ (Margaret Y. Padgett & Kathryn A. Morris,

2005) ซึ่งเป็นระบบที่ไม่เหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้ โดยเชื่อว่าการเล่นพรรคเล่นพวกนี้มีความขัดแย้งอย่างมากกับค่านิยมพื้นฐานอเมริกันในเรื่องความเสมอภาคและการพึ่งพาตนเอง อีกทั้งการได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆ หรือโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพมาจากคนในครอบครัวช่วยเหลือไม่ใช่มาจากความสามารถของตนเอง มุมมองในด้านลบนี้ทำให้บางองค์กรถึงขนาดสร้างนโยบายต่อต้านการเล่นพรรคเล่นพวกขึ้นมา (Slack, 2001)

อย่างไรก็ตามมีแนวคิดที่แตกต่างไปเล็กน้อย แม้ว่าการเล่นพรรคเล่นพวกจะถูกนำมาปฏิบัติด้วยการให้สิทธิพิเศษต่างๆ กับคนในพวกพ้อง แต่องค์กรสามารถพิจารณาควบคุมไปกับหลักคุณธรรมได้ กล่าวคือมีการเล่นพรรคเล่นพวกกับคนในพวกพ้องได้แต่ต้องคำนึงถึงความสามารถที่แท้จริงและผลงานที่มีคุณภาพที่จะเกิดขึ้นจากคนในพวกพ้องด้วย (Bellow, 2003)

2.2.2 การเล่นพรรคเล่นพวกในธุรกิจครอบครัว

การเล่นพรรคเล่นพวกมักจะเห็นได้อย่างชัดเจนในธุรกิจครอบครัว เพราะการเอื้อประโยชน์ต่อคนในพวกพ้องส่วนใหญ่ก็คือคนในครอบครัว ในธุรกิจครอบครัวนั้นมีทั้งสมาชิกในครอบครัวและสมาชิกที่ไม่ใช่ครอบครัวทำงานอยู่ร่วมกันภายใต้การบริหารของเจ้าของที่เป็นคนในครอบครัว และมีความสัมพันธ์ระหว่างคนในครอบครัวมากกว่าคนภายนอก จึงมักจะพบความแตกต่างในการปฏิบัติต่อสมาชิกในครอบครัวและสมาชิกที่ไม่ใช่ครอบครัว ทั้งในด้านของการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทและขวัญกำลังใจในการทำงานที่ตกต่ำของสมาชิกที่ไม่ใช่ครอบครัวที่มีความรู้ความสามารถ เนื่องจากการถูกจำกัดเรื่องอำนาจการตัดสินใจ หรือการตัดสินใจนั้นๆ ขัดแย้งหรือไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของสมาชิกในครอบครัว (Liu, Eubanks & Chater, 2015; Carlson, Upton & Seaman, 2006, อ้างถึงใน วิทยาพร อุปถัมภ์ชาติ, 2558)

การเล่นพรรคเล่นพวกมาจากพื้นฐานของการที่คนไทยให้ความสำคัญกับเครือญาติมาก มีความสนิทสนมและผูกพันกันแม้ยุคสมัยจะเปลี่ยนแปลงไป ความสัมพันธ์ระหว่างเครือญาติในปัจจุบันมีความเหนียวแน่นน้อยลง แต่ก็ยังยึดถือเรื่องการช่วยเหลือและแบ่งปันกันไม่ต่างจากในอดีตมากนัก เช่นเดียวกับการดำเนินธุรกิจที่จะนำเครือญาติหรือพวกพ้องของตนเข้ามาช่วยปฏิบัติงาน มีข้อผูกมัดที่เกี่ยวข้องกับคนในครอบครัวด้วยกันเอง เป็นที่มาของการเกิดระบบการเล่นพรรคเล่นพวก (กรีซ สืบสนธิ์, 2538, น. 120, อ้างถึงใน ลดาภรณ์ สุคำวัง, 2541) มีแนวคิดว่าการเล่นพรรคเล่นพวกไม่คิดคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรส่วนรวม ไม่ได้พิจารณาถึงความสามารถของบุคคลที่แท้จริง แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ยังมีข้อดีอยู่ตรงที่ว่า การรับคนในครอบครัวหรือคนกันเองที่มีความสนิทสนมคุ้นเคยเข้ามาทำงานก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจกัน มีมนุษยสัมพันธ์ และเกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานร่วมกันได้

สมาชิกในครอบครัวหรือกลุ่มของเครือญาติที่สามารถนับได้ 3 ลักษณะ คือนับตามความสัมพันธ์ทางสายเลือด (Consanguinity) เช่น พ่อ แม่ พี่ น้อง นับตามความสัมพันธ์จากการแต่งงาน (Affinity) เช่น ลูกเขย สะใภ้ และนับตามการสมมติ (Fictional Ties) เช่น การรับบุตรบุญธรรม เป็นต้น (นิยพวรรณ วรณศิริ, 2528, น. 106, อ้างถึงใน ลดาภรณ์ สุคำวัง, 2541)

ในงานวิจัยเล่มนี้จะพิจารณาเฉพาะสมาชิกในครอบครัว 2 ประเภทแรก คือสมาชิกในครอบครัวที่นับตามความสัมพันธ์ทางสายเลือด และสมาชิกในครอบครัวที่นับตามความสัมพันธ์จากการแต่งงาน เท่านั้น เนื่องจากเป็นกลุ่มสมาชิกที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนในสังคมทั่วไป รวมถึงในองค์กรธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กที่ได้ทำการศึกษาวิจัยด้วย

2.2.3 การเล่นพรรคเล่นพวกกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจครอบครัว

องค์กรจำนวนไม่น้อยมีการทำงานร่วมกันของคนที่เป็นสมาชิกในครอบครัวและคนที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ใช้หลักการบริหารงานแบบครอบครัวมากกว่าจะยึดระบบของความเป็นองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการบริหารงานในด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงนโยบายในการบริหารบุคคล (Hofstede, 2001, as cited in Rodriguez & Gomez, 2009) ผลงานวิจัยเรื่องปัญหาการทำงานในองค์กรเดียวกันของเครือญาติของ ลดาภรณ์ สุคำวัง (2541) พบว่า พนักงานในกลุ่มที่ไม่ใช่เครือญาติในองค์กรมีความคิดเห็นต่อปัญหาการทำงานของกลุ่มที่เป็นเครือญาติในองค์กร โดยส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างมากกับปัญหาเรื่องผู้บริหารมีการปฏิบัติตัวที่แตกต่างกัน ระหว่างผู้ที่เป็นเครือญาติกับผู้ที่ไม่ใช่เครือญาติ มีความลำเอียง ความไม่ยุติธรรม การพิจารณาความดีความชอบ การบรรจุแต่งตั้งหรือโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงานนั้น ผู้ที่เป็นเครือญาติจะได้รับโอกาสที่ดีกว่าผู้ที่ไม่ใช่เครือญาติ การลงโทษผู้ที่กระทำความผิดนั้น ผู้ที่เป็นเครือญาติจะได้รับโทษสถานเบากว่าหรือได้รับการช่วยเหลือมากกว่าผู้ที่ไม่ใช่เครือญาติ กลุ่มเครือญาติมีการช่วยเหลือและรักษาผลประโยชน์ของคนในตระกูลเดียวกันมากกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กรซึ่งทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์หรือระบบการเล่นพรรคเล่นพวกซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร

การเล่นพรรคเล่นพวกจะมักถูกนำมาใช้กับการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรมากที่สุด โดยมีลักษณะที่สำคัญซึ่งสามารถเห็นได้ชัด คือ

1. การพิจารณาบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถส่วนบุคคลเป็นเกณฑ์
2. การคัดเลือกคนเข้าทำงานไม่เปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ หรือมีคุณสมบัติที่เหมาะสม แต่กลับเปิดโอกาสให้กับพวกพ้องของตนเองก่อน
3. มีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
4. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่การงานที่กำลังทำอยู่ เพราะเกรงว่าจะถูกปลดหรือไล่ออกได้หากหัวหน้าหรือผู้ที่มีอำนาจอยู่เหนือเกิดไม่พอใจขึ้นมา

การเล่นพรรคเล่นพวกเป็นเรื่องหนึ่งที่น่าใจได้ยากสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ เพราะเกี่ยวข้องกับคนในครอบครัวและคนที่ไม่ใช่ครอบครัวทำงานอยู่ร่วมกัน โดยเฉพาะในเรื่องการจ้างงานคนในครอบครัวให้เข้ามาทำงานซึ่งไม่ได้คำนึงถึงบุคคลอื่นที่มีความสามารถ ดังนั้น การจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจครอบครัวจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจมากพอสมควรเพื่อที่จะทราบถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับนโยบายและการดำเนินงานต่างๆ ในอนาคต (Karen L. Vinton, 1998)

นักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะของการเล่นพรรคเล่นพวกในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ของธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีความสอดคล้องกันดังนี้

2.2.3.1 การสรรหาและคัดเลือก

ในธุรกิจครอบครัวที่มีขนาดเล็กจำนวนมากมองเรื่องระบบการเล่นพรรคเล่นพวกในมุมที่เป็นบวก เพราะบ่อยครั้งที่การใช้ระบบนี้ทำให้มีต้นทุนทางทรัพยากรที่ถูก โดยเฉพาะต้นทุนค่าแรงงาน ซึ่งการจ้างงานอาจมีทั้งคนในท้องถิ่นและคนในครอบครัวที่ไม่ต้องผ่านระบบการคัดเลือกที่ยุ้งยากและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ไม่ได้พิจารณาถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเพื่อที่จะได้ไม่ต้องแบกรับภาระในเรื่องค่าจ้างที่สูง (David, 2012) พนักงานในองค์กรจะถูกสรรหาและได้รับการว่าจ้างด้วยหลักเกณฑ์ภายในองค์กรมากกว่าจะถูกพิจารณาด้วยระบบที่เป็นทางการ ตลอดจนถูกส่งเสริมให้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีโดยไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสมถูกต้อง (Neil Kokemuller, n.d.)

ไม่เพียงแต่ได้รับการว่าจ้างและการส่งเสริมจากผู้มีอำนาจเท่านั้น แต่เหล่าญาติๆ หรือคนในครอบครัวเองก็มักจะอ้างสิทธิ์ของพวกเขาที่มีอยู่ในบริษัท หรือหากเป็นในบริษัทขนาดใหญ่จะมีเรื่องการอ้างสิทธิ์ในหน้าที่พวกเขาถืออยู่ เป็นต้น และเรียกร้องโอกาสในการเข้าทำงานโดยไม่ได้คำนึงถึงความสามารถที่เหมาะสมของตนเอง โดยยึดถือว่าเจ้าของที่เป็นคนในครอบครัวจะต้องให้การช่วยเหลือบรรดาญาติๆ ทุกคนที่ต้องการความช่วยเหลือโดยปราศจากเงื่อนไขอย่างใดก็ตาม หากมองในแง่ของธุรกิจแล้ว ผู้ก่อตั้งหรือเจ้าก็ได้มีเจตนาที่จะให้องค์กรกลายเป็นหน่วยงานของสวัสดิการที่คอยให้ผลประโยชน์หรือมีการจ้างงานบุคคลที่ไร้ความสามารถมากเกินไป ไม่ว่าจะเป็นคนในครอบครัวหรือคนที่ไม่ใช่คนในครอบครัวก็ตาม ซึ่งมักจะพบว่าตนเองตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากในการตัดสินใจที่จะต้องเลือกระหว่างการจ้างงานคนในครอบครัวที่ไร้ความสามารถหรือเลือกที่จะทำลายความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว ซึ่งหากเลือกที่จะช่วยคนในครอบครัวก็อาจจะเป็นภัยคุกคามต่อประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการและความอยู่รอดของธุรกิจในอนาคต (Ivan Lansberg S., 1983) รวมถึงยังเป็นการบั่นทอนกำลังใจในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ ความพยายามในการสนับสนุนและช่วยเหลือ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติงานในระดับสูงของพนักงานที่ไม่ใช่คนในครอบครัว (David, 2012)

2.2.3.2 การมอบหมายงาน

ระบบการเล่นพรรคเล่นพวกจะมีการยอมรับและสนับสนุนให้เครือข่ายหรือสมาชิกในครอบครัวได้รับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี ที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ แม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่งานที่ยากและท้าทายก็ตาม (Johnson อ้างถึงใน Klaus Kneale, 2009) ซึ่งการมอบหมายงานให้กับสมาชิกในครอบครัวโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมนี้อาจส่งผลต่อคุณค่าของงานรวมทั้งสามารถทำลายขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานคนอื่น ๆ ที่ได้รับภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบในงานที่ย่างยากและมีความซับซ้อนมากกว่า ซึ่งงานเหล่านั้นอาจจะต้องใช้ความคิดในเชิงสร้างสรรค์มากกว่า เมื่อพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวรับรู้ถึงความไม่เท่าเทียมกันก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลง หรืออาจไปจำกัดศักยภาพที่แท้จริงที่พวกเขาสามารถแสดงออกได้ (David, 2012) นอกจากผลกระทบที่เกิดขึ้นกับพนักงานที่อยู่ในองค์กรแล้ว บุคคลอื่นๆ ที่มีความประสงค์จะเข้ามาทำงานหรืออาจถูกชักชวนให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรอาจจะไม่ยอมรับเพราะเหตุผลที่องค์กรขาดความเป็นธรรมในแง่ของการมอบหมายภาระงานที่เหมาะสมกับค่าตอบแทนหรืออื่นๆ ที่สอดคล้องกัน (Maas, Van der Merwe & Venter, 2005, p. 132, อ้างถึงใน S.M. Farrington, E. Venter and G.D. Sharp, 2014)

2.2.3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

แม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเรื่องที่ต้องกรใช้วัดศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการพิจารณาให้คุณให้โทษตามหลักเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ (มุสตี รุมาคม, 2016) แต่ด้วยการบริหารงานแบบการเล่นพรรคเล่นพวกที่ยึดหลักความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว ดังนั้นไม่ว่าพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวจะทำตามหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์กรตั้งไว้หรือไม่ ท้ายที่สุดแล้วก็อาจจะได้รับการประเมินผลที่ดีแม้ผลงานจะออกมาไม่น่าพอใจก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับสมาชิกในครอบครัวหรือคนสนิทนั้นยังคงเป็นเรื่องที่สร้างความลำบากใจอย่างมากที่จะต้องพยายามประเมินผลงานของคนในครอบครัวโดยไม่ให้เกิดความทบทวนกระทบกระเทือนต่อความสัมพันธ์ (Ivan Lansberg S., 1983)

พนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวย่อมเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับการประเมินผลงานที่ดี เพราะจะส่งผลต่อการได้รับรางวัลและผลตอบแทนที่น่าพอใจตามมา ส่วนพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวก็จะรู้สึกพึงพอใจ มีกำลังใจในการทำงานตลอดจนเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรได้เช่นกันหากผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการประเมินผลงานคำนึงถึงความสามารถที่แท้จริงของพวกเขาและตัดสินด้วยความเป็นธรรม หากพวกเขามีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวก็คาดหวังที่จะได้รับการประเมินผลที่ดีกว่าตามนั้น ซึ่งควรคำนึงถึงโอกาสในการเติบโตและตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีขึ้นต่อไป เพราะทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน มีทักษะ

ความสามารถและมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งควรที่จะได้รับการพิจารณาในวิธีการที่เป็นธรรมชาติเหมือนๆ กันกับสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร (Azoury, Daou, & Sleiaty, 2013)

2.2.3.4 การให้ผลตอบแทนและการพิจารณาให้รางวัล

ผลตอบแทนและรางวัลเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งมีทั้งรางวัลภายใน เช่น การได้รับการยกย่องและการยอมรับ คำชมเชยต่างๆ และรางวัลภายนอกที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ เงิน หรือสิ่งของที่ให้คุณประโยชน์อื่นๆ หากพนักงานรับรู้ว่าเขาได้รับรางวัลที่ตอบสนองความต้องการ ก็มักจะตอบสนองต่อองค์กรในรูปแบบของความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันและมีพันธะสัญญาร่วมกับองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานและสามารถคาดการณ์ถึงผลการดำเนินงานที่ดีในระยะยาวขององค์กรอีกด้วย (Lumley et al., 2011, Dirani, 2009 & Warsi et al., 2009 อ้างถึงใน S.M. Farrington, E. Venter and G.D. Sharp, 2014) แต่พบว่าบ่อยครั้งที่เรื่องของการให้รางวัลถูกวิพากษ์วิจารณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวว่าการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลในธุรกิจที่เป็นครอบครัวนั้นอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวจะมีความพึงพอใจที่ต่ำกว่าพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว เนื่องจากรับรู้ได้ว่าถูกจำกัดในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และการให้ผลประโยชน์ต่างๆ รวมทั้งเรื่องของโอกาสในความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะทำให้พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวนี้เกิดความรู้สึกผูกพัน และอยากที่จะช่วยเหลือหรือสนับสนุนองค์กร ตลอดจนอาจกลายเป็นปัญหาร้ายแรงหากพนักงานกลุ่มนี้ยังรับรู้ถึงความไม่เป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนนั้นมาจากการทำงานในที่ตำแหน่งงานเดียวกันกับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว (Veale, n.d., Poza, 2010, p. 235, Ceja & Tapies, 2009, p. 6, Barnett & Kellermanns, 2006, p. 837, อ้างถึงใน Farrington, Venter & Sharp, 2014)

การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลเป็นปัญหาที่มาจากการใช้หลักการที่ไม่เหมาะสม การตัดสินใจมักจะอยู่บนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ที่คลุมเครือซึ่งสืบเนื่องมาจากการบริหารงานด้านต่างๆ ที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งก็คือการบริหารงานแบบใช้ระบบอุปถัมภ์หรือการเล่นพรรคเล่นพวกในกลุ่มครอบครัวด้วยกันเอง แต่กลับมีผลการศึกษาที่ขัดแย้งเกี่ยวกับความเชื่อในระบบอุปถัมภ์ โดยแสดงให้เห็นว่าผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของมีแนวโน้มที่จะให้ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ต่ำกว่าสมาชิกในครอบครัว คือจ่ายน้อยกว่าคนอื่นๆ เพราะมองว่าเป็นหน้าที่ที่ทุกคนในครอบครัวจะต้องช่วยเหลือกันอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องจ่ายเทียบเท่าตลาดหรือสูงกว่า หรือหากจ่ายเช่นนั้นก็อาจจะถูกมองว่าเป็นการช่วยเหลือคนในครอบครัวจากกลุ่มที่ไม่ใช่คนในครอบครัว ซึ่งการกระทำเช่นนี้หากมองในภาพรวมแล้วอาจจะดูเหมือนไม่เป็นอันตรายนัก แต่อันที่จริงแล้วพบว่ายังประสบปัญหาในเรื่องของการเงินที่ไม่เป็นระบบเพราะไม่ได้ยึดถือหลักเกณฑ์การจ่ายที่ถูกต้อง ทำให้องค์กรอาจจะไม่สามารถ

รักษาสมาชิกในครอบครัวบางคนที่มีความสามารถไว้ให้ทำงานกับบริษัทได้ ในขณะที่คนในครอบครัวที่ไม่มีความสามารถก็ยังคงอยู่กับบริษัทเพราะไม่ได้รับรู้ถึงความไม่เป็นธรรมใดๆ ดังนั้นเรื่องของผลตอบแทนและการให้รางวัลจึงควรถูกควบคุมด้วยระบบที่ยึดหลักของความเป็นธรรม (Ivan Lansberg S., 1983)

2.2.3.5 การแต่งตั้ง/โยกย้าย

การแต่งตั้งโยกย้ายในตำแหน่งหน้าที่การงานด้วยการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นก็เช่นเดียวกันกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล ซึ่งไม่ว่าสมาชิกในครอบครัวจะปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ ก็จะได้รับพิจารณาให้ได้ความดีความชอบและผลตอบแทนที่พิเศษกว่าคนที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว และมันก็เป็นสิ่งที่ถูกปฏิบัติมาตลอด บ่อยครั้งที่ธุรกิจครอบครัวมีการหมุนเวียนและโยกย้ายคนในครอบครัวหรือเหล่าญาติพี่น้องให้ไปอยู่ในตำแหน่งที่สูงโดยปราศจากการคัดกรองที่ละเอียดถี่ถ้วน ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถที่เหมาะสมของคนในครอบครัวในตำแหน่งใหม่ที่จะต้องเผชิญกับภาระงานที่ซับซ้อนขึ้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นไม่ใช่เพียงแค่ปัญหาของประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงปัญหาของขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเหมือนกัน รวมทั้งกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่รับรู้ว่าตำแหน่งทางการบริหารที่สูงและมีคุณค่านั้นไม่ได้ใช้ความสามารถในการไต่เต้าขึ้นไป แต่กลับสงวนไว้สำหรับบุคคลซึ่งมีชื่อที่จะได้รับตำแหน่งนั้นอยู่แล้ว (Kneale, 2009)

2.2.4 ผลกระทบของการเล่นพรรคเล่นพวกในการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการเล่นพรรคเล่นพวกที่เข้าไปเกี่ยวข้องในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น การสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคล การส่งเสริมและพัฒนา การบำรุงรักษา การประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบ หรือแม้กระทั่งการให้พ้นจากงาน โดยยึดหลักความสัมพันธ์ของพวกพ้องเดียวกัน ไม่ได้มีการคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล หรือความเป็นธรรมที่เขาควรจะได้รับ (อมรา พงศาพิชญ์ และ ปรีชา คุวินทร์พันธุ์, 2545) ผลกระทบที่เกิดขึ้นสำหรับผู้ที่เป็นพวกพ้องที่ได้รับประโยชน์จากการช่วยเหลือย่อมเกิดความพอใจ แต่สำหรับผู้ที่ไม่ใช่คนในพวกพ้องที่ไม่ได้รับการช่วยเหลืออย่างที่กลุ่มคนเหล่านั้นได้ มักจะเกิดความรู้สึกและผลลัพธ์ในทางตรงกันข้าม คือ

1. เสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะแม้จะมีความรู้ความสามารถแต่กลับไม่ก้าวหน้าในหน้าที่เพราะการพิจารณาความดีความชอบต่างๆ กลุ่มที่เป็นพวกพ้องจะได้รับไปมากกว่า
2. ขาดความพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เพราะคิดว่าไม่ได้รับความไว้วางใจและความยุติธรรม ขาดแรงจูงใจ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นลดลงได้

การเล่นพรรคเล่นพวกทำให้ขาดความยุติธรรมและความเสมอภาค แม้คน 2 กลุ่มจะทำงานได้ดีเหมือนกัน แต่ถ้าไม่ใช่คนในพวกพ้องก็มักจะได้รับสิ่งดีๆ ไม่เท่าเทียมกัน และบางครั้งคนในพวกพ้องด้วยตนเองก็แสดงถึงความจงรักภักดี ยกยอปอปั้นเกินจริง ประจบสอพลอ คนที่ให้การช่วยเหลือมากกว่าที่จะมุ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน แต่กลับได้รับผลตอบแทนที่มากกว่า คนที่ไม่ใช่พวกพ้อง การปฏิบัติเช่นนี้ ถือได้ว่าเป็นการบั่นทอนความรู้สึกของกลุ่มคนเหล่านี้อย่างยิ่ง ร้ายแรง (ประจักษ์ น้อยเหนือย, 2553)

ความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นจากการเล่นพรรคเล่นพวกไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อในเรื่องความรู้สึกและขวัญกำลังใจในการทำงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่เป็นคนในครอบครัวและพนักงานที่ไม่ใช่คนในครอบครัว ผลการศึกษาของ Family Business Australia, KPMG และ Family Business Education and Research Group (FBERG) แห่ง The University of Adelaide ที่ทำการสำรวจธุรกิจครอบครัวในออสเตรเลีย จำนวน 1,700 ราย พบว่าธุรกิจครอบครัวกว่า 80% บอกว่าพวกเขาเคยประสบปัญหาความขัดแย้งหรือความตึงเครียดกับกลุ่มพนักงานที่อยู่ในธุรกิจครอบครัว ทั้งสมาชิกในครอบครัวและสมาชิกคนอื่นๆ โดยสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง คือ เรื่องวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย ความไม่สมดุลกันระหว่างความต้องการของสมาชิกในครอบครัวกับสมาชิกคนอื่นๆ เป็นต้น (ฐานเศรษฐกิจ, 2558)

ซึ่งธุรกิจครอบครัวมักจะมีปัญหาในลักษณะนี้ได้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากไม่มีการบริหารจัดการโครงสร้างที่เป็นระบบ และไม่มียุทธศาสตร์ที่เป็นมาตรฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความไม่เท่าเทียมกันระหว่างคนในครอบครัวกับคนที่ไม่ใช่ครอบครัว ซึ่งองค์กรควรทำการปรับเปลี่ยนเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้งระหว่างคน 2 กลุ่มนี้ (Carolyn M. Brown, n.d.)

หลักการ 7 ข้อในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นระหว่างพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวและพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวของ Carolyn M. Brown (n.d.) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของสมาชิกทุกคนในองค์กรให้ชัดเจน โดยเฉพาะหากให้สมาชิกในครอบครัวทำงานในตำแหน่งใดก็ตาม ต้องให้ทำงานจริงๆ ไม่ใช่ นั่งอยู่ในตำแหน่งเฉยๆ แล้วไม่มีผลงาน เพราะจะทำให้สมาชิกคนอื่นๆ ที่ไม่ใช่คนในครอบครัวเกิดความรู้สึกไม่พอใจและเป็นที่มาของการเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

2. ต้องไม่ให้สิทธิพิเศษกับสมาชิกในครอบครัวไม่ว่ากรณีใดๆ ก็ตาม ไม่กระทำการแบบสองมาตรฐาน ไม่แบ่งชนชั้นระหว่างคนเป็นญาติกับคนที่ไม่ได้เป็นญาติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบ หรือการเลื่อนตำแหน่ง เพราะนอกจากจะทำให้องค์กรดูไม่มีความเป็นมืออาชีพแล้วยังจะทำให้พนักงานสูญเสียขวัญและกำลังใจ ซึ่งเป็นที่มาของการ

เกิดความคับข้องใจต่อองค์กร ต่อพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวที่ได้ผลประโยชน์ไปอย่างไม่สมควร ทำให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด

3. การให้รางวัลหรือการลงโทษจะต้องพิจารณาอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ และพฤติกรรมในการทำงานอย่างเป็นธรรมเท่านั้น และจะต้องให้เหตุผลอย่างละเอียด โดยทั้งการให้รางวัลและการลงโทษนั้นจะต้องไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว ใครทำอะไรก็ต้องตัดสินไปตามนั้น เพื่อไม่ให้พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวเกิดความรู้สึกไม่พอใจ

4. ส่งเสริมบรรยากาศในการสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจกับพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวด้วย เพื่อไม่ให้พวกเขารู้สึกว่าถูกปิดบังข้อมูล รวมทั้งเน้นการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้พวกเขาได้มีสิทธิ์มีเสียงในการเสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็นต่างๆ เช่นเดียวกับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว

5. จะต้องไม่ให้พนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวนำสิ่งของหรือทรัพยากรที่เป็นของบริษัทไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว เพราะจะเป็นการเอาเปรียบพนักงานคนอื่นๆ ที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์สิ่งเหล่านั้นต่างๆ ที่เป็นคนในองค์กรเหมือนกัน ซึ่งหากองค์กรไม่มีการกำหนดข้อบังคับที่ชัดเจน จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้อย่างมากระหว่างพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวและพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว เพราะเรื่องของผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ทุกคนต่างคาดหวังว่าจะได้รับเท่าเทียมกัน

6. ในการทำงาน ต้องแยกระหว่างความเป็นครอบครัวกับการดำเนินธุรกิจออกจากกันให้เด็ดขาด ต้องไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ของครอบครัวในเวลาทำงาน เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่ม

7. องค์กรต้องรู้จักใช้ Family councils ในการบริหารงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Family councils จะทำให้เกิดความเคารพและสร้างความปรองดองเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ธุรกิจดำเนินไปในทิศทางเดียว

การนำหลักการที่สำคัญทั้ง 7 ข้อนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติจริง จะทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจไปด้วยความราบรื่น โปร่งใส และปราศจากข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในครอบครัว และสมาชิกคนอื่นๆ ที่ไม่ใช่ในครอบครัว หรือหากในปัจจุบันองค์กรกำลังเผชิญกับความขัดแย้งนี้อยู่ การยึดหลักปฏิบัติดังกล่าวจะเป็นแนวทางในปัญหาความขัดแย้งนั้นค่อยๆ คลี่คลายลงได้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

นักวิชาการและนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของความขัดแย้งที่สอดคล้องกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง คือ สภาพการณ์ที่บุคคล 2 ฝ่าย หรือกลุ่มบุคคล 2 กลุ่มขึ้นไป มีความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคิด และความต้องการที่ไม่ตรงกัน โดยจะเริ่มขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายต่างรับรู้ได้ถึงความคับข้องใจ ไม่สามารถหาข้อตกลงหรือข้อยุติที่น่าพอใจระหว่างสองฝ่ายได้ ทำให้เกิดการไม่ลงรอยกันทางความคิด ความรู้สึก และแสดงออกมาในลักษณะพฤติกรรม เกิดความ เป็นปรปักษ์ต่อกันและไม่สามารถไปด้วยกันได้ ซึ่งอาจทำให้เกิดการนิ่งเฉย ไม่สนใจต่อบุคคลนั้น การไม่ให้ความร่วมมือ ความแตกแยก หรือร้ายแรงถึงขั้นทำร้ายกัน ซึ่งส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่ เสื่อมโทรมลง (David, 1983; Tomas, 1976; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540; ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, 2548; พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542; สมพร เอี่ยมสำอางค์, 2543)

รูปแบบของความขัดแย้งนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้ง ทางด้านเหตุผล (Substantive Conflict) ซึ่งเกิดจากความไม่เห็นด้วยบนพื้นฐานของหลักการและ เหตุผลที่ไม่เห็นพ้องต้องกัน และความขัดแย้งทางด้านอารมณ์ (Emotion Conflict) ซึ่งเกิดจาก ความรู้สึกและอารมณ์ เช่น ความไม่ชอบ ไม่พอใจ ความโกรธ ความไม่ไว้วางใจ เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550 อ้างถึงใน อธิวัฒน์ ปถมพานิชย์, 2555)

นอกจากนี้ สุพานี สุภษฎ์วานิช (2552, อ้างถึงใน อธิวัฒน์ ปถมพานิชย์, 2555) ยังได้แบ่งประเภทความขัดแย้งในมุมมองที่แตกต่างออกไปเล็กน้อย 3 ประเภท โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ แบ่งตามผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์การ

(1) ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ สามารถทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ และเกิดการ เปลี่ยนแปลงได้ และ (2) ความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ คือความขัดแย้งที่ก่อให้เกิด ความเสียหาย ทำลายบรรยากาศในองค์กร

แบ่งตามเป้าหมายความขัดแย้ง

(1) ความขัดแย้งตามเป้าหมาย คือ ความขัดแย้งในเรื่องงาน เช่น วัตถุประสงค์ หรือความต้องการต่างกัน

(2) ความขัดแย้งในเรื่องของความสัมพันธ์ เช่น ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน

(3) ความขัดแย้งในเรื่องกระบวนการ เช่น ความขัดแย้งในวิธีการทำงาน

แบ่งตามประเด็นความขัดแย้ง

(1) ความขัดแย้งในเป้าหมายที่ต่างกัน

(2) ความขัดแย้งในเรื่องความเชื่อและความคิดเห็นที่ต่างกัน

(3) ความขัดแย้งในเรื่องอารมณ์ความรู้สึกที่ต่างกัน

(4) ความขัดแย้งในเรื่องพฤติกรรมที่แสดงออกที่ต่างกัน

ส่วนในเรื่องระดับของความขัดแย้งนั้น Luthans (1998) ได้แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 คือ ความขัดแย้งส่วนบุคคล (Intrapersonal Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งภายในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากแรงกดดันที่ได้รับเป้าหมายหรือสิ่งที่คาดหวังไม่สอดคล้องกัน

ระดับที่ 2 คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความขัดแย้งกัน ซึ่งอาจจะเป็นความขัดแย้งในด้านเหตุผลหรือด้านอารมณ์

ระดับที่ 3 คือ ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคลภายในองค์การ

ระดับที่ 4 คือ ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ

สำหรับสาเหตุของความขัดแย้ง มีนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่านได้มีการอธิบายถึงที่มาและสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งไว้มากมาย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งนั้นมาจากทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะปัจจัยแรงกดดันจากภายนอกนั้นมีอิทธิพลต่อการเกิดความขัดแย้งอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบทบาทหน้าที่ ความไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ ความไม่สมดุลกันของอำนาจหน้าที่ การขาดแคลนทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า การต้องพึ่งพาอาศัยกันและต้องแข่งขันกันเพื่อผลประโยชน์ การควบคุมและการกระจายผลประโยชน์ รวมถึงความไม่สมดุลกันทางโครงสร้างกระบวนการทำงาน ระบบความยุติธรรมและความเสมอภาค (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550 และ Moore, 1996 อ้างถึงใน ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์, 2555)

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาแนวคิดและทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory) จากนักทฤษฎีหลายท่านที่ได้ใช้ทฤษฎีความขัดแย้งอธิบายถึงที่มาและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

Lewis A. Coser มองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ไม่ได้ทำให้เกิดความแตกแยกที่ทำลายสังคมเสมอไปแต่ทำให้เกิดความสมานฉันท์และความร่วมมือระหว่างคนในกลุ่มได้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปยังสถานการณ์ใหม่ๆ เพื่อลดความขัดแย้งที่มีกับบุคคลอื่นในสถานการณ์เดิม ซึ่งทำให้เปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่และมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น (Francis, 2011)

ส่วนนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ชื่อ Ralf Dahrendorf ได้สร้างทฤษฎีความขัดแย้งจากแนวคิดที่คล้ายคลึงกันว่า ความขัดแย้งนั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการจัดระเบียบ

โครงสร้างสังคมใหม่ได้เช่นกัน แต่ได้อธิบายถึงที่มาของความขัดแย้งเพิ่มเติมจากแนวคิดของ Lewis A. Coser ว่าสาเหตุของความขัดแย้งนั้นมาจากความสัมพันธ์ในเชิงสิทธิอำนาจ (Authority) ที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างกลุ่มที่มีสิทธิอำนาจกับกลุ่มที่ไม่มีสิทธิอำนาจ ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นปฏิปักษ์ต่อกันในการต่อสู้เพื่อแย่งชิงผลประโยชน์ และจะเกิดจิตสำนึกในการต่อต้านขึ้นในกลุ่มของผู้ที่อยู่ต่ำกว่าหรือผู้ที่ไม่ใช่สิทธิอำนาจเพื่อพยายามแสวงหาและรักษาผลประโยชน์ของตนเอง โดย Ralf Dahrendorf ยังเชื่ออีกว่าระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะมากหรือน้อยนั้นมักขึ้นอยู่กับความกดดันจากภายนอกและสังคมอื่นๆ รวมถึงการประสานผลประโยชน์ของผู้ให้ผลประโยชน์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเจรจาเพื่อรับรองผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายด้วยความยุติธรรม (Francis, 2011)

แนวคิดของ Ralf Dahrendorf นั้นยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Kriesberg, L. (1998, อ้างถึงใน โคทม อารียา, ม.ป.ป.) ที่ได้อธิบายถึงที่มาของความขัดแย้งว่าเกิดขึ้นจากความเป็นตัวตนที่มีการรับรู้ บวกกับอคติที่เกิดขึ้นเมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือรู้สึกไม่พอใจกับสิ่งที่ตนหรือพวกพ้องของตนได้รับ โดยมองว่าไม่ควรจะเป็นเช่นนั้น และจะพยายามที่จะตั้งเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เช่นต้องการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคล เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

อีกทั้งยังมีความคล้ายคลึงกันกับแนวคิดของ จอห์น เบอร์ดัน ที่ว่าคนมีความต้องการพื้นฐานในเรื่องของความยุติธรรมในการแจกจ่าย ซึ่งไม่ว่าจะได้รับการตอบสนองหรือไม่ย่อมทำให้เกิดการกระทำหรือพฤติกรรมในบริบทต่างๆ และแนวคิดทางด้านสังคมวิทยาของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, อ้างถึงใน สาวิตรี ธรรมรัตน์ชัย, ม.ป.ป.) ที่ว่าความขัดแย้งนั้นเป็นผลกระทบจากการแบ่งปันหรือการกระจายสิ่งที่มีคุณค่าอย่างจำกัด ไม่ทั่วถึงกันจนเกิดความเหลื่อมล้ำ ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทน รายได้ ฐานะ ตำแหน่ง หรืออำนาจหน้าที่ หรือส่วนหนึ่งนั้นมาจากเรื่องของความไม่เป็นธรรมในการเลื่อน ลด ปลด ย้าย การมอบหมายงาน การสั่งการ การพิจารณาความดีความชอบ และการให้โอกาสที่จะก้าวหน้า โดยเมื่อบุคคลรับรู้ถึงความไม่เป็นธรรมก็จะเกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงาน

Alan C. Filley (1975, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2545) มีแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการเกิดความขัดแย้ง ซึ่งสรุปได้ว่า การเกิดความขัดแย้งจะเริ่มจากมีสภาวะการณ์หรือปัจจัยสาเหตุมากระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มคนเริ่มมีทัศนคติและความเห็นที่ไม่ตรงกัน เริ่มคับข้องใจ และแต่ละฝ่ายจะเริ่มรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้นในใจจากการประเมินสภาวะการณ์นั้น ทำให้ความรู้สึกไม่ไว้ใจกันเกิดขึ้นตามมา และหาโอกาสที่จะคัดค้านหรือต่อต้าน การก้าวร้าว การโต้เถียง หรือการปะทะกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับการเสนอกระบวนการความขัดแย้งของ Robbins (1974, อ้างถึงใน ทรงชัย, 2531) 4 ขั้นตอนโดยเริ่มจาก

ขั้นที่ 1 ศักยภาพของความเข้ากันไม่ได้ (Potential Opposition โดยมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ความคิด ค่านิยม ทักษะคติ ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล การสื่อสาร ความเข้าใจผิด โครงสร้างหรือการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นที่ 2 การรับรู้ความขัดแย้งด้วยตนเอง (Cognition and Personalization) ว่าขณะนี้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior) คือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเจตนาที่จะขัดขวางหรือต่อต้านอย่างชัดเจน ซึ่งอาจนำไปสู่ความรุนแรงในการตอบโต้กันได้

ขั้นที่ 4 การเกิดผลลัพธ์ของความขัดแย้ง (Outcomes) โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจส่งผลดีและผลเสียได้ โดยผลดีนั้นอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า ส่วนผลเสียนั้นย่อมก่อให้เกิดความแตกแยกและไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มของบุคคล

จากแนวคิดของนักทฤษฎีและนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า **การรับรู้ถึงความไม่เป็นธรรมคือสาเหตุหนึ่งของการเกิดความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือความขัดแย้งระดับกลุ่ม** โดยการรับรู้ความไม่เป็นธรรมนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งที่มีผลกระทบในทางลบต่อการทำงานที่ไม่ราบรื่นของบุคคลแต่ละฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของพฤติกรรมในเชิงลบ ดังเช่นแนวคิดของ Hollinger (1986) ที่ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมในเชิงลบหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในการทำงานของพนักงานว่า แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ “Production deviance” และ “Property Deviance” ซึ่งทั้ง 2 ประเภทนี้เป็นพฤติกรรมที่ขัดต่อกฎระเบียบขององค์กรทั้งคู่ โดยในประเภทแรกนั้น เป็นพฤติกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตในการทำงาน เช่น ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน การลบล้างและการอุ้งงาน ส่วนในประเภทที่ 2 เป็นพฤติกรรมที่ค่อนข้างร้ายแรง คือการล่วงละเมิดทรัพย์สินขององค์กร เช่น การยกยอกหรือการลักขโมย

ในธุรกิจครอบครัวนั้นมักจะพบปัญหาระหว่างคนที่เป็นสมาชิกในครอบครัวและคนที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวอยู่บ่อยครั้ง ทั้งเรื่องของการทำงานและเรื่องส่วนตัว โดยปัญหาที่ถูกเผยให้เห็นอยู่เสมอคือเรื่องของความขัดแย้งที่มักจะเห็นได้ชัดเจนกว่าธุรกิจอื่นๆ ซึ่งมีผลกระทบในทางลบเป็นอย่างมาก ตลอดจนการสูญเสียประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจอีกด้วย ดังนั้นสมาชิกทุกคนไม่ว่าจะเป็นคนในครอบครัวหรือไม่ก็ตามจำเป็นที่จะต้องมีส่วนในการรับผิดชอบและพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้งเพื่อที่จะสร้างข้อผูกมัดที่ดีในการอยู่ร่วมกันในองค์กร (Andre Azoury, Lindos Dao & Fares Sleiaty, 2013)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีผลต่ออีกกลุ่มหนึ่ง (Luthans, 1998) ซึ่งก็คือ **ความขัดแย้งในการทำงานระหว่างกลุ่ม**

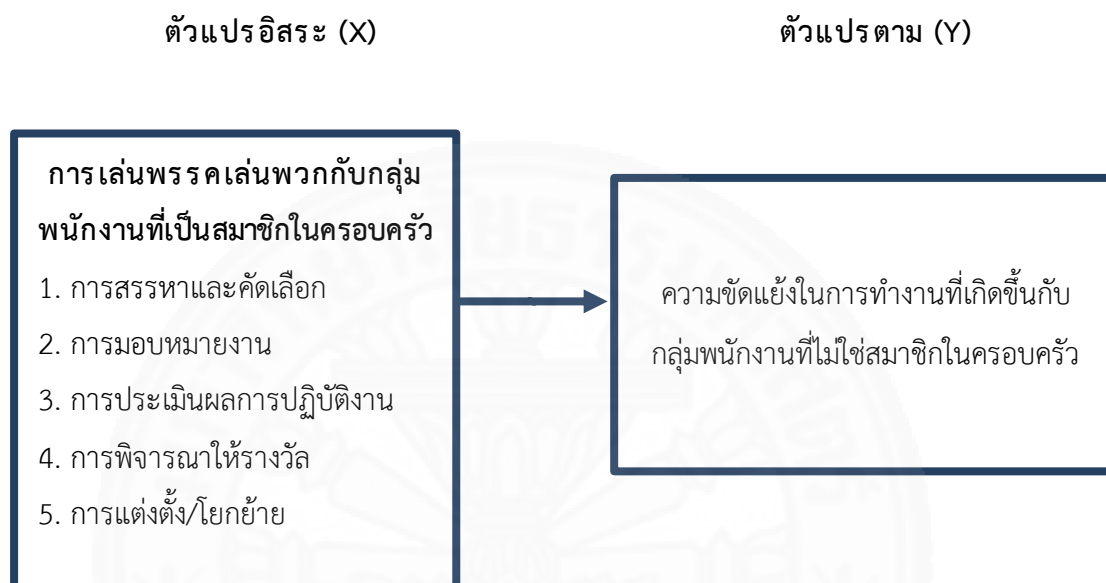
พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว โดยศึกษาเฉพาะกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการเล่นพรรคเล่นพวกในการบริหารงานด้านต่างๆ ของเจ้าของกิจการ ผู้มีอำนาจ หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานของบริษัท

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาและอ่านบทความวรรณกรรมในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวนั้นมีจำนวนมาก ซึ่งมีทั้งงานวิจัยในไทยและต่างประเทศ โดยมีการศึกษาในหลายมุมมอง ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาความแตกต่างระหว่างการบริหารงานของธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว ลักษณะโครงสร้างทางการบริหารงานของธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว การศึกษาความพึงพอใจในการบริหารงานของธุรกิจครอบครัว การศึกษาทัศนคติ ความผูกพันและความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรในธุรกิจครอบครัวของพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว การเล่นพรรคเล่นพวกในธุรกิจครอบครัว การรับรู้ผลประโยชน์ที่ได้จากการเล่นพรรคเล่นพวกในธุรกิจครอบครัว ความขัดแย้งในธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว โดยงานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัวที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว งานวิจัยที่ศึกษาถึงปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัวกับสมาชิกที่ไม่ใช่ครอบครัวมีน้อยมาก ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยยังไม่พบงานวิจัยชิ้นใดที่ศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวกับพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวจากการบริหารงานแบบการเล่นพรรคเล่นพวกอย่างชัดเจน และยังไม่พบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกนี้ส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่มหรือไม่อย่างไร งานวิจัยนี้จึงเป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกที่ใช้เฉพาะกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวในองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก ซึ่งจะศึกษาจากกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวเท่านั้น เพื่อสอบถามความคิดเห็นว่าการบริหารงานในลักษณะใดบ้างที่ทำให้รับรู้ว่าเป็นการเล่นพรรคเล่นพวกและทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การเล่นพรรคเล่นพวกกับความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก” เป็นการดำเนินการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) ซึ่งประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่ทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaires) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลในเชิงลึกโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ละเอียดและมีความแม่นยำมากที่สุด สำหรับในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย

3.1 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 201 คน ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวทั้งในระดับบริหารจัดการและระดับปฏิบัติการของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก ประเภทผู้รับเหมารายย่อยในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ จำนวน 4 บริษัท โดยจำนวนประชากรข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลทั้งหมดโดยไม่คำนวนหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากจำนวนประชากรนั้นมีเพียง 201 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่ไม่มากและผู้วิจัยเห็นว่าสามารถทำการศึกษาได้ทั้งหมดโดยไม่ต้องเลือกศึกษาเพียงกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ในการศึกษาประชากรทั้งหมดจะทำให้ไม่ต้องกำหนดค่าความคาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้จากการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง จึงทำให้เกิดความเชื่อมั่นที่ระดับ 100% โดยประชากรทั้งหมดในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กทั้ง 4 บริษัท ที่ทำการศึกษาศาสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3. 1

แสดงจำนวนพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวของแต่ละบริษัท

จำนวนพนักงาน บริษัท	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D
พนักงานบริหารจัดการ	1	20	2	2
พนักงานปฏิบัติการ	30	70	38	38
รวม	31	90	40	40

ตารางที่ 3. 2

แสดงจำนวนพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวของแต่ละบริษัท

จำนวนพนักงาน บริษัท	บริษัท A	บริษัท B	บริษัท C	บริษัท D
พนักงานบริหารจัดการ	3	3	2	4
พนักงานปฏิบัติการ	13	10	8	7
รวม	16	13	10	11

หมายเหตุ: บริษัท A B C และ D คือธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก ประเภทผู้รับเหมารายย่อยในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ มีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 47 คน 103 คน 50 คน และ 51 คนตามลำดับ (ข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละบริษัท ณ วันที่ 2 ถึง 5 กุมภาพันธ์ 2560)

การเลือกศึกษาประชากรกลุ่มนี้ ผู้วิจัยอาศัยเกณฑ์เรื่องความเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีทั้งพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวและพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวทำงานอยู่ร่วมกัน (ธุรกิจครอบครัวที่ศึกษานี้ประกอบไปด้วยผู้ก่อตั้งในรุ่นที่ 1 และผู้สืบทอดในรุ่นที่ 2 ที่ทำงานกับบริษัทมาเป็นระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย และยังใช้เกณฑ์การเป็นธุรกิจประเภทผู้รับเหมารายย่อยในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ที่ต้องอาศัยพนักงานที่มีทักษะเฉพาะในการทำงาน โดยที่พนักงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เชื่อมโยงกัน และการเลือกศึกษาทั้ง 4 บริษัทนี้ เนื่องจากผู้วิจัยมีความสนใจและอยากจะศึกษาถึงปัญหาที่พบเห็นในธุรกิจครอบครัวของตนเองซึ่งเป็นธุรกิจประเภทผู้รับเหมารายย่อยในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งการศึกษานี้ต้องมีกลุ่มประชากรจำนวนไม่น้อยเกินไป จึงจะทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพียงพอที่จะนำไปอ้างอิงถึงกลุ่มประชากรขนาดใหญ่ที่ไม่ได้ทำการศึกษา

ผู้วิจัยจึงต้องศึกษาธุรกิจในลักษณะเดียวกันเพิ่ม ซึ่งมีบริษัทที่ประกอบกิจการคล้ายกันและสามารถติดต่อขอเข้าไปเก็บข้อมูลได้ง่าย จึงทำให้กลุ่มประชากรที่ศึกษามีจำนวนทั้งหมด 201 คน ใน 4 บริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวประเภทผู้รับเหมารายย่อยในกลุ่มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 ตัวแปรต้น

การเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว ได้แก่

1. การสรรหาและคัดเลือก
2. การมอบหมายงาน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การพิจารณาให้รางวัล
5. การแต่งตั้ง/โยกย้าย

3.2.2 ตัวแปรตาม

ได้แก่ ความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยในเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ซึ่งแบบสอบถามมีด้วยกัน 3 ส่วน ประกอบไปด้วยส่วนที่เป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกตอบที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด และส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้นอกเหนือจากข้อคำถาม โดยรายละเอียดของแต่ละส่วนมีดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ลักษณะงาน ตำแหน่งงาน และอายุงาน ซึ่งเป็นลักษณะแบบสอบถามแบบตรวจรายการ (Check list)

- ข้อ 1. เพศ
- ข้อ 2. อายุ
- ข้อ 3. ลักษณะงาน

ข้อ 4. ตำแหน่งงาน

ข้อ 5. อายุงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว เป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Question) ที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกตอบที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด ประกอบไปด้วย การสรรหาและคัดเลือก การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย ซึ่งเป็นข้อคำถามที่มีเกณฑ์การวัดคำตอบในลักษณะของมาตราวัด 5 ระดับตามแนวความคิดของ Likert Scale และคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม นอกเหนือจากข้อคำถามได้ โดยแบบสอบถามในส่วนที่ 2 นี้แบ่งเป็น 5 ด้าน คือการเล่นพรรคเล่นพวกในแต่ละด้าน โดยมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 25 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงาน จำนวน 6 ข้อ โดยเป็นข้อคำถามที่มีเกณฑ์การวัดคำตอบในลักษณะของมาตราวัด 5 ระดับตามแนวความคิดของ Likert Scale เช่นกัน และเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended Question) ที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เลือกตอบที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด และคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม นอกเหนือจากข้อคำถามได้

ซึ่งในแต่ละข้อคำถามนั้นผู้วิจัยได้มีการพัฒนามาจากแบบสอบถามของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวความคิดและทฤษฎีของการเล่นพรรคเล่นพวกและความขัดแย้งในการทำงาน เพื่อให้ข้อคำถามมีความเหมาะสมและสามารถใช้ได้ ดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับการการเล่นพรรคเล่นพวกในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย การสรรหาและคัดเลือก การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย ได้พัฒนาและปรับปรุงมาจากลักษณะข้อคำถามในงานวิจัยของ ปิยพจน์ สามัตถิยากร (2551) พนิดา ทองเงา (2548) วิภาพร อุปถัมภ์ชาติ (2558) ลดาภรณ์ สุคำวัง (2541) และแนวคิดของ Ivan Lansberg S., (1983)

2. แบบสอบถามเรื่องความขัดแย้งในการทำงาน ได้พัฒนาและปรับปรุงมาจากงานวิจัยของ ทรงชัย พุทธิมาโนชญ์ (2544) ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์ (2553) นภาพรณ์ อุทัยจรส์ศรี (2554) และแนวความคิดของ Carolyn M. Brown (n.d.)

เกณฑ์การให้คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนนสำหรับข้อคำถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 นั้นเป็นเกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตราวัด Likert Scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงระดับเดียว คือ “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ข้อความเชิงลบ	ข้อความเชิงบวก
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ระดับความคิดเห็น	ข้อความเชิงลบ	ข้อความเชิงบวก
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

หลังจากนั้นได้นำคะแนนมารวมกันในแต่ละด้านเพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วจึงทำการแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย โดยคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้นเพื่อกำหนดช่วงระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับคะแนนด้วยเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.24 - 5.00	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
3.43 - 4.20	เห็นด้วยในระดับมาก
2.62 - 3.40	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	เห็นด้วยในระดับน้อย
1.0 - 1.80	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ดังนั้น ความกว้างของอันตรภาคชั้นเท่ากับ 0.8 จึงสามารถนำมาจัดระดับคะแนนและแปลความหมายได้ ดังนี้

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นั้นเป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นเจ้าของ ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับหลักการในการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทซึ่งสัมพันธ์กับเรื่องการเล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งข้อความที่ใช้สัมภาษณ์ได้ปรับปรุงมาจากแบบสัมภาษณ์ของ ศรีัญญา ทองจิตร (2557) โดยลักษณะของแบบสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

1. หลักการในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ในปัจจุบันของบริษัทเป็นอย่างไร
2. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทในปัจจุบันเป็นอย่างไร
3. คิดเห็นอย่างไรกับการยึดถือสายสัมพันธ์ในครอบครัวโดยไม่แยกออกจากความเป็นธุรกิจที่ต้องมีการบริหารแบบมืออาชีพ
4. เห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร กับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันที่การเล่นพรรคเล่นพวกส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานของกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

หลังจากที่สร้างแบบสอบถามขึ้นมาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาทำการทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

3.4.1 การทดสอบหาความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Validity)

ได้นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระนี้ เพื่อขอคำปรึกษาและคำแนะนำเพิ่มเติมในการปรับปรุงข้อความในแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมมากขึ้น จากนั้นได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงเบื้องต้นแล้วไปทำการทดสอบหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วย อาจารย์ ดร.พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบข้อคำถามให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้บริหารในองค์กรที่เลือกมาศึกษา 2 ท่าน คือ คุณชวาวี จานะ และ คุณพัชรพรทิมนันท์ ที่มีความเข้าใจในการบริหารงานและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นอย่างดี เพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรง ความสอดคล้องและความครอบคลุมของเนื้อหา รวมถึงการใช้ภาษาที่เหมาะสม เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข และตัดลดข้อคำถามบางข้อให้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากขึ้น โดยมีหลักการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหาและตรงตามวัตถุประสงค์

สูตรที่ใช้สำหรับการ คำนวณหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence)

$$IOC = \frac{ER}{n}$$

ซึ่งค่า R หมายถึง คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และค่า n หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ได้ทำการพิจารณาตรวจสอบข้อคำถาม ทั้งนี้ ค่า IOC จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 โดยเมื่อผ่านการพิจารณาแล้ว แบบสอบถามที่มีเนื้อหาถูกต้องและเที่ยงตรงจะต้องไม่ต่ำกว่า 0.5 หากผู้เชี่ยวชาญมีการให้คะแนนและคำนวณค่า IOC ได้ต่ำกว่า 0.5 ผู้วิจัยจะทำการตัดข้อคำถามนั้นออก และดำเนินการปรับปรุงให้มีความถูกต้องสมบูรณ์

ซึ่งผลที่ได้จากการทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามชุดนี้มีค่ามากกว่า 0.5 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเหมาะสม แสดงถึงความสอดคล้องในวัตถุประสงค์และเนื้อหาของตัวแปรที่ผู้วิจัย

3.4.2 การทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability)

หลังจากได้ดำเนินการแก้ไขแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด ไปทำการทดสอบ (Pretest) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเดียวกันกับกลุ่มที่ทำการศึกษา เพื่อทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามว่าสามารถสื่อความหมายได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัยหรือไม่ และเพื่อให้ทราบด้วยว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจในคำถามมากน้อยเพียงใด โดยจะทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (α : Cronbach Alpha Coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ยอมรับได้นั้นจะต้องอยู่ในระดับ 0.70 โดยผลการทดสอบพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของทุกตัวแปร คือ การสรรหาและคัดเลือก การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล การแต่งตั้งโยกย้าย และความขัดแย้งในการทำงาน อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.842 0.861 0.927 0.738 0.847 และ 0.728 ตามลำดับ

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่สำคัญซึ่งประกอบไปด้วย

3.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ (Primary Data)

โดยเก็บจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามทั้งหมดไปยังกลุ่มของพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวผ่านผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงาน โดยก่อนหน้าที่จะเข้าไปแจกแบบสอบถามได้มีการเข้าไปติดต่อสอบถามกับทั้งเจ้าของบริษัทและผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบแทนเจ้าของบริษัทในเบื้องต้นเพื่อคัดเลือกเฉพาะกลุ่มของพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์และเนื้อหาในการวิจัย และส่งจดหมายไปยังผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการขอเข้าไปเก็บข้อมูล เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากผู้ตอบแบบสอบถามครบทั้งหมดแล้ว จึงทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบข้อความคำถาม เพื่อเข้าสู่ขั้นตอนของการวิเคราะห์ผลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS ต่อไป

และสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviewing) แบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการเล่นพรรคเล่นพวก โดยผู้ให้สัมภาษณ์นั้นสามารถให้ข้อมูลได้อย่างละเอียดและแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระตามข้อความคำถาม ซึ่งผู้วิจัยจะทำการจดบันทึกข้อมูลขณะทำการสัมภาษณ์ และข้อมูลทั้งหมดจะนำมาวิเคราะห์ร่วมกันกับข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติด้วย

3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Data)

โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ แนวความคิด ทฤษฎี และบทความวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่มีความน่าเชื่อถือและได้รับการเผยแพร่ทางวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมเนื้อหาเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้น

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ผ่านโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS (Statistic Package for Social Sciences) เพื่อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบไปด้วย

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

สำหรับข้อมูลที่เป็นลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ลักษณะงาน ตำแหน่งงาน และอายุงาน โดยจะนำเสนอด้วยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลของตัวแปรที่ศึกษาจะนำเสนอโดยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

โดยวิเคราะห์เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS คือการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ตัวแปร

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการเรียงข้อมูลที่ได้บันทึกขณะทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกในการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกันกับข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถาม โดยเมื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติจะทำให้ทราบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวนั้นส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวหรือไม่

3.7 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการสรรหาและคัดเลือกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

สมมติฐานที่ 2 การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการมอบหมายงานกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

สมมติฐานที่ 3 การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

สมมติฐานที่ 4 การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการพิจารณาให้รางวัลกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

สมมติฐานที่ 5 การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการแต่งตั้งโยกย้ายกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

3.8 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 1 เดือน
คือในระหว่างเดือน มีนาคม 2560



บทที่ 4

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องการเล่นพรรคเล่นพวกกับความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และจากแบบสอบถามจากพนักงานทั้งในระดับบริหารจัดการและระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 201 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบถ้วนตามจำนวนที่ได้แจกไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการทดสอบสมมติฐาน
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของพนักงานเพิ่มเติม และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท และการอภิปรายผล

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.1.1 เพศ

ตารางที่ 4.1

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	114	56.7
หญิง	87	43.3
รวม	201	100.0

4.1.1.2 อายุ

ตารางที่ 4.2

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20 – 30 ปี	77	38.3
31 – 40 ปี	79	39.3
41 – 50 ปี	37	18.4
51 – 60 ปี	8	4.0
รวม	201	100.0

4.1.1.3 ลักษณะงาน

ตารางที่ 4.3

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงาน

ลักษณะงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
งานบริหารจัดการ	25	12.4
งานปฏิบัติการ	176	87.6
รวม	201	100.0

4.1.1.4 ตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4.4

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้บริหาร/ผู้จัดการ	6	3.0
หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน	28	13.9
พนักงานทั่วไป	167	83.1
รวม	201	100.0

4.1.1.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน

ตารางที่ 4.5

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 2 ปี	38	18.9
2 – 5 ปี	76	37.8
6 – 10 ปี	39	19.4
11 – 15 ปี	34	16.9
16 – 20 ปี	6	3.0
21 ปี ขึ้นไป	8	4.0
รวม	201	100.0

จากตารางที่ 4.1 ถึงตารางที่ 4.5 ที่แสดงถึงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเขียนสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 56.7 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 ถึง 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.3 ลักษณะงานเป็นงานด้านการปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 87.6 อยู่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 83.1 และอายุงานอยู่ระหว่าง 2 ถึง 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.8

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว

วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อแสดงให้เห็นถึงการเล่นพรรคเล่นพวกกับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวในการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละด้าน ซึ่งส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ซึ่งข้อมูลจากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปร สามารถจำแนกออกเป็นแต่ละด้านได้ ดังนี้

4.1.2.1 การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

ตารางที่ 4.6

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการสรรหาและคัดเลือก

การเล่นพรรคเล่นพวกกับพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัว	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บริษัทมีความลำเอียงในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ระหว่างสมาชิกครอบครัวเจ้าของกับคนนอกอื่นๆ	3.44	1.157	ระดับมาก
บริษัทมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกครอบครัวเจ้าของมากกว่าคนนอกอื่นๆ	3.58	1.070	ระดับมาก
บริษัทมีการรับสมาชิกครอบครัวเจ้าของเป็นพนักงานใหม่โดยไม่ได้พิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม	3.33	1.238	ระดับปานกลาง
บริษัทมีการสรรหาและคัดเลือกภายใต้หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรมระหว่างสมาชิกครอบครัวเจ้าของกับคนนอกอื่นๆ	3.16	1.088	ระดับปานกลาง
บริษัทคัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงาน โดยไม่สนใจว่าเป็นสมาชิกในครอบครัวหรือไม่	3.17	1.133	ระดับปานกลาง

4.1.2.2 การมอบหมายงาน (Delegation)

ตารางที่ 4.7

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการมอบหมายงาน

การเล่นพรรคเล่นพวกกับพนักงาน ที่เป็นสมาชิกครอบครัว	Mean	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
ผู้มีอำนาจมีเกณฑ์ในการมอบหมายงานที่ไม่เป็น มาตรฐานเดียวกันระหว่างพนักงานที่เป็น สมาชิกครอบครัวเจ้าของกับพนักงานคนนอก อื่นๆ	3.34	1.251	ระดับปานกลาง
ผู้มีอำนาจมอบหมายงานให้กับพนักงานที่เป็น สมาชิกครอบครัวเจ้าของโดยไม่ได้ยึดถือเรื่อง หลักเกณฑ์ความเหมาะสมกับงานนั้นๆ	3.42	1.120	ระดับปานกลาง
ผู้มีอำนาจมอบหมายงานให้พนักงานที่เป็น สมาชิกครอบครัวเจ้าของได้ทำงานที่ง่าย สบาย กว่า และเป็นที่ต้องการมากกว่า	3.37	1.247	ระดับปานกลาง
ผู้มีอำนาจมอบหมายงานให้กับพนักงานที่เป็น สมาชิกครอบครัวเจ้าของโดยพิจารณาจาก ความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม กับงานนั้นๆ	3.21	1.143	ระดับปานกลาง
ผู้มีอำนาจไม่ได้ใช้ความพอใจส่วนตัวในการ มอบหมายงานให้กับพนักงานที่เป็นสมาชิก ครอบครัวเจ้าของ	3.24	1.156	ระดับปานกลาง

4.1.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

ตารางที่ 4.8

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การเล่นพรรคเล่นพวกกับพนักงาน ที่เป็นสมาชิกครอบครัว	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้มีอำนาจใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่มที่ไม่เป็นมาตรฐาน เดียวกันและขาดความน่าเชื่อถือ	3.56	1.165	ระดับมาก
ผู้มีอำนาจมีความลำเอียงในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัว เจ้าของให้ดีกว่าพนักงานคนนอกอื่นๆ ทั้งที่มี ผลงานเท่ากัน	3.66	1.283	ระดับมาก
ผู้มีอำนาจไม่ได้นำผลงานที่แท้จริงของพนักงานที่ เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของมาพิจารณา ประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.62	1.359	ระดับมาก
ผู้มีอำนาจไม่ได้ใช้ข้อคิดส่วนตัวในการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นสมาชิก ครอบครัวเจ้าของ	3.31	1.160	ระดับปานกลาง
ผู้มีอำนาจมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของอยู่บน พื้นฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแม่นยำ	3.37	1.259	ระดับปานกลาง

4.1.2.4 การพิจารณาให้รางวัล (Rewarding)

ตารางที่ 4.9

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการพิจารณาให้รางวัล

การเล่นพรรคเล่นพวกกับพนักงาน ที่เป็นสมาชิกครอบครัว	Mean	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
ผู้มีอำนาจไม่ได้ยึดผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ของกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัว เจ้าของเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัล	3.64	1.282	ระดับมาก
ผู้มีอำนาจให้รางวัลแก่กลุ่มพนักงานที่เป็น สมาชิกครอบครัวเจ้าของทั้งที่พวกเขาทำงานไม่ เก่งและไม่มีผลงาน	3.42	1.319	ระดับปานกลาง
ผู้มีอำนาจให้รางวัลไม่เท่าเทียมกันระหว่าง พนักงานทั้งสองกลุ่มแม้จะมีผลงานเท่ากัน	3.62	1.135	ระดับมาก
ผู้มีอำนาจแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมในการ ให้รางวัลระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่ม	3.46	1.140	ระดับมาก
ผู้มีอำนาจไม่ได้ใช้ความพอใจส่วนตัวในการให้ รางวัลแก่พนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัว เจ้าของ	3.44	1.122	ระดับมาก

4.1.2.5 การแต่งตั้ง/โยกย้าย (Appointment/Transfer)

ตารางที่ 4.10

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการแต่งตั้ง/โยกย้าย

การเล่นพรรคเล่นพวกกับพนักงาน ที่เป็นสมาชิกครอบครัว	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผู้มีอำนาจมีความลำเอียงและใช้หลักการที่ไม่ โปร่งใสในการแต่งตั้งหรือโยกย้ายพนักงานที่เป็น สมาชิกครอบครัวเจ้าของไปยังตำแหน่งหรือหน้าที่ การงานใหม่	3.31	1.164	ระดับปานกลาง
ผู้มีอำนาจแต่งตั้งหรือโยกย้ายกลุ่มพนักงานที่เป็น สมาชิกครอบครัวเจ้าของโดยไม่พิจารณาถึง ความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม ในตำแหน่งหน้าที่การงานนั้น	3.30	1.253	ระดับปานกลาง
ผู้มีอำนาจเปิดโอกาสให้พนักงานที่เป็นสมาชิก ครอบครัวเจ้าของได้รับการแต่งตั้งหรือโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่การงานมากกว่าพนักงานคนนอก อื่นๆ	3.54	1.091	ระดับมาก
พนักงานทั้งสองกลุ่มได้รับการพิจารณาแต่งตั้ง หรือโยกย้ายด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน เดียวกัน	3.18	1.099	ระดับปานกลาง
พนักงานทั้งสองกลุ่มจะได้รับการพิจารณาแต่งตั้ง หรือโยกย้ายโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติที่เหมาะสมหรือจากผล การปฏิบัติงานที่ดีเท่านั้น	3.31	1.263	ระดับปานกลาง

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการ เล่น
พรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวโดยจำแนก 5 ด้านนั้น สามารถนำมาวิเคราะห์
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการ เล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่
เป็นสมาชิกครอบครัวในภาพรวมได้ดังนี้

ตารางที่ 4.11

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวในภาพรวม

การเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)	3.34	0.942	ระดับปานกลาง
การมอบหมายงาน (Delegation)	3.32	0.983	ระดับปานกลาง
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	3.51	1.079	ระดับมาก
การพิจารณาให้รางวัล (Rewarding)	3.52	0.942	ระดับมาก
การแต่งตั้ง/โยกย้าย (Appointment/Transfer)	3.33	0.994	ระดับปานกลาง
การเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว	3.44	0.988	ระดับมาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกกับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 3.44 และ 0.988 ตามลำดับ และพบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการพิจารณาให้รางวัลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ 3.52 และการเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการมอบหมายงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 3.32

4.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งแสดงถึงความขัดแย้งในการทำงานของกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12

แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความขัดแย้งในการทำงาน

ความขัดแย้งในการทำงาน	Mean	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ข้าพเจ้ารู้สึกไม่พอใจกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของเพราะพวกเขาได้รับสิทธิพิเศษเหนือกว่าอย่างไม่เป็นธรรม	3.76	1.159	ระดับมาก
ข้าพเจ้ารู้สึกไม่ลงรอยทางความคิดและการกระทำกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของเมื่อต้องทำงานร่วมกัน	3.40	1.149	ระดับปานกลาง
ข้าพเจ้าไม่ยากเผชิญหน้าและไม่อยากร่วมงานกับพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของ	3.29	1.299	ระดับปานกลาง
ข้าพเจ้ามีความประสงค์และยินดีที่จะทำงานร่วมกับพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของ	3.10	1.243	ระดับปานกลาง
ข้าพเจ้าสามารถทำงานร่วมกับพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของได้โดยไม่มีติดขัดหรือเกิดความขัดแย้งใดๆ	3.12	1.265	ระดับปานกลาง
ข้าพเจ้าไม่มีปากเสียงและไม่มีการทะเลาะเบาะแว้งเมื่อทำงานร่วมกันกับพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของ	3.08	1.282	ระดับปานกลาง
ความขัดแย้งในการทำงาน	3.34	1.020	ระดับปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.020

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยด้วยวิธีการทางสถิติ Multiple Linear Regression แบบ Stepwise เพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) และตัวแปรตาม (Y) ซึ่งก็คือความสัมพันธ์ของการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังแสดงได้ในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.13

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ในการวิเคราะห์ความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
3	.754	.562	.670

c = Predictors: (Constant), SumNepPer, SumNepAp, SumNepRew

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย ส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) เท่ากับ 0.562 ซึ่งหมายความว่า ความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวเป็นผลมาจากตัวแปรอิสระ (ตัวแปร X) ในแต่ละด้านดังกล่าว 56.20%

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ของการเล่นพรรคเล่นพวกที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง รวมถึงได้มีการพิจารณาค่าคงที่ (Constant) เพื่อนำมาใช้ในการพยากรณ์เชิงเส้นตรง ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14

แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

Variable	B	Beta	T	Sig
(Constant)	0.580	-	3.195	0.002
การสรรหาและคัดเลือก	-0.109	-0.064	-0.769	0.443
การมอบหมายงาน	0.091	0.039	0.437	0.663
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.313	0.334	3.292	0.001
การพิจารณาให้รางวัล	0.248	0.248	2.747	0.007
การแต่งตั้ง/โยกย้าย	0.236	0.232	3.113	0.002

โดยมีค่า Adjusted R Square = 0.562

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ Multiple Linear Regression แบบ Stepwise พบว่าการเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการสรรหาและคัดเลือก และด้านการมอบหมายงานมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ -0.064 และ 0.039 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติมากกว่า 0.05 จึงกล่าวได้ว่า การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการสรรหาและคัดเลือก และด้านการมอบหมายงานไม่ส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ส่วนการเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.334 0.248 และ 0.232 ตามลำดับ และมีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 จึงกล่าวได้ว่า การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย ส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว โดยการเล่นพรรคเล่นพวกทั้ง 3 ด้านดังกล่าว สามารถช่วยพยากรณ์ความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวได้ 56.20% และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.670 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$Y = 0.334X_1 + 0.248X_2 + 0.232X_3$$

โดยที่ X1 คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

X2 คือ การพิจารณาให้รางวัล

X3 คือ การแต่งตั้ง/โยกย้าย

และจากการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณดังแสดงในตารางที่ 4.14 โดยการวิเคราะห์ตัวแปร X ทั้ง 5 ตัว สามารถตอบสมมติฐานของการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการสรรหาและคัดเลือกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

H₀: การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการสรรหาและคัดเลือกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว **ไม่ส่งผล** ต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

H₁: การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการสรรหาและคัดเลือกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว **ส่งผล** ต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการสรรหาและคัดเลือกปรากฏค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ -0.064 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.443 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 4.14 **จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1** คือ การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการสรรหาและคัดเลือกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว **ไม่ส่งผล** ต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการมอบหมายงานกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

H₀: การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการมอบหมายงานกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว **ไม่ส่งผล** ต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

H₁: การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการมอบหมายงานกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว **ส่งผล** ต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการมอบหมายงานปรากฏค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.039 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.663 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 4.14 **จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2** คือ การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการมอบหมายงานกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว **ไม่ส่งผล** ต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการแต่งตั้งและโยกย้าย ปรากฏค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.232 และมีค่า Sig เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 4.14 **จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5** คือ การ เล่นพรรคเล่นพวกในด้านการแต่งตั้งและโยกย้ายกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว **ส่งผล** ต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญ

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของพนักงานเพิ่มเติม และข้อมูล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ บริษัท และการอภิปรายผล

จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักการและนโยบายต่างๆ ในการบริหารเป็นอย่างดี ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปและวิเคราะห์ผลของ ข้อมูลในแต่ละด้านได้ดังนี้

4.3.1 การสรรหาและคัดเลือก

ในด้านการสรรหาและคัดเลือกนั้น ค่าสถิติได้แสดงให้เห็นว่าไม่ส่งผลต่อการเกิด ความขัดแย้งในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลว่า บริษัทมีหลักการในการสรรหาคัดเลือก ระหว่างสมาชิกในครอบครัวกับคนนอกต่างกัน โดยพนักงานท่านหนึ่งซึ่งอยู่ในระดับบริหาร และมี ประสบการณ์การทำงานกว่า 6 ปีกล่าวว่า “บริษัทมีการรับสมัครพนักงานจากใบประกาศรับสมัคร อย่างชัดเจนในช่วงที่บริษัทขาดคนงาน ในใบประกาศรับสมัครจะแสดงถึงตำแหน่งที่ว่าง คุณสมบัติ ผู้สมัครและจำนวนคนที่ต้องการ แต่บริษัทก็ได้มีการรับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวเข้ามา ทำงานอยู่ซึ่งคิดว่าไม่น่าจะยึดกับใบประกาศรับสมัคร เป็นการดึงๆ กันเข้ามาทำงานตามความพอใจ และความต้องการส่วนตัวมากกว่า” ส่วนพนักงานท่านหนึ่งซึ่งอยู่ในระดับปฏิบัติการกล่าวว่า “คนใน ครอบครัวนั้นเพียงแค่อเข้ามาขอทำงานก็ทำได้เลย บริษัทก็รับเลย เช่น พวกน้องชายของน้องสะใภ้ หรือสามีของน้องสาว เป็นต้น คงไม่ได้ดูเกณฑ์ของใบสมัคร เพราะเห็นว่าเวลารับเข้ามาทำงาน คนๆ นั้นก็ไม่ได้มาทำงานในตำแหน่งที่ยังว่างอยู่ เป็นต้น”

พนักงานในระดับปฏิบัติการท่านอื่นๆ ที่มีประสบการณ์การทำงานยาวนาน 5 ถึง 6 ปี ซึ่งได้พบเห็นเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัทเป็นอย่างดี ได้กล่าวว่า “เคยมีคนนอกมาสมัคร งานแต่บริษัทไม่ได้รับเพราะรับคนในครอบครัวเข้ามาทำงานแทน และพนักงานที่เป็นสมาชิก ครอบครัวนั้น สังเกตเห็นว่าหลายๆ ครั้งทำงานผิดพลาดบ่อย เพราะทำงานไม่เป็น ต้องให้สอนงานเป็น

ระยะเวลานาน เวลาแนะนำก็มักจะชอบเถียง ไม่ค่อยฟังใคร ชอบถือตัวเองเป็นใหญ่ใครสอนใครสั่งไม่ได้ จึงไม่ค่อยมีใครอยากทำงานด้วย” และพนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะโดยรวมว่า อยากให้ผู้บริหารบริษัทพิจารณาสมาชิกในครอบครัวมากกว่านี้ โดยก่อนจะให้มาทำงานควรให้ไปเรียนรู้งานก่อนปฏิบัติจริง จะได้ไม่สร้างภาระให้กับคนอื่น และอยากให้ผู้บริหารเลือกรับคนภายนอกก่อน โดยเปิดโอกาสให้คนภายนอกได้ทำงานเท่าๆ กับคนในครอบครัวเพราะคนภายนอกอาจมีคุณสมบัติที่ดีกว่า เหมาะสมกว่า เพื่อที่บริษัทจะได้ไม่เกิดปัญหาในภายหลัง

ทางด้านผู้บริหารหรือเจ้าของที่ได้ทำการสัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับพนักงาน คือ บริษัทมีการติดใบประกาศรับสมัครและมีขั้นตอนในการสัมภาษณ์รวมถึงคัดเลือกพนักงานตามกระบวนการปกติ ที่ต้องดูคุณสมบัติและความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน แต่ทั้งนี้ หากมีสมาชิกในครอบครัวที่อยากขอเข้ามาทำงานด้วย เช่น ลูกสาวของน้องชาย หรือ น้องสะใภ้ ก็จะไม่มีการผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนใดๆ เลย เพียงแค่เอ่ยปากว่าต้องการเข้ามาทำงาน สมาชิกในครอบครัวด้วยกันก็จะแนะนำ เชื้อเชิญ และชักชวนให้เข้ามาทำงาน เพียงแต่มาบอกกล่าวกับผู้เป็นเจ้าของบริษัทเท่านั้น ซึ่งพูดง่ายๆ ก็คือ ถึงอย่างไรคนในครอบครัวก็ได้เข้ามาทำงานอย่างแน่นอน เกือบจะร้อยเปอร์เซ็นต์ในการตัดสินใจรับเข้าทำงาน

ต่างจากพนักงานคนอื่นๆ ที่ถึงแม้จะมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงาน เช่น งานช่างไม้ มีประสบการณ์การเป็นช่างไม้บริษัทเก่ามาก่อน หากมาชนกับสมาชิกในครอบครัวที่ขอเข้ามาทำงาน แม้จะไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความรู้ความสามารถ แต่ก็เลือกรับสมาชิกครอบครัวเข้าทำงานอยู่ดี กล่าวคือ สมาชิกในครอบครัวมักมีโอกาสมากกว่า เพราะเชื่อว่าธุรกิจครอบครัวคือแหล่งจ้างงานของสมาชิกครอบครัว และด้วยความไวเนื้อเชื่อใจที่มีต่อสมาชิกในครอบครัวว่าน่าจะทุ่มเทให้กับงาน ซื่อสัตย์ไม่คิดคดโกงบริษัท และเมื่อลงทุนไปแล้วก็หวังผลตอบแทนคืนได้เพราะไม่คิดจะลาออกเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนนอก

อย่างไรก็ดีในภาพรวมแล้วพนักงานเห็นว่าไม่ได้เป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานหรือไม่ใช่ปัญหาที่ทำให้เกิดความบาดหมางและความไม่ลงรอยกันจากค่าสถิติที่แสดงออกมาในข้างต้น ซึ่งอธิบายได้ว่า เนื่องจากพนักงานเข้าใจและยอมรับอำนาจการตัดสินใจของเจ้าของ เพราะเป็นธุรกิจครอบครัว การรับสมาชิกครอบครัวเข้ามาทำงานด้วยเป็นสิทธิของเจ้าของ สมาชิกครอบครัวเป็นแรงงานสำคัญและธุรกิจก็เป็นแหล่งจ้างงานสำคัญของคนในครอบครัว และการจ้างงานสมาชิกในครอบครัวไม่ได้กระทบโดยตรงต่อการทำงานของพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว พนักงานยังสามารถทำงานและได้รับผลตอบแทนตามการปฏิบัติงานของตนเช่นเดิม โดยไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณสมบัติหรือความสามารถของคนอื่นแต่อย่างใด จึงไม่เกิดปัญหาเรื่องความไม่พอใจหรือความขัดแย้ง เพียงแต่เรียกร้องให้เจ้าของมีเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติการรับสมัครที่

เหมาะสมและเป็นธรรมชาติมากขึ้น เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานและเพื่อให้พนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวมีทักษะความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม

ผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Margaret Y. Padgett, Robert J. and Kathryn A. Morris (2014) ที่พบว่า การจ้างงานที่ให้สิทธิพิเศษกับคนพิการ ทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ เพราะคนในครอบครัวถูกรับรู้ว่าไม่มีความสามารถและผลงานย่ำแย่ ซึ่งกีดขวางการทำงานของคุณคนอื่น และส่งผลให้คนนอกมีปฏิกิริยาตอบโต้ความมีอภิสิทธิ์และความด้อยคุณภาพเหล่านั้น และยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Margaret Y. Padgett and Kathryn A. Morris (2005) ที่พบว่า พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวรับรู้ถึงการใช้เส้นสายในการสรรหาว่าจ้างโดยปราศจากระบบคุณสมบัติ ซึ่งส่งผลต่อการตอบสนองในทางลบ โดยพนักงานจะไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เชื่อมั่นและยอมรับในตัวผู้ที่ใช้ระบบเครือญาติ รวมถึงปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรน้อยที่สุดในที่สุด

4.3.2 การมอบหมายงาน

ในด้านการมอบหมายงานนั้น ค่าสถิติได้แสดงให้เห็นว่าไม่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลว่า บริษัทมีหลักการในการมอบหมายงานระหว่างสมาชิกในครอบครัวกับคนนอกต่างกัน โดยพนักงานท่านหนึ่งซึ่งอยู่ในระดับบริหารกล่าวว่า “บริษัทมีการมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบโดยดูเรื่องความเหมาะสมของงานกับบุคคลนั้น ใครเกี่ยวข้องกับงานอะไรก็รับผิดชอบงานนั้น แต่ผู้มีอำนาจที่เป็นคนในครอบครัวมักจะมอบหมายงานบางอย่างให้สมาชิกในครอบครัวด้วยกันทำโดยใช้ความพึงพอใจส่วนตัว” ส่วนพนักงานที่ทำงานอยู่กับบริษัทมาระยะหนึ่ง ได้พบเห็นลักษณะการมอบหมายงานที่เกิดขึ้นกล่าวว่า “พวกงานที่ไม่ได้ทำประจำอยู่ทุกวัน เช่น งานโปรเจกพิเศษ จะมอบหมายให้พนักงานที่เป็นคนในครอบครัวได้ทำเพราะได้เงินพิเศษที่เป็นที่น่าพอใจ” อีกทั้งพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างานท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “บางครั้งพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวบ่นบ่นบ่นไม่ยอมทำงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้มีอำนาจก็มักยินยอมแล้วขอแรงให้พนักงานคนอื่น ๆ ทำแทนก็มี ทำให้งานไม่มีระบบความรับผิดชอบที่ชัดเจน” โดยรวมแล้วผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า อยากให้เจ้าของหรือผู้มีอำนาจมอบหมายงานโดยดูจากความสามารถและให้เกิดความยุติธรรม ไม่ใช่ปล่อยให้เลือกงาน หรือโยนงานให้คนอื่น ๆ ควรออกนโยบายชัดเจนกว่านี้ว่างานนี้ใครควรมีหน้าที่รับผิดชอบ จะได้เป็นมาตรฐานในการทำงานครั้งต่อไปได้

ทางด้านผู้บริหารหรือเจ้าของที่ได้ทำการสัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับพนักงาน คือบริษัทมีการมอบหมายงานให้ทำตามความเหมาะสมของพนักงานแต่ละบุคคลโดยปกติคือพิจารณาจากความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของพนักงาน เช่น พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานไม้ ตัดไม้ ซอยไม้ ประกอบไม้ ก็จะมีมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับงานไม้โดยเฉพาะ หรือหากพนักงานคนใดมีความถนัดในเรื่องการพ่นสีมากกว่าการทาสีด้วยมือที่ต้องใช้ความพิถีพิถันสูง ก็จะมี

มอบหมายงานให้เป็นไปตามนั้น บริษัทมักจะไม่มีที่มาสอนงานกันใหม่ เมื่อมอบหมายงานให้ทำ พนักงานก็จะรู้หน้าที่ในเบื้องต้นอยู่แล้วว่าต้องทำอะไร หากเป็นพนักงานทั่วไปก็ต้องอยู่ในการดูแลของหัวหน้างาน ซึ่งจะเป็นในลักษณะของการที่หัวหน้างานช่วย Coaching งานไปในตัวให้กับลูกน้อง

แต่สำหรับคนในครอบครัวกันเองหรือเหล่าบรรดาพี่ๆ น้องๆ หลานๆ เวลาจะมอบหมายงานให้ทำก็เพียงแค่อำนาจในเบื้องต้นว่าถนัดงานอะไร ทำอะไรได้บ้าง ถ้าหากทำไม่ค่อยเป็นหรือทำไม่ค่อยได้ก็จะจัดให้อยู่ในความดูแลของหัวหน้างานหรือพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษเพื่อช่วยดูแล ปรึกษา ประคับประคองกันไป หรือบางครั้งสมาชิกครอบครัวเหล่านั้นมีความประสงค์อยากจะทำงานโปรเจกไหน หรืองานประเภทไหนเป็นพิเศษ ก็จะมีมอบหมายงานให้ทำไปตามนั้นโดยพ่วงติดไปกับกลุ่มพนักงานที่ทำงานนั้นๆ อยู่แล้ว เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นช่วยสอนงาน แล้วให้สมาชิกครอบครัวคนนั้นค่อยๆ เรียนรู้งานกันไป ซึ่งตรงจุดนี้ก็ค่อนข้างทราบดีอยู่ว่า คงจะเกิดปัญหาการทำงานผิดพลาดหรือล่าช้าในอนาคต อีกทั้งพนักงานในทีมที่ทำงานอยู่ด้วยกันอาจรู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงานของสมาชิกครอบครัว เพราะไม่ได้ผ่านการฝึกหัดงานและไม่ได้มาจากความสามารถที่เหมาะสมต่องานนั้น ทำให้ทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควรเหมือนอย่างพวกเขาที่มีความเข้าใจในการทำงานดีอยู่แล้ว ซึ่งตรงนี้ก็ถือเป็นจุดอ่อนของสมาชิกครอบครัวที่ต้องยอมรับและต้องใช้เวลาพิสูจน์ความสามารถ

อย่างไรก็ดีในภาพรวมแล้วพนักงานเห็นว่าไม่ได้เป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานหรือไม่ใช่ปัญหาที่ทำให้เกิดความบาดหมางและความไม่ลงรอยกันจากค่าสถิติที่แสดงออกมาข้างต้น ซึ่งอธิบายได้ว่า เนื่องจากพนักงานเข้าใจและยังยอมรับได้กับการจัดสรรงานที่ไม่เป็นธรรมในบางครั้งที่สมาชิกครอบครัวได้ประโยชน์หรือมีอภิสิทธิ์เหนือกว่าที่จะเลือกทำหรือไม่ทำงานใดๆ トラบไคที่ไม่กระทบต่อลักษณะงานหรือขอบเขตงานเดิมของตน และบริษัทยังคงให้ผลตอบแทนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับงานที่ตนปฏิบัติ อีกทั้งการมอบหมายงานที่ไม่เป็นมาตรฐานระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่มนั้นไม่ได้ส่งกระทบโดยตรงต่อเรื่องผลตอบแทนที่พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวจะได้รับ จึงไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน พนักงานเพียงแต่ต้องการให้เจ้าของดูที่ความเหมาะสมในการมอบหมายงานกับความสามารถหรือความรับผิดชอบของพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว เพื่อให้เกิดกฎเกณฑ์ที่มีความเป็นมาตรฐานมากขึ้น

ผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับงานของ Devries and Suzanne (2007) ที่พบว่า ความยุ่งยากในการบริหารงานครอบครัวด้านการมอบหมายและจัดสรรงานในแก่พนักงานส่งผลต่อการเกิดความวุ่นวายของพนักงานที่ไม่ใช่คนในครอบครัว รวมถึงทำให้พนักงานที่ไม่ใช่คนในครอบครัวเกิดการต่อต้าน ไม่ยอมรับนับถือและไม่ให้ความเคารพสมาชิกครอบครัวบางคนที่ไม่เคยพิสูจน์ความสามารถในงานที่ได้ลงมือปฏิบัติ

4.3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ค่าสถิติได้แสดงให้เห็นว่าส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า บริษัทมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างสมาชิกในครอบครัวกับคนนอกต่างกัน โดยพนักงานที่อยู่ในระดับบริหาร 2 ท่านได้กล่าวไว้เหมือนกันว่า “บริษัทมีแบบประเมินผลงานของพนักงาน เช่น การขาดลามาสาย หรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในรอบปี โดยพนักงานคนนอกจะได้รับการประเมินตามความเป็นจริง แต่สำหรับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวนั้น ผู้ประเมินมักไม่ยึดที่แบบประเมินผลงานตามความเป็นจริง เช่น ทำงานผิดพลาด ผลงานไม่ดี ก็ได้รับการประเมินแบบหยวนๆ ไม่อิงตามเกณฑ์มาตรฐาน มีแค่เรียกมาสอบถามและตักเตือนบ้าง” ส่วนพนักงานในระดับปฏิบัติการท่านอื่นๆ ได้กล่าวในลักษณะเดียวกันว่า “การประเมินผลงานของคนในครอบครัวที่ทำงานบกพร่อง ผู้ประเมินไม่ได้อิงจากผลงานที่แท้จริงทั้งหมด เพราะเวลาขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส หรือรางวัลของผลงานแต่ละครั้ง คนในครอบครัวก็มักจะได้รับมากกว่าที่ควรจะได้อยู่ดี” ซึ่งพนักงานแต่ละคนได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในภาพรวมว่า อยากให้เจ้าของช่วยมีความยุติธรรมในการประเมินผลงาน ผิดก็ว่าไปตามผิด คนที่ทำงานบกพร่องจะได้เอาไปปรับปรุงแก้ไข หรือบางครั้งเจ้าของอาจไม่รู้ว่าเมื่อมอบหมายให้ผู้มีอำนาจซึ่งก็คือคนในครอบครัวด้วยกันประเมินผลงานของพนักงาน ผู้มีอำนาจนั้นอาจมีความลำเอียงหรือไม่ยุติธรรม เจ้าของควรมีความเข้มงวดมากกว่านี้เพื่อให้การประเมินผลงานเป็นธรรมและตรวจสอบได้

ทางด้านผู้บริหารหรือเจ้าของที่ได้ทำการสัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับพนักงาน คือ บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานปีละ 1 ครั้ง เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือให้ผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งในแบบการประเมินนั้นบริษัทเองก็ไม่ได้จัดทำเป็นรูปแบบมาตรฐานอย่างที่คิดว่าจะทำกัน น่าจะทำกัน เป็นเพียงแผ่นกระดาษที่เป็นฉบับโดยแสดงรายละเอียดการทำงานของพนักงานในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาซึ่งถูกจดบันทึกโดยทั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของบริษัทและตัวผู้บริหารเองด้วย เช่น ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา พนักงานผลการทำงานที่ดีเลิศอย่างไร หรือมีผลงานที่แย่และเกิดความผิดพลาดอย่างไร พนักงานมีการขาดลามาสายบ่อยครั้งแค่ไหน ก็จะทำการบันทึกผลการปฏิบัติงานไว้ตามนั้น โดยปกติแล้วบริษัทมักจะไม่มีที่ยึดหยุ่นสำหรับการเขียนประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือพนักงานปฏิบัติงานอย่างไรก็จะรายงานผลออกมาอย่างนั้น

แต่สำหรับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว แม้จะมีแผ่นประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ก็ไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร การขาดลามาสายมีการบันทึกไว้บ้างแต่ก็อะลุ่มอล่วยกันไปหลายๆ ครั้ง เวลาทำงานผิดพลาดก็มีบันทึกไว้บ้าง แล้วก็มีการเรียกมาตักเตือนว่าควรทำอย่างไรต่อไปเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา แต่ก็ไม่ได้เอามาประกอบการพิจารณาในการให้ความดี

ความชอบสักเท่าไร เพราะเกรงใจสมาชิกครอบครัวด้วยตัวเอง เหมือนเป็นการประเมินตามความพอใจเป็นส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีลาย ลักษณะอักษรยื่นยัน แต่ก็พยายามปิดไว้เพราะเกรงว่าพนักงานที่เป็นคนนอกจะรู้แล้วอาจจะไม่พอใจได้

อย่างไรก็ดี การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานจากค่าสถิติที่แสดงออกมาข้างต้น ซึ่งอธิบายได้ว่า พนักงานไม่ยอมรับการประเมินผลที่ไม่เป็นธรรมหรือมีความลำเอียงต่อสมาชิกครอบครัวทั้งที่ขาดความสามารถและไม่มีผลงานที่ดี โดยการประเมินผลงานนั้นนำไปสู่การให้ผลตอบแทนและรางวัลซึ่งเป็นสิ่งที่ดีต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งก่อให้เกิดไม่พอใจและความขัดแย้งได้ง่าย อีกทั้งระบบการประเมินผลที่มีอคติยังสะท้อนพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกครอบครัวบางคนที่ยังขาดวินัยและอาศัยความเป็นสมาชิกครอบครัวเป็นแหล่งพึ่งพิงการทำงานและใช้เป็นข้ออ้างสิทธิ ซึ่งควรพิจารณาหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรมมากขึ้น รวมถึงเร่งแก้ไขปัญหาพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกครอบครัวบางคน เพื่อให้มีวินัยในการทำงานและให้เป็นที่ยอมรับจากพนักงานคนอื่นก่อนเข้าสู่รุ่นสืบทอด

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานของ Ivan Lansberg S. (1983) ที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ลำเอียงเป็นปัญหาหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่ลงรอยระหว่างพนักงานในองค์กรที่เป็นธุรกิจครอบครัว และยังสอดคล้องกับงานของ Andre Azoury, Lindos Daou and Fares Sleiaty (2013) ที่พบว่า พนักงานที่ไม่ใช่คนในครอบครัวจะเกิดความไม่พอใจสมาชิกในครอบครัว และไม่ทุ่มเทปฏิบัติงานหากพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งสองกลุ่มนั้นไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม

4.3.4 การพิจารณาให้รางวัล

ในด้านการพิจารณาให้รางวัลนั้น ค่าสถิติแสดงให้เห็นว่าส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า บริษัทมีการพิจารณาให้รางวัลระหว่างสมาชิกในครอบครัวกับคนนอกต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในระดับบริหารหลายท่านได้กล่าวไว้ในลักษณะเดียวกันว่า “บริษัทมีการจ่ายผลตอบแทนตามการทำงานของพนักงาน มีการให้รางวัลและโบนัสทุกๆ ปี โดยดูจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ทั้งนี้รางวัลที่บริษัทให้ไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน สมาชิกในครอบครัวมักได้รับในสัดส่วนที่มากกว่าหรือได้เท่ากันทั้งๆ ที่ไม่ค่อยมีผลงาน ทำงานผิดพลาดไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ก็ยังได้รับรางวัลเท่ากับคนที่ทำงานดีเยี่ยมที่เป็นคนนอก” อีกทั้งพนักงานในระดับปฏิบัติการท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “การให้รางวัลคนในครอบครัวที่มากกว่าคนนอกนั้นไม่มีใครรู้ชัดเจน แต่คนในครอบครัวเองที่พยายามคุยโวโอ้อวดให้คนอื่นเขารู้ สุดท้ายแล้วคนนอกก็รับรู้ได้เลยว่ารางวัลหรือผลตอบแทนเหล่านั้นเขาไม่ควรจะได้ ถ้าเทียบกับผลงานของเขาและผลงานของคนอื่นๆ” โดยพนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะในภาพรวมว่า

อยากให้เจ้าของมีความยุติธรรมในการให้รางวัลพนักงานมากกว่านี้ เพราะรางวัลเป็นเรื่องที่ใครๆ ต่างก็คาดหวังกันมาก โดยเฉพาะรางวัลที่เป็นตัวเงิน อยากให้ใคร่ครองให้รอบครอบและเหมาะสมก่อนที่จะให้รางวัลแก่พนักงาน

ทางด้านผู้บริหารหรือเจ้าของที่ได้ทำการสัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับพนักงาน คือ บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนและรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงินไว้โดยส่วนหนึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน หากพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะได้รับการขึ้นเงินเดือนมากกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีหรือแย่ และอีกส่วนหนึ่งคือการพิจารณาจากความคิดเห็นหรือความพึงพอใจส่วนตัว ซึ่งความพึงพอใจส่วนตัวนี้จริงๆ แล้วก็อยู่บนพื้นฐานของการได้พบเห็นพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ก็ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน คิดอะไรได้ นึกถึงประเด็นการทำงานอะไรได้ก็ยึดเป็นฐานในการให้รางวัลไปตามความรู้สึกนึกคิด

โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว จริงๆ แล้วถึงแม้ว่าจะไม่พอใจในการทำงานหลายครั้ง เพราะพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวถือว่าตนมีสิทธิพิเศษ ไม่ค่อยทุ่มเทในการทำงานให้เต็มที่เท่าที่ควร แต่ก็พิจารณาให้ผลตอบแทนและให้รางวัลไปเหมือนให้ของขวัญกับญาติพี่น้องและลูกหลาน ไม่ได้ยึดถือผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงสักเท่าไร ยิ่งสมาชิกครอบครัวที่ใกล้ชิดและมีความเปราะบางทางความรู้สึกยิ่งมีความพิเศษมาก ได้มากเป็นพิเศษ ซึ่งจะให้น้อยตามผลงานก็เกรงใจไม่กล้าทำ เพราะเป็นคนในครอบครัว กลัวความสัมพันธ์อันดีระหว่างพี่น้องจะสูญเสียไปแล้วจะสร้างความลำบากใจในภายหลัง

แต่การให้รางวัลจากการทำงานนี้แท้จริงแล้วไม่ได้ต้องการให้พนักงานคนนอกอื่นๆ รับรู้ เพราะอาจไม่พอใจและเสียขวัญกำลังใจได้ แต่พนักงานในครอบครัวเองที่ชอบไปคุยโวโอ้อวดให้คนอื่นรู้ว่าตนได้มากเป็นพิเศษ ทำให้พนักงานคนนอกนั้นบางครั้งมีปากเสียงทะเลาะเบาะแว้งเกิดการหมั่นไส้กันและชอบพูดเหน็บแนมส่อเสียดกัน เวลาให้ทำงานร่วมกันมักจะทำออกมาได้ไม่ค่อยดีนัก บริษัทจึงต้องหลีกเลี่ยงการให้ทำงานร่วมกันอยู่บ่อยครั้ง

อย่างไรก็ดีการพิจารณาให้รางวัลนี้มีส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงาน จากค่าสถิติที่แสดงออกมาข้างต้น ซึ่งอธิบายได้ว่า พนักงานไม่ยอมรับการจ่ายผลตอบแทนหรือการให้รางวัลที่รู้สึกไม่เป็นธรรมหรือลำเอียง เนื่องจากรางวัลมีผลโดยตรงต่อตนเอง เป็นสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจ เป็นตัวสะท้อนความสำเร็จและการยอมรับในการทำงานได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ในการทำงานกับองค์กร จึงส่งผลให้เกิดความไม่พอใจและความบาดหมางกันได้ง่าย หากรางวัลที่แต่ละคนได้รับไม่ได้มาจากหลักเกณฑ์ที่สมเหตุสมผล เจ้าของควรมีการแยกระหว่าง “ครอบครัว” กับ “กิจการ” ให้ชัดเจน ควรแบ่งผลตอบแทนหรือรางวัลแก่สมาชิกครอบครัวเป็น 2 ส่วน คือ ในฐานะสมาชิกครอบครัวอาจอยู่ในรูปเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้น ส่วนในฐานะของผู้บริหารหรือพนักงานที่ร่วมทำงานในกิจการก็อยู่ในรูปเงินรางวัลหรือของสมนาคุณที่พิจารณาจากผลการ

ปฏิบัติงานตามเกณฑ์เดียวกันกับผู้บริหารหรือพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว ไม่ควรจ่ายค่าตอบแทนเหมารวมเป็นส่วนเดียวกัน ควรแบ่งแยกให้ชัดเจนเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้น

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Margaret Y. Padgett and Kathryn A. Morris (2005) ที่พบว่า คนที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวที่รับรู้ได้ถึงการใช้รางวัลตามระบบเครือข่ายมากกว่าระบบคุณสมบัติจะมีการตอบสนองในด้านลบต่อหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานที่มาจากระบบเส้นสายนั้น พวกเขาจะต่อต้านและไม่ยอมรับผู้ที่ได้รับรางวัลโดยปราศจากผลงานที่น่าเชื่อถือ

4.3.5 การแต่งตั้ง/โยกย้าย

ในด้านการแต่งตั้ง/โยกย้ายนั้น ค่าสถิติแสดงให้เห็นว่าส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า บริษัทมีการแต่งตั้ง/โยกย้าย ระหว่างสมาชิกในครอบครัวกับคนนอกต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในระดับบริหารท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “บริษัทจะแต่งตั้งพนักงานสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น หัวหน้างาน ผู้จัดการโรงงาน หรือผู้ช่วยผู้จัดการ เป็นต้น โดยพิจารณาถึงผลงานที่ผ่านมาและคุณสมบัติเหมาะสม แต่การโยกย้ายคนไปทำงานส่วนใหญ่แล้วไม่มีกฎเกณฑ์หรือขั้นตอนที่เป็นมาตรฐาน โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นคนในครอบครัวจะโยกย้ายไปตามคำขอส่วนใหญ่” ซึ่งพนักงานในระดับปฏิบัติการหลายท่านที่ทำงานกับบริษัทมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานได้พบเห็นสถานการณ์ดังกล่าวและกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นว่า “เมื่อบริษัทโยกย้ายคนอย่างไม่มีเหตุผลสมควร ทำให้กระทบต่อระบบการทำงานโดยรวมของบริษัท เกิดคนขาดคนเกิน เกิดการแบกภาระงานเกินกำลังของคนที่อยู่ในภาวะรับผิดชอบงานเดิม แต่คนในภาระงานเดียวกันกลับโยกย้ายหนีหายไปทำงานอื่น เป็นต้น”

อีกทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “การแต่งตั้งพนักงานให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น คนนอกมักไม่ค่อยได้รับโอกาสทั้งที่มีผลงานดีมาตลอด แต่พนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวกลับได้เลื่อนขึ้นไปเป็นหัวหน้างาน หรือเป็นผู้จัดการโรงงาน ทั้งๆ ที่ทำงานได้ไม่นาน ผลงานก็ไม่โดดเด่น” พนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะในภาพรวมว่า อยากให้จัดกระบวนการหรือขั้นตอนในการแต่งตั้ง/โยกย้ายพนักงานให้เป็นธรรมกว่านี้ หากจะแต่งตั้งสมาชิกในครอบครัวไปทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น อยากให้ดูความสามารถและความเหมาะสมจริงๆ ส่วนการโยกย้ายควรหาคนมาแทนได้ก่อนจึงจะทำการโยกย้ายคนออกไป เพื่อไม่ให้พนักงานที่ทำงานอยู่แบกภาระงานหนักเกินไป และควรมีเหตุผลที่เพียงพอในการโยกย้ายพนักงานไม่ใช่โยกย้ายกันตามอำเภอใจหรือตามคำขอของสมาชิกในครอบครัวเท่านั้น

ทางด้านผู้บริหารหรือเจ้าของที่ได้ทำการสัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับพนักงาน คือบริษัทมีการพิจารณาแต่งตั้งพนักงานจากพนักงานทั่วไปให้เป็นหัวหน้างานจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน โดยพนักงานคนนั้นจะต้องมีทักษะความสามารถที่เหมาะสม

เพียงพอที่จะขึ้นมาอยู่ในตำแหน่งหัวหน้างานเพื่อควบคุมลูกน้องคนอื่นๆ รวมทั้งสอนงาน ชี้นำให้ข้อเสนอแนะการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพได้ หรือหากจะทำการโยกย้ายพนักงานไปทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอื่นๆ ก็ต้องดูที่เหตุผลสมควรและความเหมาะสมของพนักงานคนนั้นในการเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานด้วย

แต่กับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวนั้น บางครั้งมาขอย้ายไปทำงานอีกอย่างหนึ่ง เช่น จากช่างพ่นสีไปเป็นช่างคุมสโตร์เพราะไม่อยากอยู่กับมลภาวะกลิ่นสีและสารเคมีต่างๆ บริษัทก็อนุญาตให้มีการโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ โดยที่ต้องหาพนักงานพ่นสีมาแทน บางครั้งจัดหาใหม่ หรือบางครั้งก็ปล่อยไว้อย่างนั้น แล้วให้พนักงานในงานกลุ่มพ่นสีช่วยเหลือกันเท่าที่มีอยู่ ซึ่งประเด็นนี้บริษัทรู้ดีว่าเป็นปัญหาและพนักงานคนนอกที่ได้รับการโยกย้ายไปทำงานที่ตนไม่ชอบหรือการที่พนักงานคนเดิมโยกย้ายไปทำงานอื่น สมาชิกในทีมงานเดียวกันจะต้องขาดหายไปทำให้ภาระงานอาจจะเพิ่มมากขึ้น ทำให้พนักงานต้องไม่พอใจและรู้สึกอึดอัดที่จะพูด แต่ที่ผ่านมามีบริษัทที่พอที่จะรับรู้ได้ แต่ไม่นานก็จะค่อยๆ ดีขึ้น ถ้าไม่ใช่เพราะมีคนในครอบครัวทำงานอยู่แล้วเกิดความเกรงใจ อาจทำอะไรได้ง่ายกว่านี้

อย่างไรก็ดี การแต่งตั้ง/โยกย้ายนี้ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานจากค่าสถิติที่แสดงออกมาข้างต้น ซึ่งอธิบายได้ว่า พนักงานไม่ยอมรับระบบการโยกย้ายที่ทำให้เกิดความวุ่นวายซึ่งกระทบต่อภาระงานเดิมของตน และไม่ยอมรับสมาชิกครอบครัวที่ยังขาดความสามารถและคุณสมบัติในตำแหน่งงาน รวมถึงไม่ยอมรับการถูกจำกัดโอกาสในการก้าวหน้า ซึ่งธุรกิจเฟอร์นิเจอร์นั้นต้องอาศัยพนักงานที่มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะในการทำงาน พนักงานต้องมีความตั้งใจ ทุ่มเท และละเอียดรอบคอบ ซึ่งสมควรที่จะได้รับรางวัลหรือการส่งเสริมให้ก้าวหน้าจากผลการปฏิบัติงานที่พนักงานทำได้ เพื่อเป็นรางวัลและความภาคภูมิใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายได้ว่าสมาชิกในครอบครัวยังขาดทั้งความสามารถและอำนาจที่มีที่จะให้คนนอกยอมรับ ดังนั้นเจ้าของรุ่นปัจจุบันจำเป็นต้องจริงจังกับการพัฒนาความเป็นมืออาชีพก่อนจะผลักดันคนในครอบครัวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือส่งต่อไปยังผู้บริหารรุ่นสี่ทอด เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากพนักงานอย่างแท้จริง

ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ S.M. Farrington, E. Venter and G.D. Sharp (2014) ที่พบว่า พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวมักเกิดความคับข้องใจและผิดหวังต่อโอกาสในการเลื่อนขั้นที่ถูกสงวนไว้ให้กับสมาชิกในครอบครัว ซึ่งสร้างความไม่มั่นคงและไม่ก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเองเป็นอย่างมาก แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องความพึงพอใจต่อนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ของ วิภาภรณ์ อุบลัมภ์ชาติ (2558) ที่พบว่าพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวมีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและสายอาชีพ แม้จะรับรู้ถึงความไม่เป็นธรรมบ้าง ก็ส่งผลเพียงแค่การขาดแรงจูงใจในการทำงานเท่านั้น ไม่ได้ก่อให้เกิดประเด็นความขัดแย้งที่รุนแรงถึงขั้นทำให้พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวลาออก

4.3.6 ความขัดแย้งในการทำงาน

สำหรับความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นนั้น ค่าสถิติได้แสดงให้เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง จากการเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้นหลายประเด็นซึ่งมีความคล้ายคลึงกัน โดยพนักงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการหลายท่านได้กล่าวว่า “เจ้าของให้อำนาจกับคนในครอบครัวและให้สิทธิพิเศษ คนในครอบครัวก็มักแสดงตนว่ามีสิทธิเหนือพนักงานคนอื่น ๆ บางครั้งก็คดโกงเอาเปรียบพนักงานคนอื่นและบริษัท เช่น เอาทรัพย์สินบริษัทไปใช้ส่วนตัวเหมือนเป็นเจ้าของ ซึ่งการกระทำเช่นนี้มีพนักงานคนนอกทำบ้างแต่โดนว่ากล่าวตักเตือน ทั่วๆ ที่สมาชิกในครอบครัวไม่โดนตำหนิอะไรเลย ยิ่งสมาชิกในครอบครัวที่มีความใกล้ชิดน้อยกว่าผู้เป็นเจ้าของก็มีการสนับสนุนและคอยส่งเสริมให้กอบโกยผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่า ที่จะนึกถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของบริษัท” นอกจากนี้พนักงานที่ทำงานมาเป็นระยะเวลาานหลายท่านได้กล่าวถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่า “การที่บริษัทมีความลำเอียง และปล่อยให้พนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวทำผิดนั้น แม้พนักงานคนนอกจะทราบแต่ก็ไม่ค่อยกล้ามีปากเสียงหรือเรียกร้องความยุติธรรมเท่าไร ถ้าไม่หนักหนาสาหัสจริงๆ เพราะกลัวจะมีปัญหาแล้วเป็นเรื่องราวใหญ่โต แต่ก็แสดงความไม่พอใจ ไม่อยากอยู่ใกล้ ไม่เต็มใจร่วมงานด้วย หลายครั้งก็ต่อว่าบ้างเพราะรู้สึกมันไส้หรือเวลาทำงานด้วยกันก็รู้สึกขัดอกขัดใจไปหมด ทำงานด้วยกันไม่ค่อยราบรื่นเท่าที่ควร”

ในส่วนของข้อเสนอแนะนั้นพนักงานหลายท่านเสนอว่า อยากให้เจ้าของบริษัทมีความเข้มงวดในเรื่องความยุติธรรมมากกว่านี้ ไม่ว่าจะเป็นการให้สิทธิประโยชน์หรือการควบคุมอำนาจในการกระทำต่างๆ ของสมาชิกในครอบครัว เพื่อที่พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวจะได้ไม่สูญเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน และไม่เกิดความบาดหมางหรือความแตกแยกกันกับสมาชิกในครอบครัว หรือหากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็อยากให้จัดการที่ต้นเหตุของปัญหาด้วย

อย่างไรก็ดี ค่าสถิติที่แสดงให้เห็นว่าเกิดความขัดแย้งในระดับปานกลางนั้นสามารถอธิบายได้ว่า แม้กลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวจะรับรู้ถึงความไม่เป็นธรรม แต่ก็ไม่ได้เกิดความขัดแย้งขั้นรุนแรงที่สร้างความเสียหายให้กับบริษัทมากนัก เพราะความขัดแย้งนี้เป็นเพียงความไม่พอใจ ไม่ลงรอยกันและไม่สามารถทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกันได้ โดยอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทลดลง แต่ไม่ใช่ปัญหาสำคัญที่มีผลร้ายแรงถึงขั้นทำให้กิจการถึงขั้นวิกฤติ เนื่องจากพนักงานยังไม่ลาออกและบริษัทยังสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ในรุ่นปัจจุบัน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมถึงเหตุผลในการเลือกอยู่กับองค์กรต่างๆ ที่เกิดปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว ซึ่งพนักงานหลายท่านได้ให้เหตุผลที่แตกต่างกันไป คือ เนื่องจากเป็นคนไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะไปปฏิบัติงานในบริษัทที่ไม่ใช่ครอบครัว แม้บริษัทจะให้

ผลตอบแทนไม่มากแต่ก็มีความมั่นคง บริษัทไม่เคยไล่พนักงานออกแม้อยู่ในช่วงที่ผลประกอบการย่ำแย่ บริษัทมีการเอื้อประโยชน์ในหลายๆ ด้าน เช่น เงินกู้ยืมเพื่อผ่อนชำระสินทรัพย์ เงินสนับสนุนเงินช่วยเหลือพนักงาน เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตรของพนักงานด้วย รวมถึงการให้ที่พักอาศัย ให้ใช้ของส่วนกลางซึ่งช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายของพนักงาน เป็นต้น

จากข้อมูลข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า แม้ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะยังไม่ส่งผลร้ายแรงกับบริษัทในปัจจุบัน แต่ก็ไม่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่าในอนาคตอันใกล้ ความขัดแย้งจะคงที่อยู่ในระดับเดิมและสามารถแก้ไขได้เสมอไป จากเหตุผลของพนักงานชี้ให้เห็นว่าบารมีของเจ้านั้นเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยเยียวยาปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่พนักงานยอมรับได้และสามารถทำงานอยู่กับบริษัทต่อไป แต่ทั้งนี้หากกิจการเข้าสู่รุ่นเปลี่ยนผ่าน อำนาจบารมีและความสามารถของเจ้าของรุ่นใหม่ที่ยังไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงานในอดีต รวมถึงบารมีของรุ่นก่อนที่สร้างไว้หมดไป ก็ะกลายเป็นว่าไม่มีอะไรมาหักล้างเรื่องความไม่เป็นธรรมได้ ความขัดแย้งก็จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่เจ้าของรุ่นใหม่อาจไม่สามารถรับมือได้

จากงานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานภายใต้ความเป็นครอบครัวในรูปแบบต่างๆ ผลเสียจากการบริหารงานที่มีคนในครอบครัว รวมถึงการเกิดความขัดแย้งระหว่างคนในครอบครัวด้วยตนเอง เช่น การแย่งชิงสิทธิอำนาจ ความขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งอาจทำให้เจ้าของหรือผู้บริหารยังมองปัญหาได้ไม่รอบด้าน และไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด แต่งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยชิ้นแรกที่ได้ศึกษาเรื่องการเกิดความขัดแย้งระหว่างคนในครอบครัวกับคนที่ไม่ใช่ครอบครัว ซึ่งข้อมูลในภาพรวมได้สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้งโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรมระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่มคือปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และยังแสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนสำคัญที่เป็นปัญหาของธุรกิจครอบครัวว่าไม่ได้มาจากความขัดแย้งในกลุ่มของสมาชิกครอบครัวเพียงอย่างเดียว แต่ยังมาจากความขัดแย้งระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่มซึ่งเกิดจากการบริหารงานที่ไม่เป็นธรรมของเจ้าของหรือผู้มีอำนาจด้วย ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยก่อนหน้านี้หลายเรื่องที่ไม่พบว่าความขัดแย้งเกิดจากปัจจัยดังกล่าว และไม่ได้มีการศึกษาความขัดแย้งระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่มในธุรกิจครอบครัวอย่างจริงจัง

ดังนั้น จากผลการวิจัยและผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญชี้ให้เห็นว่า เจ้าของรุ่นปัจจุบันไม่ควรมองข้ามปัญหาเรื่องความไม่เป็นธรรมและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับพนักงาน แม้ในระยะสั้นปัญหาดังกล่าวอาจส่งผลเพียงแค่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานซึ่งยังพอควบคุมได้ แต่ในระยะยาวนั้นอาจกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่ทำให้กิจการอ่อนแอ ไม่สามารถเติบโตไปสู่การเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคงได้ หรืออาจส่งผลรุนแรงถึงขั้นก่อให้เกิดความระส่ำระสายในกิจการและล่มสลายในที่สุดอย่างที่มีผู้คาดการณ์ไว้

เจ้าของหรือผู้บริหารในรุ่นปัจจุบันควรเร่งดำเนินการแก้ไขในส่วนของบริหารที่ยังขาดความเป็นมืออาชีพ แม้ในด้านที่ไม่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง แต่ก็ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่าไม่เป็นธรรมและทำให้ไม่เกิดการยอมรับ ซึ่งส่งผลเสียในอนาคต แม้เจ้าของหรือผู้บริหารจะมองว่าธุรกิจครอบครัวเป็นแหล่งจ้างงานของสมาชิกในครอบครัว หรือสมาชิกที่ยังไม่มีความสามารถและคุณสมบัติที่เพียงพอ จึงเลือกให้ความสำคัญและไม่แยกแยะความเป็นครอบครัวออกให้เด็ดขาด แต่การดำเนินธุรกิจทุกอุตสาหกรรมรวมถึงธุรกิจเฟอร์นิเจอร์นั้น ยังเป็นธุรกิจที่ต้องพึ่งพาแรงงานหรือพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวในการทำงานอยู่ ซึ่งมีความสำคัญไม่แพ้กับสมาชิกในครอบครัว และบริษัทจำเป็นต้องให้การดูแลและสนับสนุนตามหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับหลักคุณธรรม

และในอนาคตหากมีสมาชิกในครอบครัวเข้ามาทำงานมากขึ้น บริษัทจำเป็นต้องขยายกิจการเพื่อให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น เจ้าของหรือผู้บริหารรุ่นปัจจุบันจำเป็นต้องมีการวางแผนการสืบทอดกิจการที่ชัดเจน ตระหนักถึงความจำเป็นในการฝึกฝนและพัฒนาสมาชิกในครอบครัวให้มีความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและบารมีให้เป็นที่ยอมรับจากพนักงานคนอื่นๆ เพราะหากไม่เตรียมปูทางและให้การสนับสนุนไว้ ธุรกิจเองอาจไปไม่รอดท่ามกลางภาวะแข่งขันในปัจจุบันเมื่อเข้าสู่รุ่นสืบทอด อีกทั้งผู้บริหารรุ่นสืบทอดเองก็ควรตระหนักถึงบทบาทของตัวเองในฐานะของผู้สืบทอด ไม่ใช่เพียงอาศัยบารมีของรุ่นก่อตั้งมาอวดแบ่งหรือข่มขู่พนักงาน แต่ควรพยายามเร่งพิสูจน์ความสามารถของตัวเองเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากพนักงาน และเพื่อที่จะสามารถจัดการกับปัญหาในอนาคตที่เกิดขึ้นได้ โดยมีการเข้าอบรมในหลักสูตรการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่จัดโดยธนาคารพาณิชย์หรือหน่วยงานที่สนับสนุนธรรมาภิบาลของธุรกิจครอบครัว เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารรุ่นสืบทอดตระหนักถึงบทบาทของตัวเอง เช่น กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นต้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องการเล่นพรรคเล่นพวกกับความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเล่นพรรคเล่นพวกในการบริหารทรัพยากรบุคคลกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานของกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว รวมทั้งเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข และปรับปรุงหลักการบริหารงานของบริษัทให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพและความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอนาคต

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรที่ศึกษา

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งคิดเป็น 56.7% และเพศหญิง 43.3% โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 ถึง 40 ปี คิดเป็น 39.3% ลักษณะงานเป็นงานด้านการปฏิบัติการ คิดเป็น 87.6% และอยู่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไป คิดเป็น 83.1% ซึ่งอายุงานอยู่ระหว่าง 2 ถึง 5 ปี คิดเป็น 37.8 %

5.1.2 ข้อมูลตัวแปรที่ใช้ศึกษา คือ การเล่นพรรคเล่นพวกกับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวด้านต่างๆ และความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้น

ผลการศึกษาการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว พบว่า พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกโดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 โดยการเล่นพรรคเล่นพวกในด้านการพิจารณาให้รางวัลมีระดับความคิดเห็นสูงสุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 รองลงมาคือด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และในด้านการมอบหมายงานมีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ส่วนความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้น พบว่าพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

5.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านทางโปรแกรมทางสถิติ SPSS ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย

ในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า การเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวในด้านการสรรหาและคัดเลือก และการมอบหมายงาน ไม่ส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ซึ่งอธิบายโดยสรุปได้ว่า เนื่องจากพนักงานเข้าใจและยอมรับได้ว่าการรับสมาชิกครอบครัวเข้ามาทำงานด้วยเป็นสิทธิและอำนาจของเจ้าของ ซึ่งจะต้องห่วงใยและเปิดโอกาสให้คนในครอบครัวเป็นเรื่องปกติ สมาชิกครอบครัวเป็นแรงงานสำคัญและธุรกิจก็เป็นแหล่งจ้างงานสำคัญของคนในครอบครัว เพียงแต่เรียกร้องให้เจ้าของมีเกณฑ์พิจารณาคุณสมบัติการรับสมัครที่เหมาะสมและเป็นธรรมมากขึ้น ส่วนเรื่องการมอบหมายหรือการจัดสรรงานที่ไม่เป็นธรรมในบางครั้งที่สมาชิกครอบครัวได้ประโยชน์หรือมีอภิสิทธิ์เหนือกว่าที่จะเลือกทำหรือไม่ทำงานใดๆ พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวก็ยังคงยอมรับและไม่เกิดความขัดแย้งใดๆ ตราบใดที่ไม่กระทบต่อลักษณะหรือขอบเขตงานเดิมของตน หรือค่าตอบแทนและรางวัลที่ได้รับ ซึ่งบริษัทยังคงให้ผลตอบแทนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับงานที่ตนปฏิบัติอยู่

ส่วนการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย ส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ซึ่งอธิบายโดยสรุปได้ว่า พนักงานไม่ยอมรับการประเมินผลที่ไม่เป็นธรรมต่อสมาชิกครอบครัวทั้งที่ขาดความสามารถและไม่มีผลงานที่ดี โดยการประเมินผลงานนั้นนำไปสู่การให้ผลตอบแทน รางวัล การเลื่อนตำแหน่งหรือการแต่งตั้ง/โยกย้ายหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อตนเอง เป็นสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจ และเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จและการยอมรับในการทำงานได้ จึงเป็นสิ่งที่อ่อนไหวต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของพนักงาน ทำให้เกิดความไม่พอใจและความขัดแย้งได้ง่าย อีกทั้งยังสะท้อนว่าพนักงานไม่ยอมรับสมาชิกครอบครัวที่ยังขาดความสามารถ คุณสมบัติ ความน่าเชื่อถือในตำแหน่งงาน หรือแม้กระทั่งบารมีที่จะให้คนนอกยอมรับ

5.2 ประโยชน์ที่ได้รับในเชิงวิชาการ

1. ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลกระทบในทางลบ องค์กรธุรกิจครอบครัวในปัจจุบันควรหลีกเลี่ยงและเร่งดำเนินการแก้ไขเพื่อประโยชน์ในระยะยาวที่พนักงานทั้งสองกลุ่มจะสามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่เกิดปัญหา

2. ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/

โยกย้าย คือสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว โดยสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่เป็นธรรมและก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่มขององค์กรธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นมุมมองสำคัญที่เจ้าของธุรกิจครอบครัวไม่ควรมองข้าม

3. ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรธุรกิจครอบครัวในรูปแบบใหม่เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่เกิดขึ้น โดยการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย ให้มีความเป็นธรรมมากขึ้น ส่วนในด้านการสรรหาและคัดเลือก องค์กรควรดำเนินการแก้ไข เช่นเดียวกัน เพื่อไม่ให้กลายเป็นปัญหาสะสมที่จะส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งที่รุนแรงในอนาคต

5.3 ข้อเสนอแนะในเชิงการบริหาร

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงการเล่นพรรคเล่นพวกที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ซึ่งไม่ใช่เกิดแต่เพียงกับคนในครอบครัวเท่านั้น โดยเจ้าของหรือผู้บริหารธุรกิจครอบครัวรุ่นปัจจุบันสามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่ม และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการ รวมถึงโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวไปยังรุ่นต่อไปในอนาคต

1. ในด้านการสรรหาและคัดเลือก และการมอบหมายงาน แม้จะไม่ส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งในการทำงาน แต่พนักงานก็ได้แสดงความคิดเห็นอย่างชัดเจนว่าบริษัทมีนโยบายที่ไม่เป็นธรรมระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่ม ซึ่งเป็นความคิดเห็นในด้านลบที่มีต่อบริษัท บริษัทจึงควรหลีกเลี่ยงการสร้างภาพลักษณ์ที่ไม่ดีและไม่ได้รับความเห็นชอบจากพนักงาน จึงควรพิจารณาแก้ไขนโยบายและหลักการในการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านนี้ด้วย โดยการวางแผนพัฒนาสมาชิกในครอบครัวให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเพียงพอในการปฏิบัติงาน รวมถึงเรื่องวินัยในการทำงานที่ดีในฐานะพนักงานคนหนึ่ง เพื่อลดปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และเพื่อสร้างการยอมรับจากพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวด้วย

2. ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้รางวัล และการแต่งตั้ง/โยกย้าย เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน โดยเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวพนักงาน บริษัทควรตระหนักถึงความสำคัญของทั้ง 3 ด้านให้มากที่สุด และเร่งดำเนินการปรับปรุงแนวทางการบริหารโดยใช้หลักความเป็นธรรมมากขึ้น บริษัทควรเน้นในเรื่องการบริหารผลตอบแทน

เพราะเป็นเรื่องที่พนักงานได้ชี้ให้เห็นแล้วว่า พนักงานให้ความสำคัญอย่างมาก เช่น บริษัทให้เงินกู้ยืมแก่พนักงาน ให้ผลตอบแทนที่มั่นคง ทำให้ลดความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้บ้าง เป็นต้น จึงควรมีแนวทางในการดูแลพนักงานโดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการที่ได้ผลตอบแทนน้อย โดยการแยกแยะให้ชัดเจนระหว่างครอบครัวกับธุรกิจ การให้ผลตอบแทนต่างๆ นั้น สามารถแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่ให้ในฐานะพนักงานกับส่วนที่ให้ในฐานะการเป็นสมาชิกในครอบครัว เพื่อแสดงให้เห็นชัดเจนว่าผลตอบแทนส่วนหนึ่งที่ตกอยู่กับสมาชิกในครอบครัวนั้นไม่ได้มาจากส่วนของบริษัท พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวก็จะเห็นถึงความเป็นธรรมมากขึ้น อีกทั้งบริษัทควรเร่งพัฒนาความสามารถของสมาชิกในครอบครัว ก่อนที่จะแต่งตั้งให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เพื่อให้สมาชิกในครอบครัวได้รับการยอมรับจากสมาชิกคนอื่นๆ และเพื่อสร้างศักยภาพในการบริหารงานของธุรกิจครอบครัวในรุ่นถัดไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. งานวิจัยนี้ศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก ซึ่งมีพนักงานที่อยู่ในระดับบริหารจัดการไม่มาก เนื่องจากไม่มีระบบงานที่ซับซ้อนเหมือนธุรกิจขนาดใหญ่ พนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวก็มีจำนวนน้อย อาจไม่มีบทบาทสำคัญถึงขั้นทำให้พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวที่อยู่ในระดับบริหารจัดการด้วยกันเกิดความขัดแย้งขึ้น ผลการวิจัยจึงอาจจะอธิบายได้เพียงในมุมมองของพนักงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ

2. การศึกษาพนักงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก บริษัทมักมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในงาน แต่มักขาดความรู้ในเชิงวิชาการ ดังนั้นในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงต้องขอความช่วยเหลือจากหัวหน้าคนงาน หรือผู้จัดการโรงงานที่มีความเข้าใจเชิงวิชาการมาช่วยชี้แจงเรื่องการตอบแบบสอบถาม แต่ทั้งนี้หัวข้อการวิจัยค่อนข้างเป็นเรื่องที่อ่อนไหว พนักงานหลายคนแสดงพฤติกรรมบางอย่างให้เห็นว่าไม่กล้าตอบหรือให้ข้อเสนอแนะ มีเพียงพนักงานส่วนหนึ่งเท่านั้นที่กล้าเขียนข้อเสนอแนะ รวมถึงให้การสัมภาษณ์เพิ่มเติมเมื่อผู้วิจัยขอสัมภาษณ์

3. งานวิจัยนี้ศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก เฉพาะบริษัทผู้รับเหมารายย่อยที่อยู่อยู่ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งอาจมีความแตกต่างจากธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมอื่นหรือธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้เห็นถึงปัญหาในมุมมองอื่นที่อาจเกิดขึ้นแตกต่างไปจากธุรกิจในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ที่เป็นแรงงานฝีมือ
2. ควรมีการศึกษาการเล่นพรรคเล่นพวกในธุรกิจครอบครัวที่มีขนาดใหญ่ เพื่อศึกษาตัวแปรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร
3. ควรมีการศึกษาการเล่นพรรคเล่นพวกในรูปแบบอื่น ที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว เช่น การเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มคนพิเศษที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว เพื่อให้เห็นมุมมองและเหตุผลในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่ใช่คนในครอบครัวที่แตกต่างออกไป



รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

- กริช สืบสนธิ์. (2538). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรี วิจิตรวาทการ. (2539). *เอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชา รศ. 781 ระบบสังคมและการเมืองของ ไทย*. กรุงเทพฯ: โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทองใบ สุดซารี. (2542). *ทฤษฎีองค์การ วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). *พฤติกรรมกลุ่ม*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- สุภัชชา พันเลิศพาณิชย์. (ม.ป.ป.) *จากอดีตสู่ปัจจุบัน-ระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทยแก้ไขได้จริงหรือ*.
- อมรา พงศาพิชญ์ และ ปรีชา คุวินทร์พันธุ์. *ระบบอุปถัมภ์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

วิทยานิพนธ์

- กฤษฎา ลดาสุวรรณค์. (2554). *การสร้างความสุขในองค์กรด้วยวัฒนธรรมการทำงานแบบครอบครัว*. สารนิพนธ์ พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิยพจน์ สามัตถิยากร. (2551). *ทัศนะของพนักงานด้านระบบอุปถัมภ์ต่อผลของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พนิดา ทองเงา. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมภายในองค์กร การรับรู้พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้คุณภาพบริการ*. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ลดาภรณ์ สุคำวัง. (2541). *ปัญหาการทำงานในองค์กรเดียวกันของเครือญาติ กรณีศึกษา บริษัท วิทยุการบิน การบินแห่งประเทศไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สังคมวิทยาประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- วิภาภรณ์ อุปถัมภ์ชาติ. (2558). *ความพึงพอใจของพนักงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สร้อยญา ทองจิตร. (2556). *การให้ค่าปรึกษาเกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์ต่อพฤติกรรมเบี่ยงเบนในการทำงาน บริษัท เอบีซี จำกัด*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Book and Book Articles

- Arasli, H. and Ekiz, E. H.. (1981). *The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus*.
- Azoury, A., Daou, L. & Sliaty, F. (2013). *Employee engagement in family and non - family firms*. International strategic management review1.
- Farrington, S. M., Venter, E. & Sharp, G. D. (2014). *Extrinsic rewards in family businesses: Perspectives of nonfamily employees*. Department of Business Management, Nelson Mandela Metropolitan University.
- Francis, Abraham. M. (2011). *Modern sociological theory-An Introduction*. New Delhi: Oxford University Press.
- Jones, R. G. (Ed.). (2012). *Nepotism in Organizations*. New York, NY: Routledge, , 293 pages, \$52/\$65 hardcover. Reviewed by Stephen M. Colarelli, Department of Psychology, Central Michigan University, Mt. Pleasant, MI.
- Lansberg, Ivan. (1983). *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap* . American Management Associations.
- Liu, L., Eubanks, L. & Chater, N. (2015). *The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business*. The Leadership Quarterly .
- Padgett, M. Y., & Morris, K. A. (2000). *The impact of sex-based preferential selection on subordinate perceptions of a new supervisor*. Paper presented at the 2000 Administrative Sciences Association of Canada conference in Montreal, QC.
- Patel, P C. (2012). *Structural power equality between family and non-family*. TMT members and the performance of family firms.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

การจัดการความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัว. หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 35 ฉบับที่ 3, 112 วันที่ 10-12 ธันวาคม 2558. สืบค้นจาก <http://m.thansettakit.com/content/21245>.

ไขกลยุทธ์สร้างความยั่งยืน “ธุรกิจครอบครัว”. Haygroup. สืบค้นจาก <http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=43537>

คอร์รัปชันในระบบอบญาติมิตรธิปไตย. ThaiPublica. (2015) สืบค้นจาก <http://thaipublica.org/2015/05/hesse004-48>.

ธรรมนูญครอบครัว จีราธิวัฒน์ #familyconstitution. (2016). สืบค้นจาก <http://familybusinessasia.blogspot.com/2016/06/blog-post.html>.

สำรวจธุรกิจครอบครัวแดนเอเชียอยากให้อีกหลานสืบทอด. SMEClubThailand. สืบค้นจาก <http://www.smethailandclub.com/knowledges-view.php?id=276>.

Business Ethics & Nepotism. *Neil Kokemuller*. สืบค้นจาก <http://www.smethailandclub.com/knowledges-view.php?id=276>.



ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง “การเล่นพรรคเล่นพวกกับความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก”

วัตถุประสงค์:

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งในงานวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยแบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในการทำงานกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก

คำชี้แจง:

แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวในแต่ละด้าน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงาน

ในการตอบแบบสอบถามของท่านนั้นจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยทางผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลทั้งหมดเป็นความลับ จะไม่มีการเผยแพร่คำตอบของแต่ละบุคคลและจะไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานของผู้ตอบแบบสอบถามทุกประการ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ผู้วิจัย

นางสาวภัทรานุช ทิมภินันท์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**คำชี้แจง:** โปรดทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. อายุ

 20 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี 51 – 60 ปี

3. ลักษณะงาน

 บริหาร/จัดการ ปฏิบัติการ

4. ตำแหน่งงาน

 ผู้บริหาร/ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก/หัวหน้างาน พนักงานทั่วไป

5. อายุงาน

 ต่ำกว่า 2 ปี 2 – 5 ปี 6 – 10 ปี 11 – 15 ปี 16 – 20 ปี 21 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกใน
ครอบครัวในแต่ละด้าน

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น: 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย
และ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงาน ที่เป็นสมาชิกในครอบครัวในแต่ละด้าน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)					
1. บริษัทมีความลำเอียงในกระบวนการสรรหาและ คัดเลือกพนักงานใหม่ระหว่างสมาชิกครอบครัวเจ้าของ กับคนนอกอื่นๆ					
2. บริษัทมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่โดยเปิด โอกาสให้สมาชิกครอบครัวเจ้าของมากกว่าคนนอก อื่นๆ					
3. บริษัทมีการรับสมาชิกครอบครัวเจ้าของเป็นพนักงาน ใหม่โดยไม่ได้พิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และ คุณสมบัติที่เหมาะสม					
4. บริษัทมีการสรรหาและคัดเลือกภายใต้หลักเกณฑ์ที่ ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรมระหว่างสมาชิกครอบครัว เจ้าของกับคนนอกอื่นๆ					
5. บริษัทคัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และ คุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงาน โดยไม่สนใจว่าเป็น สมาชิกในครอบครัวหรือไม่					
<p>ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกในการสรรหาและคัดเลือก</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					

การเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวในแต่ละด้าน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การมอบหมายงาน (Delegation)					
1. ผู้มีอำนาจมีเกณฑ์ในการมอบหมายงานที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันระหว่างพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของกับพนักงานคนนอกอื่นๆ					
2. ผู้มีอำนาจมอบหมายงานให้กับพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของโดยไม่ได้ยึดถือเรื่องหลักเกณฑ์ความเหมาะสมกับงานนั้นๆ					
3. ผู้มีอำนาจมอบหมายงานให้พนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของได้ทำงานที่ง่ายสบายกว่า และเป็นที่ต้องการมากกว่า					
4. ผู้มีอำนาจมอบหมายงานให้กับพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ					
5. ผู้มีอำนาจไม่ได้ใช้ความพอใจส่วนตัวในการมอบหมายงานให้กับพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของ					
ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกในการมอบหมายงาน					

การเล่นพรรคเล่นพวกกับ กลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิก ในครอบครัวในแต่ละด้าน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)					
1. ผู้มีอำนาจใช้แบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่มที่ ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันและขาดความ น่าเชื่อถือ					
2. ผู้มีอำนาจมีความลำเอียงในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของให้ดีกว่า พนักงานคนนอกอื่นๆ ทั้งที่มีผลงานเท่ากัน					
3. ผู้มีอำนาจไม่ได้นำผลงานที่แท้จริงของ พนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของมา พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน					
4. ผู้มีอำนาจไม่ได้ใช้ความคิดเห็นในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของ					
5. ผู้มีอำนาจมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของอยู่ บนพื้นฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง แม่นยำ					
ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					

การเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่ม พนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว ในแต่ละด้าน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การพิจารณาให้รางวัล (Rewarding)					
1. ผู้มีอำนาจไม่ได้ยึดผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้รางวัล					
2. ผู้มีอำนาจให้รางวัลแก่กลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของทั้งที่พวกเขาทำงานไม่เก่งและไม่มีผลงาน					
3. ผู้มีอำนาจให้รางวัลไม่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่มแม้จะมีผลงานเท่ากัน					
4. ผู้มีอำนาจแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมในการให้รางวัลระหว่างพนักงานทั้งสองกลุ่ม					
5. ผู้มีอำนาจไม่ได้ใช้ความพอใจส่วนตัวในการให้รางวัลแก่พนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของ					
ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกในการพิจารณาให้รางวัล					

การเล่นพรรคเล่นพวกกับกลุ่มพนักงาน ที่เป็นสมาชิกในครอบครัวในแต่ละด้าน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การแต่งตั้ง/โยกย้าย (Appointment/Transfer)					
1. ผู้มีอำนาจมีความลำเอียงและใช้หลักการที่ ไม่โปร่งใสในการแต่งตั้งหรือโยกย้าย พนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของไป ยังตำแหน่งหรือหน้าที่การงานใหม่					
2. ผู้มีอำนาจแต่งตั้งหรือโยกย้ายกลุ่ม พนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของ โดยไม่พิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมในตำแหน่ง หน้าที่การงานนั้น					
3. ผู้มีอำนาจเปิดโอกาสให้พนักงานที่เป็น สมาชิกครอบครัวเจ้าของได้รับการแต่งตั้ง หรือโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน มากกว่าพนักงานคนนอกอื่นๆ					
4. พนักงานทั้งสองกลุ่มได้รับการพิจารณา แต่งตั้งหรือโยกย้ายด้วยหลักเกณฑ์ที่เป็น มาตรฐานเดียวกัน					
5. พนักงานทั้งสองกลุ่มจะได้รับการพิจารณา แต่งตั้งหรือโยกย้ายโดยพิจารณาจาก ความรู้ความสามารถ คุณสมบัติที่ เหมาะสมหรือจากผลการปฏิบัติงานที่ดี เท่านั้น					
ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเล่นพรรคเล่นพวกในการแต่งตั้ง/โยกย้าย					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงาน

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น: 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4 = เห็นด้วย, 3 = ไม่แน่ใจ, 2 = ไม่เห็นด้วย และ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ความขัดแย้งในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้ารู้สึกไม่พอใจกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของเพราะพวกเขาได้รับสิทธิพิเศษเหนือกว่าอย่างไม่เป็นธรรม					
2. ข้าพเจ้ารู้สึกไม่ลงรอยทางความคิดและการกระทำกับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของเมื่อต้องทำงานร่วมกัน					
3. ข้าพเจ้าไม่อยากเผชิญหน้าและไม่อยากร่วมงานกับพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของ					
4. ข้าพเจ้ามีความประสงค์และยินดีที่จะทำงานร่วมกับพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของ					
5. ข้าพเจ้าสามารถทำงานร่วมกับพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของได้โดยไม่มีติดขัดหรือเกิดความขัดแย้งใดๆ					
6. ข้าพเจ้าไม่มีปากเสียงและไม่มีการทะเลาะเบาะแว้งเมื่อทำงานร่วมกันกับพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัวเจ้าของ					
ข้อคิดเห็นและข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงาน					

ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวภัทรานุช ทิมภินันท์
วันเดือนปีเกิด	15 เมษายน 2533
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2555: บริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการและงานบุคคล บริษัท สหแสงทอง เพอร์นิเจอร์ จำกัด

