

2.1 ความหมายของพฤติกรรมการเมืองในองค์กร (Definition of Organizational Politics)

ตั้งแต่เริ่มมีการศึกษาเรื่องพฤติกรรมทางการเมืองในองค์กรเป็นครั้งแรกเมื่อปลายทศวรรษ ที่ 70 เป็นต้นมา บรรดานักพฤติกรรมองค์กรในประเทศตะวันตกยอมรับกันว่าการให้ความหมายของพฤติกรรมการเมืองในองค์กรต่างกัน บ้างก็มองในเชิงจิตวิทยา บ้างก็มองในทางสังคมศาสตร์ บ้างก็มองในด้านการบริหารองค์กร บ้างก็มองในแง่บวก บ้างก็มองในแง่ลบ ไม่มีความเป็นเอกภาพ ในที่สุดในปี 1990 ก็มีนักวิชาการ สองท่าน คือ Amos Drory & Romm ได้ร่วมกันรวบรวมความหมายของพฤติกรรม การเมืองในองค์กร ออกมาเป็นงานเขียนชิ้นสำคัญชื่อว่า The Definition of Organizational Politics ซึ่งงานเขียนชิ้นนี้กลายมาเป็นหนึ่งในงานหลักที่ผู้ที่ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการเมืองใช้ในการอ้างอิงถึงความหมายหรือคำจำกัดความของพฤติกรรมการเมืองในองค์กรจนทุกวันนี้

Drory และ Romm (1990) ได้กล่าวในงานเขียนชิ้นนี้ว่าพฤติกรรมการเมืองในองค์กรอาจเป็นไปได้ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม แต่ไม่ว่าจะเป็นระดับใด องค์กรประกอบของพฤติกรรมการเมืองในองค์กรจะแบ่งได้เป็น 3 องค์กรประกอบคือ 1. วัตถุประสงค์ของพฤติกรรมนั้น 2. ตัวของพฤติกรรมนั่นเอง และ 3. สภาวะแวดล้อม

ในองค์กรประกอบที่ 1. วัตถุประสงค์ของพฤติกรรมนั้น อาจเป็นไปได้ตั้งแต่ทำเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ส่วนตัว (Self-serving) ไม่ว่าจะเป็นอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ การยอมรับนับถือ หรือให้ได้มาซึ่งทรัพยากรใดในองค์กร บางกรณีวัตถุประสงค์ของพฤติกรรมการเมืองอาจสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรก็ได้ ถ้าเป็นกรณีนี้การใช้พฤติกรรมทางการเมืองจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรประกอบที่ 2. คือลักษณะการใช้พฤติกรรม เช่นวิธีการอย่างไม่เป็นทางการต่างๆ การพูดคุย หว่านล้อม ให้ของกำนัล ฯลฯ องค์กรประกอบที่ 3. สภาวะแวดล้อม หมายถึงสถานการณ์ในขณะนั้น เช่น มีความขัดแย้ง หรือมีความไม่แน่นอนในการตัดสินใจเกิดขึ้น เป็นต้น

Drory และ Romm (1990) กล่าวว่า การจะแยกพฤติกรรมใดเป็นการเมืองหรือไม่ให้ดูความตั้งใจหรือวัตถุประสงค์ของเจ้าของพฤติกรรมเป็นสำคัญ พฤติกรรมการเมืองมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องและใช้ช่องทางไม่ปกติเพื่อจะได้ผลประโยชน์ดังกล่าว

ต่อมา Cropanzano, Kacmar และ Bozman (1995) ได้ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมการเมืองในองค์กร ไว้ได้อย่างกระชับว่า เป็น “พฤติกรรมที่พยายามมุ่งใช้อิทธิพลทางสังคม (Social Influence) กับผู้ที่สามารถเอื้อผลประโยชน์ให้กับตนเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์

นั้น” ซึ่งผู้วิจัยได้ยึดเอาคำจำกัดความของ Cropanzano, Kacmar และ Bozman (1995) เป็นพื้นฐานของคำจำกัดความของพฤติกรรมการเมืองในองค์กรในการวิจัยครั้งนี้

2.2 มิติของพฤติกรรมการเมืองในองค์กร (Dimensions of Organizational Politics)

มีผู้ศึกษามิติต่างๆของพฤติกรรมการเมืองในองค์กรไว้หลายท่าน เช่น Farrel และ Peterson (1982), Kacmar และ Ferris (1991), Ferris และ Kacmar (1992)

Farrel และ Peterson (1982) กล่าวว่า พฤติกรรมการเมืองในองค์กรมี 3 มิติที่สำคัญ คือ มิติภายใน-ภายนอก (Internal-external) มิติแนวตั้ง-แนวนอน (Vertical-lateral) และมิติที่เป็นไปตามกติกา-ไม่เป็นไปตามกติกา (Legitimate-illegitimate)

มิติภายใน-ภายนอก จะพิจารณาจากแหล่งที่เอื้อผลประโยชน์นี้เป็นหลัก ว่าอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร แหล่งดังกล่าวอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ ตัวอย่างเช่นแหล่งภายในอาจได้แก่ผู้บริหารระดับสูง แหล่งภายนอกอาจได้แก่ นักการเมืองท้องถิ่น ฯลฯ ที่มีอิทธิพลทำให้ผู้ที่กระทำพฤติกรรมการเมืองในองค์กรดังกล่าวได้ประโยชน์ดังประสงค์

มิติแนวตั้ง-แนวนอน จะพิจารณาว่า ผลของพฤติกรรมเมืองนั้นเกี่ยวข้องกับใคร ถ้าเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาและ/หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา คือมิติในแนวตั้ง คือขึ้นลงตามสายงาน ถ้าเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน ก็จะเป็นมิติในแนวนอนเป็นต้น

มิติที่เป็นไปตามกติกา-ไม่เป็นไปตามกติกา (Legitimate - illegitimate) ขึ้นอยู่กับการยอมรับและกฎเกณฑ์ขององค์กรว่า พฤติกรรมเช่นนี้เป็นไปตามกติกาหรือไม่ การแยกว่าถูกกติกาหรือไม่ โดยทั่วไปจะดูตามพฤติกรรมเมืองตามปกติที่รับได้กับพฤติกรรมที่สุดโต่งหรือยอมรับไม่ได้และกระทบผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่น หัวหน้าเชิญลูกน้องในแผนกไปรับประทานอาหารเพื่อปรับความเข้าใจในความขัดแย้งทางความคิดที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นพฤติกรรมเมืองที่ยอมรับได้ แต่ถ้าลูกน้องเชิญหัวหน้าไปรับประทานอาหารเพื่อหวังประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีถือเป็นพฤติกรรมเมืองที่ไม่ถูกต้องยอมรับไม่ได้ ดังนี้เป็นต้น

Kacmar และ Ferris (1991) ได้เสนอแนวคิดเรื่องมิติของพฤติกรรมการเมืองในองค์กร โดยยึดลักษณะของพฤติกรรมและผลประโยชน์ของผู้ใช้พฤติกรรมเป็นหลัก ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้ใช้การแบ่งมิติทางพฤติกรรมการเมืองในการศึกษาตามแบบของ Kacmar และ Ferris (1991) ด้วยเช่นกันว่าพฤติกรรมการเมืองในองค์กรนั้นจะเกี่ยวข้องในประเด็นหรือมิติอยู่ 3 ด้านคือ มิติที่ 1. พฤติกรรมการเมืองทั่วไป (General Political Behavior) 2. พฤติกรรมการเมืองแบบยอมตาม (Go Along to Get Ahead) และ 3. พฤติกรรมการเมืองเพื่อผลประโยชน์ทางการเงินและตำแหน่ง (Pay and Promotion)

พฤติกรรมการเมืองทั่วไป คือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการไม่มีกฎระเบียบหรือหลักปฏิบัติที่แน่นอนในองค์กร จึงมีการใช้พฤติกรรมการเมืองเพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ตนโดยใช้ช่องว่างดังกล่าว พฤติกรรมที่ว่านี้อาจจะขัดแย้งหรือไม่ขัดแย้งกับผลประโยชน์ขององค์กรก็ได้ เช่น ผู้จัดการฝ่ายต้องการขยายงานโดยตั้งแผนงานใหม่ขึ้นในฝ่ายแต่ไม่มีระเบียบใดๆในองค์กรรองรับจึงใช้การพูดคุยกับประธานบริษัทในระหว่างการเล่นกอล์ฟร่วมกันในวันอาทิตย์ เป็นต้น

พฤติกรรมการเมืองแบบขอมตาม เป็นพฤติกรรมการเมืองที่มีลักษณะเฉพาะคือเป็นพฤติกรรมที่ไม่ต้องทำอะไร อยู่เฉยๆ ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นกับสิ่งที่เกิดขึ้นและคอยเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ พฤติกรรมนี้สอดคล้องกับสำนวนไทยที่ว่า อยู่เฉยๆอย่าเอามือไปชุกหีบ หรือพูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง และรวมถึงพฤติกรรมที่เรียกว่า “ทำ/กินตามน้ำ” ด้วย (Chivakidakam, 2000)

พฤติกรรมการเมืองเพื่อผลประโยชน์ทางการเงินและตำแหน่ง พฤติกรรมการเมืองในมิตินี้ถือว่าการทำเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอย่างชัดเจนที่สุด พฤติกรรมมิตินี้รวมความไปถึงเรื่องของการประเมินผลการทำงานด้วย Ferris และ King (1991) พบว่าผู้บังคับบัญชามักมีแนวโน้มที่จะประเมินผลการทำงานของลูกน้องที่ประจบประแจง ให้ความช่วยเหลือพิเศษ และเอาใจใส่ในรายละเอียดส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา (เช่น วันเกิด วันครบรอบแต่งงาน ฯลฯ – ผู้วิจัย) สูงกว่าปกติ

Ferris และ Kacmar (1992) ยังได้ระบุถึงมิติทั้ง 3 มิติในงานวิจัยของทั้งสองคิดว่า หากจะพิจารณาถึงมโนคติทางพฤติกรรมการเมืองในองค์กร (Conceptualization of Organizational Politics) แล้ว พฤติกรรมการเมืองอาจขึ้นกับมิติต่างๆดังนี้ 1. พฤติกรรมการเมืองของหัวหน้างาน (Supervisor Political Behavior) 2. พฤติกรรมการเมืองของผู้ร่วมงาน (Coworker Political Behavior) และ 3. นโยบายและระเบียบปฏิบัติขององค์กร (Organization Policies and Practices) โดยงานวิจัยของทั้งสองพบว่าในมิติแรก ถ้าหัวหน้างานกับลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ไม่ค่อยดีต่อกันแล้วแนวโน้มของการรับรู้พฤติกรรมการเมืองในองค์กรจะสูงขึ้น สำหรับมิติที่สอง ถ้าผู้ร่วมงานขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสัมพันธ์มีลักษณะไม่เป็นทางการมากและกลุ่มงานมีขนาดใหญ่ (Grater Span of Control) ก็มีแนวโน้มของการรับรู้ว่ามีพฤติกรรมการเมืองในองค์กรมากเช่นเดียวกัน ในส่วนมิติสุดท้ายที่เกี่ยวกับนโยบายและระเบียบปฏิบัติขององค์กรนั้น Ferris และ Kacmar(1992) พบว่าโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของคนในองค์กรเรื่องการเกิดพฤติกรรมการเมืองในองค์กร กล่าวคือยิ่งโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีน้อย ก็จะทำให้เกิดการรับรู้กันว่าจะมีพฤติกรรมการเมืองในองค์กรมากขึ้น

2.3 ตัวแบบของการรับรู้พฤติกรรมการเมืองในองค์กร (The Perception of Organizational Politics Model)

Ferris et al. (1996) ได้พัฒนาตัวแบบของการรับรู้พฤติกรรมการเมืองในองค์กรขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวทำนาย (Predictors) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวปรับ (Moderators) ของการรับรู้พฤติกรรมการเมืองในองค์กรดังนี้

ตัวทำนาย แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่

ตัวทำนายกลุ่มที่ 1. อิทธิพลจากองค์กร (Organizational Influences) ประกอบด้วย ลักษณะการบริหารงานแบบ รวมศูนย์ (Centralization) ความเป็นทางการของการปฏิบัติงาน (Formalization) ระดับชั้นและขนาดของการบังคับบัญชา (Hierarchical Level and Span of Control) Ferris et al. (1996) พบว่าอิทธิพลจากองค์กรทั้ง 4 มีความสัมพันธ์กับการรับรู้พฤติกรรมการเมืองในองค์กรคือ ลักษณะการบริหารงานแบบรวมศูนย์ ระดับชั้นของการบังคับบัญชา และ ขนาดของการบังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการรับรู้พฤติกรรมการเมืองในองค์กร ในขณะที่ ความเป็นทางการของการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์แบบ ปฏิภาคผกผันกับการรับรู้พฤติกรรมการเมืองในองค์กร

ตัวทำนายกลุ่มที่ 2. ได้แก่ อิทธิพลจากบริบทของงาน (Job/Work Context Influences) ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ต่อผู้อื่น (Interaction with Others) โอกาสในความก้าวหน้า (Advancement Opportunity) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ความมีอิสระในการทำงาน (Job Autonomy) และ ความหลากหลายของทักษะ (Job Variety)

ในรายงานการวิจัยของ Ferris et al. (1996) ระบุความสัมพันธ์ของตัวทำนายกลุ่มนี้ไว้ ดังนี้ คือ ปฏิสัมพันธ์ต่อผู้อื่น โอกาสความก้าวหน้า ข้อมูลย้อนกลับ มีความสัมพันธ์เชิงลบ (Negative Relationship) กับการรับรู้พฤติกรรมการเมืองในองค์กร ในขณะที่ ความมีอิสระในการทำงานและความหลากหลายของทักษะมีความสัมพันธ์เชิงบวก (Positive Relationship)

ตัวทำนายกลุ่มสุดท้ายคือ อิทธิพลจากตัวบุคคล (Personal Influences) ประกอบด้วย เพศ (Sex) อายุ (Age) ความคิดแบบสำนักแมคเคียเวลลี (Machiavellianism) การควบคุมตนเอง (Self Monitoring) และ อายุงาน (Tenure)

งานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าผู้หญิงมีการรับรู้พฤติกรรมทางการเมืองในองค์กรสูงกว่าเพศชาย (Gandz & Murray, 1989) อายุตัวและอายุงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้พฤติกรรมการเมืองในองค์กร สำหรับความคิดแบบสำนักแมคเคียเวลลีนั้น มาจากแนวคิดของ Machiavelli ผู้แต่งหนังสือชื่อ "The Prince" ในศตวรรษที่ 16 ซึ่งในหนังสือดังกล่าวได้กล่าวถึงวิธีการ จัดการ (manipulate) กับผู้อื่นด้วยวิธีการต่างๆ ให้อยู่ภายใต้อำนาจของตน ตั้งแต่นั้นมาก็มีการเรียกคนที่มีบุคลิกและอุปนิสัยชอบบงการผู้อื่นให้ทำตามที่ตนเองต้องการ ว่าเป็น บุคลิกแบบแมคเคียเวลเลียน (Machiavellian Personality) (Valle, 1995)

อย่างไรก็ดีจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการศึกษาเรื่องเพศสถานะกับพฤติกรรม การเมืองในองค์กรอาจจัดได้เป็น 3 ยุค คือยุคแรกอยู่ในระหว่างปี 80 ถึง 90 ยุคที่สองในช่วงปี 1990-2000 และยุคปัจจุบันคือตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา

ในยุคแรก การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเพศสถานะกับพฤติกรรมการเมืองในองค์กร โดยตรง ยังไม่มี งานส่วนใหญ่ศึกษาในลักษณะของการใช้อำนาจในการบริหารงาน การศึกษาวิจัยตั้งแต่ ทศวรรษที่ 80 เป็นต้นมา ได้ผลที่สอดคล้องกันว่ามีความแตกต่างกันในลักษณะการใช้อำนาจ ในองค์กรระหว่างชายกับหญิง (Drory & Beaty, 1988) นักวิจัยชื่อ Grenier (1982) รายงานใน งานของเขาว่าผู้หญิงขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการใช้อำนาจ ในขณะที่ Bartol (1974) เสนอว่าผู้หญิงมีความต้องการในการใช้อำนาจต่ำ งานของ Johnson (1976) ระบุว่าชายมี แนวโน้มในการใช้กลยุทธ์ (tactics) ในการทำงานมากกว่าหญิง Wiley & Eskilson (1982) กล่าว ว่าการใช้อำนาจที่ต่างกันระหว่างชายกับหญิงก็คือ ชายจะใช้อำนาจที่มีลักษณะเปิดเผยและ แข็งกร้าวกว่าหญิง

ในยุคที่สองคือหลังปี 1990 ผู้หญิงเข้ารับตำแหน่งในการบริหารมากขึ้น จึงเริ่มมีคน มาสนใจในเรื่องบทบาท โอกาส และข้อจำกัด ของผู้บริหารหญิง ในการศึกษาวิจัยหลายชิ้น พบว่าแม้ผู้หญิงจะมีบทบาทในการบริหารและรับตำแหน่งบริหารระดับสูงมากขึ้นกว่าเดิม แต่ ปรากฏการณ์เพดานแก้ว (Glass ceiling phenomenon) ยังมีอยู่ทั่วไปดังเช่นผลการศึกษาของ อนันตชัย คงจันทร์ (2543) พบว่า ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่เผชิญปัญหาเรื่องเพดานแก้ว เช่นเดียวกับ บทความของ Mary Hale (1999) ที่เห็นเช่นกันว่าผู้หญิงที่พยายามไต่บันไดหน้าที การงานนั้นมักเจอปัญหาเพดานแก้ว มักถูกกันออกไปจากเส้นทาง และสังคมอำนาจ สำหรับ Lahtinan & Wilson (1994) ได้ให้ความเห็นว่าปรากฏการณ์เพดานแก้วมีผลถึงการยอมรับ อำนาจของชาย และพฤติกรรมการเมืองในองค์กร ชายมีอำนาจมากกว่าหญิง ผู้หญิงจะ เผชิญกับอุปสรรคมากกว่าในการเข้าถึงอำนาจซึ่งเกิดจากค่านิยม และผู้หญิงเองก็มีการสัง สมทางสังคมที่เป็นฝ่ายรับอยู่ตลอดเวลา

นับตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา มีนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาในเรื่องเพศสถานะ ในประเด็นของพฤติกรรมการเมือง เช่น Ferris et al.(2000) ได้ศึกษาลงไปในรายละเอียด เกี่ยวกับทักษะทางพฤติกรรมการเมืองในองค์กร ซึ่งระบุว่าทักษะการใช้พฤติกรรมทาง การเมืองในองค์กรมีความสำคัญมากขึ้นในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทักษะการใช้ พฤติกรรมทางการเมืองจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมพฤติกรรมของตนนำความสามารถด้าน สังคม อารมณ์ จิตวิทยา มาใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ Perrewe & Nelson (2004) เห็น พ้องว่าทักษะของการใช้พฤติกรรมการเมืองในองค์กรจะเป็นหนทางแห่งความก้าวหน้าใน อาชีพการงาน ผู้หญิงมักจะขาดทักษะในการใช้ช่องทางทางการเมืองเพื่อความก้าวหน้าของ ตนเองมากกว่าผู้ชาย และงานของ Perrewe & Nelson (2004) ชิ้นนี้สนับสนุนให้ผู้หญิงพัฒนา

ทักษะทางการเมืองในองค์กรให้มากขึ้น เพื่อจะได้รับตำแหน่งสูงๆในองค์กร และลดความ
 คับข้องใจในการทำงานของคนลง อย่างไรก็ตาม Perrewe & Nelson (2004) ได้จำกัดขอบเขตของ
 พฤติกรรมการเมืองว่าเป็น “พฤติกรรมที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น” เท่านั้น ไม่ได้ลงรายละเอียดถึง
 ลักษณะของพฤติกรรมว่าเป็นพฤติกรรมการเมืองในลักษณะใด

งานวิจัยที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมการเมืองและเพศสถานะมากที่สุดเป็นของ Sing,
 Kumra & Vinnicombe (2002) เรื่อง Gender and impression management: Playing the
 promotion game งานชิ้นนี้ให้ความหมายของการจัดการความประทับใจ (Impression
 Management หรือ IM) ว่า เป็นทักษะทางพฤติกรรมการเมืองอย่างหนึ่งซึ่งมีผลต่อ
 ความก้าวหน้าในงาน เป็นกระบวนการใดๆที่บุคคลกระทำการชักจูงให้ผู้อื่นรับรู้และประทับใจ
 ในภาพลักษณ์ของตน หลักการก็คือการจัดการ (manage) ให้มีความประทับใจเกิดขึ้น โดยแบ่ง
 การจัดการความประทับใจนี้ออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

แบบที่หนึ่งเรียกว่ากลยุทธ์แบบเน้นตนเอง (self-focused strategies) เช่น ใช้กลยุทธ์การ
 โฆษณาตนเอง การนำเสนอตนเอง การทำตัวเองให้เป็นจุดเด่น

แบบที่สองเป็นกลยุทธ์เน้นผู้บริหาร (manager-focused strategies) เช่น ใช้กลยุทธ์การ
 ประจบประแจงผู้บังคับบัญชาให้ชื่นชอบ การใช้ช่องทางผ่านเครือข่ายความสัมพันธ์ (network)
 ต่างๆเพื่อเข้าถึงผู้บริหาร และ

แบบสุดท้ายคือกลยุทธ์เน้นที่ตัวงาน (job-focused strategies) ได้แก่การพยายามทุ่มเท
 ให้กับงานเพื่อให้ได้การยอมรับ การทำงานให้ประสบผลสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจ เป็นต้น

Sing, Kumra & Vinnicombe (2002) ได้ทำการศึกษาการจัดการความประทับใจ (IM)
 ของผู้บริหารหญิงและชายในประเทศอังกฤษจำนวน 259 คนที่จบการศึกษาระดับปริญญาโท
 ทางการบริหารในช่วงปี 1978-2000 ผลการศึกษาพบว่า ในส่วนของกลยุทธ์ที่เน้นผู้บริหาร
 ผู้ชายจะใช้กลยุทธ์เน้นที่ผู้บริหาร (manager-focused strategies) มากกว่าผู้หญิง และยังคงมีความ
 แตกต่างกันมากขึ้นในกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี สำหรับผู้หญิงยังพบความแตกต่างใน
 การใช้กลยุทธ์นี้ในระดับการบริหารต่างๆด้วย กล่าวคือผู้บริหารหญิงระดับต้นจะใช้กลยุทธ์นี้
 น้อยกว่าผู้บริหารหญิงระดับสูง

ในกลยุทธ์การจัดการความประทับใจเน้นที่ตนเอง (self-focused strategies) พบว่าผู้ชาย
 ใช้มากกว่าผู้หญิง โดยเฉพาะในกลุ่มตัวอย่างที่อายุน้อยกว่า 30 ปี ในกรณีของผู้หญิงจะใช้กล
 ยุทธ์นี้มากขึ้นเมื่ออายุมากขึ้นและยังอยู่ในตำแหน่งงานสูงขึ้นก็จะใช้มากขึ้นตามลำดับ
 ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารหญิงในกลุ่มตัวอย่างจะไม่พูดเรื่องครอบครัวในที่ทำงานเลย จะพูดแต่
 เรื่องงานเป็นหลักเพื่อให้ตนเองเป็นจุดเด่นทัดเทียมผู้บริหารชาย ในองค์กรที่ผู้ชายเป็นใหญ่
 (Male Dominated Organization) ผู้บริหารหญิงเหล่านี้มักจะใช้กลยุทธ์นี้และสามารถเบียด
 แทรกเข้าไปในกลุ่ม male club ระดับบริหารได้

สำหรับกลยุทธ์การจัดการความประทับใจแบบเน้นตัวงาน(job-focused strategies) พบว่าผู้บริหารทั้งผู้ชายและผู้หญิงใช้กลยุทธ์นี้ทั้งสองเพศ ผู้หญิงจะเตรียมพร้อมอย่างดีในการเข้าพบผู้บังคับบัญชา ใช้กลยุทธ์ทุ่มเทการทำงานให้เห็นชัดเจนกว่าผู้ชาย โดยเฉพาะผู้บริหารหญิงที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป เช่นทำงานเล็กซ่ำกว่ากำหนดเสมอๆเพื่อให้เห็นว่าตนเองมุ่งมั่นต่อการทำงาน ในขณะที่ผู้บริหารชายมักจะใช้วิธีโชว์ผลงานที่เกินความคาดหมายของผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความประทับใจ

PAYAP UNIVERSITY