

การศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ :
กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ดโฮลดิ้ง จำกัด



การศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ:
กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด



การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
พ.ศ. 2552

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
 อนุมัติให้การศึกษาเฉพาะบุคคลนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ :
 กรณีศึกษาธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัทไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ผู้วิจัย นางสาว ชลธิชา อ้ายม็อก

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร. ประภัสสร วรรณสถิตย์)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(รองศาสตราจารย์ ทองฟู ศิริวงศ์)

(ดร. สุदारัตน์ ดิษยวรรณนะ จันทราวัดนากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 23 เดือน มกราคม พ.ศ. 2552

ชลธิชา อ้ายม้อก. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มกราคม 2552, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา
ธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด (175หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

บทคัดย่อ

การศึกษาศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับ
ปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด เป็นการวิจัยเชิง
สำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อวิธีการจัดการกับความ
ขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อศึกษารูปแบบของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความ
ขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้ง
ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ประชากรในการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจร้านอาหาร
ในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด จำนวน 8 แห่ง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดย
ใช้ตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับ
ความคลาดเคลื่อน $\pm 4\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย
จะทำการสุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 400 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเอง
โดยศึกษาจากแบบสอบถามที่ได้มีผู้ทำการวิจัยไว้แล้ว ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วน
บุคคล จำนวน 5 ข้อ แบบสอบถามวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำ จำนวน 5 ข้อ และ
แบบสอบถามวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง จำนวน 25 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์
ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที (T-test) ค่า
เอฟ (F-test) การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way
ANOVA) ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีของ เชฟเฟ้ (Scheffe) ทดสอบความ

มีอิทธิพลแบบพหุคูณ (Multiple Regression) และใช้ทดสอบหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) การวิเคราะห์ผลทำโดยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ได้ผลการวิจัยดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ความแตกต่างของเพศ อายุ และรายได้ มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ด้านการแข่งขันและการเอาชนะ ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ในเรื่องเกี่ยวกับความแตกต่างด้านการศึกษาและอายุการทำงาน ที่มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

2. รูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ ไม่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ในด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ยกเว้น ในเรื่องเกี่ยวกับ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม และรูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบริหารที่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

3. วิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ด้านการแข่งขันและการเอาชนะ ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด มีความสัมพันธ์กัน

ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางให้กับบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด และหน่วยงานอื่น ๆ ในการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับพนักงานได้อย่างเหมาะสม และเพื่อเป็นการเสริมสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และยังทำให้พนักงานมีสภาพจิตใจที่ดีขึ้น ส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้และความสามารถ

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ ด้วยการร่วมมือจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในเครือข่าย บริษัท ไฟน์ฟูด โฮลดิ้ง ที่ยอมเสียสละเวลาให้ข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลและรูปแบบของผู้นำที่มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรอย่างราบรื่นและทำให้เกิดให้ความเข้าใจถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

ทั้งนี้ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา วรศิลป์ชัย และรองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าเฉพาะบุคคล ที่ได้ให้ความกรุณาสละเวลามาให้คำปรึกษาแนะนำข้อคิดที่เป็นประโยชน์ และให้แนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนยังให้ความกรุณาตรวจตราและแก้ไขความสมบูรณ์ของเนื้อหา เพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนของการวิจัยที่ดีและถูกต้องมากที่สุด รวมทั้งได้รับคำชี้แนะเพิ่มเติมจากที่ได้ให้คำปรึกษาต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งการวิจัยค้นคว้าเฉพาะบุคคลที่ดี มีประโยชน์และถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

เนื้อหาความรู้และคุณประโยชน์ที่ได้จากการค้นคว้าเฉพาะบุคคลในครั้งนี้ ข้าพเจ้าขอขอบเพื่อเป็นกตเวทิตาแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน และเพื่อเป็นวิทยาทานแก่บุคคลที่จะนำไปศึกษาต่อไปและหากการวิจัยค้นคว้าเฉพาะบุคคลเล่มนี้ของข้าพเจ้า จักเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรใดแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นเพียงเศษเสี้ยวของเนื้อหาก็คงตาม ข้าพเจ้าพร้อมที่จะมอบเนื้อหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ และขอน้อมรับข้อบกพร่องไว้แต่เพียงผู้เดียว

ชลธิชา อ้ายม็อก

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
ขอบเขตของงานวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ	9
ข้อตกลงเบื้องต้น	10
ข้อจำกัดของงานวิจัย	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	11
บทที่ 2 บรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
ประวัติและความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย	14
การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำ	15
ความหมายของผู้นำ	15
รูปแบบของผู้นำ	17
ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ	25
คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ	37
บทบาทหน้าที่ของผู้นำ	40
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ	45
การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง	46
ความหมายของความขัดแย้ง	46
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	47
สาเหตุของความขัดแย้ง	50
ประเภทของความขัดแย้ง	56
กระบวนการของความขัดแย้ง	60

สารบัญ

	หน้า
	วิธีการจัดการความขัดแย้ง 68
	การบริหารความขัดแย้ง 77
	ผลของความขัดแย้ง 79
	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง 82
	บทสรุป 84
บทที่ 3	วิธีการดำเนินการวิจัย
	ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย 88
	กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 91
	กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล 93
	สมมติฐานการวิจัย 93
	วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล 94
	บทสรุป 96
บทที่ 4	บทวิเคราะห์ข้อมูล
	การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา 99
	การทดสอบสมมติฐาน 119
บทที่ 5	สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ
	สรุปและอภิปรายผล 143
	การนำผลการศึกษาไปใช้ 161
	ข้อเสนอแนะ 163
บรรณานุกรม	164
ภาคผนวก	
	แบบสอบถามงานวิจัย 169

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Characteristics of Effective Leader)	27
2.2	แสดงลักษณะของผู้บริหารและผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21	40
2.3	แสดงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งสมัยเดิมและสมัยปัจจุบัน	49
2.4	แสดงความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง	57
3.1	กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	93
4.1	จำนวนแบบสอบถามที่แจกและได้รับการตอบ	99
4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	100
4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	100
4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	101
4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการทำงาน	101
4.6	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้	102
4.7	ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อรูปแบบของผู้นำในด้าน การจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ	102
4.8	การจัดระดับการให้ระดับสำคัญของรูปแบบผู้นำที่มีต่อการจัดการ ความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ	103
4.9	ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านแข่งขันหรือเอาชนะ	104
4.10	ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา	106
4.11	ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการประนีประนอม	108
4.12	ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการหลีกเลี่ยง	110
4.13	ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการยอมให้	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.14	การจัดระดับการให้ระดับสำคัญของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม และการยอมให้	113
4.15	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือเอาชนะ	114
4.16	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา	115
4.17	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม	116
4.18	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง	117
4.19	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้	118
4.20	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test)	119
4.21	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test)	120
4.22	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test)	120
4.23	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test)	121
4.24	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test)	121

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.25	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการใน ธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	122
4.26	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	122
4.27	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	123
4.28	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	123
4.29	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	124
4.30	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	125
4.31	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด โดยพิจารณาเป็นรายคู่ (Scheffe)	125
4.32	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)	126

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.33	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการความ ขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจ ร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความ แตกต่างค่าเอฟ (F-test) 126
4.34	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการความ ขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหาร ในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) 127
4.35	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการความ ขัดแย้งด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหาร ในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด โดยพิจารณาเป็นรายคู่ (Scheffe) 127
4.36	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการความ ขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจ ร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่าง ค่าเอฟ (F-test) 128
4.37	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการความ ขัดแย้งด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจ ร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความ แตกต่างค่าเอฟ (F-test) 129
4.38	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการความ ขัดแย้งด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจ ร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความ แตกต่างค่าเอฟ (F-test) 129
4.39	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการความ ขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารใน เครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) 130
4.40	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการความ ขัดแย้งด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารใน เครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) 130

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.41	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการความ ขัดแย้งด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด โดยพิจารณาเป็นรายคู่ (Scheffe) 131
4.42	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (รายได้) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้าน การแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารใน เครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) 132
4.43	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (รายได้) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้าน การร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารใน เครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) 132
4.44	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (รายได้) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้าน การประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารใน เครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) 133
4.45	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (รายได้) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้าน การหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารใน เครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) 133
4.46	การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (รายได้) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้าน การยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารใน เครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) 134
4.47	แสดงการทดสอบรูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการ ความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด 135
4.48	แสดงการทดสอบรูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการ ความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด 135
4.49	แสดงการทดสอบรูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการ ความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด 136

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.50	แสดงการทดสอบรูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด	137
4.51	แสดงการทดสอบรูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด	137
4.52	แสดงผลทดสอบหาค่าสถิติถดถอยพหุคูณแบบรวม (Multiple regression analysis) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกการทำนายของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ	138
4.53	แสดงความสัมพันธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการแข่งขันหรือเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ โดยใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)	140
5.1	ตารางสรุปสมมติฐานที่ 1 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ ที่มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ดโฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน	143

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
2.1	รูปแบบผู้นำตามทฤษฎีของเบรกและมูตัน (Blake and Mouton)	23
2.2	แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตท	29
2.3	แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิดการศึกษาที่ มิชิแกน และ โอไฮโอสเตท	30
2.4	ตารางการจัดการของเบลคและมูตัน	31
2.5	แสดงแนวความคิดทฤษฎีผู้นำตามเป้าหมาย (The Path Goal Framework)	33
2.6	แสดงการพิจารณาตัวแปรของผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์	34
2.7	แสดงรูปแบบผู้นำและความพร้อมของผู้ตาม	36
2.8	กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดฟิลเลย์	62
2.9	กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดฟิลเลย์	65
2.10	แบบพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของโฮมัส	71
2.11	แบบพฤติกรรมจัดการกับความขัดแย้ง ของราฮิม	74
2.12	รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของ Johnson และ Johnson	77

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกปัจจุบันนี้เราจะเห็นได้ว่าความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะเมื่อบุคคลต้องใช้เวลาอยู่ร่วมกันในสังคม เช่น ในสถานที่ทำงาน ในงานสังคม ในสถานศึกษา และแม้แต่ในครอบครัว และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นก็มิใช่มีอยู่หลาย ๆ อย่างด้วยกันไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวเราเอง ความขัดแย้งระหว่างผู้ปกครองกับผู้ปกครอง ระหว่างบิดากับบุตร และความขัดแย้งทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กร รวมถึงสังคมทั่ว ๆ ไป ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนระหว่างประเทศ และความขัดแย้งเหล่านี้ที่ปรากฏในหน้าหนังสือพิมพ์ที่เป็นข่าวออกทางสื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางสื่อโทรทัศน์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต มักจะมีลักษณะของความรุนแรงถึงระดับที่เป็นข่าวแล้ว เช่น มีการทำร้ายร่างกาย ทำลายทรัพย์สิน และยังมีอีกจำนวนมากที่เกิดความขัดแย้งแต่ไม่ถึงกับเป็นข่าวหรือสื่อไม่ได้ให้ความสนใจเสนอข่าวอีกจำนวนมาก ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนา แต่ก็เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น ทราบไคที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่และอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม (พรนพ พุคะพันธ์,2542)

ด้วยเหตุที่ในองค์กรทุก ๆ องค์กรหรือหน่วยงานจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งการรวมตัวของบุคคลเหล่านี้เพื่อกระทำการกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน และการที่บุคคลต่าง ๆ มารวมตัวกันและอยู่ร่วมกันในองค์กรนั้นก็จะมีธรรมชาติและลักษณะที่แตกต่างกันไปหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเพศวัย ภูมิหลังการศึกษา การอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม รูปแบบการดำเนินชีวิต ทักษะคติ ค่านิยมอุดมมุ่งหมายและประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป (ยุพดี จุ้ยเจริญ,2541) และด้วยความแตกต่างเหล่านี้เองทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาในหน่วยงานหรือองค์กรได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อบุคคลต้องอยู่ร่วมกัน ความขัดแย้งก็ย่อมที่จะเกิดตามมาแน่นอนดังคำกล่าวที่ว่า “ ที่ใดมีคนที่นี่ย่อมมีความแตกต่าง ที่ใดมีความแตกต่างที่นั่นย่อมมีความขัดแย้ง” ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคคลหรือกลุ่มคนไม่ได้มีความต้องการและความรู้สึกนึกคิดที่เหมือนกันไปเสียทุกอย่าง ในการที่บุคคล

จะต้องทำงานร่วมกัน “ความขัดแย้ง” ย่อมที่จะเกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องจากว่าบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา

สำหรับความขัดแย้งในองค์กรนั้นเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นจากความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์กรตั้งแต่สองคนหรือสองกลุ่มขึ้นไป อันเนื่องมาจาก ความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทักษะคติ ความเชื่อ คิดเห็น ความเข้าใจและความต้องการที่ไม่ตรงกันในกิจกรรมที่ต้องมีความสัมพันธ์กัน และจากการที่ต้องแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น งบประมาณ ตำแหน่งหน้าที่ รายได้ ตลอดจนความต้องการความเป็นอิสระจากการควบคุมจากผู้ที่มิอำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นก็ให้มีทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร ผลดีที่เกิดขึ้นในองค์กรเนื่องจากบางครั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้นถ้าองค์กรมีความร่วมมือร่วมใจหรือยอมตามกัน จะหลีกเลี่ยงสิ่งที่ทำให้สมาชิกมีความสบายใจพยายามถนอมน้ำใจกันโดยไม่พูดหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในสิ่งที่ตนคิดว่าไม่ถูกต้อง ผลดีคือ สภาพของความไม่ถูกต้องยังคงดำรงอยู่ ซึ่งจะไม่เป็นผลดีต่อองค์กร แต่ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น ปัญหาที่ถูกซ่อนเร้นอยู่ได้นำมาเปิดเผยทำให้มีการถกเถียงกันและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความก้าวหน้าขึ้นได้ และที่นอกเหนือจากนี้ กลุ่มคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งจะมีความเข้าใจต่อกันอย่างลึกซึ้งมากขึ้น หลังจากที่ได้แก้ไขข้อขัดแย้งนั้นให้ลุล่วงไปแล้ว

(พรรณราย ทวีพระประภา,2531)

ส่วนผลเสียของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับองค์กรนั้นก็ยังมีหลายประการ คือมักทำให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมนั้นลดลง ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันก็เริ่มแผ่ขยายไปมากขึ้น ความห่างเหินก็เพิ่มขึ้นในระหว่างบุคคลและในระหว่างกลุ่มที่ควรจะร่วมมือกันซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงและไม่ได้รับการแก้ไข จะทำให้บุคคลที่เป็นผู้ขัดแย้งบังเกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย บรรยากาศไม่เหมาะสมที่จะทำงาน คนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความขัดแย้งจะไม่พอใจในที่ทำงาน เกิดความเฉื่อยในการทำงาน และลาออกไปจากองค์กรในที่สุด

ความขัดแย้งจึงเป็นตัวจักรสำคัญที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารจะต้องหาทางพัฒนาองค์กร ทั้งในด้านเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดนโยบาย และการวางแผนงานที่จะสอดคล้องกับความพอใจของผู้ประกอบการและพนักงานในองค์กรควบคู่กันไป

(พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542) ปัญหาต่าง ๆ ที่หลายที่เกิดขึ้นในองค์กรนี้ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก แต่สำหรับความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลดีนั้น ต้องขึ้นกับหลายปัจจัยด้วยกันและปัจจัยหนึ่งที่สำคัญก็คือ รูปแบบผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ต่อบุคคลในองค์กร ผู้นำจะสามารถพัฒนาทีมงานให้มีสมรรถภาพเข้มแข็ง สร้างรูปแบบการจัดการองค์กรหรือการจัดการความขัดแย้งที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจวิธีและกระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จทั้งคุณภาพและปริมาณ และยังเกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อกันให้บุคคลที่ร่วมงานมีความไว้วางใจยกย่องนับถือซึ่งกันและกันและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยดี (วิจิตร วรุตบางกูร, 2525)

ผู้นำจะต้องมีความแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ในเรื่องพฤติกรรมและบทบาท มีการใช้อำนาจหน้าที่รวมทั้งความสามารถที่มีอยู่ในตนเองเพื่อบริหารงานหรือกิจกรรมใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การบริหารงานของผู้นำต้องมีความฉลาดรอบรู้ มีปฏิภาณไหวพริบ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งต้องคอยเป็นผู้ประสานงาน และจัดการแก้ไขกับปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปตามเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ โดยมีความคิดว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสในการพัฒนาความคิดของพนักงานและสร้างประสิทธิภาพที่ดีให้กับผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นผู้หาทางและวิธีการที่จะแก้ปัญหา ต้องเป็นผู้นำที่ประสาน เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

รูปแบบของผู้นำแต่ละแบบก็มีวิธีการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งในแต่ละองค์กรก็จะมีรูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งที่หลากหลาย และก็จะจะมีทั้งที่เหมาะสมหรือเป็นประโยชน์ และไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ในเวลานั้น ๆ ด้วย นอกจากนี้ผู้นำก็ต้องสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบของตนเองและเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุดด้วย

ความสำเร็จขององค์กรแต่ละองค์กรนั้นย่อมมาจากการบริหารงานภายในองค์กรและการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีปัจจัยหลายประการ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ และการจัดการ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จนั้นคือบุคลากร และในวงการบริหารนั้น ย่อมจะต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้าเป็นผู้คอยควบคุมดูแล กำหนดเป้าหมาย และดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ได้วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้พฤติกรรมผู้นำในการกระตุ้นให้สมาชิกได้ร่วมมือร่วมใจผลักดันให้ภารกิจของกลุ่มไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540) ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์กร

ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนว่าจะสามารถจูงใจให้บุคคลในหน่วยงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงใด ดังจะเห็นได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งความรู้ความสามารถ และความเชื่อ จากสาเหตุเหล่านี้อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพภายในการทำงานของแต่ละองค์กรให้มีความแตกต่างกันไป เพราะเรามีความเชื่อโดยทั่วกันตามทฤษฎีแห่งสิ่งแวดล้อมว่า ถ้าผู้นำมีคุณภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานย่อมมีคุณภาพดีด้วย (ชวาร์ตน์ บุญอุคหนุน, 2538)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์(2540) มีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่ส่วนที่แตกต่างกันคือแบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนจะยึดมั่นแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป ส่วนบางคนจะเปลี่ยนแบบผู้นำนี้ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันไป ในสถานการณ์หนึ่งอาจส่งผลทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งแต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่ารูปแบบผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร

เหตุผลที่ได้ทำการศึกษารูปแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด เนื่องจากมีความเห็นว่าในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการทำงานมักจะเจอกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดจากการทำงานร่วมกันของพนักงาน และจากความแตกต่างทางด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ ภูมิหลังการศึกษา การอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม รูปแบบการดำเนินชีวิต ทักษะคติ ค่านิยมจุดมุ่งหมายและประสบการณ์ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคคล จึงส่งผลให้บางครั้งเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และถ้าไม่ได้รับการแก้ไขที่เหมาะสม อาจทำให้เกิดผลเสียกับบริษัทได้

จากสาเหตุดังกล่าว ดังนั้น รูปแบบผู้นำและความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่มีความน่าสนใจในการที่จะทำการศึกษาเพื่อที่จะได้ทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วเพื่อที่จะได้รู้ว่าพนักงานมีรูปแบบของผู้นำในลักษณะใด และมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งนั้น โดยวิธีใด ซึ่งข้อสรุปการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะได้นำเสนอต่อองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการที่จะวางแผนพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบงาน และปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถที่จะนำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด มีการกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
2. เพื่อศึกษารูปแบบของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้จะอธิบายในประเด็นหัวข้อดังนี้

1. ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ข้อมูลรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีดาข่ายการจัดการของเบรคและมูตัน (Blake and Mouton) และข้อมูลวิธีการจัดการความขัดแย้ง ไร้มัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilman) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการหรือพนักงานทุกระดับที่ทำงานอยู่ในกลุ่มร้านอาหารในเครือ บริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่

1. บริษัทไฟน์ฟู้ด (ทิปท็อป)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	185	คน
2. บริษัทไฟน์ฟู้ด (สมุย) โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	145	คน
3. บริษัทไฟน์ฟู้ด (เรือนไทย)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	130	คน
4. บริษัทไฟน์ฟู้ด (ศรีสยาม)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	125	คน
5. บริษัทไฟน์ฟู้ด (เทนสุ่ย)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	115	คน
6. บริษัทไฟน์ฟู้ด (ซูโม้)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	97	คน
7. บริษัทไฟน์ฟู้ด (ฟูมิ)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	80	คน
8. บริษัทไฟน์ฟู้ด (นานา โคโค)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	73	คน

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวน 950 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 4\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน จากจำนวนของร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ทั้งหมด จำนวน 8 แห่ง และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ในวันที่ 20-30 เดือนตุลาคม 2551 โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบตามสัดส่วน โดยมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในวันที่ 20-30 เดือนตุลาคม 2551 จำนวน 400 คน ดังนี้

1. บริษัทไฟน์ฟู้ด (ทิปท็อป)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	78	คน
2. บริษัทไฟน์ฟู้ด (สมุย) โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	61	คน
3. บริษัทไฟน์ฟู้ด (เรือนไทย)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	55	คน
4. บริษัทไฟน์ฟู้ด (ศรีสยาม)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	53	คน
5. บริษัทไฟน์ฟู้ด (เทนสุ่ย)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	48	คน
6. บริษัทไฟน์ฟู้ด (ซูโม้)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	41	คน
7. บริษัทไฟน์ฟู้ด (ฟูมิ)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	34	คน
8. บริษัทไฟน์ฟู้ด (นานา โคโค)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	30	คน

3. ตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระแบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่

3.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้

3.1.2 รูปแบบผู้นำภายใต้ทฤษฎีตาข่ายการจัดการของเบรกและมูตัน (Blake and Mouton) (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์,2540) คือ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบริหาร

3.2. ตัวแปรตาม ได้แก่ วิธีการจัดการความขัดแย้ง ของ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilman) (สมยศ นาวิกาน,2540) คือ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

4. การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

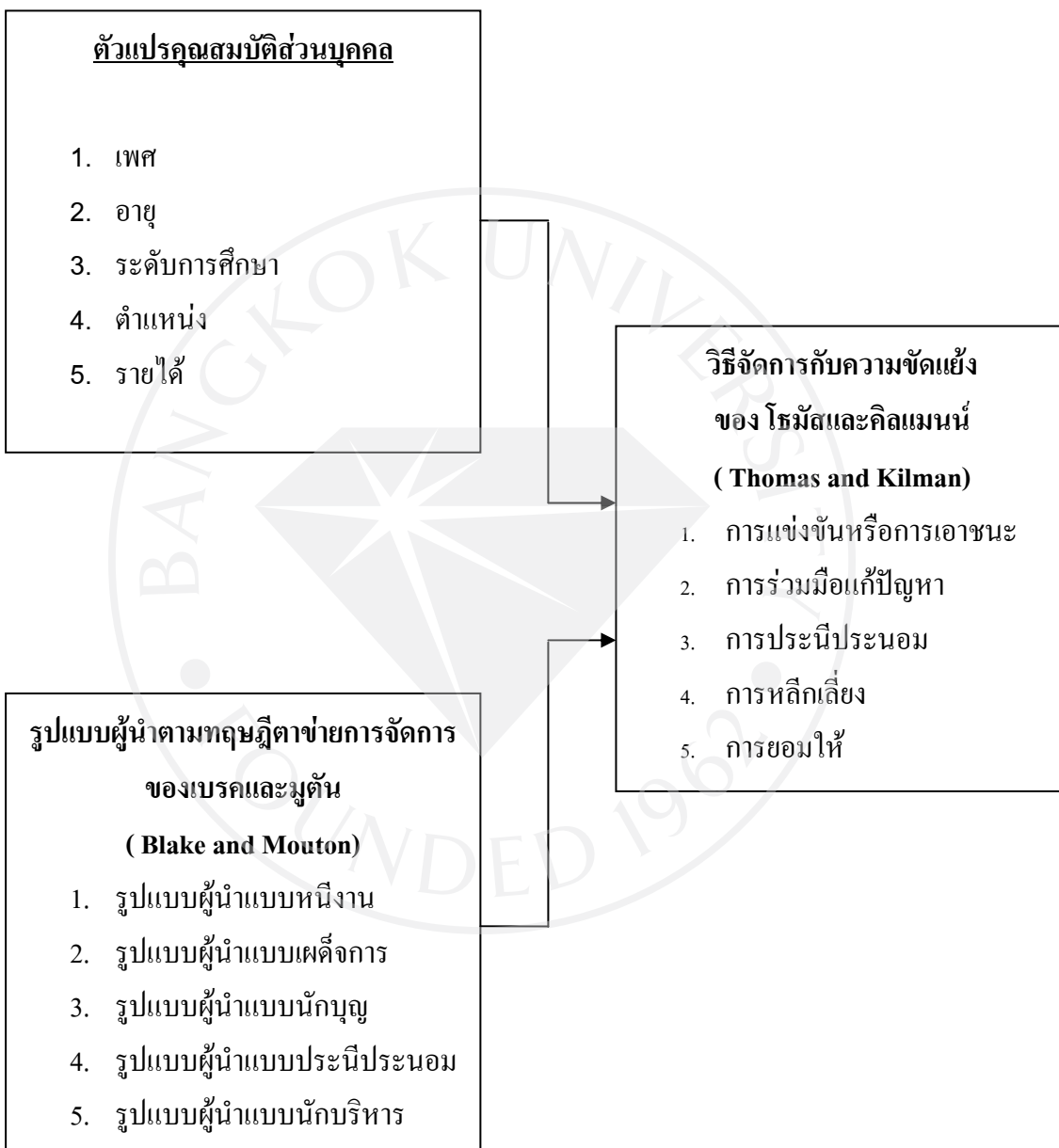
จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระจำนวน 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกคือกลุ่มตัวแปรด้านปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ และกลุ่มสองคือกลุ่มตัวแปรด้านรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการของเบรกและมูตัน (Blake and Mouton) ได้แก่ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบริหาร และกลุ่มตัวแปรตามจำนวน 1 กลุ่มคือตัวแปรด้านวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของ โทมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilman) ได้แก่ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

ทั้งนี้จะทำการทดสอบในลักษณะตัวแปรเดี่ยว (Univariate Analysis) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามเป็นรายตัวแปร โดยสามารถอธิบายตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

ภาพที่ 1.1 : กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



สมมติฐานการวิจัยและวิธีการทางสถิติ

1. สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่องศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

1.1 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านการแข่งขัน หรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

1.2 รูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบริหาร มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การแข่งขัน หรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด

1.3 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด มีความสัมพันธ์กัน

การทดสอบสมมติฐานทั้งสามข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2. วิธีการทางสถิติใช้สำหรับงานวิจัย

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่

2.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

2.1.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe)

2.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบพหุคูณ
(Multiple Regression)

2.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
(Pearson Correlation)

ข้อตกลงเบื้องต้น

ข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับงานวิจัยนี้จะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานทุกแผนกที่มีความเกี่ยวข้องในการทำงานอยู่ร่วมกันของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
2. พนักงานทุกแผนกที่มีความเกี่ยวข้องในวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ข้อจำกัดของการวิจัย

ข้อจำกัดของงานวิจัยสำหรับงานวิจัยนี้จะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. งานวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงานทุกแผนกที่มีความเกี่ยวข้องในการทำงานอยู่ร่วมกันของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด โดยวิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ไม่รวมการสัมภาษณ์หรือวิธีการอื่น ๆ และจะทำการศึกษาเฉพาะธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัดเท่านั้น ไม่รวมถึงธุรกิจร้านอาหารอื่น ๆ ที่มีลักษณะการประกอบกิจการที่ใกล้เคียงกัน

2. งานวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงานทุกแผนกที่มีความเกี่ยวข้องในการจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กร และจะทำการศึกษาเฉพาะธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัทไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัดเท่านั้น โดยมีระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนตุลาคม - พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

3. งานวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงานทุกแผนก ซึ่งจะทำการทดสอบหาความแตกต่างของตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล และตัวแปรรูปแบบผู้นำภายใต้ทฤษฎีตาข่ายการจัดการของเบรคและมูตัน (Blake and Mouton) ที่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของโทมัสและคิลแมน (Thomas and Kilman) และจะทำการศึกษา เฉพาะธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัดเท่านั้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับงานวิจัยนี้อธิบายได้ดังนี้

1. การวิจัยนี้ทำให้ได้ทราบถึงลักษณะของรูปแบบผู้นำและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการแนวทางแก้ไขความขัดแย้งที่เป็นไปได้อย่างที่เหมาะสม และให้เป็นไปแนวทางที่ถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร
2. ทำให้เกิดความรู้และความเข้าใจถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการความขัดแย้งร่วมกัน และเป็นแนวทางในการประสานการทำงานร่วมกันได้
3. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเพิ่มเติมในแนวทางอื่น ๆ และเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องรูปแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งได้อย่างกว้างขวางขึ้น

นิยามคำศัพท์

นิยามคำศัพท์สำหรับงานวิจัยมีดังนี้

1. รูปแบบผู้นำหมายถึงคุณลักษณะที่เกิดจากพฤติกรรมกรรมการบริหารงานและนำมาวิเคราะห์ตามทฤษฎีดาข่ายการจัดการของ เบลคและมูตัน (Blake & Mouton) แบ่งเป็น 5 แบบ (ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, 2540) ดังนี้

1.1 ผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน (Impoverished Management) การจัดการแบบนี้มุ่งหวังที่ผลผลิตหรือบุคคลแต่อย่างหนึ่งอย่างใดเลย ผู้บริหารจะทำงานแบบเรื่อย ๆ เฉื่อย ๆ อะไรก็ได้ขอให้ทุกสิ่งทุกอย่างผ่านพ้น ไปแต่ละวัน ๆ นักบริหารเหล่านี้มักมีแนวโน้มในลักษณะ “เอาตัวรอด” หรือ “ธุระไม่ใช่” หรือ “องค์กรไม่ใช่ของฉันคนเดียว”

1.2 ผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ (Task Management) การจัดการแบบนี้จะมุ่งเน้นการผลิตหรือผลงานเป็นส่วนใหญ่ การใช้คนทำงานก็เหมือน ๆ กับใช้เครื่องจักร ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่ได้ผลดีก็จะถูกไล่ออกทันทีหรือไม่ก็จะนำคนอื่นที่ดีกว่ามาทำงานแทน

1.3 ผู้นำการจัดการแบบนันทุญ (Country Club Management) การจัดการแบบนี้มุ่งให้ความสนใจเป็นอย่างมากต่อคนแทนที่จะสนใจเรื่องผลผลิตเหตุที่มีการใช้การจัดการแบบนี้เป็นเพราะนักบริหารมีความเชื่อว่า ถ้าสามารถทำให้พนักงานเกิดความสุขและมีความพอใจอย่างยั้งแล้วผลผลิตหรือผลงานนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาอย่างอัตโนมัติเอง แม้ว่าบางครั้งผลผลิตอาจน้อยแต่อย่างน้อยทัศนคติและความรู้สึกที่ดีของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารหรือองค์กรก็เป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างเพียงพอแล้ว เมื่อเป็นเช่นนี้ “คน” คนย่อมเป็นสิ่งจำเป็นและต้องมาก่อนสิ่งอื่นเสมอ

1.4 ผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม (Middle of the Management) หรือ (Organization Man Management) การจัดการแบบนี้มีได้มุ่งเน้นที่ผลผลิตหรือที่คนแต่อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นเอกเทศโดยเฉพาะ แต่จะมุ่งทางสายกลางคือสนใจคนเท่ากับสนใจผลผลิตและในระดับที่พอสมควร

1.5 ผู้นำการจัดการแบบนักบริหาร (Team Management) การจัดการแบบนี้มุ่งสนใจในตัวพนักงานและในขณะเดียวกันก็มุ่งสนใจในผลผลิตที่สูงพร้อม ๆ กันด้วย การจัดการแบบนี้มุ่งจะพยายามสร้างความเข้มแข็งในกลุ่มคณะบุคคลผู้ปฏิบัติงานให้มาก และเป็นการจัดการที่เสริมสร้างบรรยากาศให้พนักงานได้มีโอกาสคิด มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ทั้งก่อให้เกิดสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงานด้วย

2. ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกันมีความแตกต่างหรือมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ไม่ยอมรับกัน ในความคิด ค่านิยม ทักษะ ความเชื่อ เป้าหมาย และวิธีการทำงาน (ขงยุทธ เกษสาคร, 2544)

3. วิธีการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง วิธีการหรือพฤติกรรมที่บุคคลใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้อื่น ซึ่งการศึกษานี้ใช้แบบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ โทมัสและคิลแมนน์ ได้แบ่งพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งเป็น 5 แบบ (สมยศ นาวิการ, 2540) ดังนี้

3.1 การแข่งขันหรือเอาชนะ (Competition) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการยืนยันรักษาผลประโยชน์ แต่ไม่ได้ความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องเท่าที่ควร เพราะแต่ละคนมุ่งรักษาสิทธิรักษาผลประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ วิธีการแก้ปัญหาลักษณะนี้จึงเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) รวมถึงการยืนยันสิทธิ และจุดยืนที่เชื่อว่าตนเองถูกต้องหรือเพียงพอที่จะเอาชนะให้ได้

3.2 การร่วมมือแก้ปัญหา (Accommodation) เป็นวิธีแก้ปัญหความขัดแย้งด้วยการไม่รักษาผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงมีการเสียผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมหรือของผู้อื่น การให้ความร่วมมืออาจจะออกมาในรูปความใจกว้างหรือที่เรียกว่าความรักแบบความเสียสละ การเคารพบนอบ เชื่อฟังคำสั่ง หรือยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

3.3 การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมอยู่ระหว่างการรักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ไม่เป็นอุปสรรค ทั้งสองฝ่ายต่างพอใจและยอมรับได้เป็นบางส่วน เป็นการแก้ปัญหความขัดแย้งโดยเน้นสายกลาง ประนีประนอมเป็นการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสีย แล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้เป็นการแสวงหาจุดยืนที่เป็นกลางๆอย่างรวดเร็ว

3.4 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยไม่รักษาผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ คือบุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ ไม่มีการกล่าวถึงความขัดแย้งเป็นการหลีกเลี่ยงในการเผชิญปัญหาหรืออาจแสดงออกในการเลี่ยงปัญหาแบบนักการทูตด้วยการเลื่อนเวลาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาอันเหมาะสมหรืออาจถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ได้

3.5 การยอมให้ (Collaborating) เป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยคำนึงถึงความร่วมมือและการรักษาผลประโยชน์ คือ ความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อหาทางทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจ และเป็นการศึกษาอย่างเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่ายเพื่อจะได้หาทางเลือกที่เหมาะสม สำหรับความมั่นใจทั้งสองฝ่ายด้วยการร่วมมืออาจออกมาในรูปแบบการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ทั้งนี้เพื่อหาข้อยุติหรือคลี่คลายสถานการณ์อันก่อให้เกิดการแข่งขันกัน



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามลำดับต่อไปนี้

- 2.1 ประวัติและความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย
- 2.2 การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำ
- 2.3 การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง
- 2.4 บทสรุป

2.1 ประวัติและความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด ทั้งนี้ผู้วิจัยจะอธิบายกรณีศึกษาในรายละเอียดดังนี้

การบริหารงานในองค์กรต้องมีบุคคลเกี่ยวข้องตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งองค์กรไม่ว่าจะมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กจะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการบริหารงานและการจัดการของผู้ว่า มีวิธีการในการดำเนินงานและจัดการกับงานและบุคคลในองค์กรอย่างไร นอกจากนี้ องค์กรที่มีผู้นำที่ดี มีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ต่อองค์กร ก็จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ เพราะผู้นำจะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเชื่อ ความรู้สึกและอารมณ์ในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางการทำงานของคนหรือของกลุ่ม (เสนาะ ดิยาวี, 2544)

การบริหารงานในองค์กร มักจะมีปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ เพียงแต่ว่ามีขนาดหรือความรุนแรงมากน้อยแค่ไหน ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในองค์กร ส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นระหว่าง บุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มหรือองค์กร ด้วยจุดประสงค์ของแต่ละฝ่ายไม่ตรงกัน หรือไม่สามารรถตกลงกันด้วยเป้าหมายเดียวกันได้ ซึ่งเนื่องจากบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีบุคลิกภาพที่เป็นตัวของตัวเองที่ไม่เหมือนกัน คือมีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม

มีขนบธรรมเนียม ประเพณีหรือแบบแผนการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน มีระดับการศึกษา ความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีความต้องการและมีความคาดหวังในชีวิตและความต้องการใน ตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้นำต้องหาวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การบริหาร ความขัดแย้งให้ได้ผลดีนั้น ผู้บริหารและผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงกระบวนการของความขัดแย้งและ ใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของความขัดแย้งนั้น ๆ เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรให้มากที่สุด

การศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ฟู๊ดโปรดักส์ จำกัด เนื่องจากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการ ทำงานมักจะเจอกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดจากการทำงานร่วมกันของพนักงาน และจากความแตกต่างกันทางด้านปัจจัยส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็น เพศ อายุ ภูมิหลังการศึกษา การ อบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม รูปแบบการดำเนินชีวิต ทัศนคติ ค่านิยมจุดมุ่งหมายและประสบการณ์ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคคล จึงส่งผลให้บางครั้ง เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และถ้าไม่ได้รับการแก้ไขที่เหมาะสมอาจทำให้เกิดผลเสียกับบริษัทได้

จากสาเหตุดังกล่าว ดังนั้น รูปแบบผู้นำและความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่มีความน่าสนใจใน การที่จะทำการศึกษาเพื่อที่จะได้ทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งและพฤติกรรมการแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นแล้วเพื่อที่จะได้รู้ว่าพนักงานมีรูปแบบของผู้นำในลักษณะใด และมีวิธีการจัดการกับความ ขัดแย้งนั้น โดยวิธีใด ซึ่งข้อสรุปการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะได้นำเสนอต่อองค์กร เพื่อเป็นแนวทางใน การที่จะวางแผนพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบงาน และปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของ องค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถที่จะนำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

2.2 การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีนักวิชาการและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้คำนิยามความ หมายที่มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันออกไปหลายท่าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

บุญทัน ดอกไธสง (2535) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สมคิด บางโม (2538, หน้า 42) กล่าวว่า ผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” บุคคลทั่วไปเข้าใจว่าผู้นำคือบุคคลที่ได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือของสำนักงาน ผู้นำในความหมายนี้เป็นผู้นำในตำแหน่ง ระบุตามตำแหน่ง เป็นอำนาจภายนอกกลุ่มสั่งการมาว่าบุคคลผู้นี้เป็นผู้นำ แท้จริงเป็นหัวหน้ามากกว่าผู้นำ ซึ่งความหมายของคำว่า หัวหน้า กับ ผู้นำ มีความแตกต่างกันดังต่อไปนี้

ผู้นำ (Leader) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่ม คือแผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ

หัวหน้า (Header) หมายถึง บุคคลหนึ่งของกลุ่มที่ได้รับอำนาจจากภายนอกกลุ่มมาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งกลุ่มอาจจะศรัทธายอมรับหรือไม่ศรัทธาไม่ยอมรับว่าเป็นผู้นำของตนเองอย่างจริงใจก็ได้ เป็นผู้นำที่สมาชิกยอมรับด้วยความจำใจเท่านั้น ทั้งนี้เพราะแต่งตั้งมาโดยอำนาจของกฎหมายหรือโดยคำสั่งจากเบื้องบน

สารทิ แยมสาย (2438 , หน้า 9) กล่าวว่า “ ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในกลุ่มซึ่งมีความสามารถสร้างความศรัทธา สามารถสร้างแรงจูงใจชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามภารกิจของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้ผู้นำยังมีความสามารถในการคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน และการเป็นผู้นำในบางครั้งไม่จำเป็นต้องไปอยู่ที่ผู้นำจะเป็นหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร แต่ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ตนเองปฏิบัติงาน ”

กวี วงศ์พุด (2542, หน้า 16) กล่าวว่า “ ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนในทางที่ดี หรือชั่วก็ได้ เราเรียกผู้นำตามคุณลักษณะนี้ว่า “ผู้นำพลวัต” (Dynamic Leader) ซึ่งอาจเป็นผู้นำเชิงบวก (Positive Leader) หรือผู้นำนิเสธ (Negative Leader) ก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักชวนไปในทางที่ไม่ถูกต้องและปฏิบัติการอันเป็นปรปักษ์ต่อระเบียบของสังคม ”

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 141) ได้กล่าวว่า “ ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง สภาพของความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือระหว่างบุคคล เนื่องจากมีความต้องการ หรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อตกลงร่วมกันได้”

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 8) กล่าวว่า “ผู้นำ คือ ผู้ที่ทรงไว้ซึ่งอำนาจ ความเป็นผู้นำ เป็นความสามารถที่ทำให้คนอื่นเชื่อมั่นในตัวเขา คุณสมบัติสูงสุดของการเป็นผู้นำคือ ความรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ ไม่ว่างานนั้นจะมีใครเกี่ยวข้องมากน้อย เพียงใดก็ตาม ผู้นำเท่านั้นคือ ผู้นำรับผิดชอบสูงสุด”

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2) กล่าวว่า “ ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ ”

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของผู้นำได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมา ซึ่งบุคคลนั้นมีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นสามารถใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่นเพื่อให้บุคคลอื่น ๆ ทำตามเป้าหมายประสงค์ขององค์การ

รูปแบบของผู้นำ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) ได้สรุปว่ารูปแบบของผู้นำมีหลายรูปแบบ ซึ่งได้มีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันออกไป ตามการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาโดยการจำแนกพฤติกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. พิจารณาแบบของผู้นำตามการได้มาซึ่งอำนาจ แบ่งแบบของผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Charismatic Leaders) เป็นคุณลักษณะที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ เช่น มีความรู้ความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณดี มีคุณธรรม มีพฤติกรรมที่น่าศรัทธาเชื่อถือ มีบุคลิกภาพลักษณะท่าทางดี และมีความสามารถที่จะโน้มน้าวจิตใจคนได้ รูปแบบของผู้นำแบบนี้เกิดขึ้น เพราะผู้นำมีบุคลิกภาพพิเศษประจำตัว ยังส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและให้ความนิยมศรัทธา เชื่อถือ ชอบที่จะปฏิบัติตามและสนองความต้องการอย่างเต็มที่ ตัวอย่างผู้นำแบบนี้ ได้แก่ พระเจ้าตากสินมหาราช พระนเรศวรมหาราช

2.2 ผู้นำได้อำนาจตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้ที่มิตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมาย จึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้ให้เป็นผู้บริหารองค์กร เช่น ตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ประธานบริษัท ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหารระดับต้น โดยกฎหมายกำหนดคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งไว้

2.3 ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) ผู้นำประเภทนี้คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งประธานสภา ประชานที่ประชุมซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ หรือพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขของประเทศ เป็นต้น

2. พิจารณาแบบของผู้นำตามลักษณะหรือวิธีการใช้อำนาจ

Lippit & White (1939 อ้างใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540, หน้า 135) ได้แบ่งรูปของผู้นำตามลักษณะเช่นนี้ได้เป็น 3 แบบด้วยกัน คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Style) เป็นผู้กำหนดและวางนโยบาย ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการทำงาน โครงการต่าง ๆ แล้วมอบงานให้บุคลากรที่จะรับงานไป ปฏิบัติมาสอบถามความสมัครใจหรือหาหรือขอความคิดเห็น ผู้นำแบบเผด็จการจะชมหรือวิจารณ์หรือตำหนิใครก็ตาม จะชมหรือวิจารณ์หรือตำหนิโดยตัวบุคคล มิใช่โดยตำแหน่งและจะแยกตนเอง ออกจากบุคลากรอื่น ๆ ทุกคนในหน่วยงานจะวางตนเป็นเอกเทศยากที่บุคลากรผู้ใดจะเข้าพบหาได้โดยสะดวกบรรดาการตัดสินใจสั่งการทุกชนิดจะทำได้โดยลำพัง เกือบจะหาการตัดสินใจสั่งการ เพราะบุคลากรอื่นสนับสนุนให้ทำหรือเป็นความต้องการเช่นนั้นของบุคลากรอื่นไม่ได้เลย ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้บัญชางาน บุคลากรอื่นทำได้อย่างเดียวคือปฏิบัติตามบัญชา และไม่มีทางเลือกหรือทางออกใด ๆ ทั้งสิ้น

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader) เป็นผู้ออกคำสั่ง ประกาศนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงสร้างต่าง ๆ ก็จริง แต่บรรดาคำสั่ง นโยบาย และวัตถุประสงค์ที่ผู้นำแบบประชาธิปไตยสั่งไปนั้นล้วนแล้วแต่กำหนดขึ้นจากบุคลากรทุกคนร่วมกันทุกคนจนเป็นที่พอใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงสั่งการตามนั้น บุคลากรมีสิทธิแม้กระทั่งจะเลือกงานอย่างใดที่เห็นว่าเหมาะสมกับความถนัดและ ความสามารถของตน หรือแม้เลือกบุคลากรอื่นที่ควรคิดว่าน่าจะ ร่วมกันทำงานได้ดีในขณะเดียวกันก็ได้ รวมความว่าบุคลากรทุกคนมีส่วนวินิจฉัยในการแบ่งและมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้เวลาจะดำรงตำแหน่งผู้นำมิใช่ทำไปตามอำเภอใจหรือตามความพอใจส่วนตัวของตนเองและเมื่อมีงานใดผู้นำประเภทนี้จะเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการและร่วมรับผิดชอบ ด้วยเสมอ

2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (The Laissez-faire or Anarchic Leader) มอบอำนาจเต็มและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย กำหนด วัตถุประสงค์ ตลอดจนแบ่งงานและกำหนดคนทำงานให้แก่บุคลากรอื่นทั้งหมด โดย ตนเองไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเลย ผู้นำประเภทนี้เพียงแต่สนับสนุนโดยการจัดหาวัสดุต่าง ๆ เพื่อให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ส่วนตนเองจะนั่งอยู่ห่าง ๆ จะเข้ามาร่วมก็ต่อเมื่อบุคลากรเรียกหาหรือเชิญให้มาเท่านั้น น้อยครั้งที่

ผู้นำแบบตามสบายจะแสดงความคิดเห็นใด ๆ ออกมา ไม่ชอบคำหยาบ ไม่ชอบชม การปฏิบัติงานใด ๆ ของผู้ใดทั้งสิ้นและจะไม่ขัดขวางหากมีใครเสนออะไรมา มักยอมอนุมัติเรื่อยไปโดยไม่ค่อยพิจารณาเหตุผลใด ๆ

3. พิจารณาแบบของผู้นำตามลักษณะและวิธีการทำงาน

W.J. Reddin (1970 อ้างใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2541, หน้า 154) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีสามมิติ (Tri-Dimension Theory) และได้กำหนดรูปแบบผู้นำขึ้นมาใช้ประกอบในทฤษฎี สามมิติ อยู่ด้วยกัน 3 กลุ่ม คือ

3.1 กลุ่มผู้นำพื้นฐาน ประกอบด้วย

3.1.1 ผู้นำแบบสัมพันธ์ (Related Leaders) เป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับคนทุกคนยอมรับผู้อื่นเห็นใจคนอื่นไม่วาดตัวทำอะไรไม่ยอมให้กระทบกระเทือนใจใครให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธ์ภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องงานนั้นก็คือบุคคลประเภทที่เน้นที่คนมากกว่างานถ้าจะต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อนงานมาทีหลัง

3.1.2 ผู้นำแบบประสาน (Integrated Leaders) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงานก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะการจูงใจสูงพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

3.1.3 ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated Leaders) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์แก่คนน้อย แต่จะมุ่งให้ความสำคัญกับงานมากกว่า ถือความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน นิยมใช้การจูงใจให้ร่วมมือกันทำงาน การจูงใจจะใช้อำนาจการลงโทษและการให้ผลตอบแทนเป็นส่วนใหญ่

3.1.4 ผู้นำแบบปลีกตัว (Separated Leaders) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งความสัมพันธ์กับคนและงานน้อยมาก จะทำตามนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับที่เป็นแบบแผนซึ่งเขียนไว้เป็นหนังสืออย่างเคร่งครัด ไม่มีความคิดริเริ่มที่จะทำอะไรใหม่ ๆ ไม่กล้าที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไปเพราะกลัวปัญหาจะเกิดตามมาจึงไม่คิดจะทำอะไรเลยเอาแต่ปลีกตัวหนีปัญหา ปล่อยให้ปัญหาละเลยของมันไปเอง

3.2 กลุ่มผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

3.2.1 ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary Leaders) เป็นผู้ที่ทำตัวเป็นนักสอนศาสนา มุ่งแต่เอาใจคนคำนึงแต่สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเอง โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตของงานว่าจะมีประสิทธิผลหรือไม่ ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีแต่ความคิดเพียงรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันเท่านั้น จึงไม่สนใจในการดำเนินงานเท่าใดนัก

3.2.2 ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser Leaders) เป็นผู้ที่มุ่งแต่จะออมชอมคนกับงาน คือ ให้ความสำคัญกับงานพอ ๆ กับสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ชอบการประนีประนอมมากกว่า จึงไม่กล้าที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไป ด้วยกลัวว่าจะสร้างความขัดแย้งให้กับผู้ร่วมงานได้ ผู้นำแบบนี้จึงไม่หวังผลผลิตจากงานมากนัก ต้องการเพียงแต่ให้งานเดินไปเรื่อย ๆ ไม่เป็นปัญหาที่เพียงพอแล้ว

3.2.3 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat Leaders) เป็นผู้ที่ถืออำนาจของตนเองเป็นใหญ่ มุ่งแต่งานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเลย ถือว่าผู้ร่วมงานมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งแต่อย่างเดียว ไม่อาจที่จะไม่เห็นด้วยหรือโต้แย้งคำสั่งนั้นได้ มักนิยมใช้อำนาจบังคับควบคุมผู้ร่วมงานในการปฏิบัติโดยเคร่งครัด โดยไม่คำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเลย

3.2.4 ผู้นำแบบหนีงาน (Deserter Leaders) เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลยในหน้าที่ทั้งเรื่องคนและงาน ขาดความน่าสนใจในด้านความสำเร็จของงาน ตลอดจนด้านความสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและมักเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงาน เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กล้าที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไปจึงดูเหมือนว่า ผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่อะไรเลย

3.3 กลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

3.3.1 ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer Leaders) ผู้นำแบบนี้สนใจการพัฒนาผู้ร่วมงานชอบทำงานเกี่ยวข้องกับคน เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีและสามารถโน้มน้าวใจบุคคลอื่นให้ร่วมมือกันทำงาน โดยใช้วิธีช่วยและพัฒนากุศลเพื่อให้เกิดผลผลิตมากขึ้น มักเป็นคนคิดริเริ่มใหม่ ๆ รู้จักส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ช่วยกันพัฒนาและรับผิดชอบงานที่มอบหมายกันเองตามความรู้ความสามารถ

3.3.2 ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive Leaders) เป็นผู้นำที่เป็นลักษณะของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้ความสามารถของลูกน้องให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาดีมาก ไม่ใช้อำนาจกดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มและความร่วมมืออยู่เสมอ ทุ่มเทเต็มที่จนกระทั่ง ขย่องและให้เกียรติลูกน้องไม่แย่งเอาผลงานหรือความดีความชอบของลูกน้องมาเป็นของตนตรงกันข้ามจะต้อง

แสดงให้ผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบด้วยว่า ผลงานที่ดีชิ้นนั้นเป็นของใคร นอกจากการให้คุณแล้ว การให้โทษลูกน้องก็เป็นเรื่องสำคัญ เมื่อทำผิดก็ต้องลงโทษ จะต้องลงโทษผู้กระทำความผิดอย่าง สมเหตุสมผล ไม่ใช่อารมณ์และจะต้องยุติธรรมถ้าเป็นเช่นนี้แล้ว ทุกคนจะมีขวัญกำลังใจในการทำงาน รักหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา มีความสามัคคีและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

3.3.3 ผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent Autocrat Leaders) เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเองมาก มีความชำนาญในด้านการสั่งงานอย่างมีศิลป์ ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อข้องใจ ทำให้ผลงานดีมีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะของผู้เผด็จการแต่นุ่มนวลมีศิลปะ มักเป็นผู้ทะเยอทะยาน พยายามจะไต่เต้าขึ้นมาจนถึงเป็นนักบริหารระดับสูง เพราะเป็นคนที่ยากจะปรับปรุงตัวเองโดยอาศัยความรู้ พยายามฝึกฝนหาความชำนาญให้แก่ตัวเองอยู่เสมอ เป็นคนที่รู้กฎระเบียบข้อบังคับและงาน ในหน้าที่เป็นอย่างดี จึงทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก บุคคลประเภทนี้มักพบมากในวงการอุตสาหกรรม

3.3.4 ผู้นำแบบผู้ทำตามระเบียบ (Bureaucrat Leaders) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงขึ้นจากแบบเอาเกณฑ์ เป็นคนเข้มงวด ถือว่าเป็นความสำคัญที่จะต้องทำงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งอย่างเคร่งครัด ถูกต้อง ไม่จำเป็นที่จะต้องมีความคิดเห็นใหม่ ๆ จึงไม่กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ พยายามดำเนินงานตามแบบเก่าที่เคยปฏิบัติมาแล้วทั้งสิ้น สนใจในการทำงานแต่ไม่สนใจความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานจึงไม่มีการวางแผนงานระยะยาว คนลักษณะนี้ถ้าเป็นทหารหรือข้าราชการจะประสบความสำเร็จ

4. พิจารณาแบบของผู้นำแบ่งตามจุดมุ่งหมายของผู้นำ

Fiedler (1967 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, หน้า 33-34) ได้เสนอรูปแบบของผู้นำ (Fiedler' Model Leadership) ได้สรุปคุณลักษณะบุคลิกภาพตามจุดมุ่งหมายของผู้นำออกได้เป็น 2 แบบ คือ

4.1 ผู้นำที่ใช้งานเป็นแรงจูงใจหรือถือว่างานเป็นสิ่งสำคัญ (Task-motivated Leaders) เป็นผู้นำที่คำนึงถึงงานก่อนสิ่งอื่นใด และงานนั้นต้องให้ได้ผลงานมากที่สุด จะคำนึงถึงทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับรองลงมาแต่ถึงงานสำเร็จจะต้องเป็นอันดับแรกและงานสำเร็จเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับเขาที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ

ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก (Job-Center) จะจัดวางโครงสร้างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และคอยควบคุมบังคับบัญชาให้มีการปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดให้อย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจ (Incentives) เป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติงานด้วยการกำหนดเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติ

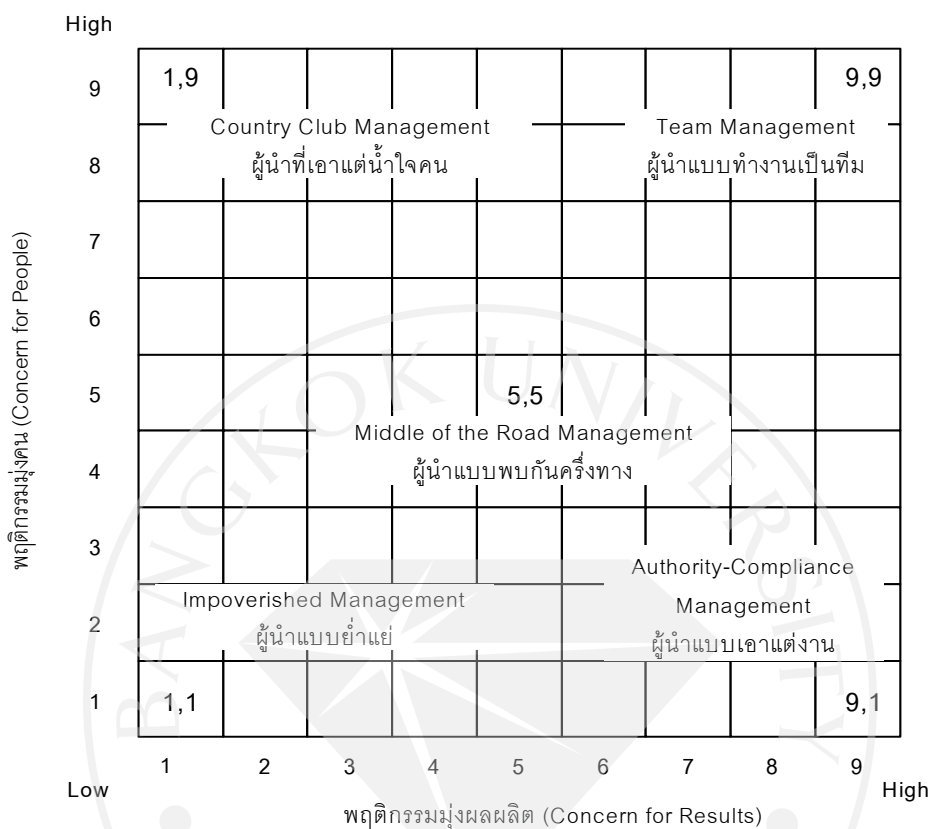
4.2 ผู้นำที่ใช้ความสัมพันธ์เป็นแรงจูงใจถือว่าคนเป็นสิ่งสำคัญ (Relationship motivated Leaders) เป็นผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอันดับแรก และถือว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพให้ความสนใจอย่างใกล้ชิด และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาและพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร

ผู้นำที่เน้นคนเป็นหลัก (People-Center) จะให้ความสนใจในปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีมนุษยธรรม และใช้วิธีควบคุมบังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานโดยไม่เข้มงวด กวดขัน ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากก็พอที่จะปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ใช้วิธีเสริมสร้างกลุ่มงานต่างๆขึ้นมา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ด้วยการวางเป้าหมายหรือหวังผลการปฏิบัติไว้อย่างสูง

นอกจากนี้ยังได้เสนอรูปแบบผู้นำที่พิจารณาในแง่ต่าข่ายการจัดการ (Managerial Gird) ของเบรกและมูตัน (Blake and Mouton) ซึ่งมีสาระสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

1. การที่จะวัดความความเป็นผู้บริหารหรือผู้นำนั้น เราสามารถวัดได้จากตัวแปรที่สำคัญ 2 ประการ คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับคน (People Variable) และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตหรืองาน (Production or Task Variable)
2. การจัดการที่ดีที่สุด คือ การจัดการที่เป็นทีม (Team Management)

ภาพที่ 2.1 : แสดงรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีของเบรกและมูตัน (Blake and Mouton)



ที่มา : สิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : เทคนิค 19.

จากภาพจะเห็นว่าส่วนที่ “เกี่ยวข้องกับงาน” นั้นจะวัดกันในแนวดิ่งหรือแนวตั้ง (Vertical) ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 9 ช่องเท่าๆกันเหมือนกับแนวดิ่งและในแต่ละแนวนั้น ก็เริ่มจากระดับขีดขั้นที่ต่ำสุด คือ จาก 1 ไปจนถึงระดับขีดขั้นที่สูงที่สุดคือ 9 ดาข่ายทางด้านการจัดการนี้มีด้วยกันทั้งหมด 81 ช่อง ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวกำหนดแบบการเป็นผู้นำได้หลาย ๆ แบบ ซึ่งในแต่ละแบบมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเอาแต่งาน หรือแบบผู้เผด็จการ 9,1 (Authority – compliance) เน้นหนักที่ความสำคัญของงานแต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก โดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้งานสำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด พฤติกรรมผู้นำแบบ (9,1) ที่เห็นบ่อยก็คือ การควบคุม ใช้อำนาจ และบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักไปสู่เป้าหมาย

2. ผู้นำแบบที่เอาแต่หน้าใจคน หรือแบบนักบุญ 1,9 (Country Club) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low Concern for Task) แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High Concern for People) ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องบรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงาน ด้วยวิธีตกลงรอมชอม อยู่กันแบบสบาย ๆ พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดขัดแย้ง และเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

3. ผู้นำแบบขี้แย หรือแบบผู้หนีงาน 1,1 (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงการพบปะคน แสดงความเฉยเมย ไม่ยอมผูกพันหรือรับปากใด ๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่าง ๆ อยู่แบบคนไร้อารมณ์ (บุคลิกผู้นำแบบ 1,1 นั้น ปัจจุบันถือว่าขาดคุณสมบัติที่จะเรียกว่า ผู้นำ ตามนิยามคำว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่)

4. ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบผู้ประนีประนอม 5,5 (Middle of the Road) มีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงนักเช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุด สมดุลระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานกับการทำงานสำเร็จเกิดความพอดีทั้งสองด้าน แต่อยู่ในลักษณะที่ได้ทั้งสองด้าน พฤติกรรมของผู้นำแบบ 5,5 ก็คือ ชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้ نرم บางครั้งก็ยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานคืบหน้าหรือแก้ข้อขัดแย้งได้ ข้อยุติในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจที่ไม่ถาวร

5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบนักบริหาร 9,9 (Team Management) มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้นใน องค์การพยายามให้ความใส่ใจดูแลทุกข์สุขตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน วลีที่บ่งชี้ลักษณะผู้นำแบบ 9,9 ได้แก่ กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความ สำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน พฤติกรรมของผู้นำแบบ 9,9 นี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด บางทีเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ High-high Leader ”

Likert (1967 อ้างใน ยงยุทธ เกษสาคร 2544, หน้า 73-74) ได้ศึกษารูปแบบของผู้นำมหาลัย มิชิแกนและได้พัฒนาแนวคิดและความและวิธีที่สำคัญเพื่อการเข้าใจพฤติกรรมผู้นำ โดยเน้นการบริหารแบบร่วมมือ และได้แสดงผลงานวิจัยระบบการบริหารออกเป็น 4 แบบ คือ

1. การใช้อำนาจกดขี่ (Exploitative Authority) ผู้จัดการนิยมใช้อำนาจไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา น้อย สร้างความกลัวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ทำงาน มีการลงโทษ มีรางวัลเป็นครั้งคราว การตัดสินใจอยู่ เฉพาะเบื้องบน มีลักษณะนิสัยเป็นเจ้านายออกคำสั่ง

2. การใช้อำนาจอย่างเมตตากรุณา (Benevolent Authority) ผู้จัดการไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กำลังใจโดยการให้รางวัล แต่บางกลุ่มยังกลัวกับการทำโทษ อนุญาตให้มีการสื่อสารจากข้างล่าง ได้บ้าง ยอมฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังคงไว้ซึ่งการควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

3. การบริหารแบบการปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารมีความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ทั้งหมด และรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ ระบบการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ มีการลงโทษเป็นครั้งคราว มีส่วนร่วมบ้าง การตัดสินใจทั่ว ๆ ไป อยู่ที่เบื้องบน แต่อนุญาตให้มีการตัดสินใจเฉพาะบางเรื่องในระดับล่างได้เช่นกัน

4. การบริหารที่มีการร่วมมือทุกฝ่าย (Participative Group) ผู้บริหารมีความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับในทุกๆกรณีรับคำแนะนำและความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและ นำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง ให้รางวัลตอบแทนทางเศรษฐกิจต่อกลุ่มผู้ร่วมงานที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารทำให้ระบบเปิดทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ

ตุลา มหาพสุชานนท์(2545) กล่าวว่า แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำมีมากมายหลาย วิธีตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งขึ้นอยู่กับนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์และสอดคล้องกับ องค์การ โดยทั่วไปแล้วทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำจะศึกษาว่าผู้นำประเภทใดที่มีประสิทธิผลสูงสุด สามารถ แบ่งแนวการศึกษาออกได้เป็น 3 แนวทาง คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ (Trait Theories) เป็นแนวทางที่พยายามค้นหา บุคลิกผู้นำที่เป็นสากล โดยเชื่อว่าผู้นำที่มีคุณสมบัติเฉพาะเพื่อเป็นผู้นำเท่านั้นจึงจะเป็นผู้นำได้ดีกว่า ผู้นำที่ไม่มีบุคลิกภาพทางด้านนี้โดยตรง

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories) เป็นแนวคิดที่พยายาม อธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลพึงมี

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) มองว่าไม่มีแนวคิดด้านทฤษฎี ภาวะผู้นำใดที่ดีที่สุด ภาวะผู้นำในแต่ละแบบที่มีอยู่ทั้งหมดควรนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะแตกต่างกัน ดังนั้นหากจะนำทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอยู่มากมายมาใช้ สามารถ กระทำได้โดยสังเกต หรือวิจัยสำรวจวัฒนธรรมในองค์การเพื่อค้นหาลักษณะนิสัยและแนวโน้มของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ (Trait Theories)

ทฤษฎีลักษณะผู้นำส่วนใหญ่จะได้รับแนวคิดมาจากนักจิตวิทยา ซึ่งโดยทั่วไปนักทฤษฎีในกลุ่มนี้จะเชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพบางอย่างทั้งในแง่ของสภาพจิตใจ และสภาพทางกาย นักวิชาการบางคนนั้นเชื่อว่าบุคคลบางคนนั้น “เกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้นำ” นั่นคือ มีลักษณะบางประการที่ทำให้คนเป็นผู้นำและคนหลายคนไม่ได้เป็นผู้นำ (กรองแก้ว อยู่สุข,2537)

โดยทั่วไปแล้วเมื่อเรากล่าวถึงลักษณะโดยทั่วไปของผู้นำนั้น เราก็มักนึกถึงผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด บุคลิกท่าทางดี มีอำนาจ พูดเก่ง กล้าตัดสินใจ มีความกระตือรือร้น ฯลฯ มีผู้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติของมหาบุรุษและลูกเรือรวมกัน และมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลธรรมดาอย่างเห็นได้ชัด เช่น สมเด็จพระนเรศวรมหาราช อิตเลอร์ มหาตมะคานธี ฯลฯ (กรองแก้ว อยู่สุข,2537) ซึ่งจะเห็นได้ว่าบรรดาท่านที่กล่าวมาทั้งหมดล้วนแล้วแต่มีบุคลิกลักษณะส่วนตัวที่บุคคลอื่นไม่มีและเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำทั้งหลายที่ควรจะมี

เสนาะ ดิยาว (2544,หน้า 189) ได้สรุปว่า “คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ใช้วัดว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ลักษณะทางด้านร่างกาย เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก พละกำลังและท่าทาง ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น ความริเริ่ม การเก็บตัวและการเปิดตัว ทักษะความสามารถ เช่น ความฉลาด ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และปัจจัยทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเข้าสังคม และฐานะทางสังคม ”

Arnold & Feldman (1950 อ้างใน ตุลา มหาพสุชานนท์ 2545,หน้า 224) จากการศึกษาลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำโดยรวบรวมการสำรวจ 124 ตัวอย่างในปี 1950 พบว่า “ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำแตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีในเรื่องต่อไปนี้ ความฉลาด ความว่องไว ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่มและความอดทนในการแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความรับผิดชอบ ”

และจากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียงพบว่า คุณลักษณะของผู้นำต่าง ๆ จะแตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์ดังตารางแสดงคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ตารางที่ 2.1 : แสดงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Characteristics of Effective Leader)

คุณลักษณะผู้นำ (Traits)	ทักษะ (Skills)
1. รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ	1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความตื่นตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะด้านความคิด
3. มีความทะเยอทะยานสูง	3. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีความเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์	4. มีทักษะในเชิงการทูต รู้จักผูกมิตรไมตรี
5. มีลักษณะประนีประนอม	5. มีวาทศิลป์ มีทักษะทางการพูด
6. มีความเด็ดขาด	6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
7. ลูกน้องสามารถฟังพาได้	7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
8. เป็นผู้ทรงอำนาจ	8. มีทักษะในการชักนำจูงใจผู้อื่น
9. มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดมาก	9. มีทักษะทางสังคมสูง
10. มีความมั่นใจในตัวเอง	
11. เสนอญหน้ากับเหตุการณ์ที่มีความยุ่งยาก	
12. มีความรับผิดชอบสูง	

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : บุสนิษฐ์เวิลด์.

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theories)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่จะกล่าวถึงในที่นี้มี 3 ทฤษฎี ได้แก่ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544 ,หน้า 242 - 247) 1.) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio State Studies) 2.) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) 3.) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) โดยทั้งสามทฤษฎีมีความสอดคล้องกันและเกี่ยวข้องกัน ดังรายละเอียดดังนี้

2.1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอโอสเทท (The Ohio State Studies)

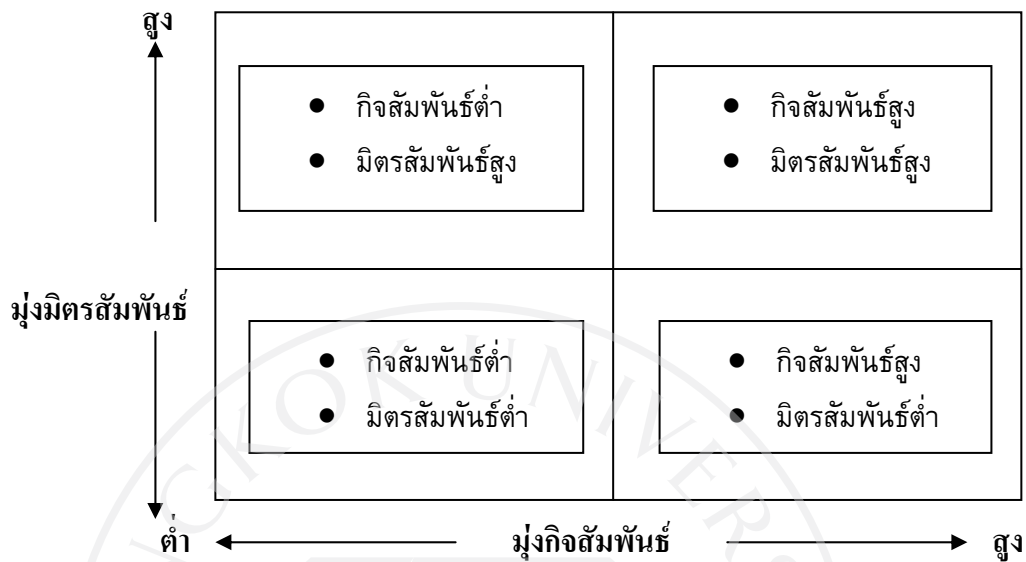
คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอโอสเทท ในสหรัฐ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึกความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546) ได้สรุปว่า จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership Style) ขึ้น 4 แบบ ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.2 : แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของไอไฮโอสเตท



ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :
เซ็นทรัล เอ็กเพรส.

2.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies)

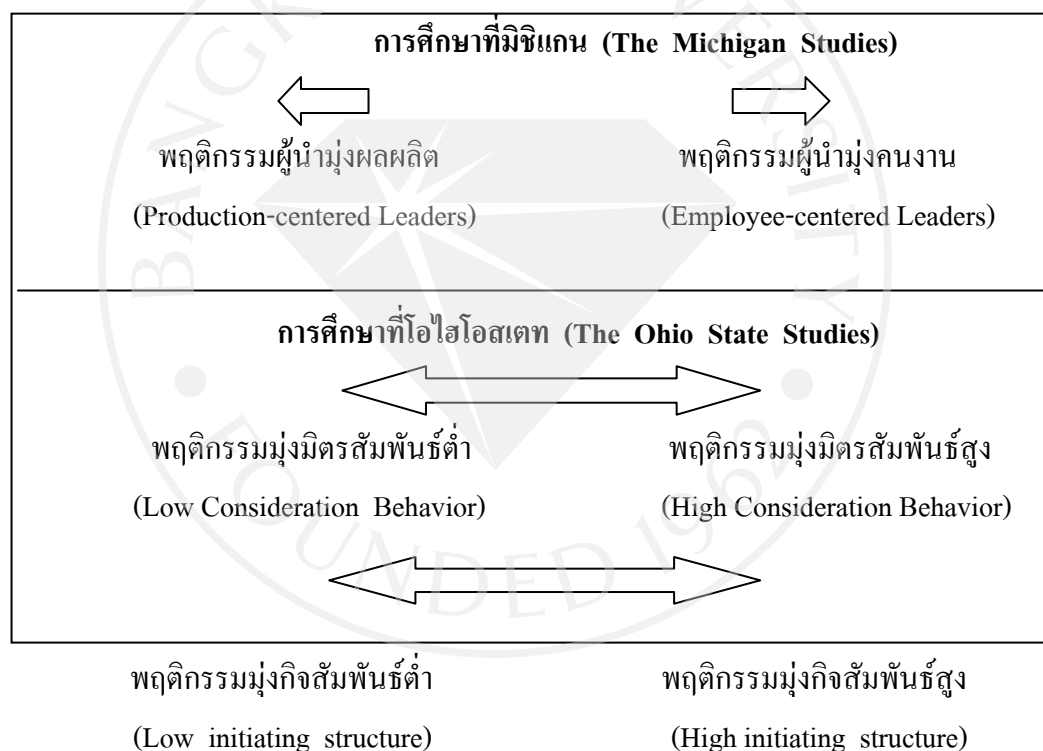
ในขณะเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำที่ไอไฮโอสเตทนั้น คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ก็ได้ทำการวิจัยเช่นกัน โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered Leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee – centered Leaders) ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production – centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานการจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคนทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

2. ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรม มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างก็คือ แนวคิด ตามการศึกษาที่ มิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่าง พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังกล่าว มาแล้ว

ภาพที่ 2.3 : แสดงภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิดการศึกษาที่ มิชิแกน และ โอไฮโอสเตท



ที่มา : วิชาดา คุปตานนท์. (2544). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต.

2.3 ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid)

เดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น ระดับ

เกิดเป็นตาราง ดาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้บังคับ 81 ช่องหรือ 81 แบบ แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมสำคัญของผู้บังคับมี 5 แบบ ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.4 : ตารางการจัดการของเบลคและมูตัน



ที่มา : ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : เทคนิค19.

จากภาพจะเห็นได้ว่าตำแหน่งของผู้บังคับมีทั้งหมด 81 แบบ แต่มีเพียง 5 ตำแหน่งเท่านั้นที่เบลคและมูตันให้ความสนใจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตำแหน่ง 1,1 เป็นผู้นำแบบการจัดการ เรื่อย ๆ เฉื่อย ๆ (Impoverished Management) การจัดการแบบนี้ มิได้มุ่งหวังที่ผลผลิตหรือคนแต่อย่างใดอย่างหนึ่งเลย กล่าวคือ ผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมากและไม่สนใจความสัมพันธ์กับพนักงาน มีการบริหารแบบเรื่อย ๆ เฉื่อย ๆ อะไรก็ได้ขอให้ทุกสิ่งทุกอย่างผ่านไปแต่ละวัน ผู้นำที่ใช้การจัดการแบบนี้มักมีแนวโน้มไปในลักษณะ “เอาตัวรอด” หรือ “ธุระไม่ใช่” หรือ “องค์การไม่ใช่ของฉันคนเดียว”

ตำแหน่ง 9,1 เป็นผู้นำแบบการจัดการมุ่งงาน (Authority – obedience Management) การจัดการแบบนี้จะมุ่งเน้นที่ผลผลิตหรือผลงาน กล่าวคือ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานแต่ผู้นำไม่ได้แสดงความสนใจห่วงใยพนักงาน การใช้คนทำงานก็เหมือนกับเครื่องจักร ถ้าพนักงานปฏิบัติงานไม่ได้ผลดีก็จะถูกลงโทษ ถูกไล่ออกหรือไม่ก็จะหาคนอื่นที่ดีมาทำแทน

ตำแหน่ง 1,9 เป็นผู้นำแบบการจัดการมุ่งคน (Country – club Management) ผู้นำจะมุ่งคนสูงแต่มุ่งงานต่ำ กล่าวคือ ผู้นำจะมุ่งสนใจต่อคนเป็นอย่างมากแทนที่จะสนใจในเรื่องผลผลิต เพราะผู้นำเชื่อว่าถ้าสามารถทำให้พนักงานเกิดความสุขและมีความพอใจอย่างยิ่งแล้ว ผลผลิตหรือผลงานนั้นจะเป็นสิ่งที่เกิดตามมาอย่างอัตโนมัติ

ตำแหน่ง 5,5 เป็นผู้นำแบบการจัดการเดินสายกลาง (Middle of Road Management) กล่าวคือ การจัดการของผู้นำแบบนี้มีได้มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงานและให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะแต่จะมุ่งทางสายกลางคือ สนใจพนักงานเท่า ๆ กันกับประสิทธิภาพของงาน การจัดการของผู้นำในลักษณะนี้มักจะมีแนวโน้มในการบริหารจัดการเป็นแบบพ่วงปรองดู

ตำแหน่ง 9,9 ผู้นำแบบการจัดการทำงานเป็นทีม (Team Management) การจัดการแบบนี้สนใจในตัวพนักงานและมุ่งสนใจในผลผลิตที่สูงพร้อม ๆ กันไปด้วย การจัดการแบบนี้จะพยายามสร้างความเข้มแข็งในกลุ่มคณะบุคคลผู้ปฏิบัติงานให้มาก เป็นการจัดการที่เสริมสร้างบรรยากาศให้พนักงานได้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพ และยังช่วยสร้างบรรยากาศต่างเพื่อก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีแน่นแฟ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานด้วยกันอีกด้วย

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories)

ทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในสถานการณ์หนึ่งรูปแบบพฤติกรรมผู้นำอย่างหนึ่งอาจจะดีที่สุดและภายในสถานการณ์อื่นแล้วรูปแบบพฤติกรรมอีกแบบหนึ่งอาจจะดีที่สุด ทฤษฎีผู้นำในกลุ่มนี้ประกอบด้วยทฤษฎีต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย (Path-goal Theory) คำนี้ถึงสถานการณ์ของผู้นำในการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้ที่ศึกษาแนวคิดนี้คือ Robert House ได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและหนทางนำไปสู่เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน องค์ประกอบคือ พิจารณาคุณสมบัติของพนักงาน แรงกดดันของสภาพแวดล้อมและความต้องการของพนักงานที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมายแบ่งผู้นำเป็น 4 แบบ คือ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2546)

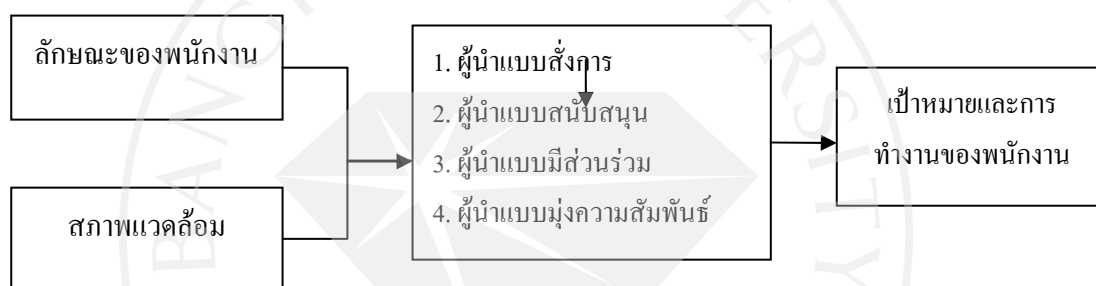
1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership Style) หมายถึงผู้นำที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่กับพนักงานเพราะพนักงานยอมรับในรูปแบบการทำงานที่เน้นงาน เหมาะกับพนักงานที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและทำงานได้
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership Style) เน้นรูปแบบการทำงานที่

เน้นคนให้ความสำคัญกับกลุ่ม

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Style) ผู้นำและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เหมาะสำหรับพนักงานที่ชอบทำงาน โดยการควบคุมตนเอง (Internal locus of control) เพราะพนักงานชอบมีอำนาจในการกระทำของตนเอง

4. ผู้นำที่ทำให้พนักงานบรรลุความสำเร็จสูงสุด (Achievement-oriented Leadership Style) หมายถึงผู้นำที่จูงใจพนักงานให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น มีการกำหนดเป้า หมายที่ท้าทายและการให้รางวัลแก่ผลงานการทำงานที่น่าพอใจ

ภาพที่ 2.5 : แสดงแนวความคิดทฤษฎีผู้นำตามเป้าหมาย (The Path Goal Framework)

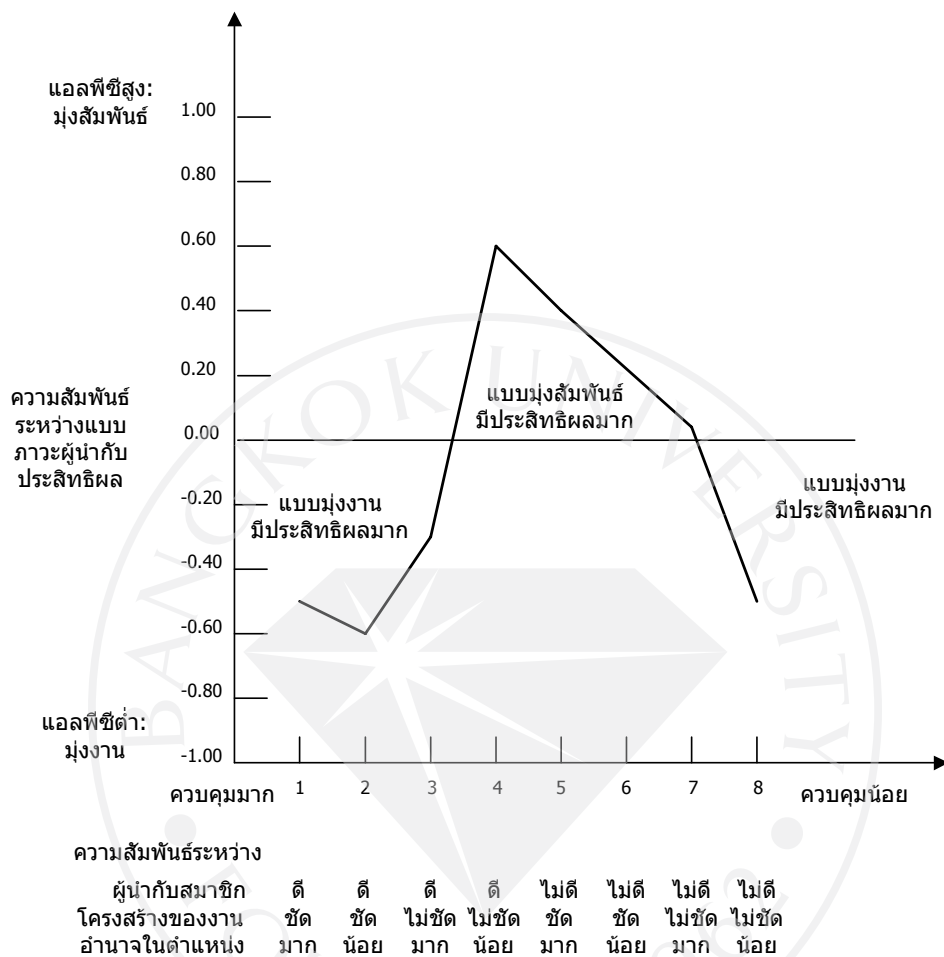


ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เซ็นทรัล เอ็กเพรส.

3.2 ผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (Fielder's Contingency Theory) แนวคิด ทฤษฎีนี้คือ ความยืดหยุ่นของผู้นำ (Leader Flexibility) หมายถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้อง เปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยผู้นำประยุกต์ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ โดยให้ความสำคัญกับตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวกำหนดถึงสถานการณ์ด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member Relation) หมายถึงความรู้สึกของพนักงานในการยอมรับในตัวผู้นำ
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึงเป้าหมายของงานที่จะต้องทำการ กำหนดหน้าที่งาน
3. การใช้อำนาจตามหน้าที่ตำแหน่ง (Position Power) หมายถึงผู้นำที่เป็นผู้ให้คุณ ให้โทษแก่พนักงานได้

ภาพที่ 2.6 : แสดงการพิจารณาตัวแปรของผู้ นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์



ที่มา: เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ :
เซ็นทรัล เอ็กเพรส.

จากแผนภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ หรือสถานการณ์ที่ง่าย - ยากต่อการควบคุมหรือปกครอง จากผลการวิจัย ฟีดเลอร์จึงสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ของเขาไว้ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงาน (มีแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (หรือมีแอลพีซีสูง) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

3. ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงาน (มิแอลพีซีต่ำ) จะมีประสิทธิผลสูงกว่า ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

3.3 ผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์ เบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) แนวคิดทฤษฎีนี้เน้นที่ลักษณะของผู้ตามที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานการณ์ในการพิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพระดับความพร้อมของพนักงานแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่มีความพร้อมในการทำงานต่ำเพราะมีความสามารถน้อยหรือต้องการฝึกอบรมหรือมีความไม่มั่นคงในการทำงาน มีความต้องการผู้นำที่แตกต่างจากคนที่มีความสามารถ มีทักษะในการทำงาน มีความมั่นคงและเต็มใจที่จะทำงาน ตามรูปแสดงรูปแบบผู้นำต่าง ๆ 4 แบบคือ

1. แบบบอกกล่าว (Telling) หรือ S1 หมายถึงรูปแบบผู้นำการสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมของพนักงานต่ำ หรือ R1 เน้นงานไม่เน้นคน

2. แบบขายความคิด (Selling) หรือ S2 หมายถึงการที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R2 เน้นทั้งงานและคน

3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) หรือ S3 หมายถึงผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงาน ความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R3 ไม่เน้นงานแต่เน้นคน

4. แบบมอบหมายงาน (Delegating) หรือ S4 หมายถึง ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้น ความพร้อมของพนักงานสูง หรือ R4 ไม่เน้นทั้งงานและคน

ในส่วนความพร้อมของผู้ตาม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (มณีวรรณ นัทรุฑูทัย, ม.ป.ป., 2539, หน้า 119 -120)

R1 คนไม่มีความสามารถหรือไม่เต็มใจที่จะรับหน้าที่รับผิดชอบในการทำงาน ไม่มีทั้งความสามารถและความมั่นใจในตัวเอง

R2 คนไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจที่จะทำงานตามความจำเป็น มีแรงจูงใจแต่ขาดทักษะเฉพาะด้าน

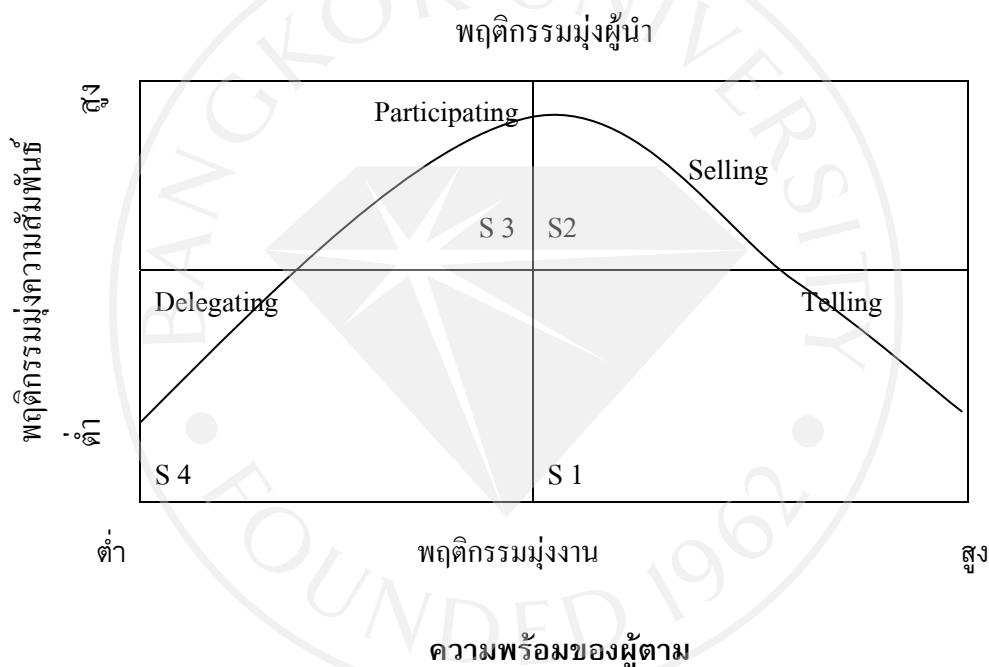
R3 คนมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะทำตามผู้นำที่ต้องการ

R4 คนมีทั้งความสามารถและความเต็มใจที่จะทำตามสิ่งที่ได้รับมอบหมาย

สาระโดยสรุปของ Situational Leadership คือเมื่อผู้ตามมีความพร้อมมากขึ้น ผู้นำจะยิ่งลด

บทบาทการเป็นผู้ควบคุม และลดบทบาทความสัมพันธ์ลงไปด้วย ในระดับ R1 ผู้ตามต้องการการชี้นำที่ชัดเจนและกระชับ ในระดับ R2 ต้องการที่จะเน้นทั้งงานและคน ในระดับ R3 ซึ่งเริ่มพบว่าปัญหาด้านแรงจูงใจ จึงต้องการภาวะผู้นำที่ให้ความสนับสนุน ไม่กดดัน ไม่ชี้นำ แต่เป็นไปในลักษณะการทำงานแบบร่วมมือ ส่วนในระดับ R4 ผู้นำไม่ต้องทำอะไรมากนักเนื่องจากผู้ตามมีทั้งความเต็มใจและความสามารถที่จะดำเนินงานได้เองหากจะเปรียบเทียบกับ Managerial Grid ผู้นำแบบ Telling เทียบเท่ากับแบบ 9,1 Selling = 9,9 Participating = 1,9 และ Delegating = 1,1

ภาพที่ 2.7 : แสดงรูปแบบผู้นำและความพร้อมของผู้ตาม



	ปานกลาง		
สูง	R 1	R 2	ต่ำ
	พนักงานมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจทำงาน ขาดความมั่นใจ	พนักงานมีความสามารถเต็มใจที่จะทำงาน	พนักงานไม่สามารถทำงานได้และไม่มั่นใจในการทำงาน
			พนักงานไม่มีความสามารถและขาดความเชื่อมั่นในตนเอง
	พนักงานสั่งการตนเอง		พนักงานต้องการการสั่งการจากผู้นำ

ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เซ็นทรัล เอ็กเพรส.

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540) กล่าวว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำนั้นเป็นลักษณะที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง และอาจกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างจริงจังอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะของผู้นำจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสะท้อนตอบของผู้บังคับบัญชา คุณลักษณะและคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ จะประกอบด้วย

1. คุณสมบัติด้านวิชาการ ได้แก่

- 1.1 มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี
- 1.2 มีความรู้เรื่องทั่ว ๆ ไปดี มีการศึกษาหาความรู้ใส่ตนเองเสมอ เพราะผู้นำที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ
- 1.3 มีความรู้ความสามารถในการบริหารและการนำ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด นั่นคือจะต้องมีความรู้ความสามารถด้านการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน คือ “เก่งงาน” มีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและจูงใจให้คนศรัทธา ร่วมงานด้วยทั้งแรงกายและแรงใจ คือ “เก่งคน” มีความสามารถในการนึกคิด มีปัญญาไหวพริบ ฉลาด ทันคน ทันเหตุการณ์ มองการณ์ไกล ตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี คือ “เก่งคิด”

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ซึ่งบุคลิกภาพนั้น หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่าทางทิวาจา อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์และบทบาท ซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น บุคลิกภาพของผู้นำนั้นอาจแบ่งได้เป็น

- 2.1 มีบุคลิกด้านร่างกายดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีบุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม
- 2.2 มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม นั่นคือจะต้องฟังความเห็นทุกด้าน ไม่เป็นคนหูเบา มีอารมณ์ขัน ใจกว้าง มีใจคอหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ คำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
- 2.3 มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีมนุษยสัมพันธ์ดี

3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถและคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งในการที่บุคคลหนึ่งๆจะเป็นผู้นำได้นั้น ย่อมจะต้องมีความสามารถและมีคุณสมบัติที่พิเศษแตกต่างไปจากผู้อื่น คือ

- 3.1 มีสติปัญญาฉลาด เฉียบแหลม (Intelligence) ความฉลาดอาจได้มาจากการฝึกฝน การทำงานอย่างมีความคิด ทำงานอย่างเป็นระบบ

3.2 รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน รู้จักตนเอง เพราะคนเราจะต้องรู้จักตัวเองเสียก่อนว่า เป็นใคร ทำอะไร กำลังจะไปทางไหน จึงจะสามารถนำทางและจูงใจผู้อื่นได้

3.3 รับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ รับผิดชอบต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้อื่น ยับยั้งผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตน กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์และผลการตัดสินใจ

3.4 มีความเป็นธรรม (Fair) พึงความเห็นทุกด้าน ไม่หุบเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาเสมอกัน ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน

3.5 มีความกล้าหาญ (Courage) ทั้งทางกายและทางใจ คืออำนาจทางใจที่บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วยลักษณะอันสงบมั่นคง

3.6 มีความแนบเนียน (Tact) คือมีความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้โดยไม่เกิดความขัดแย้งกัน

3.7 มีความเด็ดขาด (Decisiveness) เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่างทันทีทันใด และประกาศข้อตกลงใจนั้น ๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถปฏิบัติได้

3.8 มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจัง และปฏิบัติจริงจัง เต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ

3.9 มีความตั้งใจจริง (Willing) เป็นสิ่งที่ควบคู่กับการขึ้นสู่จุดสูงสุดของการที่จะเป็นผู้นำ

3.10 มีความสามารถในการจูงใจ (Motivation) ความสามารถในการจูงใจกลุ่มคนต่างๆ ได้เป็นสิ่งที่สร้างผู้นำได้อย่างแท้จริง

3.11 มีความสามารถในการประสานงาน (Co-ordination) ซึ่งจะต้องมีเทคนิคในการทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นในหน่วยงาน มีการประสานงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

3.12 มีความอดทน (Endurance) ซึ่งไม่มีอะไรที่จะสำคัญต่อความสำเร็จในฐานะผู้นำที่ยิ่งใหญ่กว่านี้

3.13 มีความท้าทาย (Challenge) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยุดนิ่ง จะต้องทำในสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ

3.14 การยอมรับความเสี่ยง ซึ่งความเสี่ยงนี้เป็นส่วนหนึ่งในโลกของการเป็นผู้นำ ความเสี่ยงคือสิ่งที่ผู้นำจะต้องใช้ชีวิตร่วมด้วย และขณะเดียวกัน พวกเขาก็ต้องหาวิธีลดความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา

3.15 การยอมรับความสูญเสีย ผู้นำไม่ควรคิดว่าความสูญเสียเป็นความเสียหาย หากแต่ควรคิดว่าเป็นประสบการณ์และเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

3.16 ความสามารถประเมินผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง ความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้ ผู้นำต้องทำการตัดสินใจครั้งสำคัญและด้วยความแม่นยำ เพราะจะช่วยสร้างสถานะและบรรยากาศ ในแง่ของการจูงใจได้ดี

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ บุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วย สนับสนุนให้เป็นผู้นำซึ่งหมายถึงคุณลักษณะ ดังนี้คือ (กวี วงศ์พุ่ม, 2542)

1. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องที่ติดตัวของบุคคลแต่ละคน ในส่วนที่สามารถ ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ เช่น ความสามารถในการปรับตัว ความมั่นคงทางอารมณ์ ความเป็นตัวของ ตัวเอง ความคิดสร้างสรรค์ ความทะเยอทะยาน

2. ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) เป็นเรื่องของการใช้สติปัญญา มีความแม่นยำใน การตัดสินใจ มีความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Social Skill) เช่น การรู้จักประนีประนอม ความสามารถในการ บริหาร ความร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบ ความเป็นนักการทูต

4. คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical Characteristics) เป็นเรื่องที่ติดตัวมา อาจสามารถ แก้ไข ปรับปรุงได้ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ความฝึกฝน ความสมบูรณ์ของร่างกาย

และได้ให้ความหมายของคำว่า คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึงความสามารถในการนำและ การดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย คุณลักษณะจะเกิดจากการแสดงการกระทำ ตามคุณสมบัติของตนเอง สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ และคุณสมบัติ หมายถึง สิ่งที่ยังบอกหรือ ชี้นำให้เห็นในตัวบุคคลนั้น ๆ อาจจะติดตัวมาแต่กำเนิดหรืออาจสร้างขึ้นภายหลังได้ ซึ่งสรุป ถึงคุณลักษณะผู้นำสำหรับสังคมไทย ดังนี้

1. ระบบอาวุโส (Seniority) เนื่องจากสังคมไทยนิยมยกย่องผู้ที่มีอาวุโสว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์

2. ตำแหน่ง (Rank) การที่ข้าราชการได้รับยศ หรือตำแหน่งหน้าที่การงานในฐานะผู้นำ ย่อมเป็นที่ยอมรับตามมา รวมไปถึงภาคเอกชนด้วยเช่นกัน

3. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งยังมีอำนาจของผู้ใหญ่แอบแฝงอยู่ในการแต่งตั้ง ผู้นำระดับต่าง ๆ

4. วุฒิการศึกษา (Education) ในประเทศไทยถือว่าใบปริญญาบัตรเป็นสิ่งที่กำหนดว่าควร จะเป็นผู้นำที่ดี ยิ่งสำเร็จปริญญาเอกก็คือ สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ทันที

5. การเป็นผู้ทรงความรู้ (Expertise) ผู้ทรงความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา ถือว่าเป็นสิ่งที่เรายกย่องกัน ได้ทันทั่วทั้งที่มีความสามารถในการค้นคิดสิ่งต่างๆ เป็นที่ยอมรับของสังคมได้เร็ว

Warren G. Bennis (1976 อ้างใน เสนาะ ดิยาวี, 2544, หน้า 85) ได้แบ่งลักษณะของผู้บริหารและผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 : แสดงลักษณะของผู้บริหารและผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21

ลักษณะของผู้บริหาร	ลักษณะของผู้นำ
1. ผู้บริหาร	1. ผู้เปลี่ยนแปลง
2. ผู้ลอกแบบ	2. ผู้เป็นต้นแบบ
3. ดำรงรักษา	3. พัฒนา
4. เน้นระบบและโครงสร้าง	4. เน้นที่คน
5. เชื้อถือในการควบคุม	5. กระตุ้นให้เกิดความไว้วางใจ
6. ทักษะสั้น	6. มองการณ์ไกล
7. ถามว่าอย่างไรและเมื่อไหร่	7. ถามว่าอะไรและทำไม
8. มองที่พื้นฐาน	8. มองในแนวกว้าง
9. เลียนแบบ	9. ริเริ่ม
10. ยอมรับในสถานภาพเดิม	10. ให้เปลี่ยนแปลงสถานภาพเดิม
11. เป็นผู้รับคำสั่งที่ดี	11. เน้นตัวของตัวเอง
12. ทำเรื่องต่างๆให้ถูกต้อง	12. ทำถูกต้องทุกเรื่อง

ที่มา : เสนาะ ดิยาวี. (2544). หลักการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) บทบาทของผู้นำมีหน้าที่หลายประการที่ต้องรับผิดชอบไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบใดก็ตาม ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบหลักใน 4 ด้าน

1. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร
2. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. หน้าที่และความรับผิดชอบต่อหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน

4. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อตนเอง

สมยศ นาวิการ (2540) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของการบริหาร หน้าที่ของผู้นำจะเฉพาะด้านหรือมองเห็นได้มากกว่าหน้าที่ของผู้บริหาร การที่ผู้นำสามารถปฏิบัติได้ดีแค่ไหน มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งหน้าที่ของผู้นำได้แก่

1. การชี้ขาด เมื่อสมาชิกในองค์กรขัดแย้งกันในเรื่องต่าง ๆ บางครั้งผู้นำอาจจะยุติปัญหาด้วยวิธีการชี้ขาดหรือการตัดสินใจด้วยตนเอง การตัดสินใจต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วที่สุดเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ไม่หยุดชะงัก

2. การเสนอแนะ ผู้นำสามารถเสนอแนะความคิดเห็นของเขาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา โดยไม่ใช้คำสั่งโดยตรง ความภาคภูมิใจและความรู้สึกของการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชายังคงถูกรักษาไว้

3. การให้เป้าหมาย เป้าหมายขององค์กร ไม่ได้เป็นไปอย่างอัตโนมัติ แต่เป้าหมายถูกให้โดยผู้นำ ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพเป้าหมายเหล่านี้ ต้องมีความเหมาะสมกับองค์กรและต้องยอมให้สมาชิกกำหนดเป้าหมายขึ้นด้วย

4. การกระตุ้นในการเริ่มต้นหรือการเพิ่มการเคลื่อนไหวภายในองค์กร แรงจูงใจเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการ แรงจูงใจสามารถให้โดยผู้นำด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามของเขาทำงาน

5. การให้ความมั่นคง ด้วยการรักษาทัศนคติในทางที่ดีและมองโลกในแง่ดีไว้ในการเผชิญกับปัญหา

6. การเป็นตัวแทน โดยปกติผู้นำจะเป็นตัวแทนขององค์กรของเขา และเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรด้วยบุคคลที่อยู่นอกองค์กรจะคิดถึงองค์กรในแง่ของความประทับใจผู้นำในทางที่ดี

7. การคล้อย ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ตามของเขาเชื่อว่างานของพวกเขาและมีความสำคัญ ซึ่งจะทำให้พวกเขายอมรับเป้าหมายขององค์กรและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8. การสรรเสริญ ความต้องการของมนุษย์ คือ ความต้องการยกย่องผู้นำสามารถทำได้ด้วยการสรรเสริญด้วยความจริงใจ ทำให้ผู้นำรู้สึกว่าการงานของเขาสำคัญและถูกชื่นชม

ยงยุทธ เกษสาคร (2541) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ทั่ว ๆ ไป ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดของผู้นำคือ บทบาทในฐานะนักบริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะนักวางแผน (The Leader as Planner) ผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่าควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้ และทำอะไร งานจึงจะบรรลุเป้าหมายตามต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่ามีการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้หรือไม่ ผู้นำจะเป็นคนเดียวที่ทราบแผนการดำเนินการทั้งหมด บุคคลอื่นในองค์กรจะรู้เรื่องในส่วนที่ตนเองได้รับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The leader as Policy Maker) บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางนโยบายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจาก 3 แหล่งคือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งสูงกว่าผู้นำ มาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำกลุ่มเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานผู้นำจะต้องทำหน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญในงานด้านนั้นๆ แต่ความจริงแล้วจะให้ผู้นำรอบรู้ละเอียดทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคให้ผู้นำอีกที

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใดก็ตาม จะทำให้การติดต่อกับองค์กรภายนอกหมดทุกคน โดยตรงย่อมเป็นไปไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มมักได้รับเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อกับองค์กรภายนอกแทน ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้จึงกลายเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์กร มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกับองค์กร

6. ผู้นำในฐานะควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่าง ๆ ภายในกลุ่ม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่มในบางกลุ่มไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจาผ่านผู้นำของตน ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินงานต่อให้หรือไม่นั้นแล้วแต่ผู้นำของกลุ่ม บางคนก็ไม่ค่อยสนใจสมาชิกหรือเอาใจใส่เฉพาะบางคนทั้งนี้แล้วแต่คุณลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณโทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากร มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษนี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นบ้างน้อยบ้าง หรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไปหรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรนั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) เป็นบุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นโดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะทำให้ทุกคนมีความสามัคคีกับเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีหาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่กระทำการอันใด อันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด บุคคลนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มเป็นผู้นำทำนองเดียวกับประมุขของประเทศ หรือผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้จึงมีสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงาน บางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อการกระทำทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติความเชื่อถือ และความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจจะเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมากลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูด และนักคิดที่มีสมาชิกกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดามารดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Parent Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่มีอาวุโสที่สุดในกลุ่มและมีบุคลิกน่านับถือในฐานะบิดามารดาของกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะดูแลใครก็ตามแต่ผู้ที่ถูกดูแลนั้นจะไม่รู้สึกโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการดูแลด้วยความหวังดีเสมอ และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึ่งทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองจะต้องเป็นผู้รับการถูก

ลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มทุกคนทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้นจะโยนความรับผิดชอบไปให้คนอื่น ผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้านนั้นผ่านไป สมาชิกในกลุ่มจะเห็นออกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนแต่ผู้เดียว

Robert G.Wall และ Hugh Hawkins (1964 อ้างใน ขงยุทธ เกษสาคร,2541,หน้า 113) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องปฏิบัติภารกิจสำคัญหลายประการดังต่อไปนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
 2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
 3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
 4. เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาอาชีพ (Expert)
 5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative)
 6. เป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship)
 7. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor Rewards and Punishments)
 8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
 9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol)
 10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
 11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
 12. เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์กรเมื่อเกิดการผิดพลาด (Scapegoat)
- สมพงษ์ เกษมสิน (2523,อ้างใน กวี วงศ์พุด,2542,หน้า 36) ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้สูงสุด
3. เป็นผู้ช่วยสอนและแนะนำวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร
5. เป็นผู้ตั้งงานควบคุมและการตัดสินใจ

Urwick (1937 อ้างใน วิเชียร วิทย์อุดม 2548,หน้า 25) ได้กล่าวถึงภารกิจเบื้องต้นอันสำคัญที่ผู้นำต้องมีอยู่ 4 ประเภท ดังนี้

1. เป็นผู้นำอันเป็นตัวแทนขององค์กร ทำให้เกิดมโนภาพขึ้นในจิตใจของทุก ๆ คน เมื่อคิดถึงองค์กรก็ต้องคิดถึงเขาในฐานะผู้นำขององค์กร

2. เป็นผู้ชักนำความมีชีวิตชีวาเข้าสู่กลุ่ม และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นเอกภาพ และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล
3. เป็นผู้บริหารงานขององค์กร ในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุมดูแลงาน การรับผิดชอบ การคาดคะเน ตลอดจนการรักษาวินัยของกลุ่ม
4. สร้างความกระตือรือร้นของเหตุผลในการดำเนินงานทุกอย่างแก่ทุกคน เสมือนทำหน้าที่เป็นล่ามที่ดี

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัชรินทร์ นุชนาคา (2533) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและนักเรียน จำนวน 2,000 คน พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีหลักในการบริหาร โรงเรียนเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ แบบบุกรงาน และที่ใช้น้อยที่สุด คือ แบบผู้นำทีม แบบสนับสนุน ที่ใช้ในการบริหารมากที่สุด คือ แบบบุกรงาน รองลงมาคือ แบบนักบุญ และแบบทีมที่ใช้น้อยที่สุด ส่วนแบบเผด็จการไม่ใช้เลย ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้แบบผู้นำ ซึ่งทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงไปหาไปหาต่ำที่สุด ดังนี้ 1) กลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบผู้ฝึกระเบียบ นักพัฒนา และผู้นำทีม ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่ผู้นำทั้งสามแบบนี้ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็กไม่แตกต่างกัน 2) กลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบบุกรงาน และแบบนักบุญ และแบบประนีประนอม ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างต่ำ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่แตกต่างกัน กลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบทนทำจะทำให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำที่สุด

สุนีย์ เฟ่งประภคติ (2538) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 378 คน พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำแบบหนักงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบนักบริหาร และน้อยที่สุดคือ แบบนักบุญ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2540) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำ เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด

2.3 การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า “ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการที่เลือกอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือกความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลที่มีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกันและทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้”

พจนานุกรมของเวบสเตอร์ (Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, 1966 อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า “ความขัดแย้ง (Conflict) มาจากภาษาละติน Configure แปลว่าการต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำกิจกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ทั้งแนวคิด ความสนใจหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน”

สมใจ เขียวสด (2536) สรุปว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะป็นมนุษย์หรือไม่ใช่มนุษย์ แล้วทำให้เกิดภาวะ การตัดสินใจที่จะต้องทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในหลาย ๆ ทาง ทั้งที่เป็นสิ่งที่ปรารถนาทั้งคู่ หรือถ้าจะให้ได้สิ่งที่ปรารถนาทั้งคู่หรือได้ในสิ่งที่ไม่ปรารถนา หรือจำเป็นต้องเลือกในสิ่งที่ไม่ปรารถนาทั้งคู่ ซึ่งไม่สามารถตัดสินใจหรือหาข้อยุติอันเป็นที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ในสภาพการณ์เช่นนี้หากใช้การประนีประนอม ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ก็จะทำให้ลดความขัดแย้งลงและความคิดเห็นของกลุ่มก็จะหาทางเลือกที่ดีที่สุดซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานต่อไป

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2544, หน้า 400) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง “การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ติดต่อกันแสดงออกในทางที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน สืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการ ทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัว และผลประโยชน์ของกลุ่ม ความต้องการใช้ทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด การใช้อำนาจหน้าที่ ความต้องการใช้อำนาจที่ตลอดตลอดจนเป้าหมาย วิธีการ ประสบการณ์ ค่านิยม ทักษะคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้สิ่งต่างๆแตกต่างกัน”

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 772) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ความขัดแย้ง คือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคน หรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคล หรือกลุ่ม อาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน”

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะของความไม่เป็นมิตรหรือตรงกันข้าม ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. มีบุคคลหรือกลุ่มคนอย่างน้อย 2 ฝ่ายมาเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน โดยมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน
2. ต่างก็มีเป้าหมายร่วมเฉพาะหรือค่านิยมร่วมเฉพาะของกลุ่มที่เห็นได้จริง หรือที่แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องพอมองเห็น
3. ปฏิสัมพันธ์ที่แสดงออกมาจะชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้ง เช่น เป็นการข่มขู่ การสร้างแรงกดดันต่อฝ่ายตรงข้าม หรือการดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ
4. แต่ละฝ่ายเผชิญหน้ากันในลักษณะที่มีการกระทำที่ตรงข้ามต่อกัน และมีการกระทำเป็นปรปักษ์ต่อกัน
5. แต่ละฝ่ายพยายามที่จะสร้างสถานะของความไม่สมดุล หรือในลักษณะที่จะทำให้มีความเหนือกว่าทางด้านอำนาจต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

จากความหมายของความขัดแย้งตามที่นักการศึกษาและนักวิจัยได้กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง สภาพที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้อง ไม่ลงรอยกัน เกิดการกีดขวางกัน หรือมีค่านิยม เป้าหมายและวิธีการทำงานแตกต่างกัน ทำให้เกิดการแข่งขัน เกิดการปะทะต่อสู้กัน เกิดการไม่สมปรารถนา ไม่สามารถตัดสินใจ หรือหาข้อตกลงร่วมกันได้ ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารทุกระดับ ควรศึกษาเรียนรู้ เพื่อหายุทธวิธีการจัดการความขัดแย้ง ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากคนเราต้องอยู่ร่วมกันในสังคมซึ่งจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังนั้นจึงมีนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายๆท่าน ได้ให้ความสนใจและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้คล้าย ๆ กัน โดยส่วนใหญ่แล้วจะแบ่งออกเป็น 3 แนวคิด คือ แนวคิดดั้งเดิมหรือแนวคิดแบบโบราณ แนวคิดเชิงพฤติกรรม และแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์

Robbin (1983 อ้างใน อรุณ รักธรรมและประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2536 ,หน้า 1-3) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยจำแนกแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. แนวแบบโบราณ (Traditional View) แนวแบบโบราณเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงทศวรรษ 1930 - 1940 แนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งทุกชนิดเป็นสิ่งเลวร้าย ความขัดแย้งถูกมองไปในทางลบ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นความรุนแรงเป็นการทำลายล้าง ความขัดแย้งไม่เป็น

ประโยชน์ต่อองค์กร จึงควรที่จะหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดไป ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในการสื่อสารและในการบริหารงาน ความขัดแย้งเป็นเรื่องของความผิดพลาดของคนใดคนหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาตัวคนผิดให้ได้ ความขัดแย้งเป็นเรื่องเสียหาย ดังนั้นจึงต้องช่วยกันปิดบัง ตามแนวคิดนี้ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งเลวร้าย คนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งจึงถือว่าเป็นคนไม่ดี เป็นผู้สร้างปัญหาให้กับองค์กร

2. แนวพหุติกรรมศาสตร์ (Behavioral View) แนวคิดนี้แพร่หลายในช่วงปลายทศวรรษ 1940 ถึงกลางทศวรรษ 1970 แนวคิดนี้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติในทุกกลุ่มและทุกๆองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากก็มีโอกาสจะเกิดความขัดแย้งได้ง่ายความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวร้ายเสมอไป แต่อาจเป็นศักยภาพที่จะเป็นพลังทางบวก หรือพลังที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่ม เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามปกติและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ยิ่งไปกว่านั้นบางครั้งความขัดแย้งยังเป็นประโยชน์และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย

3. แนวนักปฏิสัมพันธ์ (Integrationist View) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดปัจจุบันที่เชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และเป็นสิ่งจำเป็น ความขัดแย้งจำเป็นที่จะต้องมีเพื่อที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ปราศจากความขัดแย้งจะหยุดอยู่กับที่ เฉื่อยชา ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงมีความจำเป็น ถ้าหากมีความขัดแย้งที่พอเหมาะจะช่วยให้คนมีความตื่นตัว กระตือรือร้นประเมินตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์ ตามแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งไม่ใช่ดีทั้งหมดและเลวร้ายทั้งหมด จึงจำเป็นต้องแยกความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ออกจากความขัดแย้งที่ไม่เป็นประโยชน์

บุญมัน ทราศุกวัฒน์ (2537) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งปัจจุบันเป็น 2 กลุ่ม คือแนวสมัยเดิมและตามแนวคิดสมัยปัจจุบัน

ตารางที่ 2.3 : แสดงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งสมัยเดิมและสมัยปัจจุบัน

แนวคิดดั้งเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้	1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ความขัดแย้งเกิดจากความผิดพลาดของการบริหารในการออกแบบขององค์กรและการบริหารองค์กร	2. ความขัดแย้งเกิดจากสาเหตุหลายอย่างรวมทั้งโครงสร้างขององค์การความแตกต่างของเป้าหมายที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ความแตกต่างของการรับรู้และค่านิยมของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอื่นๆ
3. ความขัดแย้งทำลายความสามัคคีขององค์การและทำให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงาน	3. การขัดขวางการขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น
4. ภารกิจของผู้บริหารคือการจัดการความขัดแย้ง	4. ภารกิจของผู้บริหาร คือ การบริหารระดับของความขัดแย้งและการยุติความขัดแย้งเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การ
5. การขัดขวางการขัดแย้งทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น	5. ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การต้องการความขัดแย้งในระดับปานกลาง

ที่มา : บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์. (2537). จิตวิทยาองค์กร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

จากตารางแนวคิดเรื่องความขัดแย้งเปลี่ยนแปลงมาจากอดีตที่เคยมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่รุนแรงไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ควรหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นหรือกำจัดให้หมดไปจนมาถึงปัจจุบันที่มีความเชื่อว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และความขัดแย้งที่เหมาะสมจะมีประโยชน์ต่อองค์การ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2547) ได้กล่าวถึงแนวคิดของความขัดแย้งโดยสรุปได้ว่า การมองปัญหาความขัดแย้งในองค์กรนั้น ได้มี 2 แนวคิดที่แตกต่างกันไป คือ

1. แนวคิดดั้งเดิม อาจสรุปได้ดังนี้

1.1 ความขัดแย้งโดยทั่วไปแล้วเป็นสิ่งไม่ดี ควรขจัดและแก้ไข

1.2 ความขัดแย้งไม่ใช่สิ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้

1.3 ความขัดแย้งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดหรือความล้มเหลวในแง่ของ

การให้ความหมายและการขาดความเข้าใจ ความไว้นื้อเชื่อใจและความเปิดเผยระหว่างผู้ที่ทำการเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน

1.4 สภาพแวดล้อมมีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมดังนั้นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ดีใด ๆ ก็ตาม เช่น ความก้าวร้าวรุนแรงหรือการแข่งขัน ล้วนแต่เป็นผลลัพธ์มาจากสภาพการณ์ต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งนั้น

1.5 คนโดยเนื้อแท้แล้วเป็นคนดี น่าไว้วางใจได้ มีการร่วมมือประสานงานกัน และมีความดีที่ได้มาจากธรรมชาติอยู่แล้ว จึงสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่น โดยไม่มีความขัดแย้งได้

2. แนวคิดสมัยใหม่ จะมองความขัดแย้งต่างออกไปจากแนวคิดดั้งเดิมโดยมองไปว่า

2.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

2.2 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพราะ โครงสร้างอาชีพและชนชั้นของมนุษย์

2.3 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ผสมผสานของการเปลี่ยนแปลง

2.4 ทุกคนอยู่ได้แม้จะมีความขัดแย้ง โดยไม่จำเป็นต้องมีใครผิดใครถูก

ความแตกต่างของแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งจะนำไปสู่ความแตกต่างในการแก้ไขปัญหา ผู้ที่เชื่อตามแนวคิดดั้งเดิมจะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามหลักมนุษยสัมพันธ์ เช่น การส่งเสริมความสามัคคี การสนับสนุนการปรับตัวของบุคคลและกลุ่มตามโครงสร้าง หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การขจัดกฎเกณฑ์ข้อบังคับและแนวคิดซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งนั้น ๆ แต่สำหรับผู้ที่เชื่อตามแนวคิดสมัยใหม่จะส่งเสริมให้มีความขัดแย้งหรือข้อคิดเห็นแตกต่างกันออกไป และพยายามหาข้อสรุปที่ดีที่สุดบนความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ดังกล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง จะมีมุมมองที่ต่างกัน สืบเนื่องมาจากยุคสมัย กาลเวลา และสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ในสมัยนั้นมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย ทำลายความก้าวหน้าขององค์กรต้องจัดการกับความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป ต่อมาอีกยุคสมัย ได้มองความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกองค์กรต้องมีความขัดแย้ง ความขัดแย้ง ไม่ใช่สิ่งเลวร้าย ความขัดแย้งกลับเป็นสิ่งจำเป็นต้องให้เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนา แต่ต้องสามารถควบคุมได้ และใช้ประโยชน์สร้างสรรค์แก่องค์กร

สาเหตุของความขัดแย้ง

เมื่อองค์กรมีความขัดแย้งเกิดขึ้น การที่จะจัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลกระทบในเชิงลบน้อยที่สุด และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุดควร จึงจำเป็นต้องทราบสาเหตุของความขัดแย้งก่อน เพื่อให้เข้าใจปัญหาได้ถ่องแท้ และสามารถเลือกวิธีการจัดการความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องตรงประเด็นที่สุด

ถวัลย์ วรเทพพิพิธ (2525) แบ่งความขัดแย้งเป็น 3 ประเภทโดยยึดเอาสาเหตุของความขัดแย้งเป็นหลัก กล่าวโดยสรุปคือ

1. ความขัดแย้งทางความคิด (Conflict of Ideas) เกิดจากความแตกต่างกันในด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความหมายในบทบาท

2. ความขัดแย้งกันในด้านผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เกิดจากความต้องการที่แตกต่างกัน ความจำกัดของทรัพยากรบางอย่างที่จะมาสนองความต้องการและการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน

3. ความขัดแย้งอันเกิดจากบุคลิกภาพแตกต่างกัน (Conflict of Personality) หรือบางทีเรียกว่า สรศิลป์ไม่กินกัน คนบางคนพบกันครั้งแรกถูกแปลกพูดคุยกันได้สนิทสนมรวดเร็วเหมือนกับว่ารู้จักกันมาหลายปี แต่บางคนตรงกันข้ามพอเห็นท่าทางก็ไม่ชอบหน้ากันทันที ทั้งๆที่ไม่เคยรู้จักหรือพูดคุยกันมาก่อนทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกภาพขัดกันนั่นเอง

กิติมา ปรีดีดิถ (2529) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจาก

1.1 ความคิดเห็นต่างกัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์รวมกับความแตกต่างจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมที่แต่ละคนได้รับมา ความแตกต่างนี้เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดที่ไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถตอบสนองกันได้ด้วยความพอใจทั้งสองฝ่ายปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

1.2 วิธีการคิดและวิธีการแก้ปัญหาแตกต่างกัน

1.3 การรับรู้ที่แตกต่างกัน ในบางกรณีคนเรามองปัญหาแต่ละอย่างไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากวิธีการที่แตกต่างกัน ภาวะการรับรู้ที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

1.4 ค่านิยมแตกต่างกัน ค่านิยมในที่นี้หมายถึง หลักที่บุคคลยึดถือเป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่า ดี ไม่ดี ควร ไม่ควร อย่างไรแตกต่างกัน

1.5 ความมีอคติต่อกัน อคติในที่นี้หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อบุคคลอื่น อคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ซึ่งมีผลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กัน ปัญหาความขัดแย้งประเภทนี้ อาจเกิดขึ้นเพราะความรู้สึกไม่ชอบหน้ากันก็ได้

1.6 ผลประโยชน์ขัดกัน นับว่าเป็นปัญหาใหญ่ แก้ไขได้ยากยิ่ง ผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เป็สาเหตุสำคัญ ทำให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรง เพราะถ้าแต่ละฝ่ายมุ่งหวังเพื่อผลประโยชน์ของตนแต่เพียงฝ่ายเดียว และไม่สามารถหาทางประนีประนอมกันได้แล้ว ความขัดแย้งจะกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง

2. สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากโครงสร้างขององค์การประกอบด้วยหน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก การดำเนินงานขององค์การไม่เพียงแต่จะมีวัตถุประสงค์หลักขององค์การเท่านั้น แต่จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานด้วย ซึ่งบางครั้งก่อให้เกิดการขัดแย้งขึ้น เช่น

2.1 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณเพราะแต่ละหน่วยงานพยายามหาวิธีการที่จะแย่งทรัพยากรและงบประมาณให้แก่หน่วยงานของตนมากที่สุดเพื่อผลงานของตนเอง

2.2 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในทางเทคนิควิธีการบริหารงานบางอย่างอย่างจำเป็นจะต้องมีเทคนิคและวิธีการ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผลงาน ความเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เคยชินกับแบบเดิมเกิดความไม่พอใจทำให้เกิดความขัดแย้งได้

2.3 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันในหน้าที่หรือลักษณะงานเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด

2.4 ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา
โกวิท พรหมสุกร (2534) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งเท่าที่พบทั่วไปอย่างน้อยมี 5 ประการคือ

1. ผลประโยชน์

มักจะเป็นสาเหตุใหญ่ของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทั้งนี้เพราะ คน มีแนวโน้มที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองอยู่แล้ว ผลประโยชน์นั้นไม่ใช่เฉพาะทรัพย์สินหรือเงินทองเท่านั้น แต่หมายถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน โอกาสความก้าวหน้า และความสะดวกสบายต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานด้วย

2. บทบาทไม่ชัดเจน

บทบาทที่กล่าวนี้ หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ความรับผิดชอบของเขามีมากน้อยเพียงใด เหล่านี้อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

3. เป้าหมายการทำงาน

เป้าหมายในการทำงานขององค์การกับเป้าหมายในการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล อาจแตกต่างกัน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับเป้าหมายที่ทางองค์การกำหนดขึ้น

4. อำนาจ

อำนาจในที่นี้ หมายถึง อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ในสภาพความเป็นจริงแล้วบุคคลที่อำนาจระดับเดียวกันมีอำนาจตามตำแหน่งต่างกันแต่อาจมีบารมีไม่เท่ากัน อำนาจแตกต่างกันนี้อาจจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างกันด้วยจนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งด้วยเช่นกัน

5. การเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ อันเนื่องมาจากความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้ปฏิบัติการเปลี่ยนตำแหน่ง การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น

ทวิศศักดิ์ ไชยมาโย (2534) ได้กล่าวไว้ว่า ความขัดแย้งของมนุษย์เรานั้น โดยปกติจะเกิดขึ้นจากข้อมูล ค่านิยม ความเชื่อ ความคิดเห็น และความรู้สึกที่แตกต่างกัน

1. ข้อมูลที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะการสรุปความและการประเมินที่เป็นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่แตกต่างกันย่อมได้ข้อสรุปที่แตกต่างกัน การแก้ไขข้อขัดแย้งต้องแก้ที่ต้นเหตุ นั่นคือจะต้องนำข้อมูลที่ถูกต้องมาแจ้งให้ทราบ

2. ข้อขัดแย้งที่มีมูลเหตุมาจากค่านิยมที่แตกต่างกัน ค่านิยมของแต่ละบุคคลแตกต่างกันนั้นมีผลมาจากความเชื่อ ทศนคติ ประสบการณ์ และการได้รับการศึกษาที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล การแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของค่านิยมนั้น สมาชิกจะต้องยอมรับในความแตกต่าง ไม่พยายามตัดสินความถูก - ผิดด้วยค่านิยมของตนเองอย่างเดียว แต่จะต้องอยู่บนบรรทัดฐานที่สังคมยอมรับ

3. ข้อขัดแย้งที่มีมูลเหตุมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพราะแต่ละคนย่อมมีวิธีการคิดและวิธีการแก้ปัญหาไม่เหมือนกัน ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับพื้นฐาน ประสบการณ์และความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ดังนั้นสมาชิกต้องเปิดโอกาสให้เพื่อนสมาชิกได้ใช้ความรู้ ความสามารถและกระบวนการของแต่ละคนอย่างเต็มที่ นั่นคือต้องเคารพในความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานให้มาก

4. ข้อขัดแย้งที่มีมูลเหตุมาจากความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกัน เพราะความสามารถในการรับรู้ การตีความ และประสบการณ์แตกต่างกันแม้จะได้รับข้อมูลที่เท่ากันก็ตาม ในกรณีนี้สมาชิกต้องลดความยึดมั่นในความคิดของตนเองลงบ้าง และแต่ละคนต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าไม่มีใครที่จะถูกต้องไปหมดทุกอย่าง ทุกคนมีโอกาสทำผิดด้วยกันทั้งนั้น

5. ข้อขัดแย้งที่มีมูลเหตุมาจากความมื่อคติต่อกัน เป็นสภาวะทางจิตใจ หรือความโน้มเอียงทางความคิดที่เป็นไปในทางลบ อันเนื่องมาจากประสบการณ์ คำบอกเล่า หรือความรู้สึกส่วนตัว

การแก้ไขข้อขัดแย้งนี้สมาชิกต้องพยายามค้นหาข้อเท็จจริง ทำจิตใจให้ว่าง มองโลกในแง่ดี มองพฤติกรรมและบุคลิกของคนอื่นในทางบวก

6. ข้อขัดแย้งที่มีมูลเหตุมาจากผลประโยชน์ขัดกัน นับเป็นปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรง วิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งที่รุนแรงคือสมาชิกต้องประนีประนอมยอมผ่อนปรน เห็นอกเห็นใจ และมองเห็นความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย

Pneuman และ Bruehl (1982 อ้างใน ชฎารัตน์ บุญอุคหนุน, 2538 ,หน้า 10) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ สาเหตุองค์ประกอบด้วยบุคคล สาเหตุจากการปฏิสัมพันธ์ของคนและกระบวนการสื่อสาร และประการสุดท้ายคือสาเหตุจากสภาพขององค์การที่เป็นผลของการใช้คนหรือใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นผลมาจากความแตกต่างของภูมิหลัง บุคลิกภาพ การรับรู้และอารมณ์ความรู้สึกของบุคคล

1.1 ความแตกต่างของภูมิหลัง เช่น ความแตกต่างของ เพศ อายุ การศึกษา หรือสภาพแวดล้อมที่เติบโตมาซึ่งจะแตกต่างกันจากการอบรมเลี้ยงดู สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อที่ยึดถือ ตลอดจนพื้นฐานเศรษฐกิจและประสบการณ์ของชีวิต

1.2 ความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ หรือพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลอาจจะมีแบบฉบับของตนเองแตกต่างไปจากบุคคลอื่น

1.3 ความแตกต่างด้านการรับรู้ การรับรู้ที่แตกต่างกัน จากข้อมูลหรือเหตุการณ์เดียวกันของแต่ละบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ หรือการที่บุคคลได้รับการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริงหรือของจริง ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้เช่นเดียวกัน

1.4 ความแตกต่างด้านอารมณ์ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อบุคคลอื่นหรือสถานการณ์ใด อาจแตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาว่าเชื่อถือไว้วางใจหรือไม่พอใจอย่างไรอย่างหนึ่ง

2. องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ ซึ่งมีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่ต้องร่วมมือทำงานกันภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงาน และกระบวนการสื่อสารภายในองค์การที่อาจไม่ชัดเจน ลำช้า หรือบิดเบือนก่อให้เกิดการรับรู้หรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน

3. องค์ประกอบด้านสภาพขององค์การ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสาเหตุอาจเนื่องมาจากการมีทรัพยากรที่จำกัด ก่อให้เกิดการแข่งขันแย่งชิงเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่ต้องการ ความไม่ชัดเจนในโครงสร้างขององค์การ บทบาทหน้าที่และสายงานบังคับบัญชา หรือการใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด การมีข้อยกเว้นสำหรับบางคนหรือบางกลุ่มการแข่งขันเพื่อให้ได้ผล

ประโยชน์และอำนาจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงหรือความเข้าใจในบทบาทขององค์การแตกต่างกัน เหล่านี้ล้วนแต่เป็นสาเหตุนำมาซึ่งความขัดแย้งได้ง่าย

อรุณ รักธรรม (2538) สาเหตุหรือปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลหรือมีผลต่อการเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรนั้นมีหลายประการด้วยกัน ซึ่งอาจจำแนกได้ดังนี้

1. ข้อมูลและข้อเท็จจริง ถ้าหากแต่ละคนมีข้อมูลแตกต่างกันหรือรู้มากน้อยต่างกัน สำหรับกรณีเดียวกันซึ่งเป็นเรื่องของข้อเท็จจริงก็อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง
2. ความแตกต่างในเป้าหมาย เนื่องจากทุกกลุ่มมีความชำนาญเฉพาะอย่าง พยายามมุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม เพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทนและการจัดสรรทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น จึงเป็นที่มาของความขัดแย้ง
3. ค่านิยม กรณีนี้เป็นเรื่องความคิดเห็นในด้านดีเลว ซึ่งคูลยพินิจของมนุษย์เกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้ (Value Judgement) นั้นแตกต่างกันไป และโดยที่เหตุที่ค่านิยมนี้มีอิทธิพลต่อการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ของนักบริหารทั้งหลายจึงเกิดความขัดแย้งจากความแตกต่างกันในด้านนี้
4. ความเชื่อ เนื่องจากความเชื่อของคนหรือกลุ่มย่อยแตกต่างกันออกไป อันเกิดจากการศึกษาอบรมคนละแบบ ทำให้บุคคลมีความเชื่อ ความคิดต่างกันออกไป เช่น คนที่ได้รับการศึกษาน้อยจะมีความเชื่อในสิ่งที่ไร้เหตุผล มากกว่าคนที่ได้รับการศึกษาสูง
5. ความรู้ความคิดเห็นแตกต่างกันซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาอบรม และกระบวนการสังคมนะ (Socialization) ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้ความชำนาญ หรือความคิดเห็นในด้านต่างๆ ผิดแผกกันออกไป
6. ความแตกต่างกันในด้านการรับรู้ (Cognitive Learning Process) คนแต่ละคนแต่ละกลุ่มย่อมมีการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ต่างกันออกไปจนนำไปสู่ความขัดแย้ง
7. โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) ถ้าโครงสร้างขององค์การมีลักษณะแบบราชการ (Bureaucracy) เป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีระเบียบแบบแผน ประกอบด้วย ก) มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ข) มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่อมนุษย์ ค) มีการแบ่งงานกันตามความถนัดและความชำนาญ ง) งานเป็นของส่วนกลางขององค์การ ไม่ใช่ส่วนตัว จ) เหตุผลอยู่ที่กฎหมาย จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบเหล่านี้จำกัดอิสรภาพของมนุษย์ และฝืนความรู้สึกแสวงหาเสรีภาพตามธรรมชาติของมนุษย์
8. ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร (Communication) และการประสานงานเป็นผลให้ข้อมูลที่อยู่อีกฝ่ายหนึ่งได้รับไม่ตรงเจตนาของผู้ส่ง จนเกิดความเข้าใจผิดพลาดจนรู้สึกขัดแย้งกันได้
9. ในด้านพฤติกรรมกลุ่ม ความไม่พึงพอใจเกี่ยวกับบทบาทและฐานะ (อาทิ บุคลิกภาพของผู้นำ ความสัมพันธ์ในสังคม) ก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้

10. ปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์หรือความต้องการของคนหรือของกลุ่มเกิดขัดแย้งกับผลประโยชน์ความต้องการขององค์กร โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่น่าพอใจก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

11. ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด ในขณะที่แต่ละฝ่ายก็พยายามจะขอทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดนี้มาให้ฝ่ายตนมากที่สุด จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ถึงแม้ว่าจะเป็นการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและสมเหตุสมผลแล้วก็ตาม

12. การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าด้วยเหตุผลใดก็ตามย่อมมีทั้งการยอมรับและการต่อต้านในองค์กร

13. ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกาย สุขภาพจิตในองค์กรก็อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในตัวสมาชิกได้

สมยศ นาวิการ (2545) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่สำคัญของความขัดแย้งมีอยู่ 6 อย่าง คือ

1. การแข่งขันสำหรับทรัพยากร
2. การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของงาน
3. ความคลุมเครือของขอบเขตของอำนาจหน้าที่
4. ปัญหาของสถานภาพ
5. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร
6. คุณลักษณะของบุคคล

จากการศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งจากนักวิชาการหลายท่าน สรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ ดังนี้ คือ

1. ความแตกต่างกันในลักษณะของบุคคล ไม่ว่าจะเป็น ค่านิยม ความคิด และเป้าหมาย
2. การแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
3. ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ในการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และมีเรื่องของผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง
4. การสื่อสาร การรับรู้ข่าวสารที่แตกต่างกัน อาจมาจากการแปรความหมายที่แตกต่างกัน หรือข้อมูลถูกบิดเบือน

ประเภทของความขัดแย้ง

Brown (1983 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 72) ได้กล่าวว่า หากพิจารณาว่าความขัดแย้งจากปัจจัย 2 ด้านคือ ความสนใจกับพฤติกรรมโดยที่ความสนใจนั้นอาจเป็นความสนใจ

ที่ต่างกันหรือเป็นความสนใจที่เหมือนกัน และพฤติกรรมนั้นอาจเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรือพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งใน 4 ลักษณะ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 : แสดงความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง

พฤติกรรม \ ความสนใจ	ต่างกัน	เหมือนกัน
ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มีความขัดแย้ง

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ตะเกียง.

จากตารางข้างต้นจะพบว่ามีความขัดแย้งใน 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แท้จริงซึ่งเป็นผลมาจากแต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
2. ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกัน แต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้
3. ความขัดแย้งเท็จ (False Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีคสนใจเหมือนกัน แต่มีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
4. ไม่มีความขัดแย้ง (No Conflict) เมื่อแต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ ก็จะไม่มี ความขัดแย้ง

Worchel และ Cooper (1983 อ้างใน อรุณ รักธรรม,2538,หน้า 245) แบบของความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) จำแนกออกเป็นประเภทสำคัญ ๆ ได้ 2 ประเภท ดังนี้

แบบที่ 1 เรียกว่าแบบ Zero-Sum Conflict ความขัดแย้งแบบนี้ ถ้าฝ่ายหนึ่งได้เท่าไรหรืออีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่านั้น นั่นคือฝ่ายชนะได้เท่าไรหรือเมื่อรวมกันฝ่ายแพ้ที่เสียไปจะเท่ากับศูนย์ ความ

ขัดแย้งแบบ Zero-Sum เป็นการแข่งขันอย่างแท้จริง ดังจะเห็นได้จากการแข่งขันกีฬาหลายประเภท ที่เมื่อฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งก็แพ้ หรือการแข่งขันเพื่อดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

แบบที่ 2 เรียกว่าแบบ Non- Zero-Sum Conflict หรือ Mixed-motives Situation ความขัดแย้งแบบนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก การที่ฝ่ายหนึ่งชนะเท่าไรไม่ได้หมายความว่าอีกฝ่ายจะแพ้เท่านั้น นั่นคือผลรวมของผู้แพ้กับผู้ชนะไม่เท่ากับศูนย์ ประการที่สอง มีการกระตุ้นทั้งความร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นคู่ขัดแย้งจึงพยายามเอาผลประโยชน์มากที่สุด ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างการซื้อ-ขายรถยนต์ ผู้ซื้อและผู้ขายต่างก็มีความร่วมมือกันในการที่จะซื้อและขาย แต่ในขณะที่เดียวกันก็มีการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพราะผู้ซื้อต้องการที่จะซื้อให้ถูกที่สุด และผู้ขายต้องการขายให้แพงที่สุด

Hellriegel, Slocum & Jr., (1982 อ้างใน ยงยุทธ เกสาคร, 2541, หน้า 147) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งเป็น 5 แบบ คือ

ประเภทที่ 1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict)

ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดความสับสนว่าอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ จนไม่สามารถตัดสินใจ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิด คือ

1.1 Approach – Approach Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำสิ่งใดในระหว่างตัวเลือกที่มีมากกว่า 1 ตัว และทุกตัวเลือกเป็นสิ่งที่จะให้ผลทางบวก เช่น การตัดสินใจเลือกทำงานหนึ่งใน 2 งาน ซึ่งทั้งสองงานต่างให้ผลประโยชน์และน่าสนใจเท่ากัน

1.2 Avoidance – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสองทางหรือมากกว่าขึ้นไป ซึ่งทางเลือกต่าง ๆ เหล่านั้นต่างก็ได้ผลที่ไม่น่าพอใจ เช่น จะต้องเลือกว่าต้องอยู่คอนโดมิเนียมในเมือง หรือขับรถจากบ้านที่นอกเมืองเข้ามาทำงานในตัวเมือง

1.3 Approach – Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ เช่น จะเลือกทำงานในตำแหน่งที่ดีแต่ที่ทำงานตั้งอยู่ในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะต้องย้ายที่อยู่และไม่มีโรงเรียนที่ดีสำหรับบุตรและธิดา

ประเภทที่ 2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือ

จุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างของบุคคลในด้าน การรับรู้ พื้นฐานการศึกษาและครอบครัว ตลอดจนสถานภาพ ความขัดแย้งชนิดนี้จะเป็นสิ่งสกัดกั้น บุคคลให้มีการติดต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ความขัดแย้งประเภทได้เสีย ความขัดแย้งแบบนี้สิ่งที่ฝ่ายชนะได้รับย่อมมีค่า เท่ากับฝ่ายแพ้ที่สูญเสีย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผลรวมของทั้งสองฝ่ายมีค่าเป็นศูนย์ เป็นแบบความ ขัดแย้งที่แข่งเอาแพ้เอาชนะกันอย่างแท้จริง

2.2 ความขัดแย้งประเภทต่างฝ่ายต่างได้ เป็นความขัดแย้งในลักษณะต่างฝ่ายต่างได้ ในลักษณะการต่อรอง มีตัวกระตุ้น ทั้งการร่วมมือและการแข่งขันเข้าไปเกี่ยวข้อง คู่ขัดแย้งพยายาม เอาประโยชน์ให้มากที่สุด เช่น การต่อรองราคาสินค้า

ประเภทที่ 3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup Conflict)

ความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย เนื่องจากแนวคิดต่างกัน ดังนั้นเมื่อสมาชิกสรุปผลจากข้อมูลเดียวกัน โดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกได้ ว่าเป็น Substantive Conflict ผลของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ที่ดีขึ้นและมีการตัดสินใจ ส่วนความขัดแย้งที่อยู่บนรากฐานของการตอบสนองทางอารมณ์ต่อ สถานการณ์นั้นๆ อาจเรียกได้ว่า Affective Conflict ซึ่งความขัดแย้งแบบนี้อาจเป็นผลมาจากการที่มี รูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

3.1 ความขัดแย้งในบทบาท เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อ คน ๆ เดียวที่ต้องแสดงออกหลายบทบาท เช่น การศึกษาธิการอำเภอ ในฐานะพนักงานตามกฎหมาย โรงเรียนเอกชนมีหน้าที่ควบคุมและครูเอกชนให้อยู่ในระเบียบบทบาทของผู้อำนวยการครูสภา อำเภอซึ่งต้องปกป้องพิทักษ์สิทธิครู

3.2 ความขัดแย้งในอำนาจ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกรณีคนหนึ่งต้องปฏิบัติต่อผู้มี อำนาจเหนือตนสองคนขึ้นไปขณะเดียวกัน

3.3 ความขัดแย้งในประเด็น เป็นความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากความคิดเห็น เป้าหมาย วิธีการ หรือค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างกลุ่ม

ประเภทที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict)

เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การ ซึ่งจะมี 3 ลักษณะ คือ

4.1 ความขัดแย้งในหน้าที่ เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของหน่วยงานหนึ่งไปกีดกันให้อีกหน่วยงานหนึ่งไม่บรรลุเป้าหมาย หรือการที่หน่วยงาน ย่อยต้องแข่งขันกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4.2 ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น เนื่องจากองค์การแบ่งออกเป็นระดับชั้นตามสายงานจึงมีการดิ้นรนแข่งขันเพื่อเอารางวัลหรือผลประโยชน์จากองค์การ

4.3 เป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างงานสายบังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งการ โดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน กับสายอำนาจการซึ่งทำหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษานำทางด้านวิชาการ ซึ่งมักจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่เสมอ

ประเภทที่ 5 ความขัดแย้งในองค์การ (Intraorganizational Conflict)

ความขัดแย้งภายในองค์การสามารถแบ่งออกได้ 4 ชนิด

5.1 Vertical Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้งในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ

5.2 Horizontal Conflict เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารในระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร

5.3 Line – Staff Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงานในลักษณะสายงานและทีมงาน

5.4 Role Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการกำหนดบทบาทหรือรับรู้บทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและทำงานความสับสน

ประเภทที่ 6 ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational Conflict)

ความขัดแย้งระหว่างองค์การที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันหรือความสับสนว่าจะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์การที่จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลของส่วนแบ่งตลาด มีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และอาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์การนั้นๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้ง

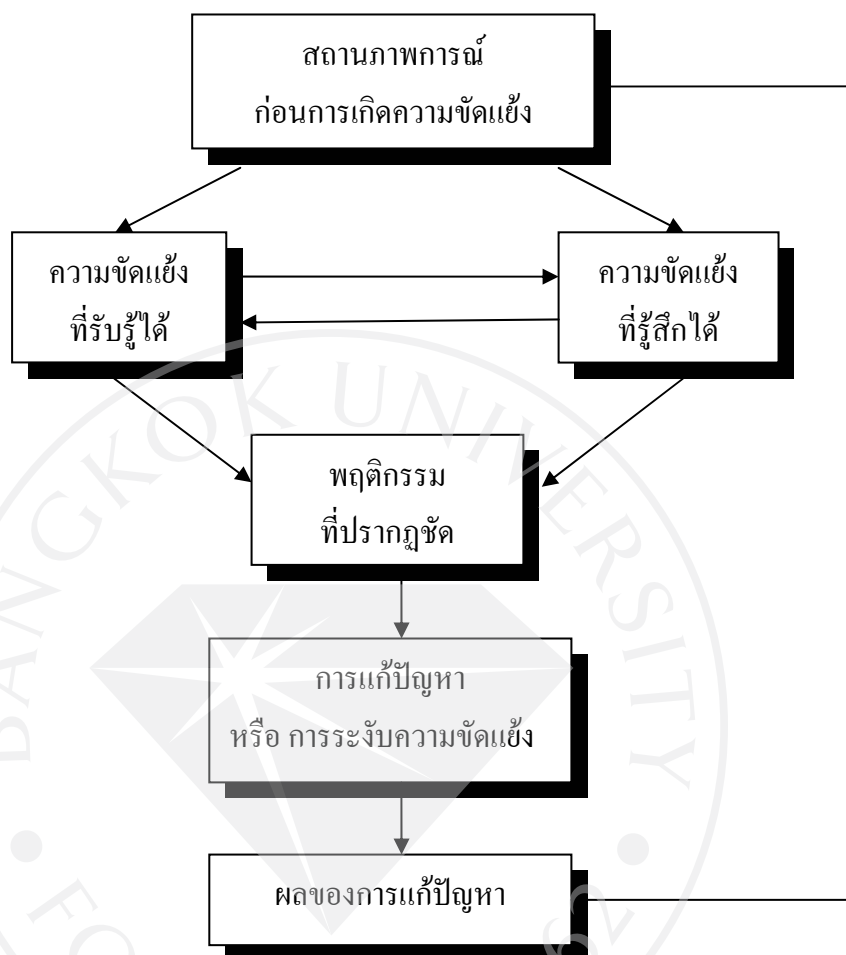
พรนพ พุกพันธ์ (2542) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่ายหรือมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป คำว่า ฝ่ายนั้นในที่นี้หมายถึงบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การก็ได้ อแลน ฟิลลีย์ (Alan Filley) ศาสตราจารย์ทางการบริหารแห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน ณ เมืองเมดิสัน ได้วิเคราะห์ผลงานของพอนดี (Pondy) คอรวิน (Corwin) และชมิคท์ (Schmidt, 1973) ได้เสนอแนะว่ากระบวนการของความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สถานภาพการณ์ก่อนการเกิดความขัดแย้ง เป็นลักษณะของสถานภาพการณ์ที่อาจปราศจากความขัดแย้ง แต่นำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น
3. ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ เป็นความรู้สึกของบุคคลว่าเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจมีความรู้สึก ว่า ถูกคุกคาม ถูกเกลียดชัง กลัว หรือไม่ไว้ใจ
4. พฤติกรรมที่ปรากฏชัด เป็นการแสดงออกของบุคคลเมื่อรับรู้ หรือรู้สึก ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจแสดงความก้าวร้าว การแข่งขัน การโต้เถียง หรือการแก้ปัญหา
5. การแก้ปัญหาหรือระดับความขัดแย้ง เป็นการทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง อาจให้ทุกฝ่ายตกลงกัน หรือให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะไป
6. ผลจากการแก้ปัญหา เป็นผลที่เกิดขึ้นตามภายหลังจากการแก้ปัญหความขัดแย้งแล้ว



ภาพที่ 2.8 : กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดฟิลาเลย์



ที่มา : พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินต์ติ้ง.

เพื่อที่จะช่วยให้เข้าใจกระบวนการของความขัดแย้งได้ดีขึ้น ให้พิจารณารายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของกระบวนการขัดแย้งดังนี้

ขั้นที่ 1 สถานการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง

สถานการณ์ก่อนที่จะเกิดความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง คุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม 9 ประการต่อไปนี้ ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

1. ความคลุมเครือของขอบเขตของอำนาจ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายไม่ทราบว่าตนเองมีอำนาจอะไรบ้าง เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนหรือมีความรับผิดชอบที่คาบ

เกี่ยวกับ ศักยภาพที่จะเกิดความขัดแย้งย่อมเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าขอบเขตของความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายมีความชัดเจนแต่ละฝ่ายก็จะรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งต้องการอะไรบ้าง โอกาสที่เกิดความไม่ลงรอยกันก็มีน้อย

2. ความขัดแย้งของผลประโยชน์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายมีประโยชน์ขัดกัน เช่น การแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง ที่มีน้อยกว่าจำนวนคนที่ต้องการ หรือการแข่งขันที่เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้

3. อุปสรรคในการสื่อความหมาย ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อการสื่อสารความหมายมีอุปสรรค อุปสรรคในที่นี้หมายถึงสิ่งที่แยกแต่ละฝ่ายออกจากกันอาจโดยมีเครื่องกีดขวางหรือเวลา เช่น ทำงานคนละตึก อุปสรรคเหล่านี้จะทำให้แต่ละฝ่ายมีความสนใจที่ต่างกัน หรืออาจเกิดการเข้าใจผิดได้ง่าย ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

4. การที่ต้องพึ่งอีกฝ่ายหนึ่ง ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายหนึ่งต้องพึ่งพาอีกฝ่ายหนึ่ง การที่ฝ่ายหนึ่งจะทำได้ก็ต้องให้อีกฝ่ายหนึ่งช่วยเหลืออีกฝ่ายหนึ่ง จะต้องจัดสรรทรัพยากรให้ลักษณะเช่นนี้จะทำให้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งมีมากขึ้น

5. ความแตกต่างกันในองค์การ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การถูกแบ่งให้แตกต่างกันมากขึ้น ความแตกต่างในที่นี้อาจเป็นจำนวนลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาที่มีมากก็จะทำให้เกิดความยากลำบากในการสื่อความหมาย ศักยภาพของการเกิดความขัดแย้งก็จะมีมากขึ้น

6. ฝ่ายต่าง ๆ ต้องตัดสินใจร่วมกัน ในการที่ฝ่ายต่าง ๆ ต้องร่วมกันตัดสินใจนั้นแต่ละฝ่ายก็จะนึกถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานใหญ่ และของหน่วยงานย่อยของตน จึงทำให้มีความลังเลในการตัดสินใจหรือตัดสินใจโดยนึกถึงหน่วยงานย่อยของตนของตนเป็นประการสำคัญจึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

7. ความต้องการความเป็นเอกฉันท์ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อจะต้องให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เป็นการยากที่จะให้ทุกมติเป็นเอกฉันท์ วิธีเลี่ยงความขัดแย้งก็โดยอาศัยเสียงข้างมาก

8. ความเคร่งครัดของกฎที่ต้องปฏิบัติ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นถ้าบังคับให้ปฏิบัติตามกฎอย่างเข้มงวด กฎที่เข้มงวดจะทำให้คนทั้งหลายต้องปฏิบัติตามคล้าย ๆ กัน การตัดสินใจก็เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ แต่การต่อต้านความเข้มงวดนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

9. ความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข ความขัดแย้งจะเพิ่มมากขึ้น ถ้ามีความขัดแย้งหลาย ๆ อย่างสะสมไว้โดยไม่ได้รับการแก้ไข

ขั้นที่ 2 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้

สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งที่กล่าวมาในขั้นที่ 1 ไม่จำเป็นจะต้องนำไปสู่ความขัดแย้งโดยตรง แต่ก็เป็เนืองใจที่มีโอกาสทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรรับรู้เกี่ยวกับสภาพการณ์ของแต่ละฝ่าย การรับรู้สภาพการณ์ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้สองทาง ทางหนึ่งรับรู้เหตุการณ์อย่างถูกต้องหรืออย่างไม่ถูกต้อง เช่น ขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจนก็รู้ว่าคลุมเครือนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ทางที่สอง เมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้สภาพการณ์ว่ามีลักษณะคุกคามและฝ่ายตนมีโอกาสมากที่จะแพ้ ทั้งๆที่ไม่ได้พิจารณาว่าจะมีการแก้ปัญหาอย่างอื่นที่ฝ่ายตนไม่จำเป็นต้องแพ้กรรับรู้ทั้งสองทางนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

ขั้นที่ 3 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้

ความรู้สึกและทัศนคติต่อสภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้งก็เช่นเดียวกับการรับรู้ต่อสภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งจริงๆขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าฝ่ายตนถูกคุกคาม ถูกให้ร้าย ก็จะเกิดความเครียดและกังวล ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด ความรู้สึกนี้นอกจากจะส่งผลถึงความขัดแย้งโดยตรงแล้วยังส่งผลต่อการรับรู้สภาพการณ์อีกด้วย

การไม่ไว้วางใจกันก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกไม่ไว้วางใจอีกฝ่ายหนึ่ง ก็พยายามที่จะไม่ให้ข้อมูล โดยเกรงว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะบิดเบือนข้อมูล หรือพยายามเอาประโยชน์จากข้อมูลนั้น

ขั้นที่ 4 พฤติกรรมที่ปรากฏชัด

เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้ปรากฏชัด ซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งหรือความรู้สึกว่ามีความขัดแย้ง ถ้าหากฝ่ายหนึ่งไปสกัดกั้นอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเขา ก็จะแสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งออกมา พฤติกรรมของความขัดแย้งอาจเป็นการแข่งขัน การเอาแพ้เอาชนะ การก้าวร้าว หรือการป้องกันตนเอง พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลหรือพฤติกรรมของกลุ่มได้

ขั้นที่ 5 การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง

การแก้ปัญหความขัดแย้งหรือการระงับความขัดแย้งเป็นการทำให้พฤติกรรมของความขัดแย้งหายไปหรือสิ้นสุดลง หรืออาจเป็นการทำให้ระดับของความขัดแย้งลดลง การแก้ไขปัญหความขัดแย้งอาจทำให้หลายฝ่าย เช่น ให้ฝ่ายหนึ่งชนะหรือฝ่ายหนึ่งแพ้ ให้ฝ่ายหนึ่งชนะบางส่วนและอีกฝ่ายแพ้บางส่วนหรือทุกฝ่ายชนะ

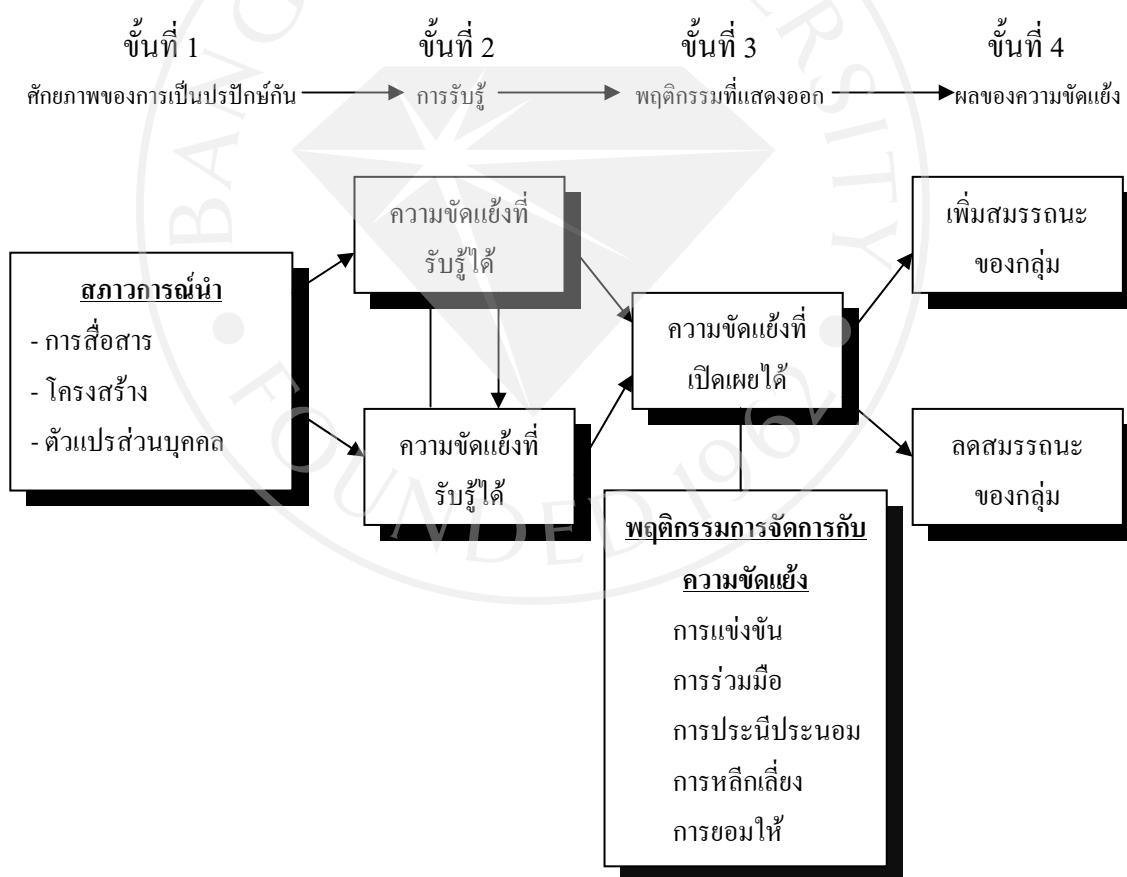
ขั้นที่ 6 ผลจากการแก้ปัญหความขัดแย้ง

การแก้ปัญหความขัดแย้งอย่างหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายในอนาคตและจะส่งผลต่อทัศนคติที่มีต่อกัน ถ้าหากการแก้ปัญหเป็นแบบแพ้ – ชนะ ฝ่ายที่แพ้ก็ต้อง

พยายามที่จะชนะบ้าง โดยอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ไว้วางใจ บิดเบือนการสื่อความหมาย สิ่งเหล่านี้ก็จะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อไปอีก ความขัดแย้งย่อมจะทำให้แต่ละฝ่ายมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อกัน ทัศนคติที่แตกต่างกันก็จะส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งอย่างใหม่อีก

Robbins (1983 อ้างใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2542 ,หน้า 228) ได้แบ่งกระบวนการของความขัดแย้งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ ศักยภาพของการเป็นปรปักษ์กัน การรับรู้ พฤติกรรมที่แสดงออก และผลของความขัดแย้ง กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดของรอบบินส์มีส่วนคล้ายกับกระบวนการของความขัดแย้ง ตามข้อเสนอของฟิลเลียส์ ดังได้กล่าวมาแล้ว จึงได้เสนอขั้นตอนกระบวนการของความขัดแย้ง ดังภาพประกอบต่อไปนี้

ภาพที่ 2.9 : กระบวนการของความขัดแย้งตามแนวคิดฟิลเลียส์



ที่มา : พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพริ้นติ้ง.

ขั้นที่ 1 สัทธิภาพของการเป็นปรปักษ์กัน (Potential Opposition)

ขั้นแรกของกระบวนการขัดแย้งคือ การมีสภาพการณ์นำ (Antecedent Conditions) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สภาพการณ์นำนี้อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม คือ การสื่อสาร (Communication) เป็นสภาพการณ์นำอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความขัดแย้ง แต่ความขัดแย้งมิได้เกิดจากการไม่ติดต่อสื่อสารกัน แต่เกิดจากการด้อยคุณภาพของการสื่อสารที่น้อยเกินไป หรือมากเกินไปก็ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด และสภาพการณ์ที่มีความเข้าใจผิดจะทำให้เกิดความขัดแย้ง

โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้หมายถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือลักษณะโครงสร้างขององค์การที่เป็นสภาพการณ์นำไปสู่ความขัดแย้ง ได้แก่ ขนาดขององค์การ ระดับของการทำงานประจำ ความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความคล้ายกันของสมาชิกในกลุ่ม แบบของผู้นำ ระบบการให้รางวัล และการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าองค์การขนาดใหญ่และมีกิจการที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญเฉพาะในการปฏิบัติงาน เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย การให้รางวัลหรือความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรม และการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน ก็เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้ง

ตัวแปรส่วนบุคคล (Personal Variables) ตัวแปรส่วนบุคคลที่มีสัทธิภาพของความขัดแย้ง ได้แก่ ลักษณะของบุคลิกภาพ และค่านิยมของบุคคล คนที่บุคลิกภาพบางอย่างมักจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย เช่น ชอบวางอำนาจ ไม่ยอมฟังใครเห็นว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีต่ำ เป็นต้น ค่านิยมที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้บุคคลมีอคติ มีความคิดเห็นไม่ตรงกันสิ่งเหล่านี้มีสัทธิภาพที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

ขั้นที่ 2 การรับรู้ (Cognition)

หากสถานการณ์ในขั้นที่ 1 ก่อให้เกิดความคับข้องใจ แล้วสัทธิภาพของการเป็นปรปักษ์กัน ก็จะเป็นจริงขึ้นมาในขั้นที่ 2 นี้ สภาพการณ์ขั้นที่ 1 จะนำไปสู่ความขัดแย้งหากบุคคลรู้สึกว่าการกระทบโดยสภาพการณ์นั้น การรู้ว่าตนถูกกระทบโดยสภาพการณ์นำ หรือรู้ว่าสภาพการณ์นำส่งผลกระทบต่อตนเป็นเพราะการรับรู้ของบุคคล ในขั้นนี้บุคคลจะรับรู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) และบุคคลอาจรู้สึกว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นหรือเป็นความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict)

ขั้นที่ 3 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)

การที่คนรับรู้ว่ามีความขัดแย้งหรือรู้สึกว่ามีความขัดแย้งนั้น ยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมของความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมา อาจมีเพียงความคับข้องใจ แต่หากเมื่อใดฝ่ายหนึ่งแสดงเจตนาหรือจงใจกระทำเพื่อขัดขวางไม่ให้อีกฝ่ายหนึ่งบรรลุจุดมุ่งหมาย พฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งอย่าง

เปิดเผยก็จะเกิดขึ้น เช่น การพูด การแสดงความก้าวร้าว การใช้กำลังกาย การใช้ความรุนแรง อาจเป็นจลาจลหรือสงคราม เป็นต้น

เมื่อความขัดแย้งปรากฏเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย แต่ละฝ่ายก็จะพยายามจัดการกับความขัดแย้ง โดยหาทางลดความคับข้องใจ พฤติกรรมที่แต่ละฝ่ายแสดงออกเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง อาจได้แก่

1. การแข่งขัน (Competition) เพื่อให้แพ้หรือชนะกันไปข้างใดข้างหนึ่ง
2. การร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เพื่อที่จะพยายามประสานประโยชน์กันให้ได้
3. การแบ่งปัน (Sharing) เมื่อแต่ละฝ่ายเสียสละบางอย่างบ้างก็จะสามารถประนีประนอมกันได้
4. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) อาจกระทำได้โดยการถอยหนีจากความขัดแย้ง หรือพยายามระงับความขัดแย้ง
5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการเสียสละของฝ่ายตนโดยพยายามทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อจะรักษาความสัมพันธ์เอาไว้

ขั้นที่ 4 ผลของความขัดแย้ง (Outcome)

การจัดการกับความขัดแย้งก่อให้เกิดผลตามมา ผลที่ตามมาอาจเป็นผลที่ดีและมีประโยชน์ ถ้าสามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะของกลุ่ม หรืออาจเป็นผลเสียและไม่มีประโยชน์หากเป็นการลดสมรรถนะของกลุ่ม ตัวอย่างผลดีของความขัดแย้ง เช่น ส่งเสริมให้การตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น กระตุ้นให้มีความคิดใหม่ๆ และคิดอย่างสร้างสรรค์ ให้สมาชิกของกลุ่มมีความอยากรู้ อยากเห็น ไม่เฉื่อยชา ทำให้ปัญหาถูกแก้ไขและความตึงเครียดลดลง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เป็นต้น ผลเสียของความขัดแย้งอาจเห็นได้ทั่วไป เช่น เกิดความแตกแยก แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ขาดความร่วมมือในการทำงาน การสื่อสารถูกบิดเบือน องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น

ในอีกทัศนะหนึ่งที่เราเห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการนั้น ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายจะเกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุผลเกิดขึ้นตามลำดับ เหตุการณ์เหล่านี้จะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เมื่อความขัดแย้งตอนแรกสิ้นสุดลงก็จะเกิดความขัดแย้งในต่อไปอีก ความขัดแย้งในตอนใหม่นี้ก็จะมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับ ซ้ำกับความขัดแย้งในตอนแรก ในขั้นตอนสุดท้ายของความขัดแย้งในแต่ละตอนนั้น พฤติกรรมของฝ่ายหนึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นลิ่งเร้าให้อีกฝ่ายหนึ่งแสดงพฤติกรรมตอบสนอง ความขัดแย้งในตอนใหม่เป็นผลมาจากความขัดแย้งในตอนก่อน ๆ

Thomas (1976 อ้างใน พรนพ พุกพันธ์, 2542, หน้า 231) แสดงให้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากความคับข้องใจ (Frustration) ของฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำการกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ คุณถูก เอาเปรียบ ให้อาย ไม่อนุญาติ เป็นต้น ผลของความคับข้องใจจะทำให้เกิดมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีพยายามเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง แต่การรับรู้ของบุคคลมักเป็นจิตวิสัยและมักจะลำเอียง ดังนั้นจึงจะหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของตนที่มีต่อความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือเมื่อพบกับความขัดแย้งก็จะพยายามหาทางออก จากงานวิจัยพบว่าคนส่วนใหญ่จะหาทางออกโดยการเอาแพ้เอาชนะกันมากกว่าอย่างอื่น เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นอาจเป็นการเอาชนะการแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง หรือการผ่อนปรนเข้าหากัน เมื่ออีกฝ่ายแสดงพฤติกรรมออกมา ก็จะมีปฏิกิริยา (Reactions) ของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น ปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งอาจทำให้เพิ่มหรือลดความขัดแย้งได้ ในขั้นนี้แต่ละฝ่ายอาจหาทางจัดการกับความขัดแย้งเองหรือให้บุคคลที่สาม เช่น ผู้บริหารมาจัดการกับความขัดแย้งให้ ไม่ว่าจะจัดการกับความขัดแย้งอย่างไรก็ตาม ก็จะมีผลของความขัดแย้ง (Outcome) ที่เกิดขึ้นตามมา ถ้าหากทั้งสองฝ่ายพอใจกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็อาจสิ้นสุดลง ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจ เกิดความคับข้องใจ ผลของความขัดแย้งในตอนนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งตอนต่อไปอีก

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง

เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง พฤติกรรมที่แสดงออกมาโดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจเป็นการตั้งใจหรือไม่ตั้งใจนั้น เขาจะต้องตัดสินใจเพื่อจะเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งในสามอย่างต่อไปนี้

1. เลือก ก. หรือเลือก ข.
2. พยายามประนีประนอมระหว่าง ก. กับ ข.
3. พยายามที่จะหลีกเลี่ยงจากทั้งสองอย่าง

เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง จะมีทางเลือกอยู่ 3 ทาง คือ อยู่เฉย ๆ ระวังความขัดแย้งและบริหารความขัดแย้ง แต่ในอีกทศวรรษหนึ่งแสดงให้เห็นว่า การตอบสนองของบุคคลต่อความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ หันหน้าเข้าสู่ พรางตัว หรือเข้าจู่โจม

Luthans (1995 อ้างใน ชูชัย สมितिไกร, 2530, หน้า 35-36) ได้กล่าวไว้ว่าโดยทั่วไปแล้ว ยุทธวิธี (Strategy) ในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล และยักรวมถึงความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หรือองค์การ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แบบด้วยกัน คือ แบบฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ แบบ แพ้ทั้งสองฝ่าย และแบบชนะทั้งสองฝ่าย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ หรือ คู่ต่อสู้ (Win-Lose Strategy) เป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยที่ฝ่ายหนึ่งพยายามจะเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะมีลักษณะของการแข่งขันกันอย่างเต็มที่อย่างมาก แม้ว่าวิธีการนี้จะแก้ไขปัญหาได้ในระยะสั้น แต่ไม่ได้ขจัดสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงและเมื่อฝ่ายหนึ่งชนะ ฝ่ายหนึ่งแพ้ ผู้ที่แพ้มักจะรู้สึกขมขื่นใจ และรอวันที่ตนเองจะได้เป็นฝ่ายแก้แค้นบ้าง ลักษณะเช่นนี้จึงมักพบได้เสมอ ๆ ในกรณีที่คนสองคนโต้เถียงกันอย่างเอาเป็นเอาตาย ไม่ฟังซึ่งกันและกัน หวังเพียงแต่จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมจำนนแก่ตนเองเท่านั้น ซึ่งลักษณะของสถานการณ์แบบฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ สามารถสรุปได้ดังนี้คือ

1. มีการแบ่งแยกว่าเป็นพวกเขา-พวกเรากันอย่างชัดเจนระหว่างคู่กรณี
2. แต่ละฝ่ายมุ่งใช้พลังของตนเพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง
3. แต่ละฝ่ายมองปัญหาจากจุดยืนของตัวเอง
4. เน้นการหาคำตอบหรือข้อสรุป แทนที่จะเน้นการค้นหาเป้าหมายหรือ

วัตถุประสงค์ร่วมกัน

5. ความขัดแย้งลักษณะเป็นเรื่องส่วนตัว และเน้นการตัดสินความถูกผิด
6. ไม่มีการค้นคว้าวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันอย่างไร
7. แต่ละฝ่ายคิดแก้ปัญหาอย่างตื้น ๆ ไม่มองการณ์ไกล

2. แบบแพ้ทั้งสองฝ่าย (Lose-Lose Strategy) คือ การจัดการความขัดแย้งซึ่งทั้งสองฝ่ายจะได้รับความสูญเสียทั้งคู่ โดยยุทธวิธีแบบนี้อาจจะปรากฏได้ในหลายรูปแบบ แบบที่ค่อนข้างแพร่หลายคือ การประนีประนอม (Compromise) หรือการพบกันครึ่งทาง ซึ่งแต่ละฝ่ายต้องยอมสูญเสียบางสิ่งบางอย่างไป แบบต่อมาคือ การหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance) โดยที่แต่ละฝ่ายต่างหลีกเลี่ยงไม่พบปะและพูดคุยถึงปัญหาของแต่ละฝ่าย หรือเป็นการหมกหมมปัญหาเพื่อรอวันระเบิดออกมา

3. แบบชนะทั้งสองฝ่าย (Win-win Strategy) คือ การจัดการความขัดแย้งโดยการทำให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem-solving) แทนที่จะพยายามเอาชนะซึ่งกันและกัน ผลที่ได้รับจากการแก้ไขปัญหา คือ การที่ทั้งสองฝ่ายได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการและยังมีความรู้สึกที่ดีต่อกันต่อไป ดังนั้นวิธีการแบบนี้จึงเป็นวิธีการที่มีความเหมาะสมมากที่สุดในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534) ได้สรุป แนวคิดการจัดการความขัดแย้งของนักวิชาการหลายท่าน ดังมีรายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมของบุคคลซึ่งแต่ละฝ่ายแสดงออกเมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งนั้น โทมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ได้เสนอวิธีแก้ไขความขัดแย้ง โดยจำแนกแบบของพฤติกรรมซึ่งมีความครอบคลุมและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย และได้เสนอแนะว่าเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งจะมีพฤติกรรม 2 แบบแสดงออกมา พฤติกรรมสองแบบนี้คือ พฤติกรรมร่วมมือ กับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ

1. พฤติกรรมร่วมมือ (Co-operativeness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจ
2. พฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนเองเกิดความพึงพอใจ

ในพฤติกรรมแต่ละแบบข้างต้นนี้ จะมีพฤติกรรมอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง โทมัส และ คิลแมนน์ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง โดยอาศัยกรอบแนวคิดตามทฤษฎีสองมิติ มิติแรก คือ การเอาใจใส่ผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมร่วมมือ มิติที่สอง คือ การเอาใจตนเองซึ่งแสดงออกโดยพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ โดยอาศัยกรอบแนวคิดสองมิติและพฤติกรรม 3 ระดับที่แสดงออก และ โทมัส และ คิลแมนน์ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งและได้เสนอแนะพฤติกรรมกับสถานการณ์ขัดแย้งเช่นไร แบ่งออกเป็น 5 แบบ ดังภาพประกอบต่อไปนี้

ภาพที่ 2.10 : แบบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของโรมัส



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2534). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง.

จากภาพสามารถอธิบายพฤติกรรม 5 แบบ ดังต่อไปนี้

1. การแข่งขัน (Competing)

เป็นการแก้ไขปัญหาแบบยืนยันทักษะผลประโยชน์ และไม่ให้ความร่วมมือ นั่นคือ การที่บุคคลยืนยันทักษะผลประโยชน์ของตนเองบนความสูญเสียของคนอื่น เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ เพื่อที่จะรักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ เช่นการใช้ความสามารถที่ว่า ได้แย้งโดยใช้ตำแหน่งของตนหรือใช้การลงโทษทางเศรษฐกิจ

วิธีการแข่งขันควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ก) เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น ข) เมื่อประเด็นสำคัญซึ่งเมื่อเอาไปปฏิบัติแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น ตัดงบประมาณ บังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ลงโทษตามวินัย ค) เมื่อเป็นประเด็นสำคัญต่อหน่วยงาน และเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง ง) เพื่อกันตัวเองจากการเอาใจเขาเปรียบอย่างไรเหตุผล

2. การร่วมมือ (Collaborating)

เป็นการแก้ไขปัญหาแบบยืนยันทักษะผลประโยชน์ และให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นวิธีตรงข้ามกับการหลีกเลี่ยงการร่วมมือ นั่นเอง คือ ความพยายามที่จะ ทำงานร่วมกับคนอื่น ทั้งนี้เพื่อหาหนทาง

ทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจอย่างเต็มที่ ทั้งยังหมายถึง การศึกษาเจาะจงลงไปเพื่อแยกแยะว่าอะไรเป็นความสนใจพื้นฐานของทั้งสองฝ่ายและเพื่อจะได้หาทางเลือกเหมาะสมสำหรับความมั่นใจของทั้งสองฝ่ายด้วย

วิธีการร่วมมือควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ก) ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเกินกว่าจะประนีประนอมได้ ข) เมื่อต้องการเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น ค) เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ไขปัญหา ง) เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของทุกคนให้เป็นเอกฉันท์ จ) เพื่อที่จะประสานความรู้สึกละมุนต่อกันระหว่างตัวบุคคล

3. การประนีประนอม (Compromising)

เป็นการแก้ปัญหาแบบอยู่กึ่งกลางระหว่างการยืนยันทักษะผลประโยชน์ การให้ความร่วมมือ วัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาแบบนี้ คือหาวิธีการแก้ไขปัญหาคำพิพาทที่ไม่เป็นอุปสรรค และทั้งสองฝ่ายต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน วิธีนี้จึงอยู่ตรงกลางระหว่างวิธีแก้ไขปัญหามาแบบการร่วมมือและการยืนยันทักษะผลประโยชน์ การประนีประนอมนั้นยอมให้มากกว่าการแข่งขันแต่ยังน้อยกว่าแบบการร่วมมือกัน การแก้ไขปัญหามาแบบนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแก้ไขปัญหามาแบบการร่วมมือกัน นั่นก็คือ พุคถึงปัญหาอย่างตรง ๆ มากกว่าจะหลีกเลี่ยงปัญหา แต่ยังไม่ถึงกับเจาะลึกลงไปเหมือนกับแบบการร่วมมือการประนีประนอมนั้นยังอาจหมายถึงการแยกเอาความแตกต่างกันออกไปเสีย แล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้หรือเป็นการแสวงหาความเป็นกลางอย่างรวดเร็วนั่นเอง

วิธีการประนีประนอมควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ก) เป้าหมายของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับการออกแรงหรือการพยายามจะเอาชนะ ข) เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกพ้อง ๆ กัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง ค) เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นความขัดแย้งที่ซับซ้อนเพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหามาที่พอรับกันได้ในเวลาจำกัด ง) ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือร่วมมือไม่ได้ผล

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

บุคคลจะมีพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและพฤติกรรมความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ เป็นการละเลยหรือทอดทิ้งความต้องการของตนเองของทั้งสองฝ่าย โดยทั้งสองฝ่ายหลีกเลี่ยงหรือออกจากสถานการณ์ที่จะนำไปสู่การโต้แย้ง วิธีการนี้เหมาะสำหรับกรณีที่มีอำนาจ การใช้วิธีการนี้ทำงานจะทำให้บุคคลากรไม่สนใจที่จะปรึกษาหารือกันในการแก้ปัญหา อาจจะทำให้เกิดผลเสียต่องานได้

วิธีการหลีกเลี่ยงควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ก) ประเด็นความขัดแย้งเป็นเรื่องร้ายแรงและมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไข ข) เมื่อรู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอเราขุ่นเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา ค) เมื่อการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ง) เมื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนอยู่ในระดับพอใจที่จะทำงานอยู่ร่วมกันต่อไปได้ จ) เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าได้ผลดีมากกว่า การรีบตัดสินใจทันทีเมื่อใช้วิธีอื่นอาจให้ผลดีกว่า ฉ) เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น

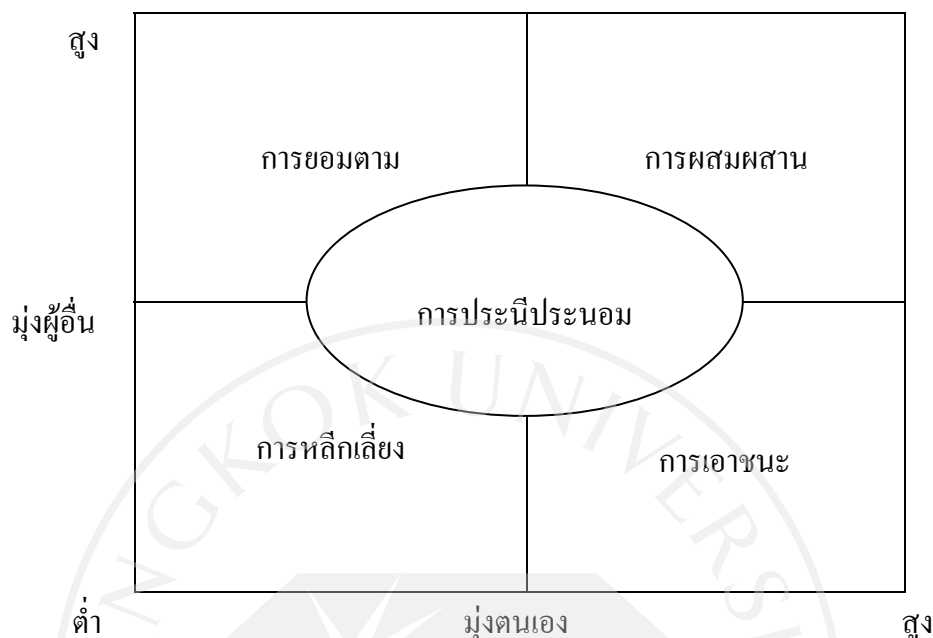
5. การยอมให้ (Accommodating)

บุคคลจะมีพฤติกรรมการเอาชนะในระดับต่ำแต่มีพฤติกรรมความร่วมมือระดับสูงเป็นวิธีที่ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเสียสละความต้องการของตนเองเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของอีกฝ่าย เพราะเชื่อว่าการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันนั้นสำคัญกว่าการสร้างความสำเร็จไม่พอใจ แม้ปัญหาความขัดแย้งจะยุติไปแล้วก็ตาม แต่คู่กรณียังไม่ได้ขจัดความขัดแย้งออกไปโดยสิ้นเชิง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคู่กรณีไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเหตุผลที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายได้ชัดเจนและหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่ต้องยอมรับเพื่อการอยู่ร่วมกันต่อไป การยอมให้อาจเป็นวิธีที่เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารองค์การ

วิธีการยอมให้ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ก) ในสถานการณ์ที่เห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นและต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล ข) เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือ ค) เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคมเพื่อสะดวกในการแก้ไขปัญหาสำคัญต่างๆในอนาคต ง) เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าจะชนะหรือแพ้กก็ตาม จ) เมื่อต้องการประสานสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก ฉ) เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคคลากรเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากการผิดพลาดของตัวเอง

Rahim (1985 อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 154-156) กล่าวว่า ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นเคนทักกี (Western- Kentucky University) สหรัฐอเมริกาได้เสนอแบบของการจัดการกับความขัดแย้งและสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้แบบของการจัดการกับความขัดแย้งนั้น ๆ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของมิติสองมิติ คือ มิติมุ่งตนเอง (Concern for Self) เป็นการที่บุคคลพยายามที่จะทำให้ตนเองพอใจ และมิติมุ่งผู้อื่น (Concern for Others) เป็นการที่บุคคลต้องการที่จะทำให้ผู้อื่นพอใจ ผลรวมของสองมิติดังกล่าวทำให้เกิดแบบการจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบ ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.11 : แบบพฤติกรรมกรรมการจัดการกับความขัดแย้ง ของราอิม



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2534). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง.

1. การผสมผสาน (Integrating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองให้ระดับสูงและมุ่งผู้อื่นระดับสูงเช่นกัน เป็นแบบที่จำเป็นต้องมีความเปิดเผย การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และการตรวจสอบความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะบรรลุถึงวิธีแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับเป็นแบบที่ต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน และเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบอื่น ๆ ในการผสม-ผสานแบบต่างๆเข้าด้วยกัน หากความขัดแย้งเป็นเรื่องซับซ้อนการแก้ปัญหาแบบนี้ ย่อมสามารถนำเอาทักษะและข้อมูลจากคู่ขัดแย้งมากำหนดวิธีการแก้ปัญหา การจัดการความขัดแย้งนี้เหมาะกับการแก้ปัญห ความขัดแย้งที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย นโยบาย และการวางแผนระยะยาว เป็นต้น

2. แบบยอมตาม (Obliging) เป็นแบบมุ่งตนเองในระดับต่ำ แต่มุ่งผู้อื่นในระดับสูงเป็นแบบที่พยายามจะลดความเห็นที่แตกต่างกันลง และเน้นสิ่งที่มีความเห็นพ้องกันเพื่อทำให้ผู้อื่นพอใจ บุคคลที่แก้ปัญห ความขัดแย้งแบบยอมตามจะไม่เน้นความสนใจของตนเอง ทั้งนี้เพื่อจะทำความพอใจให้กับผู้อื่นการจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับการที่เห็นว่าฝ่ายหนึ่งอาจจะผิด และเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจเป็นวิธีเหมาะกับการที่ฝ่ายหนึ่งยอมแพ้หรือยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้ รับอะไรเป็นการแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนจากอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

3. การเอาชนะ (Dominating) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง แต่มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ เป็นแบบของการแก้ปัญหาแบบแพ้-ชนะ โดยใช้อำนาจหรือกำลังเพื่อการมีชัย บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบเอาชนะจะใช้ทุกวิถีทางที่จะทำให้ตนเองเป็นฝ่ายชนะ โดยไม่สนใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้อื่น การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เหมาะกับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญหรือความขัดแย้งที่ต้องรีบตัดสินใจอย่างรีบด่วน หรือต้องการทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย เช่น ในการดำเนินกาตามคำสั่งหรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำและมุ่งผู้อื่นในระดับต่ำด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการถอนตัว การถอยหนี หรือเลี่ยงปัญหา บุคคลที่แก้ปัญหาคความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงจะไม่สนใจความต้องการของตนเองและความต้องการของผู้อื่น การจัดการความขัดแย้งตามแบบนี้เหมาะสำหรับความขัดแย้งที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ หรือเป็นเรื่องเล็กน้อย หรือคาดว่าจะเกิดผลไม่คุ้มค่ากับการที่ต้องเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับปานกลาง และมุ่งคนอื่นในระดับปานกลางด้วย เป็นแบบที่เกี่ยวข้องกับการยื่นหยุ่นยอม หรือแบบ give-and-take ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องยอมเสียบางอย่างเพื่อที่จะตกลงกันได้ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้สถานการณ์ที่แต่ละฝ่ายมีเป้าหมายไปด้วยกันไม่ได้ มีเป้าหมายคนละอย่างกัน หรือแต่ละฝ่ายมีอำนาจพอ ๆ กัน

Johnson & Johnson (1987 อ้างใน ชูเกียรติ แถวปีดดา, 2537, หน้า 40-41) ได้เสนอแบบพฤติกรรมกาแก้ไขความขัดแย้งโดยใช้มุมมอง 2 มิติ คือ การบรรลุเป้าหมายของตนเอง และการรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ดังนั้น จึงจำแนกรูปแบบพฤติกรรมกาแก้ไขความขัดแย้งได้ 5 พฤติกรรม คือ

1. พฤติกรรมแบบหลีกเลี่ยง (Withdrawing) ลักษณะที่ใช้แทนคือ “เต่า” มีสัญลักษณ์หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยหลีกเลี่ยงไม่เผชิญกับคู่กรณี จะไม่ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา คิดว่าไม่มีประโยชน์ในการแก้ไข รู้สึกสิ้นหวัง และมีความเชื่อว่าการถอนตัวจากสภาพความขัดแย้ง ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจเป็นการง่ายกว่าการเผชิญหน้า พฤติกรรมแบบนี้จะยอมเลิกเป้าหมายส่วนตนหรือยอมเสียความสัมพันธ์กับคนอื่นทิ้งไป

2. พฤติกรรมบังคับ (Forcing) สัญลักษณ์ที่ใช้แทน คือ “ฉลาม” มีลักษณะการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) คำนี้ถึงเป้าหมายหรือความต้องการของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้อื่น พยายามแสดงอำนาจเหนือฝ่ายตรงข้าม โดยการบังคับให้ยอมทำทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่นึกถึงความเสียหายใดๆ ไม่สนใจในความต้องการของคนอื่น เชื่อว่าความขัดแย้งจะยุติได้เมื่อมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะและฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้ ชัยชนะก่อให้เกิด

ความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ แต่ความพ่ายแพ้ก่อให้เกิดความรู้สึกอ่อนแอ พฤติกรรมแบบบังคับจะพยายามเอาชนะด้วยการ โจมตี โคนล้ม พิชิต คุกคาม ผู้อื่น

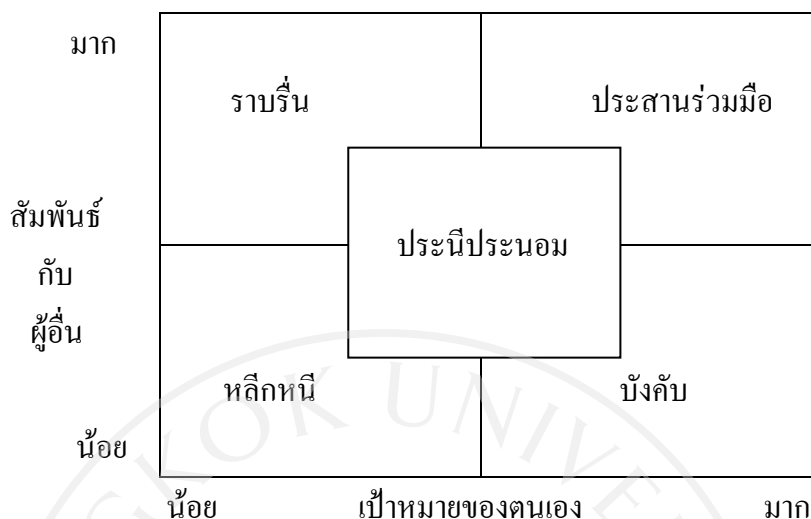
3. พฤติกรรมแบบราบรื่น (Smoothing) สัญลักษณ์ที่ใช้แทน คือ “ผู้กดขี่” ลักษณะนี้เชื่อว่าสัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญมากเป้าหมายส่วนตัวสำคัญน้อย ต้องการให้เป็นที่ยอมรับและชอบพอ เชื่อว่าความขัดแย้งหลีกเลี่ยงได้ เพื่อเห็นแก่ความกลมเกลียว การถกถึงความขัดแย้งเป็นการทำลายความสัมพันธ์ และเกรงว่าหากความขัดแย้งยังดำเนินต่อไปจะกระทบความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ ลักษณะนี้จะยอมยกเลิเป้าหมายเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้

4. พฤติกรรมแบบประนีประนอม (Compromising) สัญลักษณ์ที่ใช้แทน คือ “จึงจอก” รูปแบบนี้จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนตนและระดับสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นในระดับปานกลางแสวงหาการประนีประนอม ยอมละเป้าหมายส่วนตนบางส่วนและชักจูงให้ผู้อื่นยอมสละเป้าหมายบางส่วน พยายามหาข้อสรุปต่อข้อขัดแย้งที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายพร้อมและเต็มใจที่จะสละวัตถุประสงค์ และสัมพันธภาพบางส่วนเพื่อหาข้อตกลงที่ดีร่วมกัน

5. พฤติกรรมแบบประสานร่วมมือ (Confronting) สัญลักษณ์ที่ใช้แทน คือ “นกฮูก” รูปแบบนี้จะมองความขัดแย้งว่าเป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไข ให้คุณค่าแก่เป้าหมายและสัมพันธภาพสูง และหาทางออกที่สนองต่อเป้าหมายทั้งของตนและของผู้อื่น ถือว่าความขัดแย้งเสมือนเป็นสิ่งที่ปรับปรุงสัมพันธภาพ พยายามที่จะถกประเด็นเพื่อระบุถึงความขัดแย้งที่เป็นปัญหา หาทางแก้ไขให้เป็นที่พึงพอใจของตนเองและผู้อื่น ทำให้สามารถลงสัมพันธภาพไว้ สิ่งที่น่าพอใจ คือการบรรลุเป้าหมายของตนเองและผู้อื่น การประสานร่วมมือจะพอใจเมื่อความตึงเครียดและความรู้สึกในทางลบได้รับการแก้ไขคลี่คลายแล้ว

จากคำอธิบายดังกล่าวเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับทางออกในการแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ต่อความขัดแย้งให้เข้าใจและจดจำได้ง่ายขึ้น จึงสรุปดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.12 : รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของ Johnson และ Johnson



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2534). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง.

การบริหารความขัดแย้ง

การแก้ไขความขัดแย้งกับการบริหารความขัดแย้งมีขอบเขตที่แตกต่างกัน การแก้ไขความขัดแย้งเป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง และการแก้ไขความขัดแย้งยังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะกล่าวถึงการบริหารความขัดแย้งในทัศนะของนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534 ,หน้า 116) ได้กล่าวว่า “การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับ การวินิจฉัย (Diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (Intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อจะหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของความขัดแย้ง สาเหตุของความขัดแย้งโดยพิจารณาว่าบุคคลหรือกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างในเป้าหมายหรือวิธีการอย่างไร ขอบเขตของความรับผิดชอบของบุคคลหรือของกลุ่มชัดเจนหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มมีการแข่งขันเพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือไม่ ตลอดจนพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ จุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหารก็เพื่อจะทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ”

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2542) ได้กล่าวว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution) หมายถึง การลดหรือการขจัดความขัดแย้ง แต่การบริหารความขัดแย้ง (Management of Conflict)

ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการลดปริมาณของความขัดแย้ง การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ง่ายแต่มักจะแก้ไขได้ยาก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรผู้บริหารจะต้องเข้าใจวิเคราะห์ตัดสินใจ และดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารความขัดแย้ง 3 ประการ ดังนี้คือ

1. กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การเมื่อความขัดแย้งมีในระดับค่อนข้างต่ำ
2. ลดระดับของความขัดแย้งหรือระงับความขัดแย้ง ในเมื่อความขัดแย้งมีระดับสูงเกินไปจนกระทั่งเป็นผลเสียในหน่วยงานหรือองค์การ
3. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ชายชัย อัจฉินสมาจาร (2543, หน้า 56) ได้กล่าวสรุปถึงการบริหารความขัดแย้งว่า “เพื่อการบริหารความขัดแย้ง ลำดับแรกคุณต้องมั่นใจเสียก่อน โดยพื้นฐานแล้วความขัดแย้งมีสองประการคือ ความขัดแย้งภายในบุคคลกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล”

ความขัดแย้งภายในบุคคลเป็นความขัดแย้งภายในของเอกบุคคลความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือความขัดแย้งระหว่างคนหลาย ๆ คน ในกรณีของความขัดแย้งระหว่างบุคคล มันอาจเป็นภายในกลุ่ม (ภายในกลุ่มเดียว) หรือระหว่างกลุ่ม (เกี่ยวข้องกับหลายกลุ่ม)

มีห้าวิธีที่สามารถจัดการกับความขัดแย้ง วิธีการที่เลือกขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ การบริหารความขัดแย้งห้ารูปแบบได้แก่ การผสมผสาน ความมีน้ำใจ การครอบงำ การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภกา (2542) ได้กล่าวถึงการบริหารความขัดแย้งว่า โดยทั่วไปเมื่อคนเราเกิดความขัดแย้งจะมีทางเลือก 3 ประการ ที่สำคัญคือ

1. อุดกั๊กัน พร้อมกับบอดทนต่อไป
2. ต่อสู้ โดยการโต้เถียง หรือทะเลาะวิวาทให้รู้แพ้รู้ชนะ
3. ประนีประนอม เพื่อให้เกิดผลเป็นที่น่าพอใจ

สมคิด บางโม (2545) ได้กล่าวถึงหลักฐานสำคัญของการบริหารความขัดแย้งโดยเสนอหลักการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของ นาทาน ทุเนอร์ (Nathan Tuner) ไว้ดังนี้

1. พยายามกำหนดขอบเขตของปัญหาให้อยู่ในลักษณะที่ทำให้เห็นว่าเป็นปัญหาที่ควรแก้ไขร่วมกัน
2. พยายามมุ่งแก้ไขประเด็นที่เป็นปัญหามากกว่าที่จะมุ่งแก้ไขที่บุคลิกภาพหรือตัวบุคคล3. พยายามแก้ไขทีละปัญหาในกรณีที่มีหลายประเด็นปัญหา

4. เริ่มแก้ไขตั้งแต่ปัญหายังเล็กน้อย จะช่วยให้แก้ไขได้ง่ายขึ้นเมื่อปัญหาลุกลามขยายตัวไปแล้ว

5. พยายาม **ชักชวน** ดีกว่า **ขู่บังคับ**

6. พยายามให้มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงให้มากที่สุด

7. เน้นให้มีการยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น โดยไม่สนใจว่าข้อเท็จจริงจะเป็นอย่างไร ทุกคนมีสิทธิจะมีความรู้สึกต่อประเด็นปัญหาได้แตกต่างกัน

8. พยายามเน้นให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมีความรู้สึก

9. พยายามแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจกันและกันและมีมิตรภาพระหว่างกัน

10. พยายามมุ่งให้เกิดสถานการณ์ที่มุ่งให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะมากกว่าเป็นผู้ชนะและผู้แพ้

11. พยายามหาความคิดและข้อมูลใหม่ ๆ ให้มากที่สุด ดีกว่ามุ่งพิจารณาแต่ข้อมูล

ความคิดเก่า ๆ

12. พยายามดึงฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วมพิจารณาความขัดแย้งให้มากที่สุด

โดยสรุป การบริหารความขัดแย้งเป็นกระบวนการหาข้อเท็จจริงของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และหาวิธีในการแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อลดปริมาณความขัดแย้งให้ลดลงอยู่ในระดับที่เหมาะสม เพราะความขัดแย้งมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ถ้าสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมจะเป็นเครื่องให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลของความขัดแย้ง

ผู้วิจัยได้เสนอแนวคิด แง่มุมต่าง ๆ ของผลดีและผลเสียของความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อองค์กร ดังนี้

Chung และ Megginson (1981), Brown (1983), Robbins (1983) และ Anderson (1964) (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 25) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งที่มีน้อยหรือมากเกินไปย่อมไม่มีประโยชน์ ความขัดแย้งที่เป็นประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีระดับพอเหมาะ ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ จึงสรุปผลดีหรือผลประโยชน์และผลเสียหรือโทษของความขัดแย้งได้ดังนี้

ผลดีหรือผลประโยชน์ของความขัดแย้ง

1. ป้องกันไม่ให้องค์การหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา

2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม

3. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่สามารถยอมประสานความแตกต่างมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความริเริ่มใหม่

4. ความขัดแย้งยังกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริง หรือวิธีแก้ปัญหา
 อย่างใหม่ ต่างฝ่ายต่างหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ทำให้ได้ข้อมูลใหม่หรือหลักฐาน
 ใหม่ หรือต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีของซึ่งกันและกัน

5. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

6. ความขัดแย้งที่เกิดจากความมีความเห็นที่แตกต่างกัน จะช่วยให้มีความรอบคอบและมี
 เหตุผลในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมพัฒนาการในการทำงานอย่างมีระบบและมี
 ประสิทธิภาพ

ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่
 และใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน

2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

3. ขาดความริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ถูกสั่ง
 ให้ทำเท่านั้น

4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย

6. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง

7. ทำลายความสามัคคี และความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม

8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักจะขาดข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงทำ
 ให้ต้องตัดสินใจด้วยความเสี่ยง

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ (2542) ได้กล่าวถึงผลดีและผลเสียของความขัดแย้งดังนี้

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจเป็นสิ่งที่ช่วยในการปรับปรุงงานขององค์กรให้ดีขึ้น
 หรืออาจก่อให้เกิดผลเสียในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความ
 รุนแรงของความขัดแย้งและขึ้นอยู่กับว่าความขัดแย้งนั้น จะถูกจัดการเช่นไร สำหรับความขัดแย้ง
 ในระดับที่เหมาะสม จะมีลักษณะของความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล และไม่รุนแรงจนเกินไปจะ
 ก่อให้เกิดความตื่นตัว ทำให้งานขององค์กรไม่หยุดอยู่กับที่ มีภาวะสร้างสรรค์ มีการคิดหาแนวทาง
 ใหม่ เพื่อการปรับปรุงงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อเกิดความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นความขัดแย้ง
 นั้นจะเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความสามัคคีกันภายในกลุ่ม เป็นโอกาสที่จะสร้างเอกลักษณ์ของ
 กลุ่ม บรรยากาศการทำงานของกลุ่มจะเอาจริงเอาจัง มุ่งถึงความสำเร็จงานเป็นหลัก ในทางตรงกัน
 ข้ามสำหรับความขัดแย้งรุนแรง ไม่มีเหตุผล ใช้อารมณ์จะสร้างความชะงักในงาน ก่อให้เกิดความ
 แยกแยะแบ่งพรรคแบ่งพวกเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน เอาแพ้เอาชนะต่อเป้าหมายที่ตนเองต้องการอย่าง

รุนแรง ขวัญและกำลังใจในการทำงานเสื่อมถอยการทำงานเป็นทีมลดลงเกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่ความหวาดระแวงต่อกัน ความห่างเหินจะเพิ่มขึ้นทั้งในระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม บุคคลที่รู้สึกว่าเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ในความขัดแย้งจะรู้สึกว่าเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ ไร้ความหมาย เกิดรอยแค้น สูญเสียแรงจูงใจของตนเอง ส่งผลให้ประสิทธิภาพในงานตกต่ำ และความเสียหายจะเกิดขึ้นตามมาแก่องค์กร

Alexander Hamilton Institute (1983 อ้างใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542, หน้า 280) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของความขัดแย้งที่มีต่อบุคคลและองค์กร ดังนี้

ก. ประโยชน์ต่อบุคคลในองค์กร

1. ความขัดแย้งบางอย่างทำให้ความต้องการทางจิตบางอย่างได้รับการตอบสนอง การโต้เถียงกันบ้างหรือโต้แย้งอาจทำให้บางคนลดความเครียดลงได้บ้าง คนที่ชอบก้าวร้าวอาจมีความสุขที่ได้โต้เถียงเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน
2. ความขัดแย้งทำให้คนรู้จักตัวเองโดยจะต้องระวังและรู้ว่าทำอะไรจะดี หรือรู้ว่าทำอะไรจะผิดเมื่อเกิดความขัดแย้ง
3. ความขัดแย้งอาจทำให้เป็นที่ยอมรับของคนอื่นและมีชื่อเสียง
4. ด้วยเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง จะช่วยทำให้คนมีการเตรียมตัว และมีแรงจูงใจที่จะทำงานได้ดี

ข. ประโยชน์ต่อองค์กร

1. ความขัดแย้งจะช่วยให้มีข้อมูลเชิงวินิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ความขัดแย้งทำให้ผู้บริหารต้องระวังปัญหาว่าคืออะไร ใครเกี่ยวข้องบ้าง และจะแก้ปัญหาอย่างไร
2. ความเห็นความขัดแย้งกันทำให้เกิดการอภิปรายก่อนการตัดสินใจ ถ้าความขัดแย้งถูกละเลยและปิดบังแล้ว ความแตกต่างของความคิดในการทำงานร่วมกันจะไม่ได้ได้รับการแก้ไข
3. ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ความขัดแย้งแต่เพียงเล็กน้อยในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จะทำให้คนปรับตัวและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ในสถานการณ์ที่ขัดแย้งบุคคลอาจแสดงความสามารถเฉพาะตนออกมามากกว่าสถานการณ์ที่สงบ
4. ความขัดแย้งจะทำให้คนเกิดความสนใจและอยากรู้อยากเห็น หลังจากความขัดแย้งสิ้นสุดลง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประชุม โพธิกุล (2529) ได้ศึกษาการคลี่คลายความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตก รวมทั้งสิ้น 109 คน พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนเคยใช้ทัศนะในการคลี่คลายความขัดแย้งมากกว่าไม่เคยใช้ 2) ผู้บริหารมีการใช้กลยุทธ์คลี่คลายปัญหาต่าง ๆ แตกต่างกัน ความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ต่างๆเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การแก้ปัญหาพร้อมกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง การเปลี่ยนโครงสร้างการใช้อำนาจบังคับ การเพิ่มทรัพยากรและการกลบเกลื่อน ตามลำดับ

เจริญ โกลสีอำนาจ (2530) ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารกับตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร 103 คน พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีการแก้ความขัดแย้งตามลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา แบบการปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และแบบการร่วมมือน้อยที่สุด 2) ผู้บริหารที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนต่างกันจะมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่ต่างกัน

วิรพงษ์ แสนโกชน (2532) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขแบบโรมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ใน 5 จังหวัดคือ อุตรดิตถ์ หนองคาย เลย ขอนแก่น และสกลนคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ เลือกใช้การปรองดอง นอกนั้นเลือกใช้การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การแข่งขัน ถ้าแบ่งตามระดับการใช้ที่สูงที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง พบว่า การปรองดองและการร่วมมือใช้ในระดัปปานกลาง การหลีกเลี่ยงและการประนีประนอมใช้ในระดับสูง การแข่งขันใช้ในระดับต่ำ

สุรงค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 11 คน พบว่า 1) สาเหตุของความขัดแย้งที่พบบ่อยมากในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตามรายชื่อ พบว่า สาเหตุที่พบบ่อยได้แก่ สาเหตุจากองค์ประกอบส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน อันดับรองลงมาได้แก่ สาเหตุจากการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และระบบสื่อสารที่ล่าช้า ข้อมูลบกพร่อง สำหรับสาเหตุอันดับสาม ได้แก่ สาเหตุของสภาพองค์การ ซึ่งได้แก่ ความขาด

แคลนทรัพยากร และความไม่ชัดเจนของโครงสร้างบริหาร ตลอดจนการแข่งขันระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งสาเหตุดังกล่าวนี้ กลับพบมากในโรงเรียนมัธยมศึกษาเล็ก 2) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของโฮวาท และลอนดอน (Howat and London) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้กา วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับตามลำดับ 3) วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2535 ไม่มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษาประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและขนาดของโรงเรียน

คำจัด หนูคง (2537) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 และหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการกับความขัดแย้งกับตัวแปร วุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ฝึกอบรม พบว่า การศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 จัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ในระดับสูง วิธีเอาชนะในระดับต่ำ ส่วนวิธีร่วมมือแก้ปัญหา และวิธีประนีประนอมใช้ในระดับปานกลาง ศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มีวุฒิแตกต่างกัน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน และประสบการณ์ในการฝึกอบรมแตกต่างกัน จัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการที่ต่างกันอย่างไม่มียัยสำคัญทางสถิติ

ชูเกียรติ แถวปัดดา (2537) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งผู้บริหาร ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพเป็นลำดับแรกโดยแสดงออกถึงพฤติกรรมเผชิญหน้า พฤติกรรมการประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการใช้อำนาจ เรียงลำดับจากมากมาหาน้อย และพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 คือ พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการใช้อำนาจ และพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ

ศุวดี ตาปานานท์ (2542) ได้วิจัย เรื่อง การศึกษากระบวนการและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครเลือกการแก้ไขความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบการร่วมมือ และแบบการแข่งขันมีผู้เลือกน้อยที่สุด และอายุมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรอื่น ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา

ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุพพตา เจนสมบุญ (2547) ได้วิจัย เรื่อง วิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบ โทมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา 2 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเลือกใช้ วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมมาเป็นอันดับ 1 ส่วนผลการเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน กับตัวแปร พบว่า ด้านเพศ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการแข่งขันและวิธีหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน ด้านอายุ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน ด้านวุฒิการศึกษา ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง โดยวิธีการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน

อัญชลี สุขสุด (2547) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตาม การรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 450 คน พบว่าผู้บริหารได้แสดงออก ถึงพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งในรูปแบบราบรื่นมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบประสานร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยง แบบบังคับ ตามลำดับ และรูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งที่พบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ แบบบังคับ แบบราบรื่น แบบประสานร่วมมือ และพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ แบบประนีประนอม

2.4 บทสรุป

สำหรับบทสรุปในบทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถอธิบายได้ในบทสรุปดังนี้

2.4.1 ประวัติและความเป็นมาและความสำคัญของกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

การบริหารงานในองค์กรต้องมีบุคคลเกี่ยวข้องตั้งแต่ 2 ขึ้นไป เพื่อที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานต่างๆตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งองค์กรไม่ว่าจะมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กจะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการบริหารงานและการจัดการของผู้ว่า มีวิธีการในการดำเนินงานและการจัดการกับงานและบุคคลในองค์กรอย่างไร

การบริหารงานในองค์กร มักจะมีปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ เพียงแต่ว่ามีขนาดหรือความรุนแรงมากน้อยแค่ไหน ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในองค์กร ส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นระหว่าง บุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มหรือองค์กร ด้วยจุดประสงค์ของแต่ละฝ่ายไม่ตรงกันหรือไม่สามารถตกลงกันด้วยเป้าหมายเดียวกันได้ ซึ่งเนื่องจากบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีบุคลิกภาพที่เป็นตัวของตัวเองที่ไม่เหมือนกัน คือมีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม มีขนบธรรมเนียม ประเพณีหรือแบบแผนการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน มีระดับการศึกษา ความรู้ความสามารถในการทำงาน มีความต้องการและมีความคาดหวังในชีวิตและความต้องการในตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน

2.4.2 การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นกลุ่มที่พิจารณาเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ใช้วัดว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ลักษณะทางด้านร่างกาย เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก พลังกำลังและท่าทาง ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น ความริเริ่ม การเก็บตัวและการเปิดเผย ทักษะความสามารถ เช่น ความฉลาด ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และปัจจัยทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเข้าสังคม และฐานะทางสังคม

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Personal Behavioral Theories) เป็นกลุ่มที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมผู้นำ เช่น ทฤษฎีสองมิติ (Two-Dimension Theory) ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies) ทฤษฎีตาข่ายบริหาร (Managerial Grid) ของเบรคและมูตัน โดยทั้งสามทฤษฎีมีความสอดคล้องคลึงและเกี่ยวข้องกัน

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theories หรือ Contingency Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีนี้ถือว่าภาวะนำ เป็นเรื่องสถานการณ์ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล เช่นทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย (Path-goal theory) ของ Robert House ทฤษฎีแบบจำลองของฟีเดเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีวงจรชีวิตของเฮร์เชย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard)

ดังนั้นในการในการทำงานของพนักงานจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องชักจูงให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัชรินทร์ นุชนาคา (2533) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ

สุนีย์ เฟ่งประภคติ (2538) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2540) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9

2.4.3 การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเดิมมีบุคคลให้ทรรศนะว่า เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้หรือจัดไปให้หมดได้ แต่ในทรรศนะปัจจุบันได้รับการยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อีกทั้งจะมีประโยชน์หรือโทษขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าสามารถบริหารความขัดแย้งได้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด โดยผู้บริหารต้องศึกษาเกี่ยวกับ 1) สาเหตุของความขัดแย้ง โดยดูสาเหตุที่นั้นเกิดจากบุคคล บุคคลกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม หรือองค์การกับองค์การ 2) กระบวนการของความขัดแย้ง ซึ่งมีผู้เสนอกระบวนการ เช่น พอนด์ (Pondy) ฟิลเลย์ (Filley) และชมิทท์ (Schmidt) 3) ประเภทของความขัดแย้ง เช่น เป็นความขัดแย้งทางความคิด ทางผลประโยชน์หรือทางบุคลิกภาพ 4) พฤติกรรมของมนุษย์ เมื่อพบกับความขัดแย้งจะแสดงพฤติกรรมทั่วไป 2 แบบ คือ พฤติกรรมร่วมมือ (Cooperativeness) กับพฤติกรรมมุ่งเอาชนะ (Assertiveness) และ 5) วิธีจัดการกับความขัดแย้ง ของโทมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ราฮิม (Rahim) จอห์นสัน และ จอห์นสัน (Johnson & Johnson) ได้เสนอวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง 5 แบบ ที่สอดคล้องกัน คือ การแข่งขันหรือเอาชนะ การร่วมมือ แก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประทุม โพธิกุล (2529) ได้ศึกษาการคลี่คลายความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตก

เจริญ โคนสีอำนวย (2530) ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

วีรพงษ์ แส่น โภชน์ (2532) ได้ศึกษาวิธีการแก้ไขแบบโทมัส-คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9

สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536) ได้ศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน

กัจจาด หนูคง (2537) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5

เกียรติ แถวปัดดา (2537) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา

11

ศุวดี ตาปนานนท์ (2542) ได้วิจัย เรื่อง การศึกษากระบวนการและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในกลุ่มเขตบูรพา

สุพพตา เจนสมบุญ (2547) ได้วิจัย เรื่อง วิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบ โทมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา 2 กรุงเทพมหานคร

อัญชลี สุขสุด (2547) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัดมีระเบียบวิธีการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 สมมุติฐานการวิจัย
- 3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 บทสรุป

3.1 ประเภทและรูปแบบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ข้อมูลรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีดาข่ายการจัดการ และข้อมูลวิธีการจัดการความขัดแย้ง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามรายละเอียดดังนี้

3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีทั้งหมด 4 ส่วนดังนี้

3.1.1.1 ใบขออนุญาตเก็บข้อมูล

ชื่องานวิจัย ต้องการศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ไลน์ฟู้ดโฮลดิ้ง จำกัด

ชื่อผู้วิจัย นางสาว ชลธิชา อ้ายม็อก
นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
2. เพื่อศึกษารูปแบบของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. การวิจัยนี้ทำให้ได้ทราบถึงลักษณะของรูปแบบผู้นำและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการแนวทางแก้ไขความขัดแย้งที่เป็นไปได้อย่างที่เหมาะสม และให้เป็นไปแนวทางที่ถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร
2. ทำให้เกิดความรู้และความเข้าใจถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการความขัดแย้งร่วมกัน และเป็นแนวทางในการประสานการทำงานร่วมกันได้
3. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเพิ่มเติมในแนวทางอื่น ๆ และเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องรูปแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งได้อย่างกว้างขวางขึ้น

3.1.1.2 ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ข้อมูลคุณสมบัติส่วนบุคคลประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ โดยมีระดับการวัดดังนี้

- | | |
|-----------------|---|
| 1. เพศ | ระดับการวัดตัวแปรแบบ มาตรฐานบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 2. อายุ | ระดับการวัดตัวแปรแบบ มาตรฐานบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 3. การศึกษา | ระดับการวัดตัวแปรแบบ มาตรฐานบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 4. อายุการทำงาน | ระดับการวัดตัวแปรแบบ มาตรฐานบัญญัติ (Nominal Scale) |
| 5. รายได้ | ระดับการวัดตัวแปรแบบ มาตรฐานบัญญัติ (Nominal Scale) |

3.1.1.3 ข้อมูลรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีต่ายการจัดการของ เบลคและมูตัน

(Blake & Mouton)

ข้อมูลรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีต่ายการจัดการของ Blake and Mouton(1964 อ้างใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์,2540 ,หน้า124)โดยจำแนกรูปแบบของผู้นำได้ 5 แบบ คือ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา เพื่อวิเคราะห์รูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง และแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่วัดรูปแบบผู้นำแบบต่าง ๆ ที่มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด และให้ตอบตามลำดับความสำคัญ โดยมีระดับการวัดแบบ มาตรฐานสากล (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีต่ายการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton) จะมีระดับการวัดดังนี้

5	หมายถึง	มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านมากที่สุด
4	หมายถึง	มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านมาก
3	หมายถึง	มีพฤติกรรม ใกล้เคียงกับท่าน
2	หมายถึง	มีพฤติกรรม ใกล้เคียงกับท่านน้อย
1	หมายถึง	มีพฤติกรรม ใกล้เคียงกับท่านน้อยที่สุด

3.1.1.4 ข้อมูลพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ โทมัสและคิลแมน

(Thomas and Kilman)

ข้อมูลพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ Thomas & Kilman (1987 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์,2540,หน้า104) ได้แบ่งพฤติกรรมบุคคลกับการจัดการความขัดแย้งได้ 5 แบบ คือ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ โดยมีระดับการวัดโดยมีระดับการวัดแบบ มาตรฐานสากล (Interval Scale)

สำหรับการวัดระดับวิธีการจัดการความขัดแย้งของ โทมัสและคิลแมน(Thomas & Kilman) จะมีระดับการวัดดังนี้

5	หมายถึง	มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านมากที่สุด
4	หมายถึง	มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านมาก
3	หมายถึง	มีพฤติกรรม ใกล้เคียงกับท่าน

- | | | |
|---|---------|--------------------------------------|
| 2 | หมายถึง | มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านน้อยที่สุด |

3.1.2 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test) และการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของแบบสอบถามแบบสอบถาม (Questionnaire)

3.1.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity Test)

งานวิจัยนี้จะนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วมอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

3.1.2.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

เมื่อผู้วิจัยได้แก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิระบุเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) โดยทำการแจกกับกลุ่มตัวอย่างที่มีสภาพความเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือทำงานเกี่ยวกับร้านอาหารจำนวน 20 คน เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยการวิเคราะห์ประมวลหาค่า ครอนบาร์ค แอลฟา (Cronbach's Alpha Anaysis Test) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.82 หลังจากนั้นแบบสอบถามจะนำไปให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการศึกษาโดยจะทำการแจกในวันที่ 20-30 เดือน ตุลาคม 2551

3.2 กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการหรือพนักงานทุกระดับที่ทำงานอยู่ในกลุ่มร้านอาหารในเครือ บริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่

1. บริษัท ไฟน์ฟู้ด (ทิปท้อป)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	185	คน
2. บริษัท ไฟน์ฟู้ด (สมุย) โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	145	คน
3. บริษัท ไฟน์ฟู้ด (เรือนไทย)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	130	คน
4. บริษัท ไฟน์ฟู้ด (ศรีสยาม)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	125	คน
5. บริษัท ไฟน์ฟู้ด (เทนสุ่ย)โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	115	คน

6. บริษัท ฟันฟู๊ด (ซูโม)โฮลดี้ง จำกัด	จำนวน	97	คน
7. บริษัท ฟันฟู๊ด (ฟูมิ)โฮลดี้ง จำกัด	จำนวน	80	คน
8. บริษัท ฟันฟู๊ด (นานา โคโค)โฮลดี้ง จำกัด	จำนวน	73	คน

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวน 950 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 4\%$ ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน จากจำนวนของร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ดโฮลดี้ง จำกัด ทั้งหมด จำนวน 8 แห่ง และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ในวันที่ 20-30 เดือนตุลาคม 2551 โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบตามสัดส่วน โดยมีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในวันที่ 20-30 เดือน ตุลาคม 2551 จำนวน 400 คน ดังนี้

1. บริษัท ฟันฟู๊ด (ทูปท็อป)โฮลดี้ง จำกัด	จำนวน	78	คน
2. บริษัท ฟันฟู๊ด (สมุย) โฮลดี้ง จำกัด	จำนวน	61	คน
3. บริษัท ฟันฟู๊ด (เรือนไทย)โฮลดี้ง จำกัด	จำนวน	55	คน
4. บริษัท ฟันฟู๊ด (ศรีสยาม)โฮลดี้ง จำกัด	จำนวน	53	คน
5. บริษัท ฟันฟู๊ด (เทนสุ่ย)โฮลดี้ง จำกัด	จำนวน	48	คน
6. บริษัท ฟันฟู๊ด (ซูโม)โฮลดี้ง จำกัด	จำนวน	41	คน
7. บริษัท ฟันฟู๊ด (ฟูมิ)โฮลดี้ง จำกัด	จำนวน	34	คน
8. บริษัท ฟันฟู๊ด (นานา โคโค)โฮลดี้ง จำกัด	จำนวน	30	คน

3.3 กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

ตารางที่ 3.1 : กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

กระบวนการ	เดือน				
	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม
1. จัดทำบทที่ 1 บทนำ	→	→			
2. จัดทำบทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์	→	→			
3. จัดทำบทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย		→			
4. จัดทำแบบสอบถาม		→			
5. แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล			→		
6. จัดทำบทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล			→	→	
7. จัดทำบทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล				→	
8. จัดรูปเล่มและเตรียมสอบ					→

3.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ดโฮลดิ้ง จำกัด มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

3.4.1 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านการแข่งขัน หรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ดโฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

3.4.2 รูปแบบของผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่

การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้
ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

3.4.3 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การแข่งขัน
หรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ ของธุรกิจ
ร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด มีความสัมพันธ์กัน

การทดสอบสมมติฐานทั้งสามข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3.5 วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่

3.5.1 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยมีขั้นตอนในการ
วิเคราะห์ดังนี้

3.5.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดย
แจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจ
ร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ (Percentage)
ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำผลการเลือกตอบแต่
ละข้อมาจัดกลุ่มตามรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีต่าข่ายการจัดการของเบรคและมูตัน (Blake & Mouton)
โดยจำแนกรูปแบบของผู้นำได้ 5 แบบ คือ

กลุ่มที่ 1 จากแบบสอบถามข้อที่ 1 คะแนนที่รวมได้เป็นค่าตัวเลขแสดงผลการ
ประเมินรูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน

กลุ่มที่ 2 จากแบบสอบถามข้อที่ 2 คะแนนที่รวมได้เป็นค่าตัวเลขแสดงผลการ
ประเมินรูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ

กลุ่มที่ 3 จากแบบสอบถามข้อที่ 3 คะแนนที่รวมได้เป็นค่าตัวเลขแสดงผลการ
ประเมินรูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ

กลุ่มที่ 4 จากแบบสอบถามข้อที่ 4 คะแนนที่รวมได้เป็นค่าตัวเลขแสดงผลการ
ประเมินรูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม

กลุ่มที่ 5 จากแบบสอบถามข้อที่ 5 คะแนนที่รวมได้เป็นค่าตัวเลขแสดงผลการ
ประเมินรูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา

3.5.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมความก้าวร้าวของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู้ดไฮลด์ จำกัด วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำผลการเลือกตอบแต่ละข้อมาจัดกลุ่มตามรูปแบบ โทมัสและคิลแมน (Thomas and Kilman) ได้แบ่งพฤติกรรมบุคคลกับการจัดการความขัดแย้งได้ 5 แบบ คือ

กลุ่มที่ 1 จากแบบสอบถามข้อที่ 1, 6, 11, 16, และ 21 คะแนนที่รวมได้เป็นค่าตัวเลขแสดงผลการประเมินรูปแบบพฤติกรรมความก้าวร้าวแบบแข่งขันหรือเอาชนะ

กลุ่มที่ 2 จากแบบสอบถามข้อที่ 2, 7, 12, 17, และ 22 คะแนนที่รวมได้เป็นค่าตัวเลขแสดงผลการประเมินรูปแบบพฤติกรรมความก้าวร้าวแบบร่วมมือแก้ปัญหา

กลุ่มที่ 3 จากแบบสอบถามข้อที่ 3, 8, 13, 18, และ 23 คะแนนที่รวมได้เป็นค่าตัวเลขแสดงผลการประเมินรูปแบบพฤติกรรมความก้าวร้าวแบบประนีประนอม

กลุ่มที่ 4 จากแบบสอบถามข้อที่ 4, 9, 14, 19, และ 24 คะแนนที่รวมได้เป็นค่าตัวเลขแสดงผลการประเมินรูปแบบพฤติกรรมความก้าวร้าวแบบหลีกเลี่ยง

กลุ่มที่ 5 จากแบบสอบถามข้อที่ 5, 10, 15, 20, และ 25 คะแนนที่รวมได้เป็นค่าตัวเลขแสดงผลการประเมินรูปแบบพฤติกรรมความก้าวร้าวแบบยอมให้

3.5.2 การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

3.5.2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe)

3.5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Regression)

3.5.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3.6 บทสรุป

สำหรับงานวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

งานวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มีรูปแบบการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-end Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ข้อมูลรูปแบบผู้นำและข้อมูลวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มประชากรมีจำนวน 950 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน จากจำนวนร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัดทั้งหมด จำนวน 8 แห่ง และจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ในวันที่ 20-30 เดือนตุลาคม 2551 โดยจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบตามสัดส่วน จำนวน 400 คน ดังนี้

1. บริษัท ไลน์ฟู้ด (ทิวลิป) โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	78	คน
2. บริษัท ไลน์ฟู้ด (สมุย) โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	61	คน
3. บริษัท ไลน์ฟู้ด (เรือนไทย) โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	55	คน
4. บริษัท ไลน์ฟู้ด (ศรีสยาม) โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	53	คน
5. บริษัท ไลน์ฟู้ด (เทนสุ่ย) โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	48	คน
6. บริษัท ไลน์ฟู้ด (ซูโม่) โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	41	คน
7. บริษัท ไลน์ฟู้ด (ฟูมิ) โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	34	คน
8. บริษัท ไลน์ฟู้ด (นานา โคโค) โฮลดิ้ง จำกัด	จำนวน	30	คน

การกำหนดสมมติฐานดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลแต่ละปัจจัยมีผลต่อความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
2. รูปแบบผู้นำมีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

3. ความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กัน
การทดสอบสมมติฐานทั้งสามข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

วิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้ได้แก่

สมมติฐานข้อที่1 จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test) ในกรณีการเปรียบเทียบ
ของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความ
แปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะ
ทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe)

สมมติฐานข้อที่2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Regression)

สมมติฐานข้อที่3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป



บทที่ 4

บทวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การรายงานผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คือ

1.1 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับการร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้

1.2 การนำเสนอข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน รายได้

1.3 การนำเสนอข้อมูลในเรื่องของรูปแบบผู้นำ

1.4 การนำเสนอข้อมูลในเรื่องพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง

2. การรายงานผลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสามข้อ โดยมีการใช้สถิติการวิจัยดังนี้

2.1 สมมติฐานข้อที่ 1 จะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test) ในกรณีการเปรียบเทียบของกลุ่ม 2 กลุ่ม และจะใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test) หรือการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (Multiple Comparisons) ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe)

2.2 สมมติฐานข้อที่ 2 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Regression)

2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 จะใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ทำงานในองค์กรธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด สามารถสรุปตามลำดับต่อไปนี้

1.1 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับการร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้

ตารางที่ 4.1 : จำนวนแบบสอบถามที่แจกและได้รับการตอบ

พนักงานระดับปฏิบัติการ (เพศ)	แบบสอบถามที่แจก	แบบสอบถามที่ได้รับการตอบ		แบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ได้		แบบสอบถามที่เสีย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	180	180	45.00	180	45.00	-	-
หญิง	220	220	55.00	220	55.00	-	-
รวม	400	400	100.00	400	100.00	-	-

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา ในธุรกิจร้านอาหารของเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด และได้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน หรือคิดเป็น 100.00 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นเพศชาย มีจำนวนทั้งสิ้น 180 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 และเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นเพศหญิง มีจำนวนทั้งสิ้น 220 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00

แบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ได้มีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน หรือคิดเป็น 100.00 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นเพศชาย มีจำนวนทั้งสิ้น 180 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 และเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นเพศหญิง มีจำนวนทั้งสิ้น 220 คน คิดเป็นร้อยละ

1.2 การนำเสนอข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา อายุงาน รายได้ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.2 : แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	180	45.00
หญิง	220	55.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด เป็นเพศชายจำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 และเป็นเพศหญิงจำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00

ตารางที่ 4.3 : แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	95	23.80
25 – 35 ปี	206	51.50
36 – 45 ปี	84	21.00
46 ปี ขึ้นไป	15	3.70
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด มีระดับอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 23.80 ช่วงอายุตั้งแต่ 25 - 35 ปี มีจำนวนมากที่สุด 206 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50 ช่วงอายุตั้งแต่ 36 - 45 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00 ช่วงอายุตั้งแต่ 46 ปี ขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70

ตารางที่ 4.4 : แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	67	16.70
ปริญญาตรี	304	76.00
สูงกว่าปริญญาตรี	29	7.30
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.4 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ดโฮลดิ้ง จำกัด มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70 ระดับการศึกษาปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุด 304 คน คิดเป็นร้อยละ 76.00 ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวนน้อยที่สุด 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.30

ตารางที่ 4.5 : แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	67	16.70
1 - 5 ปี	228	57.00
6 - 10 ปี	100	25.00
10 ปี ขึ้นไป	5	1.30
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.5 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ดโฮลดิ้ง จำกัด มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70 ระยะเวลาในการทำงาน 1 - 5 ปี มีจำนวนมากที่สุด 228 คน คิดเป็นร้อยละ 57.00 ระยะเวลาในการทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.30

ตารางที่ 4.6 : แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับรายได้ (ต่อเดือน)

รายได้	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	101	25.30
10,000 – 20,000 บาท	181	45.20
20,000 – 30,000 บาท	85	21.20
30,000 บาทขึ้นไป	33	8.30
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 4.6 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ดโฮลดิ้ง จำกัด มีระดับรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 25.30 ระดับรายได้ 10,000 – 20,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด 181 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 ระดับรายได้ 20,000 – 30,000 บาท จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.20 ระดับรายได้ 30,000 บาทขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30

1.3 การนำเสนอข้อมูลในเรื่องของรูปแบบผู้นำ

ตารางที่ 4.7 : ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อรูปแบบของผู้นำในด้านการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ

รูปแบบผู้นำ	ร้อยละ				
	ระดับความสำคัญ				
	1	2	3	4	5
1. รูปแบบของผู้นำแบบหนึ่งงาน	10.70	15.00	33.30	25.00	16.00
2. รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ	17.20	18.00	33.00	20.50	11.30
3. รูปแบบผู้นำแบบนักบุญ	2.70	10.30	32.50	29.00	25.50
4. รูปแบบผู้นำแบบประนีประนอม	4.70	11.00	31.80	31.50	21.00
5. รูปแบบผู้นำแบบนักพัฒนา	3.30	8.00	26.00	27.30	35.40

จากตารางที่ 4.7 พบว่ารูปแบบของผู้นำในด้านการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงาน

ระดับปฏิบัติการ มีดังนี้

1. รูปแบบของผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ

จากการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีรูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการในการจัดการความขัดแย้งคิดเป็นร้อยละ 33.30 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

2. รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ

จากการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีรูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการในการจัดการความขัดแย้งคิดเป็นร้อยละ 33.00 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

3. รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ

จากการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีรูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญในการจัดการความขัดแย้งคิดเป็นร้อยละ 32.50 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

4. รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม

จากการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีรูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งคิดเป็นร้อยละ 31.80 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

5. รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา

จากการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีรูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนาในการจัดการความขัดแย้งคิดเป็นร้อยละ 35.40 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

ตารางที่ 4.8 : การจัดระดับการให้ระดับสำคัญของรูปแบบผู้นำที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ

รูปแบบผู้นำ	Mean	S.D	อันดับที่
1. รูปแบบของผู้นำแบบหนึ่งงาน	3.21	1.20	5
2. รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ	2.91	1.23	2
3. รูปแบบผู้นำแบบนักบุญ	3.64	1.06	3
4. รูปแบบผู้นำแบบประนีประนอม	3.53	1.09	4
5. รูปแบบผู้นำแบบนักพัฒนา	3.84	1.10	1

Mean = ค่าเฉลี่ย, S.D. = Standard Deviation (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

จากตารางที่ 4.8 การจัดระดับการให้ระดับสำคัญของรูปแบบผู้นำที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีดังนี้

1. อันดับที่ 1 ได้แก่รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา
2. อันดับที่ 2 ได้แก่รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ
3. อันดับที่ 3 ได้แก่รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ
4. อันดับที่ 4 ได้แก่รูปแบบผู้นำการแบบประนีประนอม
5. อันดับที่ 5 ได้แก่รูปแบบผู้นำการจัดการแบบพนักงาน

1.4 การนำเสนอข้อมูลในเรื่องพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้ง

ตารางที่ 4.9 : ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านแข่งขันหรือเอาชนะ

ร้อยละ

องค์ประกอบ	ระดับความสำคัญ				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่าเหตุผลของตัวเองถูกต้อง และต้องการเป็นฝ่ายชนะเสมอเมื่อเกิดความขัดแย้ง	19.40	24.50	34.50	15.80	5.80
2. ข้าพเจ้ามักใช้ความคิดเห็นตามแนวทางของข้าพเจ้าเป็นใหญ่ ในการแก้ไขความขัดแย้ง	17.80	28.00	30.50	16.80	7.10
3. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้	5.70	17.00	35.80	28.00	13.50
4. ข้าพเจ้าจะผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า	13.30	30.80	30.00	19.20	6.70
5. ข้าพเจ้าจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้ตามที่ข้าพเจ้าต้องการ และกำจัดผู้ที่ขัดแย้งกับข้าพเจ้าให้พ้นไป	31.00	24.50	19.70	14.50	10.30

จากตารางที่ 4.9 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันหรือเอาชนะ มีดังนี้

1. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่าเหตุผลของตัวเองถูกต้อง และต้องการเป็นฝ่ายชนะเสมอเมื่อเกิดความขัดแย้ง

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การมีความเชื่อมั่นว่าเหตุผลของตนเองถูกต้อง และต้องการเป็นฝ่ายชนะเสมอเมื่อเกิดความขัดแย้งในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.50 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

2. ข้าพเจ้ามักใช้ความคิดเห็นตามแนวทางของข้าพเจ้าเป็นใหญ่ ในการแก้ไขความขัดแย้ง

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การใช้ความคิดเห็นตามแนวทางของข้าพเจ้าเป็นใหญ่ ในการแก้ไขความขัดแย้งในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.50 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

3. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การยืนยันในการที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้ในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.80 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

4. ข้าพเจ้าจะผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้าในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.80 ในระดับที่มีความสำคัญน้อย

5. ข้าพเจ้าจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้ตามที่ข้าพเจ้าต้องการ และกำจัดผู้ที่ขัดแย้งกับข้าพเจ้าให้พ้นไป

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้ตามที่ข้าพเจ้าต้องการ และกำจัดผู้ที่ขัดแย้งกับข้าพเจ้าให้พ้นไปในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.00 ในระดับที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.10 : ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา

ร้อยละ

องค์ประกอบ	ระดับความสำคัญ				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้ามักแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยการปรึกษาหารือ หาเหตุผลและข้อตกลงที่ดีร่วมกัน	1.30	8.00	25.00	38.70	27.00
2. ข้าพเจ้าใช้วิธีการพูดอย่างตรงไปตรงมากับผู้อื่นที่ไม่เห็นด้วยเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง	3.50	11.00	30.80	34.00	20.70
3. ข้าพเจ้ามักเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	1.70	9.00	23.50	36.30	29.50
4. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าเหตุผลและความเห็นจากทุกฝ่ายจะนำไปสู่แนวทางที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาค	2.00	5.50	26.20	33.00	33.30
5. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาคที่เกิดขึ้น	0.80	8.30	24.30	34.50	32.20

จากตารางที่ 4.10 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา มีดังนี้

1. ข้าพเจ้ามักแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยการปรึกษาหารือ หาเหตุผลและข้อตกลงที่ดีร่วมกัน

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การใช้การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยการปรึกษาหารือ หาเหตุผลและข้อตกลงที่ดีร่วมกันในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.70 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

2. ข้าพเจ้าใช้วิธีการพูดอย่างตรงไปตรงมากับผู้อื่นที่ไม่เห็นด้วยเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การใช้วิธีการพูดอย่างตรงไปตรงมากับผู้อื่นที่ไม่เห็นด้วยเพื่อให้ได้ในหัวข้อตกลงที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.00 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

3. ข้าพเจ้ามักเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.30 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

4. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าเหตุผลและความเห็นจากทุกฝ่ายจะนำไปสู่แนวทางที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาค

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การที่มีความเชื่อว่าเหตุผลและความเห็นจากทุกฝ่ายจะนำไปสู่แนวทางที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาคในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.30 ในระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด

5. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาคที่เกิดขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหาคที่เกิดขึ้นในการแก้ไขปัญหาคในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.50 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

ตารางที่ 4.11 : ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของ
พนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการประนีประนอม

ร้อยละ

องค์ประกอบ	ระดับความสำคัญ				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้ามักแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยการปรึกษาหารือ หาเหตุผลและข้อตกลงที่ตรงกัน	1.20	8.00	25.00	38.80	27.00
2. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งได้เพียงบางส่วน ยังคิดว่าไม่สามารถแก้ไขอะไรได้เลย	3.80	9.00	27.70	32.80	26.70
3. ข้าพเจ้าใช้วิธีการพบกันคนละครั้งทางในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดความยุติธรรม	1.50	5.70	29.30	40.80	22.70
4. ข้าพเจ้ามักใช้วิธีการต่อรองกับผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความประนีประนอมในการทำงานร่วมกัน	1.80	7.00	27.70	42.80	20.70
5. ข้าพเจ้าพยายามหาหนทางในการในการแก้ไขปัญหาคโดยให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาค	0.80	5.30	25.70	39.20	29.00

จากตารางที่ 4.11 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม มีดังนี้

1. ข้าพเจ้ายอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การยอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้างในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.50 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

2. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งได้เพียงบางส่วน ยังคิดว่าไม่สามารถแก้ไขอะไรได้เลย

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การที่มีความเชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งได้เพียงบางส่วน ยังคิดว่าไม่สามารถแก้ไขอะไรได้เลยในหัวข้อนี้มากที่สุด คิด

เป็นร้อยละ 32.80 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

3. ข้าพเจ้าใช้วิธีการพบกันคนละครั้งทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดความยุติธรรม

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การใช้วิธีการพบกันคนละครั้งทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.80 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

4. ข้าพเจ้ามักใช้วิธีการต่อรองกับผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความประนีประนอมในการทำงานร่วมกัน

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การใช้วิธีการต่อรองกับผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความประนีประนอมในการทำงานร่วมกันในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.80 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

5. ข้าพเจ้าพยายามหาหนทางในการในการแก้ไขปัญหาโดยให้ทุก ๆ ฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหา

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การพยายามหาหนทางในการในการแก้ไขปัญหาโดยให้ทุก ๆ ฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.20 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

ตารางที่ 4.12 : ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการหลีกเลี่ยง

ร้อยละ

องค์ประกอบ	ระดับความสำคัญ				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้าจะพยายามใช้ความอดทนอดกลั้น ไม่ตอบโต้เพื่อหลีกเลี่ยงจากปัญหาความขัดแย้ง	1.30	9.50	30.80	33.20	25.20
2. ข้าพเจ้ามีความคิดว่าควรหลีกเลี่ยงจากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและคิดว่าโอกาสที่จะแก้ไขในวันข้างหน้ายังมี	3.30	10.70	39.50	28.80	17.70
3. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้	2.30	8.70	33.50	34.30	21.20
4. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้าจะมีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ	3.80	9.00	36.80	33.40	17.00
5. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้	31.00	24.50	19.80	14.50	10.20

จากตารางที่ 4.12 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง มีดังนี้

1. ข้าพเจ้าจะพยายามใช้ความอดทนอดกลั้น ไม่ตอบโต้เพื่อหลีกเลี่ยงจากปัญหาความขัดแย้ง

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การพยายามใช้ความอดทนอดกลั้น ไม่ตอบโต้เพื่อหลีกเลี่ยงจากปัญหาความขัดแย้งในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.20 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

2. ข้าพเจ้ามีความคิดว่าควรหลีกเลี่ยงจากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและคิดว่าโอกาสที่จะแก้ไขในวันข้างหน้ายังมี

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การใช้วิธีหลีกเลี่ยงจากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและคิดว่าโอกาสที่จะแก้ไขในวันข้างหน้ายังมีในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.50 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

3. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การพยายามทำเท่าที่จำเป็น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.30 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

4. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้าจะมีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้าจะมีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.80 ในระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

5. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้หัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.00 ในระดับที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.13 : ระดับความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านยอมให้

ร้อยละ

องค์ประกอบ	ระดับความสำคัญ				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้ง	1.30	5.70	29.20	33.80	30.00
2. ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียบละสิ่งๆ ที่ข้าพเจ้าต้องการเพื่อให้ผู้ร่วมงานสมหวัง	2.00	10.00	33.20	39.30	15.50
3. ข้าพเจ้ามักใช้ความนุ่มนวล อ่อนโยนเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	1.30	7.20	23.00	39.50	29.00
4. ข้าพเจ้ามักจะสงบเสงี่ยมไม่ก่อความวุ่นวายให้กับผู้อื่น ได้รับความกระทบกระเทือนไม่ว่าจะกรณีใด ๆ	3.50	12.00	19.20	36.80	28.50
5. ข้าพเจ้าใช้ความจริงใจ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	0.80	7.20	20.00	30.00	42.00

จากตารางที่ 4.13 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้ มีดังนี้

1. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้ง

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การพยายามถนอมน้ำใจของผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.80 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

2. ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการเพื่อให้ผู้ร่วมงานสมหวัง

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การพยายามเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการเพื่อให้ผู้ร่วมงานสมหวังในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.30 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

3. ข้าพเจ้ามักใช้ความนุ่มนวล อ่อนโยนเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การใช้ความนุ่มนวล อ่อนโยนเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.50 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

4. ข้าพเจ้ามักจะสงบเสงี่ยมไม่ก่อความวุ่นวายให้กับผู้อื่น ได้รับความกระทบกระเทือนไม่ว่าจะกรณีใด ๆ

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การสงบเสงี่ยมไม่ก่อความวุ่นวายให้กับผู้อื่น ได้รับความกระทบกระเทือนไม่ว่าจะกรณีใด ๆ ในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.80 ในระดับที่มีความสำคัญมาก

5. ข้าพเจ้าใช้ความจริงใจ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดที่ว่า การใช้ความจริงใจ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหัวข้อนี้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.00 ในระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด

ตารางที่ 4.14 : การจัดระดับการให้ระดับสำคัญของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การยอมให้

พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง	Mean	S.D	อันดับที่
การแข่งขันหรือการเอาชนะ	3.45	0.96	5
การร่วมมือแก้ปัญหา	4.75	0.76	2
การประนีประนอม	4.60	0.68	3
การหลีกเลี่ยง	4.49	0.73	4
การยอมให้	4.77	0.81	1

Mean = ค่าเฉลี่ย, S.D. = Standard Deviation (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

จากตารางที่ 1.14 พบว่าการจัดระดับการให้ระดับสำคัญของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การยอมให้ มีดังนี้

1. อันดับที่ 1 ได้แก่พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้
2. อันดับที่ 2 ได้แก่พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา
3. อันดับที่ 3 ได้แก่พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม
4. อันดับที่ 4 ได้แก่พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง
5. อันดับที่ 5 ได้แก่พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะ

ตารางที่ 4.15 : แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือเอาชนะ

พฤติกรรมที่แสดงออก	Mean	S.D
1. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่าเหตุผลของตัวเองถูกต้อง และต้องการเป็นฝ่ายชนะเสมอเมื่อเกิดความขัดแย้ง	2.64	1.13
2. ข้าพเจ้ามักใช้ความคิดเห็นตามแนวทางของข้าพเจ้าเป็นใหญ่ ในการแก้ไขความขัดแย้ง	2.67	1.16
3. ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้	3.27	1.07
4. ข้าพเจ้าจะผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า	2.76	1.12
5. ข้าพเจ้าจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้ตามที่ข้าพเจ้าต้องการ และกำจัดผู้ที่ขัดแย้งกับข้าพเจ้าให้พ้นไป	2.49	1.33
รวม	3.45	0.96

Mean = ค่าเฉลี่ย, S.D. = Standard Deviation (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือเอาชนะ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 เมื่อพิจารณาการจัดอันดับการให้ระดับสำคัญเป็นรายชื่อของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือเอาชนะมีดังนี้ (ทั้งนี้เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

อันดับที่ 1 ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27)

อันดับที่ 2 ข้าพเจ้าจะผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76)

อันดับที่ 3 ข้าพเจ้ามักใช้ความคิดเห็นตามแนวทางของข้าพเจ้าเป็นใหญ่ ในการแก้ไขความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67)

อันดับที่ 4 ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่าเหตุผลของตัวเองถูกต้อง และต้องการเป็นฝ่ายชนะเสมอเมื่อเกิดความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64)

อันดับที่ 5 ข้าพเจ้าจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้ตามที่ข้าพเจ้าต้องการ และกำจัดผู้ที่ขัดแย้งกับข้าพเจ้าให้พ้นไป (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49)

ตารางที่ 4.16 : แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มี
พฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา

พฤติกรรมที่แสดงออก	Mean	S.D
1. ข้าพเจ้ามักแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง โดยการปรึกษาหารือ หาเหตุผลและ ข้อตกลงที่ติร่วมกัน	3.82	.961
2. ข้าพเจ้าใช้วิธีการพูดอย่างตรงไปตรงมากับผู้อื่นที่ไม่เห็นด้วยเพื่อให้ได้ ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง	3.58	1.045
3. ข้าพเจ้ามักเปิด โอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ไข ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	3.83	1.010
4. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าเหตุผลและความเห็นจากทุก ฝ่ายจะนำไปสู่แนวทางที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาค	3.90	.994
5. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อ แก้ไขปัญหาคที่เกิดขึ้น	3.89	.976
รวม	4.75	0.76

Mean = ค่าเฉลี่ย, S.D. = Standard Deviation (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีพฤติกรรม
จัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75 เมื่อ
พิจารณาการจัดอันดับการให้ระดับสำคัญเป็นรายชื่อของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรม
จัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา มีดังนี้ (ทั้งนี้เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงค่าเฉลี่ย
ต่ำสุด)

อันดับที่ 1 เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าเหตุผลและความเห็นจากทุกฝ่ายจะ
นำไปสู่แนวทางที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาค (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90)

อันดับที่ 2 ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไข
ปัญหาคที่เกิดขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89)

อันดับที่ 3 ข้าพเจ้ามักเปิด โอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ไข
ปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83)

อันดับที่ 4 ข้าพเจ้ามักแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง โดยการปรึกษาหารือ หาเหตุผลและ
ข้อตกลงที่ติร่วมกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82)

อันดับที่ 5 ข้าพเจ้าใช้วิธีการพูดอย่างตรงไปตรงมากับผู้อื่นที่ไม่เห็นด้วยเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58)

ตารางที่ 4.17 : แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

พฤติกรรมที่แสดงออก	Mean	S.D
1. ข้าพเจ้ายอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง	3.29	1.01
2. ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งได้เพียงบางส่วน ยังคิดว่าไม่สามารถแก้ไขอะไรได้เลย	3.70	1.07
3. ข้าพเจ้าใช้วิธีการพบกันคนละครั้งทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดความยุติธรรม	3.78	0.92
4. ข้าพเจ้ามักใช้วิธีการต่อรองกับผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความประนีประนอมในการทำงานร่วมกัน	3.74	0.93
5. ข้าพเจ้าพยายามหาหนทางในการในการแก้ไขปัญหาโดยให้ทุก ๆ ฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการแก้ไข้ปัญหา	3.91	0.91
รวม	4.60	0.68

Mean = ค่าเฉลี่ย, S.D. = Standard Deviation (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 เมื่อพิจารณาการจัดอันดับการให้ระดับสำคัญเป็นรายชื่อของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม มีดังนี้ (ทั้งนี้เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

อันดับที่ 1 ข้าพเจ้าพยายามหาหนทางในการในการแก้ไข้ปัญหาโดยให้ทุก ๆ ฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการแก้ไข้ปัญหา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91)

อันดับที่ 2 ข้าพเจ้าใช้วิธีการพบกันคนละครั้งทางในการแก้ไข้ปัญหาความขัดแย้งกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78)

อันดับที่ 3 ข้าพเจ้ามักใช้วิธีการต่อรองกับผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความ

ประนีประนอมในการทำงานร่วมกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74)

อันดับที่ 4 ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งได้เพียงบางส่วน ยังคิดว่าไม่สามารถแก้ไขอะไรได้เลย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70)

อันดับที่ 5 ข้าพเจ้ายอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29)

ตารางที่ 4.18 : แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง

พฤติกรรมที่แสดงออก	Mean	S.D
1. ข้าพเจ้าจะพยายามใช้ความอดทนอดกลั้น ไม่ตอบโต้เพื่อหลีกเลี่ยงจากปัญหาความขัดแย้ง	3.72	0.99
2. ข้าพเจ้ามีความคิดว่าควรหลีกเลี่ยงจากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและคิดว่าโอกาสที่จะแก้ไขในวันข้างหน้ายังมี	3.47	1.01
3. ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้	3.64	0.98
4. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้าจะมีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ	3.51	1.00
5. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่จะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้	3.64	1.05
รวม	4.49	0.73

Mean = ค่าเฉลี่ย, S.D. = Standard Deviation (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

จากตารางที่ 4.18 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณาการจัดอันดับการให้ระดับสำคัญเป็นรายชื่อของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง มีดังนี้ (ทั้งนี้เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

อันดับที่ 1 ข้าพเจ้าจะพยายามใช้ความอดทนอดกลั้น ไม่ตอบโต้เพื่อหลีกเลี่ยงจากปัญหาความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72)

อันดับที่ 2 ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64)

อันดับที่ 3 ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64)

อันดับที่ 4 ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้าจะมีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51)

อันดับที่ 5 ข้าพเจ้ามีความคิดว่าควรหลีกเลี่ยงจากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและคิดว่าโอกาสที่จะแก้ไขในวันข้างหน้ายังมี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47)

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้

พฤติกรรมที่แสดงออก	Mean	S.D
1. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้ง	3.86	0.96
2. ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการเพื่อให้ผู้ร่วมงานสมหวัง	3.56	0.94
3. ข้าพเจ้ามักใช้ความนุ่มนวล อ่อนโยนเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	3.88	0.95
4. ข้าพเจ้ามักจะสงบเสงี่ยมไม่ก่อความวุ่นวายให้กับผู้อื่นได้รับความกระทบกระเทือนไม่ว่าจะกรณีใด ๆ	3.75	1.10
5. ข้าพเจ้าใช้ความจริงใจ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.05	0.99
รวม	4.77	0.81

Mean = ค่าเฉลี่ย, S.D. = Standard Deviation (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน)

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 เมื่อพิจารณาการจัดอันดับการให้ระดับสำคัญเป็นรายชื่อของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง มีดังนี้ (ทั้งนี้เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

อันดับที่ 1 ข้าพเจ้าใช้ความจริงใจ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05)

อันดับที่ 2 ข้าพเจ้ามักใช้ความนุ่มนวล อ่อนโยนเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88)

อันดับที่ 3 ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86)

อันดับที่ 4 ข้าพเจ้ามักจะสงบเสงี่ยมไม่ก่อความวุ่นวายให้กับผู้อื่นได้รับความกระทบกระเทือนไม่ว่าจะกรณีใด ๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75)

อันดับที่ 5 ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการเพื่อให้ผู้ร่วมงานสมหวัง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56)

2. การทดสอบสมมติฐาน (Inferential Statistics)

สมมติฐานข้อที่ 1 : ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.1 : ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test)

เพศ	N	Mean	Std.Deviation	T-Test	P
ชาย	180	3.54	0.95	1.71	0.09
หญิง	220	3.38	0.96		

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ความแตกต่างของเพศ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์-ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.09$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.21 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test)

เพศ	N	Mean	Std.Deviation	T-Test	P
ชาย	180	4.79	0.77	0.96	0.34
หญิง	220	4.72	0.75		

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ความแตกต่างของเพศ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือแก้ปัญหาของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.34$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.22 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test)

เพศ	N	Mean	Std.Deviation	T-Test	P
ชาย	180	4.63	0.67	0.93	0.35
หญิง	220	4.57	0.68		

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ความแตกต่างของเพศ มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.35$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.23 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test)

เพศ	N	Mean	Std.Deviation	T-Test	P
ชาย	180	4.49	0.67	- 0.04	0.97
หญิง	220	4.49	0.77		

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ความแตกต่างของ เพศ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน (P = 0.97) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.24 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด - โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (T-test)

เพศ	N	Mean	Std.Deviation	T-Test	P
ชาย	180	4.78	0.83	0.34	0.74
หญิง	220	4.76	0.79		

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.24 พบว่าความแตกต่างของเพศมีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน (P = 0.97) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.2 : ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการใน ธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

อายุ	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	1.56	0.52		
				0.56	0.64
ภายในกลุ่ม	396	365.96	0.92		
รวม	399	367.52			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ความแตกต่างของ อายุ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน (P=0.64) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.26 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

อายุ	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	1.17	0.39		
				0.68	0.56
ภายในกลุ่ม	396	227.13	0.57		
รวม	399	228.30			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ความแตกต่างของ อายุ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P=0.56$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.27 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

อายุ	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	1.30	0.43		
				0.95	0.42
ภายในกลุ่ม	396	181.20	0.46		
รวม	399	182.50			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ความแตกต่างของ อายุ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.42$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.28 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

อายุ	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	0.72	0.24		
				0.46	0.71
ภายในกลุ่ม	396	209.31	0.53		
รวม	399	210.03			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ความแตกต่างของอายุ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โสลดิ่ง - จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.71$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.29 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด - โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

อายุ	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	3.48	1.16		
				1.79	0.15
ภายในกลุ่ม	396	256.17	0.65		
รวม	399	259.65			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ความแตกต่างของ อายุ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โสลดิ่ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.15$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.3 : ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โสลดิ่ง จำกัด แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.30 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการความ
ขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจ
ร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่าง
ค่าเอฟ (F-test)

ระดับการศึกษา	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	17.73	8		
				10.06	0.00*
ภายในกลุ่ม	397	349.79	0.88		
รวม	399	367.52			

มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ความแตกต่างของ ระดับการศึกษา มีผลต่อวิธีการจัดการกับความ
ขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือ
บริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด มีความแตกต่างกัน (P = 0.00*) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.31 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการความ
ขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจ
ร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด โดยพิจารณาเป็นรายคู่ (Scheffe)

ระดับการศึกษา	\bar{x}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.82	-	0.48*	0.14
ปริญญาตรี	3.34		-	0.52*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.85			-

* มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8161

จากตารางที่ 4.31 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีผลต่อวิธีการ
จัดการกับความขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

1. ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับระดับการศึกษาปริญญาตรี
2. ระดับการศึกษาปริญญาตรีกับระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.32 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ระดับการศึกษา	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	0.66	0.33		
				0.58	0.56
ภายในกลุ่ม	397	227.64	0.57		
รวม	399	228.30			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ความแตกต่างของ ระดับการศึกษา มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.56$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.33 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจ ร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ระดับการศึกษา	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	0.93	0.47		
				1.02	0.36
ภายในกลุ่ม	397	181.57	0.46		
รวม	399	182.50			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ความแตกต่างของ ระดับการศึกษา มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.36$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.34 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ระดับการศึกษา	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	1.48	0.74		
				1.41	0.25
ภายในกลุ่ม	397	208.55	0.53		
รวม	399	210.03			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ความแตกต่างของ ระดับการศึกษา มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด-โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P=0.25$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.35 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (ระดับการศึกษา) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

ระดับการศึกษา	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	2	0.31	0.16		
				0.24	0.79
ภายในกลุ่ม	397	259.65	0.65		
รวม	399	259.96			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ความแตกต่างของ ระดับการศึกษา มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด - โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.76$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.4 : ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.36 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

อายุการทำงาน	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	1.89	0.63		
				0.68	0.56
ภายในกลุ่ม	396	365.63	0.92		
รวม	399	367.52			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.36 พบว่าความแตกต่างของ อายุการทำงาน มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.56$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.37 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการความ
ขัดแย้งด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหาร
ในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

อายุการทำงาน	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	1.90	0.63		
				1.11	0.35
ภายในกลุ่ม	396	226.41	0.57		
รวม	399	228.31			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.37 พบว่าความแตกต่างของ อายุการทำงาน มีผลต่อวิธีการจัดการกับความ
ขัดแย้งด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท
ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.35$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.38 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการความ
ขัดแย้งด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารใน
เครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

อายุการทำงาน	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	0.41	0.14		
				0.30	0.83
ภายในกลุ่ม	396	182.09	0.46		
รวม	399	182.50			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.38 พบว่าความแตกต่างของ อายุการทำงาน มีผลต่อวิธีการจัดการกับความ
ขัดแย้งด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท
ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.83$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.39 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

อายุการทำงาน	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	2.82	0.94		
				1.80	0.15
ภายในกลุ่ม	396	207.22	0.52		
รวม	399	210.04			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.39 พบว่าความแตกต่างของ อายุการทำงาน มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด-โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน (P = 0.15) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.40 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

อายุการทำงาน	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	5.39	1.80		
				2.80	0.04*
ภายในกลุ่ม	396	254.26	0.64		
รวม	399	259.65			

*มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.40 พบว่าความแตกต่างของ อายุการทำงาน มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด - โฮลดิ้ง จำกัด มีความแตกต่างกัน (P = 0.04*) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.41 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (อายุการทำงาน) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการขอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด โดยพิจารณาเป็นรายคู่ (Scheffe)

อายุการทำงาน	\bar{x}	ต่ำกว่า 1 ปี	1 ปี – 5 ปี	6ปี – 10 ปี	10 ปีขึ้นไป
		4.74	4.86	4.59	4.65
ต่ำกว่า 1 ปี	4.74	-	0.12	0.15	0.09
1 ปี – 5 ปี	4.86		-	0.27*	0.21
6ปี – 10 ปี	4.59			-	0.06
10 ปีขึ้นไป	4.65				-

*มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.41 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุการทำงานต่างกันมีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการขอมให้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่

1. อายุการทำงาน 1 – 5 ปีกับอายุการทำงาน 6 – 10 ปี

สมมติฐานการวิจัยที่ 1.5 : ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล (รายได้) มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการขอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.42 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (รายได้) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

รายได้	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	8.30	2.77		
				3.05	0.03*
ภายในกลุ่ม	396	359.22	0.91		
รวม	399	367.52			

* มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.42 พบว่าความแตกต่างของ รายได้ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด มีความแตกต่างกัน (P = 0.03*) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ไม่พบรายคู่ไหนของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับรายได้ต่างกันมีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะของข้อมูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.43 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (รายได้) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โสลดิ่ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

รายได้	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	2.29	0.76		
				1.34	0.26
ภายในกลุ่ม	396	226.01	0.57		
รวม	399	228.30			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.43 พบว่า ความแตกต่างของ รายได้ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการร่วมมือแก้ปัญหา ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด-โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.26$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.44 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (รายได้) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

รายได้	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	0.43	0.15		
				0.32	0.82
ภายในกลุ่ม	396	182.07	0.46		
รวม	399	182.50			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.44 พบว่าความแตกต่างของ รายได้ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการประนีประนอม ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด - โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.82$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.45 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (รายได้) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

รายได้	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	0.37	0.12		
				0.23	0.88
ภายในกลุ่ม	396	209.67	0.53		
รวม	399	210.04			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.45 พบว่า ความแตกต่างของ รายได้ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านการหลีกเลี่ยง ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.88$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.46 : การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล (รายได้) มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าเอฟ (F-test)

รายได้	Df	SS	MS	F	P
ระหว่างกลุ่ม	3	2.59	0.86		
				1.33	0.27
ภายในกลุ่ม	396	257.06	0.65		
รวม	399	259.65			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.46 พบว่าความแตกต่างของ รายได้ มีผลต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ด้านการยอมให้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ($P = 0.27$) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 2 : รูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ ในกรณีที่มีปัญหากับผู้ร่วมงาน ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

สมมติฐานการวิจัยที่ 2.1 : รูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกรณีที่มีปัญหากับผู้ร่วมงาน ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ตารางที่ 4.47 : แสดงการทดสอบรูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ตัวแปร	B	Std.Error	Beta	t	p
รูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน	3.696E-02	0.03	0.7	1.46	0.15

R = 0.7 R Square = 0.01 SE = 0.60 F = 2.14 p = 0.15 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.47 พบว่ารูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน ไม่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่สัมพันธ์กันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยรูปแบบผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน ไม่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง (คิดเป็นร้อยละ 1.00)

สมมติฐานการวิจัยที่ 2.2 : รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกรณีที่มีปัญหากับผู้ร่วมงาน ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ตารางที่ 4.48 : แสดงการทดสอบรูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ตัวแปร	B	Std.Error	Beta	t	p
รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ	-5.647E-0	0.02	-0.01	-0.23	0.82

R = 0.01 R Square = 0.00 SE = 0.61 F = 0.05 p = 0.82 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.48 พบว่า รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ ไม่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่สัมพันธ์กัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่

เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยรูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ ไม่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง (คิดเป็นร้อยละ 0.00)

สมมุติฐานการวิจัยที่ 2.3 : รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกรณีที่มีปัญหากับผู้ร่วมงาน ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ตารางที่ 4.49 : แสดงการทดสอบรูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ตัวแปร	B	Std.Error	Beta	t	p
รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ	0.10	0.03	0.18	3.55	0.00*

R = 0.18 R Square = 0.03 SE = 0.60 F = 12.61 p = 0.00 * มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.49 พบว่า รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยรูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง (คิดเป็นร้อยละ 3.00)

สมมุติฐานการวิจัยที่ 2.4 : รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกรณีที่มีปัญหากับผู้ร่วมงาน ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ตารางที่ 4.50 : แสดงการทดสอบรูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอมมีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟิ้นฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด

ตัวแปร	B	Std.Error	Beta	t	p
รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม	6.354E-02	0.03	0.11	2.29	0.02*

R = 0.11 R Square = 0.01 SE = 0.60 F = 5.23 p = 0.02 * มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.50 พบว่ารูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอมมีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยรูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอมมีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง (คิดเป็นร้อยละ 1.00)

สมมุติฐานการวิจัยที่ 2.5 : รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟิ้นฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด

ตารางที่ 4.51 : แสดงการทดสอบรูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟิ้นฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด

ตัวแปร	B	Std.Error	Beta	t	p
รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา	0.13	0.03	0.24	4.93	0.00*

R = 0.24 R Square = .06 SE = 0.58 F = 24.30 p = 0.00 * มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.51 พบว่ารูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยรูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง (คิดเป็นร้อยละ 6.00)

จากข้อมูลข้างต้นแสดงถึงการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระในแต่ละด้าน ได้แก่ รูปแบบของผู้นำการจัดการแบบพนักงาน รูปแบบผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา ว่ามีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการกับวิธีการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้เพื่อให้ผลการทดลองสามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรอิสระตัวใดมีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการมากกว่ากัน ผู้วิจัยจึงทำการทดลองโดยการวิเคราะห์ค่าสถิติถดถอยพหุคูณแบบรวม (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกการทำนายของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้ง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.52 : แสดงผลทดสอบหาค่าสถิติถดถอยพหุคูณแบบรวม (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกการทำนายของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตัวแปร	B	Std.Error	Beta	t	p
ค่าคงที่	4.80	0.16		29.99	0.00
รูปแบบผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน	3.696E-02	0.03	0.7	1.46	0.15
รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ	-5.647E-0	0.02	-0.01	-0.23	0.82
รูปแบบผู้นำแบบนักบุญ	0.10	0.03	0.18	3.55	0.00*
รูปแบบผู้นำแบบประนีประนอม	6.354E-02	0.03	0.11	2.29	0.02*
รูปแบบผู้นำแบบนักพัฒนา	0.13	0.03	0.24	4.93	0.00*

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 * มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

จากตารางที่ 4.52 พบว่ารูปแบบผู้นำมีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยคิดเป็นร้อยละเท่ากับ 7.00 และที่เหลืออีกร้อยละ 93.00 เกิดจากอิทธิพลจาก

ปัจจัยอื่น เมื่อพิจารณาการจัดอันดับการให้ระดับสำคัญเป็นรายชื่อของรูปแบบผู้นำมีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีดังนี้ (ทั้งนี้เรียงจากค่าเบต้าสูงสุดถึงค่าเบต้าต่ำสุด)

1. รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา (ค่าเบต้าเท่ากับ 0.24)
2. รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ (ค่าเบต้าเท่ากับ 0.18)
3. รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม (ค่าเบต้าเท่ากับ 0.11)
4. รูปแบบผู้นำการจัดการแบบผู้หนึ่งงาน (ค่าเบต้าเท่ากับ 0.07)
5. รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ (ค่าเบต้าเท่ากับ - 0.01)

สมมติฐานข้อที่ 3 : วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.53 : แสดงความสัมพันธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการแข่งขันหรือเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ โดยใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

			วิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ				
			1 ^B	2 ^B	3 ^B	4 ^B	5 ^B
วิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ	1 ^B	Pearson Correlation	1	-.186(*)	-.043	.187(*)	-.115(*)
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.393	.000	.021
		N	400	400	400	400	400
	2 ^B	Pearson Correlation	-.186(*)	1	.543(*)	.288(*)	.512(*)
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	400	400	400	400	400
	3 ^B	Pearson Correlation	-.043	.543(*)	1	.353(*)	.534(*)
		Sig. (2-tailed)	.393	.000	.	.000	.000
		N	400	400	400	400	400
	4 ^B	Pearson Correlation	.187(*)	.288(*)	.353(*)	1	.472(*)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	400	400	400	400	400
	5 ^B	Pearson Correlation	-.115(*)	.512(*)	.534(*)	.472(*)	1
		Sig. (2-tailed)	.021	.000	.000	.000	.
		N	400	400	400	400	400

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)., 1^B=วิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ, 2^B=วิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือแก้ปัญหา, 3^B= วิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการประนีประนอม, 4^B= วิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการหลีกเลี่ยง, 5^B= วิธีการจัดการความขัดแย้งด้านการยอมให้

จากตารางที่ 4.53 พบว่าวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้จึงยอมรับสมมติฐาน ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะ

1.1 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา (Pearson Correlation = $-.186$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง (Pearson Correlation = 1.87) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.3 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการแข่งขันหรือการเอาชนะมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง (Pearson Correlation = $-.115$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหา

2.1 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม (Pearson Correlation = $.543$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง (Pearson Correlation = $.288$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือแก้ปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ (Pearson Correlation = $.512$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

3.1 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอมมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง (Pearson Correlation = $.353$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอมของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ (Pearson Correlation = $.534$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง

4.1 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยงของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบการยอมให้ (Pearson Correlation = .472) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปและอภิปรายผล

การอภิปรายผลของงานวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด จะสรุปผลตามสมมติฐานที่ได้กำหนดขึ้นมาโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สมมติฐานที่ 1: ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน ในประเด็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 : ตารางสรุปสมมติฐานที่ 1 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ ที่มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

วิธีการจัดการความขัดแย้ง	ระดับการศึกษา		อายุการทำงาน		รายได้	
	F	Sig	F	Sig	F	Sig
1. การแข่งขันหรือการเอาชนะ	10.06	0.00*	0.68	0.56	3.05	0.03*
2. การร่วมมือแก้ปัญหา	0.58	0.56	1.11	0.35	1.34	0.26
3. การประนีประนอม	1.02	0.36	0.30	0.83	0.32	0.82
4. การหลีกเลี่ยง	1.41	0.25	1.80	0.15	0.23	0.88
5. การยอมให้	0.24	0.79	2.80	0.04*	1.33	0.27

* มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.82

1.1 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้ง ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

1.2 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านอายุของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้ง ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านอายุของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

1.3 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านการศึกษาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้ง ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านการศึกษาของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องการจัดการความขัดแย้งทางด้านการแข่งขันหรือเอาชนะในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในรายการต่อไปนี้

1.3.1 พนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัดที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

1.3.2 พนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัดที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีกับพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัดที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

1.4 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านอายุการทำงานมีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านอายุการทำงาน

ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องการจัดการความขัดแย้งทางด้านการยอมให้ ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในรายชื่อต่อไปนี้

1.4.1 พนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ที่มีอายุการทำงาน 1 ปี – 5 ปี กับพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ที่มีอายุการทำงาน 6 ปี – 10 ปี

1.5 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านรายได้มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านรายได้ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 สรุปได้ว่า ความแตกต่างของเพศ อายุ และรายได้ มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ในเรื่องเกี่ยวกับความแตกต่างด้านระดับการศึกษาและอายุการทำงานที่มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

2. สมมติฐานที่ 2 : รูปแบบของผู้นำการจัดการแบบผู้หนึ่งงาน รูปแบบของผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ รูปแบบผู้นำแบบการจัดการแบบประนีประนอม รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ในกรณีที่มิปัญหาที่ผู้ร่วมงาน ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 รูปแบบของผู้นำการจัดการแบบผู้หนึ่งงาน มีอิทธิพลต่อการจัดการความ

ขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
 จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า รูปแบบของผู้นำการจัดการแบบผู้หนี
 งาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารใน
 เครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

2.2 รูปแบบของผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ มีอิทธิพลต่อการจัดการความ
 ขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
 จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า รูปแบบของผู้นำการจัดการแบบเผด็จ
 การไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง
 จำกัด ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

2.3 รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้ง ของ
 พนักงานระดับปฏิบัติการ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
 จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ มี
 อิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ใน
 ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

2.4 รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอมมีอิทธิพลต่อการจัดการความ
 ขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
 จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำการจัดการแบบ
 ประนีประนอม มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด-
 โฮลดิ้ง จำกัด ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

2.5 รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้ง
 ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
 จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา มี
 อิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
 ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 สรุปได้ว่า รูปแบบของผู้นำการจัดการ แบบผู้นำงาน รูปแบบผู้นำแบบการจัดการแบบเผด็จการ ไม่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด ยกเว้น ในเรื่องเกี่ยวกับ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด

3. สมมติฐานที่ 3 : วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด มีความสัมพันธ์กัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟันฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด มีความสัมพันธ์กัน ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในเรื่องดังต่อไปนี้

3.1 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทางด้านการแข่งขันหรือเอาชนะ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งทางด้านการร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง การยอมให้ ยกเว้นวิธีการจัดการความขัดแย้งทางด้านการประนีประนอม

3.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบทางด้านการร่วมมือแก้ปัญหา มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งทางด้านการแข่งขันหรือเอาชนะ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้

3.3 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทางด้านการประนีประนอม มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งทางด้านการร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง ยอมให้ ยกเว้นในเรื่องการแข่งขันหรือการเอาชนะ

3.4 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทางด้านการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งทางด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม

การยอมให้

3.5 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทางการการยอมให้ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งทางการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง

บทสรุป

องค์ประกอบของบทสรุปสามารถอธิบายได้ใน 2 ลักษณะ คือ ผลของงานวิจัยกับวรรณกรรมปริทัศน์ และการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลของการวิจัยกับวรรณกรรมปริทัศน์

ผลของการวิจัยกับวรรณกรรมปริทัศน์มีสาระสำคัญตามแนวทางสมมุติฐานดังนี้

1. สมมุติฐานที่ 1: ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้ง ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกันในประเด็นดังต่อไปนี้

1.1 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้ง ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมุติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านเพศ ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

1.2 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านอายุ ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้ง ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมุติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านอายุ ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

1.3 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านการศึกษา ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้ง ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านการศึกษา ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องการจัดการความขัดแย้งทางด้านการแข่งขัน หรือเอาชนะในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในรายชื่อต่อไปนี้

1.3.1 พนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

1.3.2 พนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีกับพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

1.4 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านอายุการทำงาน มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านอายุการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องการจัดการความขัดแย้งทางด้านการยอมให้ ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในรายชื่อต่อไปนี้

1.4.1 พนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ที่มีอายุการทำงาน 1 ปี – 5 ปี กับพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด ที่มีอายุการทำงาน 6 ปี – 10 ปี

1.5 ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านรายได้ มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟู๊ด โซลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านรายได้ ของ

พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลต่อการจัดการความขัดแย้งของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท
ไพนัฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 สรุปได้ว่า ความแตกต่างของเพศ อายุ และรายได้ มีผล
ต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ
การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ของธุรกิจร้านอาหารใน
เครือบริษัท ไพนัฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ในเรื่องเกี่ยวกับความแตกต่างด้านระดับ
การศึกษาและอายุการทำงานที่มีผลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของ
ธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไพนัฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด แตกต่างกัน

ผลของสมมติฐานที่ 1 สามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ในเรื่องที่
เกี่ยวข้องกับ สาเหตุของความขัดแย้ง Pneman และ Bruehl (1982 อ้างใน ชฎารัตน์ บุญอุดม, 2538 ,หน้า 10) เกิดจากความแตกต่างทางภูมิหลังของบุคคล เช่น ความแตกต่างของ เพศ อายุ
การศึกษา หรือสภาพแวดล้อมที่เติบโตมาซึ่งจะแตกต่างกันจากการอบรมเลี้ยงดู สถานะทาง
เศรษฐกิจและสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อที่ยึดถือ ตลอดจนพื้นฐานเศรษฐกิจและ
ประสบการณ์ของชีวิต และ กิติมา ปรีดีดิถ (2529) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งระหว่าง
บุคคลว่า เกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์
รวมกับความแตกต่างจากประสบการณ์ ความคิดเห็นต่างกัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างตาม
ธรรมชาติของมนุษย์รวมกับความแตกต่างจากประสบการณ์ และการศึกษาอบรมที่แต่ละคนได้
รับมา ความแตกต่างนี้เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คนมีความรู้สึกนึกคิดที่ไม่เหมือนกัน หากไม่สามารถ
ตอบสนองกัน ได้ด้วยความพอใจทั้งสองฝ่ายปัญหาความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น

จากสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจากความแตกต่างของการเลี้ยงดูที่แต่ละคนได้รับมา
ชฎารัตน์ บุญอุดม (2538) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานที่เพศชาย ซึ่งเป็นเพศที่ได้รับการอบรม
เลี้ยงดูต่างจากพนักงานที่เป็นเพศหญิงในสังคมไทย ทำให้พนักงานเพศชายมีโอกาที่จะได้รับ
ประสบการณ์ตามช่วงอายุจากนอกบ้านมากกว่า ในขณะที่พนักงานเพศหญิงมักจะถูกอบรมให้อยู่
ในกรอบ จากประสบการณ์ที่มากกว่าอาจเป็นไปได้ที่พนักงานเพศชายจะมองปัญหาต่าง ๆ ใน
แง่มุมที่แตกต่างจากพนักงานเพศหญิง และในส่วนของอายุ ซึ่งอาจจะอธิบายถึงประสบการณ์ที่
ผ่านมาในชีวิตที่ยาวนานกว่า และการที่มีการทำงานในตำแหน่งมากกว่าคนอื่นทำให้พบเห็นปัญหา
ต่าง ๆ มากมาย ทำให้มีความรู้สึกนึกคิดที่ไม่เหมือนกัน มองปัญหาแต่ละอย่างไม่เหมือนกัน ทั้งนี้
เนื่องมาจากวิธีการที่แตกต่างกัน อวัยะการรับรู้ที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และ
พนักงานที่มีระดับการศึกษามากกว่า เป็นผู้ที่ได้โอกาสเรียนรู้ประสบการณ์จากเอกสารตำรา

วิชาการ จึงมีแนวคิดในแง่มุมมองที่กว้างขวางแตกต่างกันไปจากพนักงานที่มีระดับศึกษาน้อย ซึ่งสาเหตุข้างต้นนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งที่แตกต่างกันและวิธีการจัดการความขัดแย้งของแต่ละคนก็แตกต่างกันด้วย

โดยจากผลการวิจัยที่ผ่านมาของผู้ทำการวิจัยหลายท่านได้ผลการวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยฉบับนี้ เจริญ โภคสีอำนวย (2530) ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งผู้บริหารกับตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน 1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เลือกวิธีการแก้ความขัดแย้งตามลำดับดังนี้ แบบการประนีประนอมมากที่สุด รองลงมา แบบการปรองดอง การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน และแบบการร่วมมือน้อยที่สุด 2) ผู้บริหารที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียนต่างกันจะมีวิธีแก้ความขัดแย้งไม่ต่างกัน และ สุพพดา เจนสมบุญ (2547) ได้วิจัย เรื่อง วิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบโรมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา 2 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเลือกใช้ วิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมมาเป็นอันดับ 1 ส่วนผลการเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน กับตัวแปรพบว่า ด้านเพศ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการแข่งขันและวิธีหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน ด้านอายุ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน ด้านวุฒิการศึกษา ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน

2. สมมติฐานที่ 2 : รูปแบบของผู้นำการจัดการแบบผู้หนึ่งงาน รูปแบบของผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ รูปแบบผู้นำแบบการจัดการแบบประนีประนอม รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ในกรณีที่มีปัญหากับผู้ร่วมงาน ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 รูปแบบของผู้นำการจัดการแบบผู้หนึ่งงาน มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้ง ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ยกเว้น ในเรื่องเกี่ยวกับ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักบุญ รูปแบบผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม รูปแบบผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ผลของสมมุติฐานที่ 2 สามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งจะอธิบายตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ของ Blake และ Mouton (1964 อ้างใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ , 2540, หน้า124) มีรูปแบบผู้นำ 5 แบบ คือ ผู้นำการจัดการแบบหนึ่งงาน ผู้นำการจัดการแบบเผด็จการ ผู้นำการจัดการแบบนักบุญ ผู้นำการจัดการแบบประนีประนอม ผู้นำการจัดการแบบนักพัฒนา ซึ่งผู้นำในแต่ละแบบจะมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้นำในแต่ละแบบก็มีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไปเช่นเดียวกัน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบการจัดการ หนึ่งงาน (1,1) (Impoverished Management)

การจัดการแบบนี้ มิได้มุ่งหวังที่ผลผลิตหรือคนแต่อย่างใดอย่างหนึ่งเลย กล่าวคือ ผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมากและไม่สนใจความสัมพันธ์กับพนักงาน มีการบริหารแบบเรื่อย ๆ เฉื่อย ๆ อะไรก็ได้ขอให้ทุกสิ่งทุกอย่างผ่านไปแต่ละวัน ผู้นำที่ใช้การจัดการแบบนี้มักมีแนวโน้มไปในลักษณะ “เอาตัวรอด ” หรือ “ ชูระไม่ไช่ ” หรือ “ องค์กรไม่ใช่ของฉันทคนเดียว ”

เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ผู้นำจะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติม แต่แท้จริงแล้วเป็นการเลี่ยงการถามคำถามที่อาจจะไปยั่วให้เกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน การมอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินไปจนเกินความจำเป็นก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้นำแบบนี้ใช้ในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และจะสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นต้องแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามระเบียบที่มี

2. ผู้นำแบบการจัดการเผด็จการ (9,1) (Authority – obedience Management)

การจัดการแบบนี้จะมุ่งเน้นที่ผลผลิตหรือผลงาน กล่าวคือ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานแต่ผู้นำไม่ได้แสดงความสนใจห่วงใยพนักงาน การใช้คนทำงานก็เหมือนกับเครื่องจักร ถ้าพนักงานปฏิบัติงานไม่ได้ผลดีก็จะถูกลงโทษ ถูกไล่ออกหรือไม่ก็จะหาคนอื่นที่ดีมาทำแทน

เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ผู้นำจะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้งโดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะกัน ในสถานการณ์ขัดแย้งมักจะถามเพื่อนร่วมงานว่า

จะอยู่หรือจะไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจ ดังนั้นเพื่อนร่วมงานจึงเป็น ดังนั้นผู้ที่มีความขัดแย้งด้วยจึงเป็นฝ่ายแพ้ ลักษณะผู้นำแบบนี้ไม่ชอบการทำงานเป็นทีมเนื่องจากกลัวว่าเพื่อนร่วมงานจะรวมหัวกันคัดค้าน และแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยุติความขัดแย้งหรือโดยวิธีการที่ตนเป็นฝ่ายชนะ

3. ผู้นำแบบการจัดการนักบุญ (1,9) (Country – club Management)

ผู้นำจะมุ่งคนสูงแต่มุ่งงานต่ำ กล่าวคือ ผู้นำจะมุ่งสนใจต่อผู้ที่ทำงานด้วยเป็นอย่างมาก แทนที่จะสนใจในเรื่องผลผลิต เพราะผู้นำเชื่อว่าถ้าสามารถทำให้ผู้ที่ทำงานด้วยเกิดความสุขและมีความพอใจอย่างยิ่งแล้ว ผลผลิตหรือผลงานนั้นจะเป็นสิ่งที่เกิดตามมาอย่างอัตโนมัติ

เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ผู้นำจะพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของผู้อื่น แม้ว่าความคิดเห็นของตนเองจะถูกต้องก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากไม่ยอมให้ผู้อื่นเกิดความไม่พอใจ พยายามหลีกเลี่ยงการการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ไขปัญหา หรือถ้าแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากผู้อื่น พยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

4. ผู้นำแบบการจัดการประนีประนอม (5,5) (Middle of Road Management)

การจัดการของผู้นำแบบนี้ได้มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงานและให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะแต่จะมุ่งทางสายกลางคือ สนใจพนักงานเท่า ๆ กันกับประสิทธิภาพของงาน การจัดการของผู้นำในลักษณะนี้มักจะมีแนวโน้มในการบริหารจัดการเป็นแบบพอปกครองลูก

เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ผู้นำจะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง จะพยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ผู้อื่นแก้ปัญหากันเอง อาจโดยการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ย ต่อรอง หรือการประนีประนอม

5. ผู้นำแบบการจัดการทำงานนักพัฒนา (9,9) (Team Management) การจัดการแบบนี้

สนใจในตัวพนักงานและมุ่งสนใจในผลผลิตที่สูงพร้อม ๆ กันไปด้วย การจัดการแบบนี้จะพยายามสร้างความเข้มแข็งในกลุ่มคณะบุคคลผู้ปฏิบัติงานให้มาก เป็นการจัดการที่เสริมสร้างบรรยากาศให้พนักงานได้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพ และยังช่วยสร้างบรรยากาศต่างเพื่อก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีแน่นแฟ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานด้วยกันอีกด้วย

เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ผู้นำมักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ที่ขัดแย้งด้วยเป็นใคร แต่จะพยายามค้นหาปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง และหาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีเหตุผล ผู้นำแบบนี้จะเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และก็ไม่ได้เลวร้ายเสมอไป พยายามที่จะให้คนที่ทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

โดยจากผลการวิจัยที่ผ่านมาของผู้ทำการวิจัยหลายท่าน ได้ผลการวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยฉบับนี้ จากการศึกษาของ สุณีย์ เฟ่งประภคติ (2538) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 378 คน พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน ใช้แบบภาวะผู้นำแบบหนึ่งงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบนักบริหาร และน้อยที่สุดคือ แบบนักบุญ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2540) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตาม โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำ เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด

3. สมมติฐานที่ 3 : วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟีนีฟูด โฮลดิ้ง จำกัด มีความสัมพันธ์กัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ ของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟีนีฟูด โฮลดิ้ง จำกัด มีความสัมพันธ์กัน ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในเรื่องดังต่อไปนี้

3.1 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทางการแข่งขันหรือเอาชนะ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งทางการร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง การยอมให้ ยกเว้นวิธีการจัดการความขัดแย้งทางการประนีประนอม

3.2 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบทางการร่วมมือแก้ปัญหา มี

ความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งทางด้านการแข่งขันหรือเอาชนะ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้

3.3 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทางด้านการประนีประนอม มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งทางด้านร่วมมือแก้ปัญหา การหลีกเลี่ยง ยอมให้ ยกเว้นในเรื่องการแข่งขันหรือการเอาชนะ

3.4 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทางด้านการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งทางด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การยอมให้

3.5 วิธีการจัดการกับความขัดแย้งทางด้านการการยอมให้ มีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการความขัดแย้งทางด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง

ผลของสมมติฐานที่ 3 สามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ของโรมัส และ คิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) วิธีการจัดการความขัดแย้งแบ่งออกเป็น 5 แบบ คือ

ก. การแข่งขันหรือการเอาชนะ (Competing)

เป็นการใช้วิธีเอาแพ้เอาชนะ เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการ อาจจะต้องใช้อำนาจหรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรง อันอาจจะเกิดมาจากเมื่อมีอุปสรรคหรือสิ่งขัดขวางมิให้บรรลุเป้าหมาย จึงใช้วิธีการที่อาจจะต้องทำลายอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนหวังไว้

ผู้ที่อยู่ในลักษณะของการแข่งขัน มักจะแสวงหาข้อได้เปรียบอยู่เสมอและจะคำนึงถึงจุดหมายเฉพาะของตน โดยการใช้การบีบบังคับให้มีการยอมรับ เพื่ออำนาจที่เหนือกว่า และจะรับรู้เฉพาะจุดดีของตน มองหาจุดบกพร่องของฝ่ายตรงข้ามวิธีการนี้เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เป็นฝ่ายชนะ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่เป็นฝ่ายแพ้อาจจะเกิดความคับแค้นใจไว้ในขณะหนึ่ง เพื่อรอเวลาที่หาทางแก้แค้นในที่สุด อย่างไรก็ตาม วิธีการแข่งขันถือได้ว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผล เมื่อทั้ง 2 ฝ่าย มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันเพียงช่วงระยะเวลาอันสั้น และ

ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธภาพในระยะยาว การแข่งขันจึงเป็นวิธีที่รวดเร็วของการแก้ไขข้อขัดแย้งในกรณีนี้

วิธีการแข่งขันหรือเอาชนะควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ก) เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น ข) เมื่อประเด็นสำคัญซึ่งเมื่อเอาไปปฏิบัติแล้วอาจเป็นสิ่งที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น ตัดงบประมาณ บังคับให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ลงโทษตามวินัย ค) เมื่อเป็นประเด็นสำคัญต่อหน่วยงาน และเรามีความมั่นใจว่าเราถูกต้อง ง) เพื่อกันตัวเองจากการเอาใจเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

โดยจากผลการวิจัยที่ผ่านมาของผู้ทำการวิจัยหลายท่านก็ได้ผลการวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยฉบับนี้ ชูเกียรติ แถวปีดลา (2537) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งผู้บริหาร ได้แสดงออกถึง พฤติกรรมสัมพันธภาพเป็นลำดับแรกโดยแสดงออกถึงพฤติกรรมเผชิญหน้า พฤติกรรมการประนีประนอม พฤติกรรมการถอนตัว และพฤติกรรมการใช้อำนาจ เรียงลำดับจากมากมาหาน้อย และพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 คือ พฤติกรรมการเผชิญหน้า พฤติกรรมการใช้อำนาจ และพฤติกรรมการสัมพันธภาพ

ข. การร่วมมือ (Collaborating)

โดยทั่วไปการแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้า เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จากวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหากันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง การร่วมมือกัน เป็นการทำความตกลงกันในลักษณะของการบรรลุถึงข้อยุติโดยวิธีการซึ่งคู่กรณีทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ และยินยอมพร้อมใจ รวมทั้งยอมที่จะปฏิบัติตามผลของข้อยุตินั้น อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลามากในการจัดการแก้ไขปัญหา แต่ก็เป็วิธีที่ดีที่สุด สำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อขัดแย้งทุกฝ่ายที่มีสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ร่วมกันในระยะยาว

วิธีการร่วมมือควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ก) ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเกินกว่าจะประนีประนอมได้ ข) เมื่อต้องการเรียนรู้ เช่น การทดสอบจุดยืนของเราเองเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น ค) เพื่อต้องการผสมผสานความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการ

แก้ไขปัญหานี้) เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของทุกคนให้เป็นเอกฉันท์ จ) เพื่อที่จะประสานความรู้สึกไม่ดีต่อกันระหว่างตัวบุคคล

โดยจากผลการวิจัยที่ผ่านมาของผู้ทำการวิจัยหลายท่านก็ได้ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยฉบับนี้ อาทิเช่น ประชุม โพธิกุล (2529) ได้ศึกษาการคลี่คลายความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตกพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนเคยใช้ทัศนคติในการคลี่คลายความขัดแย้งมากกว่าไม่เคยใช้ 2) ผู้บริหารมีการใช้กลยุทธ์คลี่คลายปัญหาต่างๆแตกต่างกัน ความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ต่างๆเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การแก้ปัญหาาร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง การเปลี่ยนโครงสร้างการใช้อำนาจบังคับ การเพิ่มทรัพยากร และการกลบเกลื่อน ตามลำดับ ในขณะที่ ชูเกียรติ แถวปีดดา (2537) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งผู้บริหารได้แสดงออกถึงพฤติกรรมสัมพันธภาพเป็นลำดับแรก คือ การแสดงออกถึงพฤติกรรมเผชิญหน้า และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

ค. การประนีประนอม (Compromising)

เป็นวิธีที่บุคคลทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้ง สามารถตกลงกันได้โดยวิธี “พบกันครึ่งทาง” ต่างฝ่ายต่างต้องยอมลดความต้องการของตนบางส่วน ดังนั้น วิธีการนี้จึงเป็นการที่แต่ละฝ่ายต้องเสียสละบางส่วน เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สามารถยุติปัญหาความขัดแย้ง มักจะพบได้ว่าบุคคลทั้งสองฝ่ายจะไม่ค่อยเห็นด้วยอย่างเต็มที่นักในระยะยาว เพราะต่างฝ่ายต่างก็ต้องยอมเสียบางส่วนของตน อาจด้วยความไม่เต็มใจ และ ถวัลย์ วรรณพุดพิงษ์ (2527) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม เป็นการต่อรองถ้อยทีถ้อยอาศัยกันด้วยการลดฐานะระดับความต้องการ และยอมรับข้อผิดพลาดในบางส่วนของงาน เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ ข้อยุติที่ได้จากวิธีนี้ทั้งสองฝ่ายยังไม่ค่อยเห็นด้วยอย่างเต็มที่นัก และอาจใช้ได้ผลกับความขัดแย้งในผลประโยชน์ อันเกิดจากความจำกัดของทรัพยากรแต่ในระยะยาวการแก้ปัญหาวิธีนี้บ่อย ๆ จะทำให้สัมฤทธิ์ผลของการทำงานเป็นกลุ่มลดลง

วิธีการประนีประนอมควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ก) เป้าหมายของความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับการออกแรงหรือการพยายามจะเอาชนะ ข) เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกพ้องกัน และมีเป้าหมายที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง ค) เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นความ

ขัดแย้งที่ซับซ้อนเพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอรับกันได้ในเวลาจำกัด) ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งเมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือร่วมมือไม่ได้ผล

โดยจากผลการวิจัยที่ผ่านมาของผู้ทำการวิจัยหลายท่านก็ได้ผลวิจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยฉบับนี้ อาทิเช่น เจริญ โกลี อำนวย (2530) ได้ศึกษาวิธีแก้ความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ความขัดแย้งผู้บริหารกับตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย (2536) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอมมากที่สุด ในขณะที่ สุวดี ตาปนานนท์ (2542) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในกลุ่มเขตบูรพา ผลการวิจัยพบว่า วิธีจัดการกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เลือกใช้มากที่สุด คือ วิธีจัดการกับความขัดแย้งแบบการประนีประนอม

ง. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)

การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีการที่ทำให้ประสิทธิภาพผลน้อยที่สุดใน 5 วิธีการบริหารความขัดแย้งทั้งหมด เพราะเนื่องจากการหลีกเลี่ยงมิได้ทำให้ความขัดแย้งนั้นหมดไป แต่เป็นเพียงการหลบเลี่ยงจากปัญหาที่ไม่ได้เกิดการแก้ไข และพร้อมที่จะกลับมาเจอกับปัญหาได้อีกตลอดเวลา รวมทั้งยังอาจเป็นการก่อให้เกิดโทสะได้ เช่น ฝ่ายตรงข้ามอาจจะคิดว่า เราไม่ให้ความสำคัญหรือสนใจเพียงพอในการรับฟัง จึงกลับกลายเป็นการเพิ่มความขัดแย้งมากขึ้นไปอีก ผู้ที่ใช้วิธีการนี้มักจะพยายามให้ตนเองหนีไปจากเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาขัดแย้ง โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้ามที่จะนำข้อโต้แย้งเข้ามาหาตน หรือโดยวิธีการเปลี่ยนประเด็นการสนทนา (Changing Issues) ดังนั้นวิธีการหลีกเลี่ยงจึงเป็นการหนีปัญหา ผู้ที่ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงอาจต้องคอยหวาดระแวงว่าวันใดวันหนึ่งจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงนิยมใช้สำหรับผู้อ่อนแอ ไม่มีความสามารถในการเผชิญหน้า แต่อาจจะใช้ได้ดีสำหรับประเด็นปัญหาที่ไม่ค่อยจะสำคัญนัก

วิธีการหลีกเลี่ยงควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ก) ประเด็นความขัดแย้งเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยสำคัญและมีปัญหาอื่นที่สำคัญกว่ารอการแก้ไข ข) เมื่อรู้ว่าเราไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อเราไม่มีอำนาจพอเราชุ่นเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของเรา ค) เมื่อการเผชิญหน้ากับความ

ขัดแย้งก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ง) เมื่อต้องการให้คนอื่นลดความโกรธลง จนอยู่ในระดับพอใจที่จะทำงานอยู่ร่วมกันต่อไปได้ จ) เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าได้ผลดีมากกว่า การรีบตัดสินใจทันทีเมื่อใช้วิธีอื่นอาจให้ผลดีกว่า ฉ) เมื่อความขัดแย้งนี้เป็นอาการของความขัดแย้งอื่น

โดยจากผลการวิจัยที่ผ่านมาของผู้ทำการวิจัยหลายท่านก็ได้ผลวิจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยฉบับนี้ อาทิเช่น กำจัด หนูคง (2537) ได้ศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 5 และหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการกับความขัดแย้งกับตัวแปร วุฒิ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ฝึกอบรม พบว่า การศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 จัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีหลีกเลี่ยง และวิธียอมแพ้ในระดับสูง และศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5 ที่มีวุฒิแตกต่างกัน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน และประสบการณ์ในการฝึกอบรมแตกต่างกัน จัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ผลงานวิจัยของ สุพพดา เจนสมบูรณ์ (2547) ได้วิจัย เรื่อง วิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบ โรมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา 2 กรุงเทพมหานคร ผลการเปรียบเทียบวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน กับตัวแปร พบว่า ด้านเพศ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการแข่งขันและวิธีหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน ด้านอายุ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน ด้านวุฒิการศึกษา ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยวิธีการหลีกเลี่ยงแตกต่างกัน

จ. การยอมให้ (Accommodating)

เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยการยอมเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อที่จะให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่อีกฝ่าย เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่วิธีนี้มีมักจะไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอมให้ เพราะตนต้องยอมเสียสละความต้องการและเป้าประสงค์ของตนให้แก่ผู้อื่น จึงเป็นการสร้างความคับแค้นใจที่ติดอยู่ในใจ วิธีการนี้จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ดีนักในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541) รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบยอมให้ นี้ เป็นการแสดงให้ถึงพื้นฐานของวัฒนธรรมการทำงาน (Work Culture) แบบไทย ๆ มนุษย์สัมพันธ์นับว่ามีอิทธิพลสูงต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก คนไทยปฏิบัติงานด้วยน้ำใจถ้าหากรักใครหรือชอบใครจะยินดีทำงานอย่างเต็มที่

วิธีการยอมให้ควรใช้วิธีการนี้เมื่อ ก) ในสถานการณ์ที่เห็นว่าเราเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีที่ดีกว่าหรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นและต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าเราเป็นคนมีเหตุผล

ข) เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา หรือเพื่อต้องการให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือ ค) เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคมเพื่อสะดวกในการแก้ไขปัญหาสำคัญต่างๆ ในอนาคต ง) เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้นและจะเป็นผลเสียต่อเราเอง ไม่ว่าเราจะชนะหรือแพ้ก็ตาม จ) เมื่อต้องการประสานสามัคคีและหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก ฉ) เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากรเปิดโอกาสให้ลองทำหรือเรียนรู้จากการผิดพลาดของตัวเอง

โดยจากผลการวิจัยที่ผ่านมาของผู้ทำการวิจัยหลายท่านก็ได้ผลวิจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยฉบับนี้ อัญชลี สุขสุด (2547) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่าผู้บริหารได้แสดงออกถึงพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งในรูปแบบราบรื่นมากที่สุด และพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การนำผลการศึกษาไปใช้

ผลการวิจัยนี้อาจจะเป็นแนวทางในการพิจารณาสำหรับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไลน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด ในเรื่องเกี่ยวกับ

1. จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาและอายุการทำงานแตกต่างกันมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า ระดับการศึกษาและอายุการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นเพราะว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดที่แตกต่างตามระดับความรู้ที่ได้รับมา การที่พนักงานมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าพนักงานคนอื่น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ทำให้มีความแตกต่างในการที่จะกล้าใช้อำนาจบังคับเพื่อตัดสินใจปัญหาความขัดแย้งของแต่ละคน ส่วนอายุการทำงาน อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีอายุการทำงานมานาน จะเผชิญกับปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อย และการวิจัยยังพบว่า วิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน ได้เลือกวิธีการจัดการกับความขัดแย้งด้านการยอมให้มากที่สุด ซึ่งเป็นวิธีที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานจะยอมยกเลิกเป้าหมายเพื่อรักษาความสัมพันธ์ภาพที่ดีไว้ ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า

1.1 ควรมีการให้ทุกฝ่ายภายในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน ข้อเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกใกล้ชิดกับพนักงานด้วยกันและกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

1.2 จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน เพื่อให้เข้าใจถึงประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในองค์กร หรือใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด

1.3 องค์กรควรมีการเอาใจใส่และดูแลพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็ข้อมูลข่าวสารที่พนักงานแต่ละคนได้รับ การจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยงานพอเพียงต่อการทำงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม

1.4 องค์กรควรมีการปลูกฝังให้พนักงานทุกคนมีความคิดที่เหมือนกันว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ เช่น เมื่อพนักงานมีการปฏิบัติงานดีควรมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งควรมีความชัดเจนและเป็นธรรม เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้พนักงานคนอื่นปฏิบัติตาม และยอมรับการทำงานร่วมกันกับบุคคลนั้น

1.5 ควรมีการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกันของพนักงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้การแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน จะเปรียบเสมือนช่องทางให้พนักงานได้มีโอกาสเจรจาและพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2. จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการเลือกใช้รูปแบบผู้นำในการจัดการความขัดแย้ง แบบการร่วมมือแก้ปัญหามากที่สุด และรูปแบบผู้นำในการร่วมมือแก้ปัญหาถือว่าเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์กร ดังนั้นองค์กรควรจะหาวิธีการเสริมสร้างให้เกิดการร่วมมือของพนักงานระดับปฏิบัติการให้ดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า

2.1 จัดให้มีการทำงานร่วมกันในหน่วยงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อที่จะได้รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายและเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กร

2.2 จัดให้มีการเพิ่มทักษะที่จำเป็นในเรื่องรูปแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง โดยเฉพาะรูปแบบผู้นำแบบการร่วมมือแก้ปัญหา เช่น ความสามารถในการสื่อความหมาย ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ความสามารถในการเผชิญหน้ากับผู้อื่น ความสามารถในการพูดและฟัง ความสามารถในการประสานความคิด ทั้งเพื่อการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. การวิจัยเป็นการศึกษารูปแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งภายในเครือข่ายไฟฟ้า - ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด เท่านั้น ดังนั้นอาจจะเป็นแนวทางนักวิจัยท่านอื่นอาจจะศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งขององค์กรอื่น ๆ ได้
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากปัจจัยส่วนบุคคล และรูปแบบผู้นำที่มีต่อวิธีการจัดการความขัดแย้ง เช่น สาเหตุของความขัดแย้ง เพื่อที่จะได้ข้อมูลเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง และจะได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

หนังสือ

- กรองแก้ว อยู่สุข. (2535). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กวี วงศ์พูน. (2542). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : พี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์.
- กิติมา ปรีดิติก. (2529). ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ชนะการพิมพ์.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2544). การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (2543). แปลความขัดแย้งเป็นพลังสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : สร้างสรรค์บุ๊คส์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2530). แนวทางการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล. กรุงเทพฯ : เพิ่มผลผลิต.
- ถวัลย์ วรรณพุดพิงษ์. (2525). การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ. กรุงเทพฯ : กรมบัญชีกลาง.
- ศุภามหาพสุธานนท์. (2545). หลักการจัดการหลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : พ.ศ.พัฒนา.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เซ็นทรัล เอ็กเพรส.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). การจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย
- บุญมั่น นาสุภวัฒน์. (2537). จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). พฤติกรรมกลุ่ม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2542). การบริหารความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรินติ้ง.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2531). จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2541). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : เอส.เค.บุ๊คเน็ต.

- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2547). หัวหน้างานพันธุ์แท้ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- วิเชียร วิทญูดม. (2548). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์กรและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : เทคนิค 19.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : บุสนิษฐ์เวิลด์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2545). ทฤษฎีองค์กร. กรุงเทพฯ : ธรรมสารจำกัด.
- สมคิด บางโม. (2538). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.
- สมคิด บางโม. (2545). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ซึ่ง.
- สมใจ เขียวสด. (2536). มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : พิเศษการพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
- เสนาะ ดิยาวี. (2544). หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส จำกัด.
- อรุณ รักธรรม. (2538). ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : โครงการเอกสารและตำราคณะรัฐประศาสนศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรุณ รักธรรม และประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2536). การบริหารความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพฯ : เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ อันดับที่ 46.

บทความ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยอื่น ๆ

- กมลศักดิ์ ศรีอรุณ. (2528). ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาจิตวิทยาและการแนะแนว มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
บางเขน.
- โกวิทย์ พรหมสุกร. (มกราคม 2534). ความขัดแย้ง. ข่าว กพผ, 23(1), 32.
- ก้ำจัด หนูคง. (2537). วิธีจัดการกับความขัดแย้งของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 5.
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เจริญ โลกสีอำนาจ. (2530). วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
สามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ชฎารัตน์ บุญอุดมหนู. (2538). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้า
งานระดับแผนก: ศึกษาเฉพาะกรณีศึกษานาครอสมสิน สำนักงานใหญ่.
วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชูเกียรติ แถ้วปัดดา. (2537). พฤติกรรมกรแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของ
ผู้บริหาร และครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรมการศึกษา
11. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีศักดิ์ ไชยมาโย. (เมษายน – พฤษภาคม 2534). ความขัดแย้งของมนุษย์. วารสารแนะแนว. 25
(134), 45-48.
- ประชุม โพธิกุล. (2528). การคลี่คลายความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มณีวรรณ นัตอรุทัย. (2539). ความขัดแย้ง การต่อรอง และพฤติกรรมระหว่างกลุ่ม. เอกสารอัด
สำเนาประกอบการบรรยายวิชาพฤติกรรมองค์กร. เอกสารอัดสำเนา: โครงการ
บัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ยุพดี จุ้ยเจริญ. (2541). ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง. ภาคนิพนธ์บริหารศาสตร์
มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- วิจิตร วรุตบางกูร. (2525). ศิลปะศาสตร์นำรู้สำหรับผู้ผู้นำ. เอกสารอัดสำเนา : ภาควิชาบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วัชรินทร์ นุชนาคา. (2533). แบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วีรพงษ์ แสนโกชน์. (2532). การศึกษาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของโทมัสและคิลแมนน์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ศุวดี ตาปदानนท์. (2542). การศึกษากระบวนการและวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่มเขตบูรพา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ. (2540). การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตาม โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชา การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สารทิ แยมสาย. (2538). รูปแบบผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ กรณีศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารออมสิน สาขาในภาค 2. ภาควิชาปริญญา มหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุนีย์ เฟ่งประภคติ. (2538). การศึกษาแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพพตา เจนสมบุรณ์. (2547). วิธีการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบ โทมัส คิลแมนน์ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษา 2 กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุรางค์ โล่ห์สัมฤทธิ์ชัย. (2536). สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.

อัญชลี สุขสุด. (2547). การศึกษารูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารตามการ
รับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



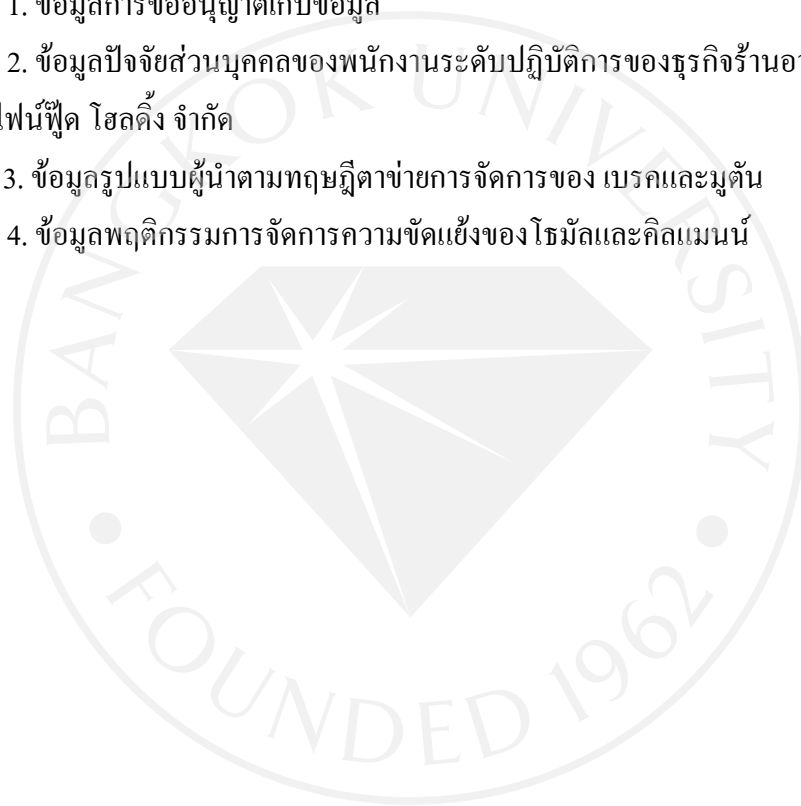
ภาคผนวก

แบบสอบถาม

(Questionnaire)

องค์ประกอบของแบบสอบถาม (Questionnaire) สามารถแบ่งได้ 4 ส่วนคือ

1. ข้อมูลการขออนุญาตเก็บข้อมูล
2. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
3. ข้อมูลรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีดาข่ายการจัดการของ เบรกและมูตัน
4. ข้อมูลพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของ โทมัสและคิลแมนน์



ใบขออนุญาตเก็บข้อมูล

ชื่องานวิจัย ต้องการศึกษารูปแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ชื่อผู้วิจัย นางสาว ชลธิชา อ้ายม้อก
นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างของคุณสมบัติส่วนบุคคลที่มีต่อวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
2. เพื่อศึกษารูปแบบของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านการแข่งขันหรือการเอาชนะ การร่วมมือแก้ปัญหา การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้เกิดฐานข้อมูลความรู้ความเข้าใจในรูปแบบของผู้นำกับการจัดการกับความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน
2. มีความรู้ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับพฤติกรรมของผู้นำในการจัดการความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน
3. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเพิ่มเติมในแนวทางอื่นๆ และเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องรูปแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งได้อย่างกว้างขวางขึ้น

เลขที่แบบสอบถาม.....

สถานที่จัดเก็บ.....

วันที่จัดเก็บ.....

ผู้จัดเก็บแบบสอบถาม.....

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษารูปแบบผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือ บริษัท ไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

การจัดทำแบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาวิชา BA 615 Independent Study คณะบริหารธุรกิจ ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ โดยผู้จัดทำการศึกษา ต้องการศึกษารูปแบบผู้นำกับวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษา ธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัทไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับพนักงานได้อย่างถูกต้องภายในองค์กร และเพื่อให้พนักงานและองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ทำการศึกษา ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามโดยอิสระตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน และข้อมูลนี้ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ ซึ่งไม่ผลต่อผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะนำเสนอข้อมูลเป็นผลรวมหรือกลุ่มบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถามแต่อย่างใด ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาในครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าข้อที่เป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() ต่ำกว่า 25 ปี

() 25 - 35 ปี

() 36 - 45 ปี

() 46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุการทำงาน

- () น้อยกว่า 1 ปี () 1 ปี – 5 ปี
() 6 ปี - 10 ปี () มากกว่า 10 ปี

5. รายได้

- () ต่ำกว่า 10,000 บาท () 10,000 - 20,000 บาท
() 20,000 – 30,000 บาท () 30,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำในการจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัทไฟน์ฟู้ด โฮลดิ้ง จำกัด

คำชี้แจง โปรดอ่านแบบสอบถามแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง
หรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ)
โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านมาก |
| 3 | หมายถึง | มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่าน |
| 2 | หมายถึง | มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านน้อยที่สุด |

รูปแบบผู้นำในการจัดการกับความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ข้าพเจ้าจะพยายามใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อหยุดยั้งกับปัญหาของความขัดแย้งนั้น					
2. ข้าพเจ้าจะพยายามหลีกเลี่ยงและจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดการโต้แย้งกัน					
3. ข้าพเจ้าจะปล่อยให้ช่วงเวลาที่ยื่นซาผ่านไป และจะทำงานต่อไป โดยการประนีประนอมเพื่อให้เกิดการยอมรับอย่างยุติธรรม					
4. ข้าพเจ้าจะพยายามผ่อนคลายความตึงเครียดและความยุ่งยากลง					
5. ข้าพเจ้าจะนำข้อปัญหามาอภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผยและจะพยายามทำงานร่วมกัน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมจัดการความขัดแย้งของพนักงานระดับปฏิบัติการของธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัทธุรกิจร้านอาหารในเครือบริษัท ฟิ้นฟู๊ด โฮลดิ้ง จำกัด

คำชี้แจง โปรดอ่านแบบสอบถามแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ) โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านมาก |
| 3 | หมายถึง | มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่าน |
| 2 | หมายถึง | มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านน้อยที่สุด |

พฤติกรรมที่แสดงออกในการจัดการความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1.ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่าเหตุผลของตัวเองถูกต้อง และต้องการจะเป็นฝ่ายชนะเสมอเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น					
2.ข้าพเจ้ามักแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยการปรึกษาหารือหาเหตุผลและข้อตกลงที่ตรงกัน					
3.ข้าพเจ้ายอมให้ผู้อื่นได้ในสิ่งที่ต้องการบ้าง ถ้าหากเขายอมให้ข้าพเจ้าได้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการบ้าง					
4. ข้าพเจ้าจะพยายามใช้ความอดทนอดกลั้น ไม่ตอบโต้เพื่อหลีกเลี่ยงจากปัญหาคความขัดแย้ง					
5. ข้าพเจ้าพยายามถนอมน้ำใจของผู้อื่น เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อป้องกันปัญหาคความขัดแย้ง					
6.ข้าพเจ้ามักใช้ความคิดเห็นตามแนวทางของข้าพเจ้าเป็นใหญ่ ในการแก้ไขความขัดแย้ง					
7.ข้าพเจ้าใช้วิธีการพูดอย่างตรงไปตรงมากับผู้อื่นที่ไม่เห็นด้วย เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง					
8.ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าการแก้ไขความขัดแย้งได้เพียงบางส่วน ยังดีกว่าไม่สามารถแก้ไขอะไรได้เลย					
9. ข้าพเจ้ามีความคิดว่าควรหลีกเลี่ยงจากปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตอนี้และคิดว่าโอกาสที่จะแก้ไขในวันข้างหน้ายังมี					
10. ในบางครั้งข้าพเจ้ายอมเสียสละสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการเพื่อให้ผู้ร่วมงานสมหวัง					
11.ข้าพเจ้ามักจะยืนยันในการที่จะปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายของข้าพเจ้าให้ได้					
12.ข้าพเจ้ามักเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
13.ข้าพเจ้าใช้วิธีการพบกันคนละครั้งทางในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดความยุติธรรม					

พฤติกรรมที่แสดงออกในการจัดการความขัดแย้ง	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
14.ข้าพเจ้าพยายามทำเท่าที่จำเป็นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความตึงเครียดที่หาประโยชน์ไม่ได้					
15. ข้าพเจ้ามักใช้ความนุ่มนวล อ่อนโยนเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
16.ข้าพเจ้าจะผลักดันให้คนอื่นยอมรับความคิดเห็นของข้าพเจ้า					
17.เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ข้าพเจ้ามีความเชื่อว่าเหตุผลและความเห็นจากทุกฝ่ายจะนำไปสู่แนวทางที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหา					
18.ข้าพเจ้ามักใช้วิธีการต่อรองกับผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความประนีประนอมในการทำงานร่วมกัน					
19. ข้าพเจ้าพยายามที่จะประวิงปัญหาจนกว่าข้าพเจ้าจะมีเวลาที่จะคิดอย่างรอบคอบ					
20. ข้าพเจ้ามักจะสงบเสงี่ยมไม่ก่อความวุ่นวายให้กับผู้อื่นได้รับความกระทบกระเทือนไม่ว่าจะกรณีใดๆ					
21. ข้าพเจ้าจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้ตามที่ข้าพเจ้าต้องการ และกำจัดผู้ที่ขัดแย้งกับข้าพเจ้าให้พ้นไป					
22. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น					
23. ข้าพเจ้าพยายามหาหนทางในการในการแก้ไขปัญหโดยให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหา					
24. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นซึ่งจะนำไปสู่การโต้แย้งกันได้					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการร่วมมือของท่าน



© 2552

ชลธิชา อ้ายม้อก

สงวนลิขสิทธิ์