

คุณลักษณะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง

Leadership Characteristics and Conflict Management

ศัญญา บริสุทธิ์¹

Sanya Borisut

¹อาจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
Lecturer Ph.D., Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala
University of Technology Tawan-Ok

Received: May 18, 2020
Revised: August 19, 2021
Accepted: August 21, 2021

บทคัดย่อ

องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ในองค์กรย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ได้เสมอ ซึ่งความขัดแย้งด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องได้รับการจัดการ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง และเพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้ง ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้นำองค์กรธุรกิจ จำนวน 400 คน ซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้ง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ การหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างด้านอิทธิพลเส้นทาง อิทธิพลทางตรง พบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในทางตรง อิทธิพลทางอ้อม พบว่า คุณลักษณะผู้นำ และรูปแบบการยอมให้ ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในทางอ้อม อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม พบว่า รูปแบบการยอมให้ ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในทางตรงและทางอ้อม

คำสำคัญ: การวิเคราะห์เส้นทาง, คุณลักษณะผู้นำ, การจัดการความขัดแย้ง

Abstract

The organization will succeed or fail in operation, it depends on the leader that is the most important factor. There are always conflicts in an organization which needs to be coped with in order to effectively operate. This research aims to study: leadership characteristics and conflict management, and leadership characteristics factors influencing on conflict management. The research was conducted quantitatively by using a questionnaire as a tool to collect data from 400 business leaders. The analysis method used the relationship of factors influencing conflict management. The data were analyzed by means of content and using descriptive statistics methods, including frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and structural equation modeling. There are three types of influence that was considered from the analysis of the structural equation model. For direct influence; conflict management style directly affects conflict management. For indirect influence; leadership characteristics and tolerance pattern indirectly affect conflict management. And for directed and indirect influence; the tolerance pattern has an effect on conflict management for both direct and indirect influences.

Keywords: path analysis, leadership characteristics, conflict management

บทนำ

การดำเนินงานภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือผู้นำก็สามารถเกิดปัญหากระทบกระทั่งกันอย่างไรก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ขึ้นอยู่กับว่าผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะ

ดำเนินการอย่างไรให้ปัญหาเหล่านั้นลดลง หรือไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้นำ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วผู้ที่จะกระทบกระทั่งกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดคงจะเป็นใครไปไม่ได้หากไม่ใช่ผู้นำ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานกับผู้นำจะต้องประสานงาน และมอบหมายงาน ซึ่งเป็นภาระงานที่ต้องปฏิบัติทุกวัน แต่หากผู้นำมีผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานเข้ากันไม่ได้ ก็จะทำให้เกิดปัญหาในด้านการดำเนินงานโดยตรง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงพ้น เมื่อไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้จึงควรจะต้องรู้จักและเข้าใจความขัดแย้งแปลงสภาพความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์ ดังนั้น ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะต้องปรับตัวให้เข้ากันให้ได้เพื่อจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ หากองค์กรใดมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดมีผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรประสบความสำเร็จ (Wonguparaj, 2012)

ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตในองค์กร อีกทั้งไม่จำเป็นที่องค์กรธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ และความขัดแย้งด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องได้รับการจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Monataraphadung, 2016) เมื่อก้าวถึงความขัดแย้ง คนส่วนใหญ่มักมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ในความเป็นจริงนั้น ความขัดแย้งสามารถสร้างทั้งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบ ความขัดแย้งมีประโยชน์อย่างมาก เมื่อเกิดความขัดแย้งสามารถเพิ่มความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นเหตุผลในการหาหนทางที่ดีกว่าเพื่อแก้ไขปัญหา หรือสร้างวิธีการทำสิ่งที่ดีกว่า ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่

นอกจากนี้ยังช่วยให้ทีมงานตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้เข้าใกล้กันมากขึ้น ส่วนความขัดแย้งที่มากเกินไปก็อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการทำให้เกิดการแตกความสามัคคี องค์กรไร้เสถียรภาพ เสียโอกาสในการแข่งขันหรือสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไปจากองค์กร (Wongwanich & Laohavichien, 2019) การจัดการความขัดแย้งนั้นต้องเข้าใจสาเหตุและระดับของความขัดแย้ง ซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายของผู้นำขององค์กร เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ผู้นำจะต้องไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งเป็นปัญหาเรื้อรังแต่ต้องรีบจัดการกับปัญหา เพื่อยุติข้อขัดแย้ง หาสาเหตุของความขัดแย้งที่แท้จริงเกิดจากอะไร จากนั้นพิจารณาหาวิธีที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กร เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่สร้างความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรที่ผู้นำทุกคนอยากให้เกิดขึ้นในองค์กรของตน (Chienwattanasook, 2010)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจต่อประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง ทั้งนี้ การศึกษาคุณลักษณะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง เพื่อเป็นข้อมูลให้ทั้งผู้นำองค์กร รวมทั้งผู้ที่สนใจใช้เป็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่คิดต้องงานและองค์กร ดังนั้นความขัดแย้งใดที่เป็นไปเพื่อการทำลายก็ควรได้รับการแก้ไข แต่ความขัดแย้งใดที่จะนำไปสู่การพัฒนาสร้างสรรค์ก็ควรได้รับการกระตุ้นให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้ง

บททวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดคุณลักษณะผู้นำ

Kimencu (2011) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำ คือ การคิดอย่างสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์เกิดจากความอิสระทางความคิด ความคิดที่สร้างสรรค์เกิดจากกระบวนการทางความคิดของผู้ที่มีความคิดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่ง Bear et al. (2014) กล่าวถึงปัจจัยคุณสมบัติของผู้นำ คือ ความทะเยอทะยาน ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ความมุ่งมั่นอดทน การเตรียมพร้อมรับมือต่อความผิดพลาดหรือความผิดพลาดในอนาคต และความอดทนอดกลั้นที่จะก้าวต่อไปข้างหน้า ความสำเร็จเกิดจากการที่ผู้นำอดทนและต่อสู้มากกว่าใคร ทั้งนี้ Daskal (2014) ได้ระบุถึงคุณลักษณะผู้นำ ผู้นำส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จเกิดจากความรับผิดชอบ การยอมรับผิดและรู้จักรับผิดชอบกับข้อผิดพลาด ความรอบรู้ในงาน ความชอบ และความสนใจในสิ่งนั้น เมื่อชอบก็จะทุ่มเทเวลาเพื่อศึกษาหาข้อมูลในสิ่งที่ตนเองชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ Hoonakker et al. (2003) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความฝันและความคิดของตนเอง คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมักพร้อมเริ่มต้นใหม่ และพร้อมรับโอกาสใหม่เข้ามาในชีวิตเสมอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีประโยชน์สำหรับผู้นำ จากการศึกษาข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำ (Characteristics Leadership) หมายถึง บุคลิกลักษณะของผู้นำที่มาจากคุณสมบัติส่วนตัว และประสบการณ์ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแบ่งเป็น 5 ปัจจัย ได้แก่

1) ความทะเยอทะยาน (Energy and ambition) หมายถึง ความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ความอดทนต่อแรงกดดันและความเครียด มีความมุ่งมั่นในการไปสู่จุดหมาย เชื่อว่าตนสามารถหาทางแก้ไขปัญหาให้สำเร็จได้

2) ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant Knowledge) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในงานอย่างถ่องแท้ มีความชำนาญ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ความรับผิดชอบ (Be responsible) หมายถึง ความใส่ใจเพื่อให้งานสำเร็จ และมุ่งความสำเร็จทั้งต่อตนเองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งใส่ใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Thinking) หมายถึง ความคิดเชิงบวกในพัฒนาธุรกิจ การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การมองหาคาใจใหม่ ตลอดจนการมองหาโอกาสทางธุรกิจและความเป็นไปได้ใหม่อยู่ตลอดเวลาเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจ

5) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถและยึดมั่นในแนวทางของตน เชื่อมั่นในการตัดสินใจโดยไม่ลังเล และพร้อมรับความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจ

แนวคิดการจัดการความขัดแย้ง

Thomas and Killmann (1987) ได้เสนอวิธีการจัดการความขัดแย้งที่ประกอบไปด้วย 5 วิธี ดังนี้ 1) การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษะผลประโยชน์ แต่ให้ความร่วมมือ การแก้ปัญหาแบบให้ความร่วมมือนี้อาจแสดงออกมาในรูปของความใจกว้าง อาจออกมาในรูปของการเคารพนบยอม เชื่อฟังคำสั่งของคนอื่นทั้ง ๆ ที่ตัวไม่อยากจะเคารพนบยอม หรือในรูปของการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น 2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบไม่ยืนยันทักษะผลประโยชน์และไม่ให้ความร่วมมือ กล่าวคือ บุคคลไม่ยึดมั่นในเรื่องที่ตนเองและคนอื่นสนใจอยู่ เขาเองจะไม่พูดถึงความขัดแย้ง การแก้ปัญหาแบบหลีกเลี่ยงนี้อาจแสดงออกมาในรูปการเลื่อนเวลาแก้ปัญหาออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม หรือการถอยหนีออกไปจากสถานการณ์ที่คุกคามตนอยู่ได้ 3) การเอาชนะ (Competition) หมายถึง การแก้ปัญหาแบบยืนยันทักษะผลประโยชน์ ไม่ให้ความร่วมมือ กล่าวคือ การที่บุคคลยืนยันทักษะผลประโยชน์ของตนบนความสูญเสียของคนอื่น การยืนยันทักษะเพื่อสิทธิของตนเอง การป้องกัน จุดยืน ซึ่งตนเชื่อว่าถูกต้องหรือเพียงเพื่อเอาชนะให้ได้เท่านั้น เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบมุ่งใช้อำนาจ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจใด ๆ เพื่อที่จะ

รักษาสถานภาพของตนไว้ให้ได้ 4) การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การยื่นยักรักษาผลประโยชน์และการให้ความร่วมมือ เป็นการแก้ปัญหาที่ทั้งสองฝ่าย ต่างก็ยอมรับได้เป็นบางส่วน การประนีประนอมนั้นอาจหมายถึง การแยกเอา ความแตกต่างกันออกไปเสีย แล้วมาแลกเปลี่ยนประเด็นที่ยอมรับกันได้ หรือเป็น การแสวงหาจุดขึ้นที่ปะกกลาง 5) การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแก้ปัญหา แบบที่ยื่นยักรักษาผลประโยชน์ และให้ความร่วมมือ อาจแสดงออกมาในรูปของ การสรุปความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน เพื่อคลี่คลายสถานการณ์ และการพยายามที่จะหาวิธี แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ จากการศึกษาข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการ ความขัดแย้ง (Conflict Management) หมายถึง ความสามารถของผู้นำองค์กรใน การลดปริมาณของความขัดแย้ง แก้ไขปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่องค์กร ประกอบไปด้วย 5 วิธี ได้แก่

1) การยอมให้ (Accommodation) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น เป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบ แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

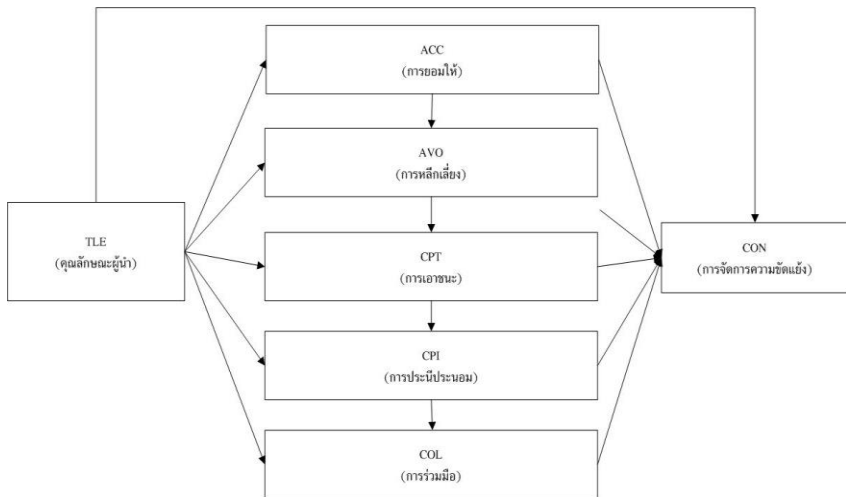
2) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความขัดแย้งของตนเองและความสนใจของผู้อื่น แสดงอาการหลีกเลี่ยงปัญหา เลือยชา ไม่สนใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

3) การเอาชนะ (Competition) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและ พฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาแต่ใจตนเอง

4) การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลาง เป็นจุดขึ้นระหว่างมิติการเอาใจตนเองและมิติการเอาใจผู้อื่น เป็นรูปแบบของการเจรจาต่อรองที่มุ่งจะให้ทั้งสองฝ่าย เกิดความพึงพอใจ

5) การร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและ พฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นการมุ่งจะเอาชนะและขณะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมที่มุ่งจะให้เกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้นำองค์กรธุรกิจ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากประชากรมีขนาดใหญ่และไม่ทราบจำนวนประชากรที่

แน่นอน ดังนั้น ขนาดตัวอย่างสามารถคำนวณได้จากสูตรไม่ทราบขนาดตัวอย่างของ W.G. Cochran โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับค่า ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 (Vanichbuncha, 2011) ใช้ขนาดตัวอย่าง อย่างน้อย 384 คน จึงจะสามารถประมาณค่าร้อยละ โดยมีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เพื่อความสะดวกในการประเมินผล และการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ตัวอย่าง ซึ่งถือได้ว่าผ่านเกณฑ์ตามที่ เงื่อนไขกำหนด คือไม่น้อยกว่า 384 ตัวอย่าง

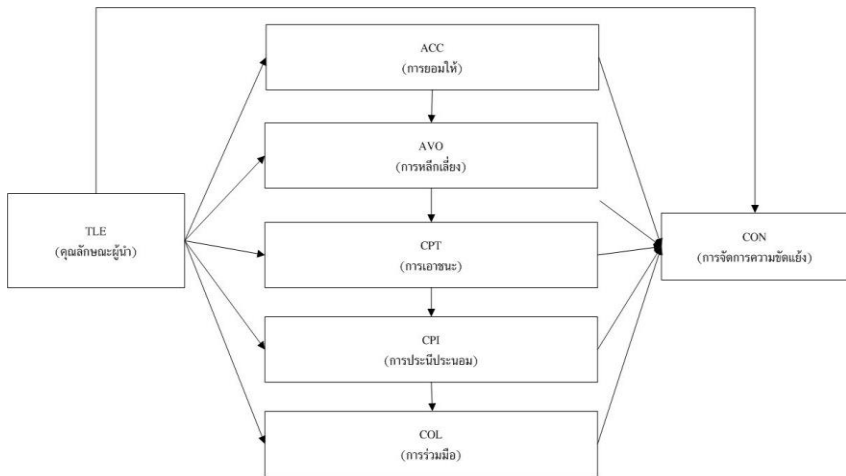
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบการสอบถามโดยการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลคุณลักษณะผู้นำ และ ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงของแบบสอบถามผ่านการทำการทดสอบข้อคำถามก่อนวิจัย (Pre-Test) จำนวน 30 คน โดยใช้วิธีการวัดความสอดคล้องภายในแบบ Cronbach's Alpha ข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ซึ่งถือว่ามีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง (Prasitratthasin, 2003) จากการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.855 ซึ่งถือว่าเชื่อถือได้จึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ในส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทธุรกิจ ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ และส่วนที่ 2 คือ ระดับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยค่าร้อยละ ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขณะที่ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลการจัดการความขัดแย้ง เป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบไลเคิร์ต (Likert scale) แล้วนำผลรวมและหาค่าเฉลี่ย เมื่อได้

ข้อมูลจากทั้ง 3 ส่วนแล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้สมการการวิเคราะห์ถดถอย การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเส้นทางสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Prasitratthasin, 2003) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ทางสถิติ AMOS ซึ่งมีรูปแบบของสมการ ลักษณะของเส้นทาง ตัวข้อและความหมายดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: แบบจำลองการวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้ง

แบบจำลองภาพที่ 2 สามารถเขียนรูปแบบสมการความสัมพันธ์ที่ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Regression analysis) ในรูปสมการ ดังนี้

$$CON = a + b_1 TLE + b_2 ACC + b_3 AVO + b_4 CPT + b_5 CPI + b_6 COL$$

ทั้งนี้ ตัวแปรการจัดการความขัดแย้ง (CON) ได้จากวิเคราะห์ข้อคำถามที่สังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ Kimencu (2011),

Hoonakker et al. (2003), Bear et al. (2014), Daskal (2014) และแนวคิดการจัดการความขัดแย้งของ Thomas and Kilmann (1987) โดยใช้ข้อคำถามภาพรวมที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบไลเคิร์ต แล้วนำผลรวมและหาค่าเฉลี่ยเพื่อเป็นตัวแทนตัวแปรการบริหารจัดการความขัดแย้งในท้ายที่สุด

ผลการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน มีข้อมูลทั่วไป ดังนี้

1) เป็นเพศชาย จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 49.25 และเป็นเพศหญิง 203 คนคิดเป็นร้อยละ 50.75

2) เมื่อทำการสำรวจถึงอายุพบว่า คนกลุ่มช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 กลุ่มช่วงอายุ 30 ถึง 40 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 กลุ่มช่วงอายุ 41 ถึง 50 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 37.25 กลุ่มช่วงอายุ 51 ถึง 60 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 32.75 และกลุ่มช่วงอายุ 60 ปีขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50

3) เมื่อทำการสำรวจถึงระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างจะพบว่า ได้รับความศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ระดับปริญญาตรี 302 คน คิดเป็นร้อยละ 75.50 ระดับปริญญาโท 72 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 ระดับปริญญาเอก 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00

4) เมื่อทำการสำรวจถึงประเภทธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างประกอบธุรกิจการผลิต จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00 ธุรกิจการค้า จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 และธุรกิจบริการ จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50

5) เมื่อทำการสอบถามถึงประสบการณ์ในการทำธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างพบว่า เป็น มีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.25 มีประสบการณ์ 1-

5 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.50 มีประสบการณ์ 6-10 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 67.25

ผลการวิจัยคุณลักษณะผู้นำ การจัดการความขัดแย้ง และการวิจารณ์ผล

เมื่อทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และการจัดการความขัดแย้ง ในบริบทต่าง ๆ สามารถรายงานผลวิจัย ดังนี้

คุณลักษณะผู้นำ

จากการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างถึงคุณลักษณะผู้นำ สามารถอภิปรายผลได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1

คุณลักษณะผู้นำ

n=400

คุณลักษณะ	คะแนน	การแปลผล
ความทะเยอทะยาน	4.06	ความทะเยอทะยานส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับมาก
ความรู้รอบรู้ในงาน	3.63	ความรู้รอบรู้ในงานส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับปานกลาง
ความรับผิดชอบ	4.53	ความรับผิดชอบส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับมากที่สุด
ความคิดสร้างสรรค์	4.19	ความคิดสร้างสรรค์ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับมาก
ความเชื่อมั่นในตนเอง	4.43	ความเชื่อมั่นในตนเองส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	4.17	คุณลักษณะผู้นำส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับมาก

จากตารางที่ 1 ความรับผิดชอบที่มีค่าคะแนนเท่ากับ 4.53 เป็นปัจจัย คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งที่มีค่ามากที่สุด ขณะที่ความรอบรู้ในงานที่มีค่าคะแนนเท่ากับ 3.63 เป็นคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งที่มีค่าน้อยที่สุด แต่โดยภาพรวมแล้วปัจจัยคุณลักษณะผู้นำมีค่าคะแนนเท่ากับ 4.17 อาจจะกล่าวได้ว่าโดยภาพรวมคุณลักษณะผู้นำส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับมาก สอดคล้องกับ Daskal (2014) ที่พบว่า คุณลักษณะผู้นำด้านความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในความสามารถของตน ความมุ่งมั่นอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความชอบความสนใจในสิ่งนั้น มีความรับผิดชอบ ใส่ใจและทุ่มเทในสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ มีความรอบรู้ในงาน ความใฝ่รู้ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ มีความขยัน ความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นพยายาม ตลอดจนมีความสามารถในการนำประสบการณ์ในอดีตมาพัฒนาและปรับใช้อย่างสร้างสรรค์ มีความสำคัญเชิงบวกที่นำไปสู่ความสำเร็จ

การจัดการความขัดแย้ง

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างถึงการจัดการความขัดแย้ง สามารถอภิปรายผลได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2

การจัดการความขัดแย้ง

n=400

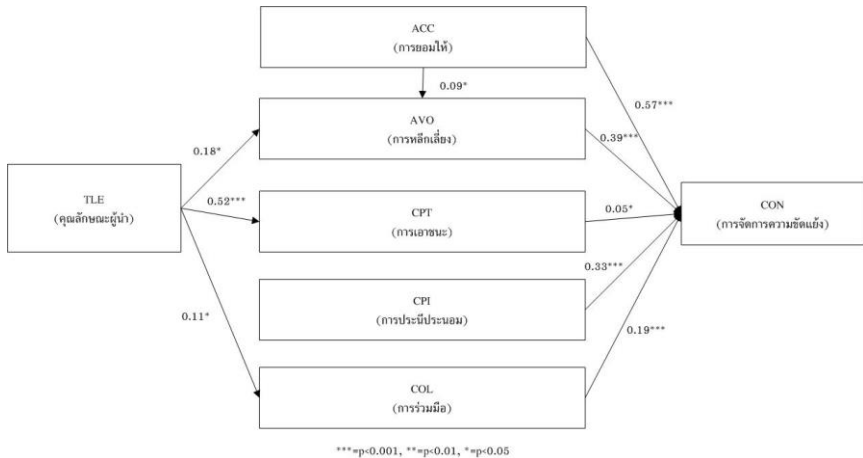
รูปแบบ	คะแนน	การแปลผล
การหลีกเลี่ยง	4.51	การหลีกเลี่ยงส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับมากที่สุด
การยอมให้	3.97	การยอมให้ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับมาก
การเอาชนะ	3.13	การเอาชนะส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับปานกลาง
การประนีประนอม	4.77	การประนีประนอมส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับมากที่สุด
การร่วมมือ	4.92	การร่วมมือส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.17	รูปแบบการจัดการความขัดแย้งส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับมาก

จากตารางที่ 2 การร่วมมือที่มีค่าคะแนนเท่ากับ 4.92 เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งที่มีค่ามากที่สุด ขณะที่การเอาชนะที่มีค่าคะแนนเท่ากับ 3.13 เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งที่มีค่าปานกลาง แต่โดยภาพรวมแล้วรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง มีค่าเฉลี่ยคะแนนเท่ากับ 4.17 อาจจะกล่าวได้ว่าโดยภาพรวมแล้วรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง จะส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ

Wonguparaj (2012) ที่พบว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กร ผู้นำองค์กรจะต้องจัดการกับความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะของความสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้การเลือกวิธีหนึ่งวิธีใด เพื่อแก้ความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย อาจเปลี่ยนแปลงวิธีใหม่ได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเกิดมองปัญหาในมุมมองใหม่ หรือต้องเผชิญกับปฏิกิริยาโต้ตอบทางอารมณ์อย่างรุนแรงจากอีกฝ่ายหนึ่ง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้ง

จากการกำหนดโมเดลเพื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการจัดการความขัดแย้ง ดังภาพที่ 2 ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้ทำการทดสอบโมเดล ปรากฏว่าโมเดลดังกล่าวมีความเหมาะสมเพราะค่าทดสอบทางสถิติที่ผ่านเกณฑ์และเหมาะสมจากการตรวจสอบความถูกต้องของโมเดล โดยแสดงปรากฏผลว่ามีค่า Chi-square Probability เท่ากับ 0.738 ค่า Chi-square Relative เท่ากับ 0.716 ค่า GFI (Goodness of Fit Index) เท่ากับ 0.994 และ RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เท่ากับ 0.004 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องและความถูกต้องซึ่งจะต้องผ่านเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นที่ยอมรับ (Suksawang, 2014) โดยสามารถแสดงการหาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3: แสดงโมเดลรูปแบบเส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ภาพที่ 3 อธิบายถึงการหาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยที่ผ่านการตกแต่งแล้ว ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มี 5 เส้นทาง และมีเส้นทางที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 4 เส้นทาง ซึ่งเส้นทางทั้ง 9 สามารถนำค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของแต่ละสมการ โครงสร้างมาเขียนเส้นทางของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่ออภิปรายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพร้อมทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและผลรวมอิทธิพลได้ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3

สรุปผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และผลรวมอิทธิพล

ประเภทความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม CON					
	ACC	TLE	COL	CPI	CPT	AVO
ผลทางตรง : DE	0.571	-	0.192	0.327	0.047	0.392
ผลทางอ้อม : IE	0.037	0.136	-	-	-	-
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล : TE	0.608	0.136	0.192	0.327	0.047	0.392

จากตารางที่ 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีผลต่อการจัดการความขัดแย้งในทางตรง ยกเว้นตัวแปรคุณลักษณะผู้นำที่ไม่มีผลทางตรงต่อการจัดการความขัดแย้ง โดยตัวแปรการยอมให้ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.571 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงที่มากที่สุด ขณะที่ตัวแปรการหลีกเลี่ยง มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.392 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงรองลงมา ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม : ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีทั้งอิทธิพลทางอ้อมต่อการจัดการความขัดแย้ง คือ ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.136 และปัจจัยการยอมให้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.037 ตัวแปรปัจจัยที่มีทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อการจัดการความขัดแย้ง: ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการยอมให้ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.608

อภิปรายผล

ตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรง : เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 3 และตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีผลต่อการจัดการความขัดแย้งในทางตรง ยกเว้นตัวแปร คุณลักษณะผู้นำที่ไม่มีผลทางตรงต่อการจัดการความขัดแย้ง โดยตัวแปรการยอมให้ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.571 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงที่มากที่สุด ขณะที่ ตัวแปรการหลีกเลี่ยง มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.392 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงรองลงมา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prietula and Weingart (2011) พบว่า การจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ การยอมให้ รองลงมาคือการ หลีกเลี่ยง การประนีประนอม การร่วมมือ และการเอาชนะ ตามลำดับ ในการนำมา วิเคราะห์วิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Krackhardt et al. (2012) ที่ได้กล่าวว่า รูปแบบการ จัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ การแข่งขัน การประนีประนอม การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ โดยจะต้องนำมาปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อย่างไรก็ดีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำ เข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง มองความขัดแย้งเป็นเรื่องของการกระตุ้นความคิด ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการทำงาน แก้ไขปัญหาด้วยการเปิดใจกว้าง สร้าง บรรยากาศการมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถสร้างสรรค์ให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กรได้ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อม : ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัย ที่มีทั้งอิทธิพลทางอ้อมต่อการจัดการความขัดแย้ง คือ ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำ ที่มีค่า สัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.136 และปัจจัยการยอมให้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.037 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bear et al. (2014) ที่ระบุว่า คุณลักษณะผู้นำ ไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อการจัดการความขัดแย้งแต่จะแสดงออกผ่าน รูปแบบการจัดการ ความขัดแย้งการหลีกเลี่ยง การเอาชนะ และการให้ความร่วมมือ เช่นเดียวกับการยอม ใให้ที่แสดงออกผ่านกระบวนการการหลีกเลี่ยง สอดคล้องกับ Todorova and Weingart (2014) ที่กล่าวว่า เนื่องจากกระบวนการหรือวิธีการจัดการความขัดแย้ง

อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร และกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นผู้นำควรมีคุณลักษณะและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อลดความตึงเครียดและอำนวยความสะดวกในการจัดการกับความขัดแย้ง จึงจะสามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับ Hoonakker et al. (2003) ที่กล่าวว่า ทักษะผู้นำด้าน ความคิดสร้างสรรค์ ความรอบรู้ในงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการสื่อสารและการรับฟัง เข้าใจถึงความความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ให้การยอมรับความคิดใหม่ๆ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี จะช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งคลายความเครียดลงได้ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม : ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อการจัดการความขัดแย้ง คือ การยอมรับ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.608 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wongwanich and Laohavichien (2019) ที่กล่าวว่า การยอมรับ เป็นวิธีการจัดการกับความขัดแย้งในลักษณะที่ต้องการเอาใจผู้อื่น ทำตัวเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามความพอใจ แม้แท้จริงแล้วไม่เห็นด้วยก็ตาม เป็นการพยายามรักษามิตรภาพอันดีงามต่อกัน โดยฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้อีกฝ่ายบรรลุเป้าหมาย ผลที่ได้คือ แพ้-ชนะ

ข้อสังเกตอื่น ๆ จากผลการวิจัย: ตัวแปรการหลีกเลี่ยงเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีความสำคัญ: เนื่องจากทั้งตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ และตัวแปรการยอมรับ ส่วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมที่ผ่านตัวแปรการหลีกเลี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prietula and Weingart (2011) ที่ระบุว่า รูปแบบการหลีกเลี่ยงเป็นการบริหารความขัดแย้งที่แสดงทั้งพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์และพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ เป็นการทำตัวได้อยู่เหนือความขัดแย้ง ไม่มีการปะทะซึ่งหน้า ประเด็นปัญหาอาจไม่ได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริงการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบการหลีกเลี่ยงอาจต้องใช้ปัจจัยอื่นที่สำคัญร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการใช้ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำและรูปแบบการยอมรับมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้งจะทำให้ได้ผลสัมฤทธิ์ในการจัดการ

ความขัดแย้งที่ตึงเครียด ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำต้องดำเนินการผ่านกระบวนการอื่น ๆ ในการจัดการความขัดแย้ง: จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งเป็นตัวแปรต้น ไม่มีอิทธิพลทางตรงกับการจัดการความขัดแย้ง แต่จะเห็นได้ว่าตัวแปรคุณลักษณะผู้นำจะส่งผลโดยตรงกับตัวแปรคั่นกลางหลายตัวแปร คือ การหลีกเลี่ยง การเอาชนะ และการร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kimencu (2011) ที่พบว่า ลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความรอบรู้ในงาน ความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ และความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ได้เป็นเครื่องมือโดยตรงในการจัดการความขัดแย้ง แต่หากคุณลักษณะผู้นำที่กล่าวมานั้นถูกนำมาแสดงผ่านการหลีกเลี่ยง การเอาชนะ และความร่วมมือ จึงจะส่งผลสัมฤทธิ์ในการจัดการความขัดแย้งได้ดีที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัย พบว่า รูปแบบการจัดการความขัดแย้งส่งอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ผู้นำจะต้องบริหารจัดการกับปัญหา เพื่อยุติข้อขัดแย้ง หาสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้ง จากนั้นจึงพิจารณาหาวิธีที่เหมาะสมในการจัดการกับข้อขัดแย้ง ทั้งจะต้องมองปัญหาความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่ต้องหาทางแก้ไขร่วมกัน มิใช่การใช้อำนาจสั่งการเพื่อยุติความขัดแย้ง เป็นการมุ่งที่จะแก้ปัญหที่เกิดขึ้นมากกว่าการดำเนินคู่อริ ทั้งนี้การเลือกวิธีหนึ่งวิธีใด เพื่อแก้ความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย อาจเปลี่ยนแปลงวิธีใหม่ได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเกิดมองปัญหาในมุมมองใหม่ หรือต้องเผชิญกับปฏิกริยาโต้ตอบทางอารมณ์อย่างรุนแรงจากอีกฝ่าย

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้ง แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และเปรียบเทียบเพื่อให้

ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ตลอดจนมีการส่งเสริมพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ เหมาะสมกับธุรกิจ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถแข่งขันได้และอยู่รอดอย่างยั่งยืน

2) เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะผู้นำองค์กรอาจทำให้ทราบถึงข้อมูลเพียงด้านเดียว การทำวิจัยในครั้งต่อไปอาจศึกษาตัวอย่างเพิ่มเติมที่เป็นพนักงานในสถานประกอบการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นมุมมองเพิ่มเติมจากพนักงานและเป็น การตรวจสอบความสอดคล้องเกี่ยวกับการปฏิบัติตามคุณลักษณะผู้นำ รูปแบบ การจัดการความขัดแย้งส่งต่อการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งอาจทำให้ข้อสรุปมีรายละเอียด มากยิ่งขึ้น

References

- Bear, J. B., Weingart, L. R. & Todorova, G. (2014). Gender and the emotional experience of relationship conflict: The differential effects of avoidant conflict management. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7(1), 213-231.
- Chienwattanasook, K. (2010). The Impact of Employees' Conflict Management Styles on Task Conflict, Relationship Conflict and Stress in the Thai Telecommunications Sector. *Journal of Behavioral Science*, 16(2), 13-31. [in Thai]
- Hoonakker P. Marian A. & Carayon P. (2003). *The relation between job characteristics and quality of working life : The role of task identity to explain gender and job type differences*. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 48th Annual Meeting, New Orleans, Louisiana, 351-367.

- Kimencu. (2011). *Leadership orientations and conflict management styles of academic deans in masters degree institutions*. Ph.D. Dissertation. The West Virginia University.
- Krackhardt, D., Lave, J., Arnold, R., Yealy, D. & Salas, E. (2012). *Measuring teamwork and conflict among emergency medical technician personnel*. *Prehospital Emergency Care*, 16: 98-108.
- Lolly Daskal. (2014). "Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students." *Journal of Management of Psychology*, 11(3), 12-25.
- Monataraphadung, S. (2016). "Creative conflict management" *Journal Valaya Alongkorn Review (Humanities and Social Science)*, 6(2), 193-208. [in Thai]
- Prasitratthasin. S. (2003). *Multivariate techniques for social and behavioral sciences research: principles, methods and applications*. Bangkok: National Institute of Development Administration. Liangchiang business site. [in Thai]
- Prietula, M. J. & Weingart, L. R. (2011). Negotiation offers and the search for agreement. *Negotiation and conflict management research*, 4: 77-109.
- Suksawang, P. (2014). The basics of structural equation modeling. *Princess of Naradhiwas University Journal*, 6(2), 136-145. [in Thai]
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1987). Thomas-Kilmann conflict model interest. New York, NY: X/COM Incorporated.
- Todorova, G., Bear, J. & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 9(9), 451-467.

- Vanichbuncha, K. (2011). Statistics for research. 6th ed. Bangkok: Dusit Thani College. [in Thai]
- Wonguparaj, N. (2012). *The leadership style and conflict management of school administrators under the secondary educational service area office, Bangkok*. A Thesis Submitted in Partlal Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy Program. In Educational Administration Graduate College of Management Sripatum University. [in Thai]
- Wongwanich, B & Laohavichien, T. (2019). Relationship between conflict management and organizational citizen behavior of Rojana Industrial Park workers in Ayutthaya province. *Journal of RMUTSB Acad. J. (Humanities and social sciences)*, 4(1), 12-22. [in Thai]

Author

Dr. Sanya Borisut

Faculty of Business Administration and Information Technology,

Rajamangala University of Technology Tawan-Ok : Chakrabongse

Bhuvanarth Campus 58 Viphavadee-Rangsit Rd., Ratchadapisek, Din Daeng,

Bangkok 10400

Tel: 081-9952201 E-mail: Sanya_bo@rmutto.ac.th

