



รายงานการวิจัยเรื่อง

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะผู้นำและความฉลาดทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูงในองค์การธุรกิจที่ถูกจัดอันดับใน 100 อันดับแรกของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

The Causal Relationship of Leadership Style and Social Intelligence Affecting on Conflict Management Style among CEOs of Corporation listed in SET 100

โดย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

งานวิจัยเรื่องนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะผู้นำและความฉลาดทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางสังคมที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความฉลาดทางสังคมและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งผ่านความฉลาดทางสังคม และความฉลาดทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	4
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	11
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	13
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ บรรณานุกรม	21 24
ภาคผนวก ก	26



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	13
ตารางที่ 4.2 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่	15
ตารางที่ 4.3 สัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับความฉลาดทางสังคม	16
ตารางที่ 4.4 สัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	16
ตารางที่ 4.5 สัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของฉลาดทางสังคมกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง	17
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าอิทธิพลทางตรง (สัมประสิทธิ์เส้นทาง) ด้วยกำลังสองน้อยที่สุด	17
ตารางที่ 4.7 เมทริกซ์แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของโมเดลเส้นทาง	19
ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของข้อมูลจริงกับสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของโมเดลเส้นทาง	



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์การธุรกิจถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ (Pour, Zadeh, & Barati, 2012) อย่างไรก็ตามผู้บริหารไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้โดยลำพัง แต่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์การ ซึ่งทักษะสำคัญที่ช่วยผู้บริหารทำความเข้าใจและสามารถบริหารบุคลากรในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งก็คือเรื่องความฉลาดทางสังคม ที่ครอบคลุมความสามารถของผู้บริหารในการทำความเข้าใจและร่วมมือกับบุคลากรเพื่อนำไปสู่การทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Promsri, 2014) อย่างไรก็ตามการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอาจเกิดความไม่เข้าใจกัน การไม่ลงรอยกันที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ในที่สุด เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ทางสังคมที่เกิดจากการรับรู้ถึงความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมายหรือค่านิยมของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป และแต่ละฝ่ายพยายามขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของอีกฝ่าย (Hendel, Fish, & Galon, 2005) ซึ่งถ้าผู้บริหารไม่สามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การได้ โอกาสในการบรรลุเป้าหมายในการทำงานก็ลดลง

งานวิจัยที่ผ่านมาพบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในองค์การต่างๆ (Hendel, Fish, & Galon, 2005; Pour, Zadeh, & Barati, 2012; Oladitan, Ajbua, & Fashogbon, & Ajayi, 2014; Sehwat & Sharma, 2014) ในขณะที่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางสังคมกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งพบความสัมพันธ์บางส่วน (Mallikarjuna, 2014) ในขณะที่งานวิจัยที่ผ่านมาพบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความฉลาดทางอารมณ์ แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับความฉลาดทางสังคม เนื่องจากรูปแบบภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการกำหนดระดับความฉลาดทางสังคมของผู้บริหาร (Goleman, 2006) นอกจากนี้เนื่องจากความฉลาดทางสังคมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางในการรับมือความขัดแย้งของผู้บริหาร กอปรกับยังไม่มีงานวิจัยที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจที่ถูกจัดอันดับใน 100 อันดับแรกในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยเหตุนี้การศึกษาในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ความฉลาดทางสังคม และการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหารระดับสูงในองค์การธุรกิจที่ถูกจัดอันดับใน 100 อันดับแรกของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะผู้นำและความฉลาดทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1) เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

- ผู้บริหารทุกระดับที่ทำงานในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ถูกจัดอันดับใน 100 อันดับแรก จำนวน 10,000 คนใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายผ่านการจับฉลากและแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยกำหนดขนาดตัวอย่าง 10 เท่าของจำนวนตัวแปรทั้งหมด

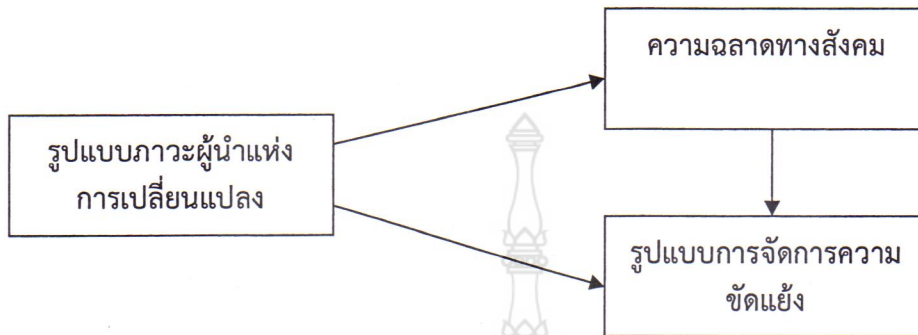
ขอบเขตด้านเนื้อหา

- รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 - การสร้างบารมี
 - การสร้างแรงบันดาลใจ
 - การกระตุ้นชาวปัญญา
 - การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
- ความฉลาดทางสังคม ประกอบด้วย
 - การประมวลข้อมูลทางสังคม
 - ทักษะทางสังคม
 - ความตระหนักรู้ทางสังคม
- รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย

ขอบเขตด้านระยะเวลา

- ดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนตุลาคม 2558 – กันยายน 2559

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



1.5 สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานข้อที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางสังคมที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานข้อที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความฉลาดทางสังคมและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

สมมติฐานข้อที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งผ่านความฉลาดทางสังคม

สมมติฐานข้อที่ 4 ความฉลาดทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารองค์การธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยรวมถึงองค์กรอื่นๆ สามารถนำผลของการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้บริหารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้
2. นำไปเผยแพร่ในวารสารระดับชาติและนานาชาติและนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับชาติและระดับนานาชาติ

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดผู้นำมาหาเสน่ห์ (Charismatic leader) แต่แตกต่างกันที่ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำมาซึ่งนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงโดยตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ให้ความชัดเจน ทำทนายผู้ตามให้มองปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ และแสดงตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เพียงแค่สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เชื่อในตัวของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังให้เชื่อในศักยภาพและความสามารถของตนต่อการสร้างอนาคตที่ดีสำหรับองค์กร อาจสรุปได้ว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับทั้งผู้ตามและองค์กรไปพร้อมกัน (Daft, 2014)

การทำความเข้าใจแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำทั้งสองแบบนี้ โดยภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนอธิบายถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่มีต่อการกำหนดโครงสร้างการทำงาน การให้รางวัลที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามตอบสนองความต้องการทางสังคมของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนต่อการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตในการทำงาน อย่างไรก็ตามผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนสะท้อนให้เห็นบทบาทของผู้นำในลักษณะของการเป็นผู้บริหารต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งบทบาทของผู้นำในลักษณะนี้มีความสำคัญกับทุกองค์กร อย่างไรก็ตามการที่องค์กรจะมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีรูปแบบที่แตกต่างจากผู้นำในลักษณะนี้

Burns (1978) ได้ระบุถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหน้าที่โดยชอบธรรมภายใต้โครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์กร โดยจุดมุ่งเน้นของภาวะผู้นำแบบนี้อยู่ที่การอธิบายเรื่องเป้าหมายและวัตถุประสงค์ หน้าที่การทำงานและผลลัพธ์ และการลงโทษและให้รางวัลขององค์กร ภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนมุ่งตอบสนองผลประโยชน์ของผู้ตามเป็นหลัก ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการกระบวนกรแลกเปลี่ยนของสองฝ่ายที่ว่า “ฉันจะให้บางอย่างกับคุณ ถ้าคุณทำสิ่งนี้”

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือกระบวนการของการทำให้เกิดการจูงใจและความผูกพันระหว่างผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น จุดมุ่งเน้นอยู่ที่การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรและความสามารถของผู้นำต่อการร้องขออุดมคติและค่านิยมของผู้ตามที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการสร้างความรู้สึกถึงความยุติธรรม ความรักดีและความไว้วางใจ ในบริบทขององค์กร ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มีความสามารถต่อการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในส่วนของพันธกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมนวัตกรรมในการทำงานและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีสำหรับองค์กรด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ยึดโยงอยู่กับเรื่องของการใช้สิ่งล่อใจ

เพื่อควบคุมการแลกเปลี่ยนที่เฉพาะเจาะจงกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำลักษณะนี้มุ่งความสนใจที่องค์ประกอบอื่นที่ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ อาทิ วิทยาทศน์ ค่านิยมร่วม และแนวคิดต่อการสร้างความสัมพันธ์ และสร้างเป้าหมายร่วมกันของผู้ตามในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

ตามแนวคิดของ Bass (1985) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจูงใจผู้ตามให้ทำมากกว่าที่ถูกคาดหวังไว้และขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงถูกวัดจากผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดย Bass ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงที่โต้แย้งว่าผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตามโดย

- 1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นของจุดมุ่งหมายขององค์การและผลลัพธ์ของงาน
- 2) ชี้แนะแนวทางให้ผู้ตามมองข้ามประโยชน์ส่วนตัวไปสู่ผลประโยชน์ของทีมและองค์การ
- 3) กระตุ้นความต้องการของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- การสร้างบารมี (Idealized influence) ความมีเสน่ห์และบารมีของผู้นำ และความเคารพและยกย่องของผู้ตาม
- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความหมายและความท้าทายต่องานของผู้ตาม
- การกระตุ้นเขาว์ปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำเรียกร้องวิธีการหรือแนวทางใหม่สำหรับผลการปฏิบัติงานและวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์จากพนักงาน
- การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำฟังและให้ความห่วงใยที่เฉพาะเจาะจงต่อความต้องการการเติบโตและพัฒนาของผู้ตาม

งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการพัฒนาและผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ทักษะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ได้และไม่ได้เป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ติดตัวมาแต่กำเนิด อย่างไรก็ตามคุณลักษณะทางบุคลิกภาพบางประการอาจช่วยให้ผู้นำแสดงออกซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงพบว่าบุคลิกภาพแบบโอเนออ่อนอ่อนตามมีความสัมพันธ์กับผู้ตามแห่งการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความสามารถต่อการทำความเข้าใจกับอารมณ์ของบุคคลอื่น ซึ่งข้อค้นพบนี้สามารถอธิบายได้ว่าการที่ผู้นำบรรลุการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้นั้นจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่น (Daft, 2014)

Plamer, Walls, Burgess และ Stough (2001) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาของ Palmer และคณะพบว่าความฉลาดทางอารมณ์อาจเป็นสมรรถนะที่สำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงหมายถึง “กิจกรรมที่กระตุ้นกิจกรรมที่มีความหมายในบุคคลอื่นโดยการเปลี่ยนวิธีการในการมองสิ่งที่อยู่รอบตัวของพวกเขาและเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นเข้าด้วยกัน” (Nicholls, 1994, p. 11) การศึกษาของ Garder และ Stough (2002) ได้พบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่พิจารณาว่าตนเองเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงระบุว่าพวกเขาสามารถระบุถึงความรู้สึกและระดับอารมณ์ของตนเองได้ เปิดเผยความรู้สึกนั้นต่อบุคคลอื่นได้ ใช้ความรู้ทาง

อารมณ์เมื่อแก้ปัญหา เข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่นในที่ทำงาน จัดการอารมณ์ทั้งทางบวกและลบของตนเองและบุคคลอื่นได้ และสามารถจัดการและควบคุมระดับอารมณ์ของตนได้ นอกจากนี้ Sivanathan และ Fekken (2002) ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่การสรุปได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์สูงช่วยเพิ่มพฤติกรรมการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในช่วงสิบกว่าปีที่ผ่านมา ทั้งที่มีการนำเสนอรูปแบบผู้นำในลักษณะนี้ในปี 1978 โดย Burns ซึ่งผู้นำรูปแบบนี้มี ลักษณะคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับผู้นำในรูปแบบอื่นที่มีนักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำได้เขียนไว้ เช่น ผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charismatic Leadership) หรือ ผู้นำแห่งการพัฒนา (Developmental Leadership)

John McGregor Burns และ Benard Bass เป็นนักวิชาการกลุ่มแรกที่ได้กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน กับ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถจะนำการกระทำที่พึงปรารถนาของพนักงานออกมา โดยใช้พฤติกรรมที่แน่นอน รางวัลและสิ่งล่อใจ ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถนำ เอาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและจำเป็นมาสู่พนักงานและองค์กร

โดยทั้งสองได้กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งเน้นการมอบอำนาจมากยิ่งขึ้น อันเป็นสิ่งที่ปรารถนากันอย่างมากในโลกยุคปัจจุบัน ผลลัพธ์ของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ความสัมพันธ์ที่กระตุนทั้งผู้นำและผู้ตาม และยกระดับทั้ง 2 ฝ่าย โดยผู้ตามอาจกลายเป็นผู้นำ และผู้นำกลายเป็นตัวแทน แห่งศีลธรรมได้ด้วย

ปัจจัยที่สำคัญที่มีส่วนสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

- ความมีเสน่ห์ของผู้นำ (Charismatic Leadership)
- ความใส่ใจต่อผู้อื่น (Individualized Consideration)
- การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ซึ่งปัจจัยสำคัญที่สุดของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ เสน่ห์ของผู้นำ การที่ผู้นำจะได้คะแนนสูงในองค์ประกอบด้านนี้ ผู้นำต้องนำเอาความภาคภูมิใจ ความเคารพและการมีพรสวรรค์ ออกมาใช้ เพื่อแสดงให้เห็นผู้ตามเห็นว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่แท้จริง สำหรับองค์ประกอบที่สอง คือ ความใส่ใจต่อผู้อื่น สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำใช้การมอบหมายงานเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนา ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจที่มีต่อผู้อื่นของผู้นำด้วย ส่วนองค์ประกอบสุดท้าย คือ เรื่องของการกระตุ้นทางสติปัญญา โดยบ่งชี้ว่า ผู้นำมีวิสัยทัศน์และเสนอความคิดเพื่อกระตุ้นให้มีการทบทวนวิธีการที่ได้ปฏิบัติกันมาแล้วในอดีต และเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาวิธีคิดแบบใหม่ขึ้นในองค์กรด้วย

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมุ่งความสนใจไปที่คุณภาพของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วิสัยทัศน์ คุณค่าร่วม และความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และให้ความหมายในเชิงกว้างเพื่อที่จะแยกกิจกรรมต่างๆ และจัดหาแนวทางข้อตกลง ตลอดจนขอ

ความร่วมมือจากพนักงานหรือผู้ตามในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับพื้นฐานด้านคุณค่าส่วนตน ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำ มากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ 4 ประการ อันได้แก่

1) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้ตาม (Transformational leadership develops followers into leaders) โดยผู้ตามมีอิสระในการควบคุมดูแลพฤติกรรมของตน ผู้นำประเภทนี้รวบรวมบุคลากรเพื่อตอบสนองภารกิจขององค์กร และกำหนดขอบเขตที่ผู้ตามสามารถจัดการตนเองได้อย่างมีอิสระต่อการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และช่วยให้ผู้ตามหาวิธีการมองปัญหาในมุมมองใหม่ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยกระดับความเอาใจใส่ของผู้ตามจากระดับต่ำหรือระดับที่ตอบสนองทางกายภาพเท่านั้น เพื่อนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นหรือระดับที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ (Transformational leadership elevates the concerns of followers from lower-level physical needs to higher-level psychological needs) นอกเหนือจากการให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ต่อความต้องการระดับต่ำของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าจ้างที่มากพอ หรือสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ยิ่งกว่านั้นผู้นำดังกล่าวยังมุ่งความสนใจไปที่การพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานอีกด้วย ดังนั้นผู้นำจึงไม่ใช่เพียงแค่มอบหมายงานเพื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำของพนักงานเท่านั้น แต่ยังช่วยยกระดับความต้องการและความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และเชื่อมโยงกับภารกิจขององค์กรด้วย ผู้นำประเภทนี้มุ่งหวังให้ผู้ตามได้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากขึ้น

3) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อก้าวไปไกลกว่าความต้องการของตนโดยมุ่งถึงผลประโยชน์ที่ดีของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Transformational leadership inspires followers to go beyond their own self-interest for the good of the group) ผู้นำต้องกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรทำงานให้มากขึ้นกว่าที่ตนคาดหวังไว้ในตอนแรก ผู้นำแบบนี้พยายามที่จะให้ผู้ตามรับรู้ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและผลลัพธ์ นอกจากนี้ผู้นำอาจทำให้ผู้ตามก้าวข้ามความต้องการส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยไม่ได้กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามตนแต่เพียงเท่านั้น แต่พยายามทำให้ผู้ตามเชื่อในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและตั้งใจที่จะเสียสละตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรด้วย

4) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงวาดภาพวิสัยทัศน์ที่พึงปรารถนาต่อสถานภาพในอนาคตไว้ และสื่อสารกับคนในองค์กรด้วยวิธีที่สร้างความเจ็บปวดเพื่อเปลี่ยนแปลงให้มีคุณค่าสมกับความเพียรพยายามที่ได้ทำไว้ (Transformational leadership paint a vision of a desired future state and communicates it in a way that makes the pain of change worth the effort) บางครั้งบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้นำแบบนี้ คือ การหาวิสัยทัศน์ให้ดีขึ้นกว่าเดิมที่มีอยู่ และขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นในองค์กรเพื่อที่จะร่วมกันแบ่งปันความฝัน และทำให้ความฝันนั้นเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าบุคคลในองค์กรไม่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ รวมถึงการมองเห็นภาพที่พึงปรารถนาขององค์กรที่ได้วาดไว้

ผู้นำลักษณะนี้มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแก่พนักงานและองค์กรมากกว่าผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนที่มุ่งสนับสนุนความมั่นคงขององค์กรเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้นำสามารถเรียนรู้ที่จะเป็นทั้งผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนได้ เพราะต้องระลึกไว้ว่า ไม่มีรูปแบบหรือลักษณะของผู้นำแบบไหนที่ดีที่สุด ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องผสมผสานคุณลักษณะทั้ง 2 แบบนี้ไว้ด้วยกัน ซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะแค่

ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และมอบอำนาจแก่ผู้ตามเท่านั้น แต่ยังใช้ทักษะการแลกเปลี่ยนของการ ออกแบบโครงสร้าง การควบคุมระบบ และระบบรางวัล เพื่อช่วยให้ผู้ตามบรรลุวิสัยทัศน์ได้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

2.2 ความฉลาดทางสังคม

Albrecht (2006) กล่าวว่า ความฉลาดทางสังคมเป็นความเข้าใจพื้นที่เกี่ยวกับคน และร่วมมือกับบุคคล เหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ Albrecht (2006) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องความฉลาดทาง สังคมว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการ ที่เรียกว่า S.P.A.C.E. ซึ่งอักษรตัวแรกของแนวคิดนี้ได้ถูกอธิบายไว้ อย่างชัดเจน ดังนี้ S ย่อมาจากคำว่า “situational awareness” หรือการตระหนักรู้ถึงสถานการณ์ คือ ความสามารถในการอ่านสถานการณ์ และแปลความหมายของพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์เหล่านั้น P ย่อ มาจาก “presence” หรือ การแสดงออก คือ วิธีการที่บุคคลส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มของบุคคลผ่านการ แสดงออกทางกายภาพ A ย่อมาจาก “authenticity” หรือ ความจริงใจ คือ การแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์และ จริงใจของบุคคลที่มีต่อตนเองและบุคคลอื่น ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเฉพาะ C ย่อมาจาก “clarity” หรือ ความชัดเจน คือ ความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น มุมมองและความตั้งใจของตนเองได้อย่างชัดเจน E ย่อมาจาก “empathy” หรือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา คือ ความสามารถในการสร้างความรู้สึกต่อความ เชื่อมโยงกับความรู้สึกของบุคคลอื่น เพื่อให้ทำให้อีกฝ่ายปฏิบัติต่อบุคคลอย่างสอดคล้องไม่ใช่เป็นไปในลักษณะตรงกัน ข้าม

Silvera et al. (2001) ได้นำเสนอเครื่องมือที่ใช้วัดความฉลาดทางสังคม แบบสอบถามเรื่องความฉลาด ทางสังคมนี้ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 21 ข้อ โดยใช้มาตราประเมินค่า 7 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) กระบวนการสารสนเทศทางสังคม (social information process (SP)) เป็นองค์ประกอบที่ เกี่ยวกับความสามารถในการทำความเข้าใจและมองเห็นถึงความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลอื่น รวมถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจข้อความที่ถูกส่งผ่านมาทั้งวัจนภาษาและอวัจนภาษาในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์ กับบุคคลอื่น 2) ทักษะทางสังคม (social skills (SS)) เป็นองค์ประกอบที่มุ่งความสนใจไปที่ความสามารถในการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเมื่อเข้าสู่สถานการณ์หรือสังคมใหม่ และความสามารถที่จะทำความรู้จักกับบุคคลใหม่ๆ และ ความตระหนักรู้ทางสังคม (social awareness (SA)) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสามารถในการตระหนักรู้ถึง การกระทำของตนเองและบุคคลอื่นเมื่ออยู่ในความสัมพันธ์

2.3 การจัดการความขัดแย้ง

วิธีการที่ผู้นำสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อรับมือหรือจัดการกับความขัดแย้งในองค์การได้อย่างมี ประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาได้จากเจตนาของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งว่ามุ่งเน้นเรื่องอะไร ซึ่ง สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ การร่วมมือ (Cooperativeness) คือระดับที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดต้องการที่จะ สร้างความพึงพอใจแก่ความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง และ การรักษาผลประโยชน์ (Assertiveness) คือระดับที่ฝ่าย ใดฝ่ายหนึ่งต้องการที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ตนเองเป็นสำคัญ การมุ่งเน้นที่มีต่อการรับมือกับความขัดแย้งจาก มุมมองทั้ง 2 ด้านพิจารณาจากระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาารูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ประกอบไปด้วย แบบร่วมมือร่วมใจ (รักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ) แบบเอื้ออำนวย (ไม่รักษา

ผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือ) แบบแข่งขัน (รักษาประโยชน์ของตนเองแต่ไม่ต้องการร่วมมือ) แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (ไม่รักษาทั้งผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ) แบบประนีประนอม (อยู่ตรงระดับกลางของการรักษาผลประโยชน์และการร่วมมือ) ดังรูปที่ 1 (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

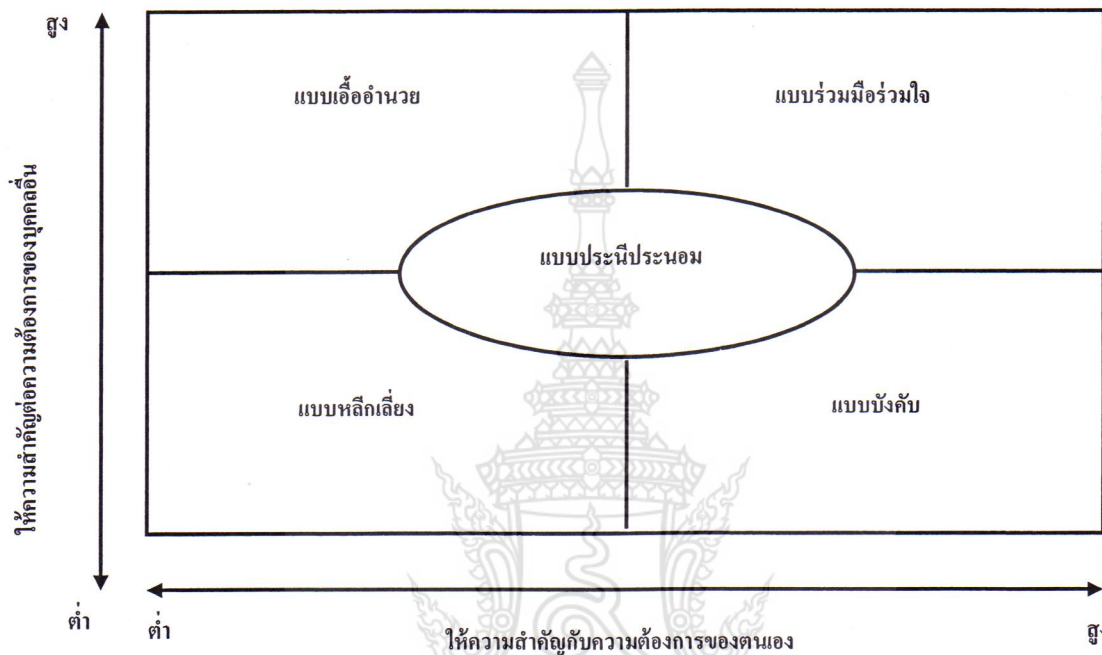
1. **แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborating)** มุ่งเน้นเรื่องการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มคนที่ขัดแย้งกัน บุคคลเหล่านี้จะเผชิญกับปัญหาโดยตรงและพยายามหาหนทางในการแก้ปัญหาโดยวิธีที่สร้างสรรค์และมุ่งเน้นถึงความต้องการของทั้ง 2 ฝ่ายไปพร้อมกัน โดยทั้ง 2 ฝ่ายต้องสื่อสารถึงปัญหาของตนเองและความต้องการของตนเองออกมาให้ชัดเจน เทคนิคนี้ควรใช้เมื่อบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายนั้นมีความเกี่ยวข้องกันอย่างมาก เช่น สมาชิกในครอบครัวเดียวกัน หรือทั้ง 2 ฝ่ายมีความเชื่อใจกันและกันอย่างมากและต้องการที่จะได้รับคำมั่นสัญญาจากอีกฝ่ายด้วย เทคนิคนี้เป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมในการจัดการมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับเทคนิคทั้ง 5 แบบ

2. **แบบเอื้ออำนวย (Accommodating)** ใช้เมื่อบุคคลในฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่คำนึงถึงความต้องการของตนเอง แต่มุ่งเน้นที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับฝ่ายตรงข้ามก่อน เทคนิคนี้จึงเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ปัญหาความขัดแย้งไม่สามารถที่จะแก้ไขให้ทั้ง 2 ฝ่ายเกิดความพึงพอใจได้ นอกจากนี้เทคนิคดังกล่าวเหมาะสมที่จะนำไปใช้กับสถานการณ์ที่บุคคลฝ่ายหนึ่งมีความรู้สึกอย่างรุนแรงต่อประเด็นที่พูดถึงในขณะที่อีกฝ่ายกลับรู้สึกเฉยๆ นอกจากนี้เทคนิคนี้ควรใช้เมื่อประเด็นที่กล่าวถึงไม่สำคัญต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งค้นพบว่าตนเองเป็นฝ่ายผิดในประเด็นที่ถกเถียงกัน หรือเมื่อต่อสู้ไป จนถึงที่สุดแล้วไม่มีฝ่ายใดเอาชนะกันได้เลยหรือรู้ตัวว่าฝ่ายของตนเองไม่สามารถเอาชนะฝ่ายตรงข้ามได้ เป็นต้น

3. **แบบแข่งขัน (Competing)** ใช้เมื่อบุคคลมุ่งเน้นต่อการตอบสนองเรื่องของตนเองโดยไม่ยอมเสียประโยชน์และไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นด้วย อำนาจ ความก้าวร้าวและการใช้คำพูดที่รุนแรงเป็นส่วนประกอบสำคัญของเทคนิคนี้ที่มุ่งไปสู่ชัยชนะ อย่างไรก็ตามเทคนิคแบบนี้ก็มีข้อดีในบางครั้ง เช่น การใช้กลยุทธ์การใช้อำนาจ และความก้าวร้าวให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่ากลยุทธ์เหล่านี้จะถูกมองว่านำไปใช้โดยไม่สมเหตุสมผลนักก็ตาม แต่ก็เป็นการสนองความต้องการและเพิ่มสำคัญของตนเองในขณะเดียวกันก็พยายามลดระดับความต้องการของอีกฝ่ายลง เทคนิคนี้ควรใช้เมื่อฝ่ายที่รู้ตัวว่าการตัดสินใจของตนนั้นถูกต้อง แต่ต้องพยายามทำให้คนอื่นเห็นว่า ไม่เป็นการบังคับให้ยอมรับทางความคิดมากเกินไป หรือเมื่อบุคคลนั้นต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ หรือต้องเผชิญกับฝ่ายที่มีประสบการณ์เหนือกว่าและจำเป็นที่จะต้องปกป้องสิทธิของตนเองเอาไว้

4. **แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding)** ใช้เมื่อบุคคลพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองและของคนอื่น บุคคลเหล่านี้จะไม่ย่ำถึงความขัดแย้งแต่จะหลีกเลี่ยง หรือเลื่อนการตัดสินใจหรือถอนตัวออกจากการแข่งขัน เทคนิคนี้ควรใช้เมื่อผลประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่ายไม่มากมายนักและฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่มีอะไรจะต้องเสีย หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่มีเวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น หรือเมื่อเห็นว่าโอกาสที่จะได้รับประโยชน์ในเรื่องนั้นๆ เลือนลางเต็มที่ หรือเมื่อต้องเผชิญกับบุคคลที่รุนแรงหรือมีโมโหจริต หรือเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ได้เตรียมตัวในการเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งนั้น และต้องการเวลาในการเตรียมตัวรวบรวมข้อมูล หรือ เมื่อคิดว่าบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างสามารถแก้ปัญหาขัดแย้งได้ดีกว่า บางครั้งเทคนิคนี้อาจทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีขึ้นมาได้ เมื่อฝ่ายหนึ่งต้องการที่จะพูดถึงเรื่องของตนและวิธีการในการแก้ปัญหาในขณะที่อีกฝ่ายพยายามที่จะหลบเลี่ยง

5. แบบประนีประนอม (Compromising) เป็นการพบกันครึ่งทางระหว่างความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย และเหมาะสมมากที่สุดสำหรับความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายที่ต่างกันของทั้ง 2 ฝ่าย และไม่สามารถที่จะร่วมมือกันในการสร้างแนวทางเพื่อการแก้ปัญหาให้เกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้ เทคนิคดังกล่าวมีประสิทธิภาพและเหมาะสมพอสมควรที่จะใช้ในการบริหารความขัดแย้งแต่ไม่เทียบเท่ากับเทคนิคแบบร่วมมือร่วมใจ



โดยสรุป ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้รูปแบบการรับมือความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบร่วมมือร่วมใจเหมาะสมในสถานการณ์ที่ทั้ง 2 ฝ่ายต้องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างแท้จริง และเมื่อมีเวลามากเพียงพอที่จะหาทางออกร่วมกัน
2. รูปแบบหลีกเลี่ยงเหมาะสมในสถานการณ์ที่ประเด็นของความขัดแย้งไม่สำคัญเท่ากับงานอื่นที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการอย่างเร่งด่วน หรือเมื่อบุคคลต้องการใช้เวลาในการสงบสติอารมณ์เพื่อกลับมาใช้เหตุผลในการพูดคุยกันได้ดียิ่งขึ้น
3. รูปแบบการแข่งขันเหมาะสมในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องมีการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนและมีความสำคัญ หรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่มีความคุ้นเคยต้องมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว
4. รูปแบบเอื้ออำนาจเหมาะสมในสถานการณ์ที่ประเด็นข้อขัดแย้งมีความสำคัญกับอีกฝ่ายมากกว่าฝ่ายตน หรือเมื่ออีกฝ่ายต้องการสร้างเครดิตให้กับฝ่ายตนเพื่อใช้ในการพูดคุยหรือเจรจาต่อรองกันในอนาคต
5. รูปแบบประนีประนอมเหมาะสมในสถานการณ์ที่ต้องการหาทางออกแบบชั่วคราวของประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนหรือต้องการหาทางออกที่รวดเร็วเมื่อเวลาบีบจำกัด

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ ที่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและความฉลาดทางสังคมที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ถูกจัดอันดับใน 100 อันดับแรกของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยวิธีการ OLS โดยใช้โปรแกรม SPSS

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหารทุกระดับที่ทำงานในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ถูกจัดอันดับใน 100 อันดับแรก จำนวน 10,000 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างผ่านการจับฉลากและแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยกำหนดขนาดตัวอย่าง 10 เท่าของจำนวนตัวแปรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ทำการปรับแบบวัด The MLQ Leadership ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Bass และ Avolio (1989) โดยผู้วิจัยได้นำส่วนของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมาปรับเพื่อใช้สำหรับการวิจัยนี้ โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ ประกอบด้วย การสร้างบารมี (Idealized influence) จำนวน 8 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) จำนวน 4 ข้อ กระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual stimulation) จำนวน 4 ข้อ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) จำนวน 4 ข้อ โดยมีระดับคะแนน 5 ระดับ (0-4 คะแนน) โดย 4 หมายถึง ท่านมีการกระทำพฤติกรรมนั้นเป็นประจำสม่ำเสมอ 3 หมายถึง ท่านมีการกระทำพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้ง 2 หมายถึง ท่านมีการกระทำพฤติกรรมนั้นเป็นบางครั้ง 1 หมายถึง ท่านมีการกระทำพฤติกรรมนั้นนานๆ ครั้ง และ 0 หมายถึง ท่านไม่เคยแสดงพฤติกรรมนั้นเลย

สำหรับความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) ผู้วิจัยได้ทำการปรับแบบวัด Tromsø Social Intelligence Scale (TSIS) ที่พัฒนาโดย Silvera et al. (2001) ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 21 ข้อ ประกอบด้วย การประมวลข้อมูลทางสังคม (Social information process) จำนวน 7 ข้อ ทักษะทางสังคม (Social skills) จำนวน 7 ข้อ และการตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) จำนวน 7 ข้อ โดยมีระดับคะแนน 5 ระดับ (1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง; 5 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง)

สำหรับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง (Conflict management styles) ผู้วิจัยได้ทำการปรับแบบวัดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Thomas and Kilmann Conflict Mode Instrument (MODE) เป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 28 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยทำการประสานไปยังบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่ถูกจัดอันดับใน 100 อันดับแรก เพื่อขอทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโดยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปยังผู้ประสานงานของบริษัทและใช้การส่งลิงก์แบบสอบถามออนไลน์ หลังจากได้รับแบบสอบถามที่ตอบกลับมาแล้วจะนำมาตรวจสอบความถูกต้อง

และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์จะถูกคัดออก ซึ่งได้แบบสอบถามที่นำมาใช้ได้ทั้งหมด 210 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานด้วยวิธีการหาค่า OLS จากโปรแกรม SPSS เพื่อทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ข้อ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะผู้นำและความฉลาดทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 210 คนโดยมีการเก็บข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=210)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ	รวม
เพศ			
ชาย	171	81.4	
หญิง	39	18.6	100
อายุ			
20-30 ปี	70	33.3	
31-40 ปี	101	48.1	
41-50 ปี	30	14.3	
50 ปีขึ้นไป	9	4.3	100
วุฒิการศึกษา			
ปริญญาตรี	70	33.3	
ปริญญาโท	130	62.0	
ปริญญาเอก	10	4.7	100
ระดับการบริหาร			
ผู้บริหารระดับต้น	115	54.8	
ผู้บริหารระดับกลาง	75	35.7	
ผู้บริหารระดับสูง	20	9.5	100
ประสบการณ์การทำงาน			
ต่ำกว่า 5 ปี	30	14.3	
5-10 ปี	60	28.6	
11-15 ปี	70	33.3	
15 ปีขึ้นไป	50	23.8	100

ตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 81.4 เพศหญิงจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6 กลุ่มอายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 รองลงมาอยู่ระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14. 3 และ 50 ปีขึ้นไปจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ สำหรับระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 62 รองลงมาคือการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 และการศึกษาในระดับปริญญาเอกจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 ตามลำดับ ในส่วนของระดับการบริหาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการบริหารอยู่ในระดับต้นจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 และ ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 สำหรับประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 และ 15 ปีขึ้นไปจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 ตามลำดับ

4.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งขึ้นอยู่กับความฉลาดทางสังคม และรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากกรอบแนวคิดการวิจัยที่กล่าวไว้ในบทที่ 1 ซึ่งจากโมเดลข้างต้น สามารถประมาณสัมประสิทธิ์เส้นทาง (β_1 , β_2 และ β_3) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้น โดยจะใช้วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (OLS) ประมาณค่า β_1 , β_2 และ β_3 ด้วย b_1 , b_2 และ b_3 ตามลำดับ โดยมีเงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้น ดังนี้

1. e_1 และ e_2 มีการแจกแจงแบบปกติที่มีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์
2. ค่าแปรปรวนของ e_1 และ e_2 คงที่
3. e_1 และ e_2 เป็นอิสระกัน
4. e_1 และตัวแปรต้นเป็นอิสระต่อกัน

คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.2 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่

		Correlations		
		TL	SI	CM
TL	Pearson Correlation	1	.368**	.425**
	Sig. (2-tailed)		.008	.000
	N	210	210	210
SI	Pearson Correlation	.368**	1	.320**
	Sig. (2-tailed)	.008		.000
	N	210	210	210
CM	Pearson Correlation	.425**	.320**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	210	210	210

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

TL = Transformational Leadership, SI = Social Intelligence, CM = Conflict Management

จากตารางที่ 4.2 พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความฉลาดทางสังคมที่ 0.368 รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ 0.425 และความฉลาดทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ 0.320 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแต่ละตัวไม่ได้มีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงเกินค่าที่กำหนดซึ่งสามารถดำเนินการทำการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นต่อไปได้

เมื่อทำการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แล้ว ขั้นตอนไปคือการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน ซึ่งได้ค่าดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 สัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับความฉลาดทาง
 สัจคม

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.413	.437		7.811	.000		
TL	.228	.085	.183	2.688	.008	1.000	1.000

a. Dependent Variable: SI

จากตารางที่ 4.3 ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานมีค่า 0.183 ซึ่งจะเขียนเป็นสมการเชิงเส้นจะเป็น
 ดังนี้

$$\text{ความฉลาดทางสัจคม} = 3.413 + .228\text{TL}$$

ตารางที่ 4.4 สัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบการจัดการ
 ความขัดแย้ง

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.476	.640		10.122	.000		
TL	.639	.124	.336	5.141	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: CM

จากตารางที่ 4.4 ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานมีค่า 0.336 ซึ่งจะเขียนเป็นสมการเชิงเส้นจะเป็นดังนี้

$$\text{รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง} = 6.476 + .639\text{TL}$$

ตารางที่ 4.5 สัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานของความฉลาดทางสังคมกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.428	.472		11.491	.000		
SI	.480	.101	.314	4.773	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: CM

จากตารางที่ 4.5 ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานมีค่า 0.314 ซึ่งจะเขียนเป็นสมการเชิงเส้นจะเป็นดังนี้

$$\text{รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง} = 5.428 + .480SI$$

นำค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยหรือที่เรียกว่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจากทั้ง 3 ตารางทั้งในรูปแบบมาตรฐานและไม่มาตรฐาน โดยที่สัมประสิทธิ์ความถดถอยและสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเป็นอิทธิพลทางตรง

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าอิทธิพลทางตรง (สัมประสิทธิ์เส้นทาง) ด้วยกำลังสองน้อยที่สุด

	สัมประสิทธิ์ความถดถอย	สัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน
TL → SI	.228	.183
TL → CM	.639	.336
SI → CM	.480	.314

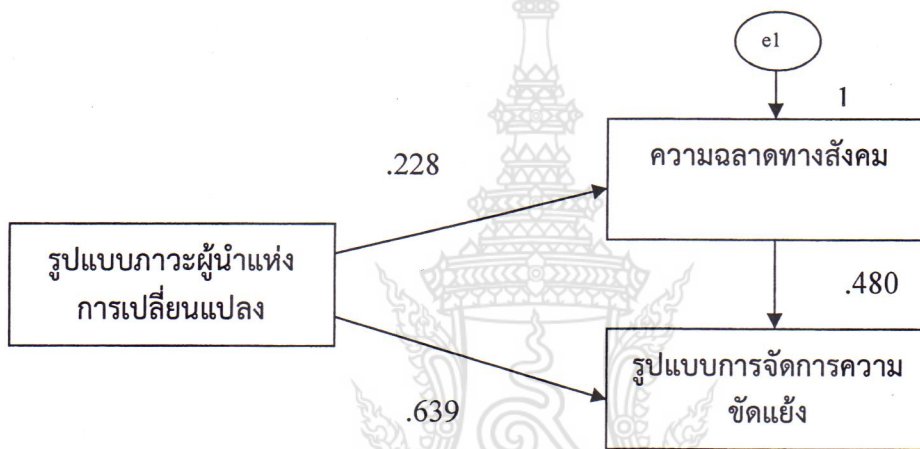
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าอิทธิพลทางตรงด้วยกำลังสองน้อยที่สุด โดยรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความฉลาดทางอารมณ์มีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยที่ 0.228 และค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานที่ 0.183 รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยที่ 0.639 และค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานที่ 0.336 ความฉลาดทางสังคมมีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยที่ 0.480 และค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานที่ 0.314 (ดูรูปที่ 4.1 และรูปที่ 4.2)

ผลการวิเคราะห์ยืนยัน

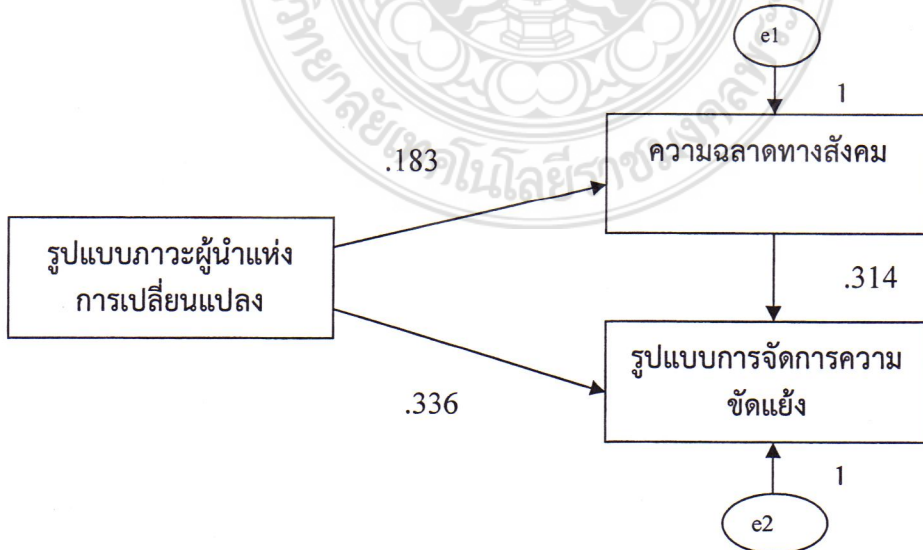
สมมติฐานข้อที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความฉลาดทางสังคมและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

สมมติฐานข้อที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งผ่านความฉลาดทางสังคม

สมมติฐานข้อที่ 4 ความฉลาดทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง



รูปที่ 4.1 แสดงสัมประสิทธิ์ความถดถอยหรือสัมประสิทธิ์เส้นทาง



รูปที่ 4.2 แสดงสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานหรือสัมประสิทธิ์เส้นทางมาตรฐาน

หลังจากนั้นทำการคำนวณหาอิทธิพลรวมโดยเกิดจากผลบวกของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมและค่าอิทธิพลรวมที่คำนวณได้จากโมเดลเส้นทาง คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลเส้นทางด้านบน โดยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยและสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานในตารางที่ 4.6 ถือเป็นอิทธิพลทางตรงซึ่งคำนวณได้จากเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุด และอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) = อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) + อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE)

การคำนวณหาอิทธิพลรวมของ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

$$\text{อิทธิพลทางตรง} = .336$$

อิทธิพลทางอ้อมของ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง มีด้วยกัน 1 ทาง ได้แก่ TL → SI → CM = (.183)(.314) = 0.057 ดังนั้นอิทธิพลรวมของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง = อิทธิพลทางตรง + อิทธิพลทางอ้อม

$$= (.336) + (.057) = 0.393$$

กำหนดสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรของตัวแปรตามโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้น ค่าอิทธิพลรวมของสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้น สรุปในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 เมทริกซ์แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของโมเดลเส้นทาง

	TL	SI	CM
TL	1		
SI	.183	1	
CM	.393	.314	1

ตารางที่ 4.7 แสดงเมทริกซ์แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของโมเดลเส้นทางโดยภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความฉลาดทางอารมณ์ที่ 0.183 และมีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งผ่านความฉลาดทางอารมณ์ที่ 0.393 ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ 0.314

ขั้นต่อไปคือการคำนวณค่าความแตกต่างหรือค่าความคลาดเคลื่อนของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่ากับสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของโมเดลเส้นทางที่ได้ การเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของข้อมูลจริงกับสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของโมเดลเส้นทาง

	TL	SI	CM
TL		.368	.425
SI	.183		.320
CM	.393	.314	

หลังจากนั้นทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อดูว่าโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีความสอดคล้องกับข้อมูลจริงหรือไม่ โดยมีหลักเกณฑ์ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน คือ จำนวนความคลาดเคลื่อนของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มากกว่า 0.05 จะต้องไม่เกินร้อยละ 10 ของจำนวนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เนื่องจากมีตัวแปรสังเกตได้มี $p = 3$ จำนวนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = $p(p+1)/2 - p = (3)(4)/2 - 3 = 3$ ตัว จะพบว่าจำนวนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แตกต่างกันมากกว่า 0.05 มีเท่ากับ 1 ตัว $(1/3) \times 100 = 33$ ซึ่งเกินร้อยละ 10 แสดงว่าค่าสหสัมพันธ์ของข้อมูลจริงไม่สอดคล้องกับค่าสหสัมพันธ์ของโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้น โดยมีรายละเอียดค่าความคลาดเคลื่อนดังต่อไปนี้

การเปรียบเทียบคู่ที่ 1

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (TL, SI) ของข้อมูลจริง = .368

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (TL, SI) ของโมเดลเส้นทาง = .183

ค่าความคลาดเคลื่อนหรือความแตกต่าง = $(.368 - .183) = .185$ ซึ่งมีมากกว่า .05

การเปรียบเทียบคู่ที่ 2

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (TL, CM) ของข้อมูลจริง = .425

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (TL, CM) ของโมเดลเส้นทาง = .393

ค่าความคลาดเคลื่อนหรือความแตกต่าง = $(.425 - .393) = .032$ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05

การเปรียบเทียบคู่ที่ 3

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (SI, CM) ของข้อมูลจริง = .320

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (SI, CM) ของโมเดลเส้นทาง = .314

ค่าความคลาดเคลื่อนหรือความแตกต่าง = $(.320 - .314) = .006$ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05

ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิเสธรสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางสังคมที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สรุป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 81.4 เพศหญิงจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6 กลุ่มอายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 รองลงมาอยู่ระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 และ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ สำหรับระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 62 รองลงมาคือการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 และการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 ตามลำดับ ในส่วนของระดับการบริหาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการบริหารอยู่ในระดับต้นจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาคือตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 และ ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 สำหรับประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมามีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 ประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 และ 15 ปีขึ้นไปจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 ตามลำดับ

รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความฉลาดทางสังคมที่ 0.368 รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ 0.425 และความฉลาดทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ 0.320 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแต่ละตัวไม่ได้มีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงเกินค่าที่กำหนดซึ่งสามารถดำเนินการทำการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นค่าอิทธิพลทางตรงด้วยกำลังสองน้อยที่สุด โดยรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความฉลาดทางอารมณ์มีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยที่ 0.228 และค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานที่ 0.183 รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยที่ 0.639 และค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานที่ 0.336 ความฉลาดทางสังคมมีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยที่ 0.480 และค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานที่ 0.314

ผลการวิเคราะห์ยืนยัน

สมมติฐานข้อที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความฉลาดทางสังคมและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

สมมติฐานข้อที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งผ่านความฉลาดทางสังคม

สมมติฐานข้อที่ 4 ความฉลาดทางสังคมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานเพื่อดูว่าโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีความสอดคล้องกับข้อมูลจริงหรือไม่ โดยมีหลักเกณฑ์ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน คือ จำนวนความคลาดเคลื่อนของสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ที่มากกว่า 0.05 จะต้องไม่เกินร้อยละ 10 ของจำนวนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เนื่องจากมีตัวแปรสังเกตได้มี $p = 3$ จำนวนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = $p(p+1)/2 - p = (3)(4)/2 - 3 = 3$ ตัว จะพบว่าจำนวนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่แตกต่างกันมากกว่า 0.05 มีเท่ากับ 1 ตัว $(1)/3 \times 100 = 33$ ซึ่งเกินร้อยละ 10 แสดงว่าค่าสหสัมพันธ์ของข้อมูลจริงไม่สอดคล้องกับค่าสหสัมพันธ์ของโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้น โดยมีรายละเอียดค่าความคาดเคลื่อนดังต่อไปนี้

การเปรียบเทียบคู่ที่ 1

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (TL, SI) ของข้อมูลจริง = .368

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (TL, SI) ของโมเดลเส้นทาง = .183

ค่าความคาดเคลื่อนหรือความแตกต่าง = $(.368-.183) = .185$ ซึ่งมีมากกว่า .05

การเปรียบเทียบคู่ที่ 2

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (TL, CM) ของข้อมูลจริง = .425

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (TL, CM) ของโมเดลเส้นทาง = .393

ค่าความคาดเคลื่อนหรือความแตกต่าง = $(.425-.393) = .032$ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05

การเปรียบเทียบคู่ที่ 3

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (SI, CM) ของข้อมูลจริง = .320

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (SI, CM) ของโมเดลเส้นทาง = .314

ค่าความคาดเคลื่อนหรือความแตกต่าง = $(.320-.314) = .006$ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05

ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิเสณสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางสังคมที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับความฉลาดทางสังคมซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ Garder และ Stough (2002) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่พิจารณาว่าตนเองเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงระบุว่าพวกเขาสามารถระบุถึงความรู้สึกและระดับอารมณ์ของตนเองได้ เปิดเผยความรู้สึกนั้นต่อบุคคลอื่นได้ ใช้ความรู้ทางอารมณ์เมื่อแก้ปัญหา เข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่นในที่ทำงาน จัดการอารมณ์ทั้งทางบวกและลบของตนเองและบุคคลอื่นได้ และสามารถจัดการและควบคุมระดับอารมณ์ของตนเองได้ และยิ่งสอดคล้องกับ Sivanathan และ Fekken (2002) ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่การสรุปได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์สูงช่วยเพิ่มพฤติกรรมการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งจากข้อค้นพบของ Saeed, Almas, และ Anis-ul-Haq (2014) ที่ว่าผู้บริหารที่มีการแสดงออกด้วยรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการและแบบการอำนวยความสะดวกมากกว่าผู้บริหารที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งมักจะนิยมใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงเมื่อมีปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ที่ไม่พบความสอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ถือว่าเป็นข้อค้นพบใหม่ในงานวิจัยและควรทำการศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ควรเพิ่มจำนวนตัวอย่างให้มากขึ้นกว่าที่เก็บในงานวิจัยนี้
2. ควรทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของผู้บริหารในแต่ละบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. ควรใช้โปรแกรม AMOS หรือ LISREL ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่สร้างขึ้น



บรรณานุกรม

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- Albrecht, K. (2006). *Social intelligence: The new science of success*. San Fransico: Jossy-Bass.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *The multifactor factor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1989). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Daft, R. L. (2014). *Management*. Cengage Learning: Thailand Edition.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*, New York: Bantam Books.
- Harms, P. D. & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Hendel, T., Fish, M., & Galon, V. (2005). Leadership style and choice of strategy in conflict management among Isaraeli nurse managers in general hospital. *Journal of Nursing Management*, 13, 137-146.
- Nicholls, J. (1994). The heart, head and hands of transforming leadship. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6), 8-15.
- Mallikarjuna, N. L. (2014). The influence of social intelligence on conflict management styles among HR managers. *ERPA International Journal of Economic and Business Review*, 2(9).
- Mullins, L. J. (2010). *Management & organizational behavior*. (9th ed.). England: Prentice Hall.
- Oladitan, O. I., Ajibua, M. A., Fashogbon, B. A., & Ajayi, M. O. (2014). Influence of leadership style on interpersonal conflict management among teaching and non-teaching staff in secondary schools in Osun State, Nigeria. *Higher Education of Social Science*, 6(1).

- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. , & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Pour, S. M., Zadeh, A. B., Barati, E. (2012). An empirical study to measure the relationship between management style and conflict management. *Management Science Letters*, 2, 2249-2254.
- Sehrawat, A. & Sharma, T. (2014). Leadership and conflict management style among Indian managers. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(5).
- Silvera, D., Martinussen M., Dahl, T. (2001). The Tromsø Social Intelligence Scale: A self report measure of social intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 34(4), pp. 313-319.
- Sivanathan, N. & Fekken, G. C. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 198-204.
- Saeed, T., Almas, S., & Anis-ul-Haq, M. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3). pp. 214 – 225
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Mode Instrument*. Sterling Forest, NY: Xicon.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบภาวะผู้นำและความฉลาดทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและความฉลาดทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน
ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 20 ข้อ
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเรื่องความฉลาดทางสังคมของผู้บริหาร จำนวน 21 ข้อ
ตอนที่ 4 แบบสอบถามเรื่องรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารจำนวน 28 ข้อ
4. การตอบแบบสอบถามของท่านจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่านทั้งสิ้น กรุณาตอบคำถามทุกข้อเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน คำตอบหรือข้อมูลที่ได้จากท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและจะทำการวิเคราะห์ในภาพรวม ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ดร. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับลักษณะแต่ละข้อของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

50 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ (ระบุ) _____

4. ระดับการบริหาร

ผู้บริหารระดับต้น

ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับสูง

อื่นๆ (ระบุ) _____

5. อายุการปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน

ต่ำกว่า 5 ปี

5-10 ปี

11-15 ปี

15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นการบรรยายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ขอให้ท่านพิจารณาว่าท่านมีลักษณะการกระทำตามพฤติกรรมที่ระบุไว้อยู่ในระดับใดในแต่ละข้อ โดยใส่เครื่องหมาย √ ลงในช่องว่างของระดับที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (คำว่า “บุคคลอื่น” ในแบบสอบถามนี้หมายถึง บุคลากร เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้าของท่าน)

- 4 หมายถึง ท่านมีการกระทำพฤติกรรมนั้นเป็นประจำสม่ำเสมอ
- 3 หมายถึง ท่านมีการกระทำพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้ง
- 2 หมายถึง ท่านมีการกระทำพฤติกรรมนั้นเป็นบางครั้ง
- 1 หมายถึง ท่านมีการกระทำพฤติกรรมนั้นนานๆ ครั้ง
- 0 หมายถึง ท่านไม่เคยแสดงพฤติกรรมนั้นเลย

ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	0	1	2	3	4
การสร้างบารมี					
1. ท่านปลูกฝังความภาคภูมิใจแก่บุคลากรในองค์กร					
2. ท่านเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม					
3. ท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตาม					
4. ท่านแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น					
5. ท่านพูดถึงค่านิยมและความเชื่อที่ท่านให้ความสำคัญมากที่สุด					
6. ท่านระบุถึงความสำคัญต่อการมีเป้าหมายที่ชัดเจน					
7. ท่านพิจารณาผลลัพธ์ของการตัดสินใจทั้งในแง่คุณธรรมและจริยธรรม					
8. ท่านมุ่งเน้นความสำคัญต่อการทำภารกิจร่วมกัน					
การสร้างแรงบันดาลใจ					
9. ท่านกล่าวถึงอนาคตในแง่ดี					
10. ท่านพูดถึงการบรรลุเป้าหมายอย่างกระตือรือร้น					
11. ท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่กระตุ้นความสนใจบุคลากร					
12. ท่านแสดงออกถึงความเชื่อมั่นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร					



มีต่อ โปรดพลิก

ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	0	1	2	3	4
การกระตุ้นเชิงวิสัยทัศน์					
13. ท่านทำการทบทวนข้อสรุปบางประการอีกครั้งว่ามีความเหมาะสมต่อการแก้ปัญหาหรือไม่					
14. ท่านมองหามุมมองที่แตกต่างสำหรับการแก้ปัญหา					
15. ท่านช่วยให้บุคลากรมองปัญหาจากมุมมองที่หลากหลาย					
16. ท่านแนะนำวิธีการใหม่ๆ ในการพิจารณาว่าจะทำงานที่รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างไร					
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล					
17. ท่านใช้เวลาในการสอนงานบุคคลอื่น					
18. ท่านปฏิบัติต่อบุคคลอื่นในฐานะเป็นบุคคลๆ หนึ่งไม่ใช่ในฐานะสมาชิกของกลุ่ม					
19. ท่านพิจารณาบุคคลแต่ละบุคคลว่ามีความแตกต่างกันในเรื่องของความต้องการ ความสามารถและความคาดหวังจากบุคคลอื่น					
20. ท่านช่วยบุคคลอื่นในการพัฒนาจุดแข็ง					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางสังคมของผู้บริหาร

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อคำถามแต่ละข้อแล้วให้น้ำหนักคะแนนโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างแต่ละข้อความ โดยมีระดับคะแนน 5 ระดับ (1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง; 5 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
1. ฉันสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้					
2. บ่อยครั้งฉันรู้สึกยากลำบากในการทำความเข้าใจทางเลือกของคนอื่น					
3. ฉันทราบดีว่าการกระทำของฉันจะทำให้บุคคลอื่นรู้สึกอย่างไร					
4. บ่อยครั้งฉันรู้สึกไม่มั่นคงเมื่อต้องอยู่รอบบุคคลอื่นๆ ที่ฉันไม่รู้จัก					
5. บ่อยครั้งคนอื่นมักทำให้ฉันลำบากใจกับสิ่งที่พวกเขาทำ					
6. ฉันเข้าใจความรู้สึกของบุคคลอื่น					
7. ฉันสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์/ สภาพแวดล้อมทางสังคมได้อย่างง่ายดาย					
8. บุคคลอื่นมักโกรธฉันโดยที่ฉันไม่สามารถอธิบายได้ว่าเป็นเพราะอะไร					
9. ฉันเข้าใจความปรารถนาของบุคคลอื่น					
10. ฉันมีความสามารถในการเข้าสู่สถานการณ์ใหม่และพบปะกับบุคคลอื่นเป็นครั้งแรก					



มีต่อ โปรดพลิก

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
11. ดูเหมือนว่าบุคคลอื่นมักโกรธหรือรู้สึกแค้นกับฉันเมื่อฉันพูดในสิ่งที่ฉันคิด					
12. ฉันมักพบกับความยุ่งยากในการเข้ากับบุคคลอื่น					
13. ฉันพบว่าฉันไม่สามารถคาดเดาพฤติกรรมหรือความคิดของบุคคลอื่นได้					
14. บ่อยครั้งฉันสามารถทำความเข้าใจได้ว่าอะไรที่บุคคลอื่นต้องการโดยไม่ต้องให้พวกเขากล่าวออกมา					
15. ฉันใช้เวลา นานกว่าจะทำความรู้จักกับบุคคลอื่นได้ดีขึ้น					
16. บ่อยครั้งฉันทำร้ายจิตใจบุคคลอื่นโดยไม่ได้ตระหนักถึงสิ่งที่เกิดขึ้น					
17. ฉันสามารถทำนายได้ว่าบุคคลอื่นจะตอบสนองต่อพฤติกรรมของฉันอย่างไร					
18. ฉันมีความสามารถในการรับสิ่งดีๆ จากบุคคลอื่นที่เพิ่งได้พบเจอเป็นครั้งแรก					
19. บ่อยครั้งฉันสามารถทำความเข้าใจได้ว่าบุคคลอื่นต้องการอะไรผ่านการแสดงออกทางสีหน้าหรือภาษาทางกาย					
20. บ่อยครั้งฉันมีปัญหาในการหาหัวข้อในการสนทนากับบุคคลอื่น					
21. บ่อยครั้งฉันประหลาดใจกับปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่มีต่อสิ่งที่ฉันทำ					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร

คำชี้แจง กรุณาอ่านข้อคำถามแต่ละข้อแล้วให้นึกถึงสถานการณ์ในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในที่ทำงานจากประสบการณ์ตรงของท่าน แล้วเลือกระดับความเห็นของแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับประสบการณ์ของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างในแต่ละข้อความ โดยมีระดับคะแนน 5 ระดับ (1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง; 5 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง)

คำถาม	5	4	3	2	1
1. ฉันใช้การโน้มน้าวเพื่อให้ความคิดของฉันได้รับการยอมรับ					
2. ฉันพยายามร่วมมือกับคนอื่นเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่ตอบสนองความคาดหวังของทุกฝ่าย					
3. ฉันแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้องกับอีกฝ่ายเพื่อให้เราสามารถแก้ปัญหา ร่วมกันได้					
4. ฉันพยายามให้ความสนใจต่ออีกฝ่ายในการพูดคุยกันเพื่อให้สามารถ แก้ไขประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ด้วยวิธีที่ดีที่สุด					
คำถาม	5	4	3	2	1
5. ฉันร่วมมือกับอีกฝ่ายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ยอมรับได้สำหรับทั้งสองฝ่าย.					

6. ฉันพยายามทำงานร่วมกับอีกฝ่ายเพื่อความเข้าใจในปัญหาได้อย่างเหมาะสม					
7. ฉันพยายามค้นหาประเด็นร่วมกับอีกฝ่ายเพื่อหาแนวทางที่ยอมรับได้สำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง					
8. ฉันใช้อำนาจหน้าที่ที่มีในการตัดสินใจเพื่อความต้องการของตน					
9. ฉันใช้ความเชี่ยวชาญที่มีในการตัดสินใจเพื่อความต้องการของตน					
10. ฉันเน้นแนวต่อการบรรลุประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของตน					
11. ในบางครั้งฉันใช้อำนาจที่มีเพื่อเอาชนะในสถานการณ์ที่ต้องแข่งขัน					
12. ฉันพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของอีกฝ่าย					
13. ฉันพยายามหลีกเลี่ยงการเข้าไปอยู่ในความขัดแย้งและพยายามเก็บความขัดแย้งที่มีกับอีกฝ่ายไว้					
14. ฉันพยายามเอื้อให้อีกฝ่ายได้ตามที่เขาต้องการ					
15. ฉันยอมให้สำหรับความต้องการของอีกฝ่าย					
16. โดยปกติฉันยอมให้อีกฝ่ายได้รับประโยชน์					
17. บ่อยครั้งฉันมักทำตามคำแนะนำของอีกฝ่าย					
18. ฉันพยายามทำให้อีกฝ่ายบรรลุความคาดหวัง.					
19. ฉันพยายามบูรณาการความคิดของตนกับของอีกฝ่ายเพื่อนำมาซึ่งการตัดสินใจร่วมกัน					
20. ฉันพยายามหาทางสายกลางเพื่อแก้ปัญหาที่ถึงทางตัน					

มีต่อ โปรดพลิก

คำถาม	5	4	3	2	1
21. ฉันจะเสนอทางสายกลางเพื่อออกจากการหยุดชะงักหรือเมื่อหมดหนทาง					
22. ฉันเจรจากับอีกฝ่ายเพื่อนำไปสู่การบรรลุข้อตกลงที่ประนีประนอม					
23. ฉันใช้หลักการให้และรับเพื่อบรรลุการประนีประนอมของทั้งสองฝ่าย					
24. ฉันพยายามหลีกเลี่ยงการแลกเปลี่ยนที่ไม่พึงปรารถนากับอีกฝ่าย					
25. ฉันมักหลีกเลี่ยงการเปิดประเด็นพูดคุยเกี่ยวกับความแตกต่างที่ฉันมีกับอีกฝ่าย					
26. ฉันพยายามที่จะอยู่ห่างความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกับอีกฝ่าย					
27. ฉันหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับอีกฝ่าย					
28. ฉันพยายามเก็บความคิดเห็นที่ไม่ตรงกับอีกฝ่ายไว้เองเพื่อหลีกเลี่ยงความรู้สึกที่ไม่ดี					



ประวัตินักวิจัย

ประวัติและผลงานอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตร

ชื่อ นามสกุล	นายชัยเสกข์ พรหมศรี
ตำแหน่งทางวิชาการ	อาจารย์
การศึกษา	
ปริญญาเอก	Ph.D. (Leadership and Organizational Management) Lynn University, U.S.A., 2548
ปริญญาโท	M.A. (Management) Bellevue University, U.S.A, 2545 ศศ.บ. (การบริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2543
ปริญญาตรี	คบ. (ครุศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541
สังกัดหน่วยงาน	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โทรศัพท์ 02-665-3555 ต่อ 2391 E-mail: Chaiyaset.p@mutp.ac.th
ตำแหน่งปัจจุบัน	อาจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ประวัติการทำงาน	
- ปี 2557 - ปัจจุบัน	อาจารย์สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- ปี 2555 - ปัจจุบัน	คณะกรรมการประจำวิทยาลัยนานาชาติ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
- ปี 2554 - 2557	หัวหน้าโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- ปี 2550 - 2552	หัวหน้าสาขาวิชาบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- ปี 2549 - 2552	ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการความมั่นคง ปลอดภัยวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผลงานทางวิชาการ

1. ชัยเสกข์ พรหมศรี. (2558). แนวคิดเรื่องการวางแผนภาพวาดแห่งอนาคตเพื่อการ นำไปใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย. วารสารนักบริหาร, 35(1).

2. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
3. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). แนวทางการทบทวนวรรณกรรมสำหรับงานวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา. วารสารนักบริหาร, 34(1).
4. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ความตระหนักรู้ต่อการเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติทางธรรมชาติ: การทบทวนวรรณกรรม. วารสารนักบริหาร, 34(2).

ผลงานวิจัย

Proceedings in International Conferences

1. Promsri, C. (2016). The effects of workplace spirituality and work satisfaction on intention to leave. Proceedings of Fourth European Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (EAR16Swiss Conference), Zurich, Switzerland.
2. Promsri, C. (2015). Gender Differences in Gossip Tendency of Thai's University Students: A Case Study of RMUTP Students. Proceeding of Interdisciplinary Research at PhetchaburiRajabhat University, Phetchaburi, Thailand
3. Promsri, C. (2015). Exploratory Factor Analysis of Natural Disaster Awareness Preparedness of Thai Citizens. Proceeding of WASET, Copenhagen, Denmark.
4. Promsri, C. (2014). An Oriental Perspective on Untouchable Leaders: An Upcoming Disaster for Arrogant Leaders. Proceeding of DPU-Wuhan International Conference on Oriental Leadership, Bangkok, Thailand.
5. Promsri, C. (2014). An Empirical Study on Social Intelligence of Thai Employees in A Private Organization, on Eurasia Business Research Conference Proceedings, Istanbul, Turkey.
6. Promsri, C. (2013). A Comparison of Thailand and Germany in Negotiation Styles, on International Journal of Arts and Sciences Conference Proceedings, Valletta, Malta.

Research Articles in International Journals

1. Promsri, C. (2015). Perceived Organizational Crisis Preparedness of Corporation in Stock Exchange of Thailand 100 (SET 100 Index). Mediterranean Journal of Social Sciences 6(3). (Scopus indexed)
2. Promsri, C. (2015). Passengers' Perception towards Physical Security Measures of Suvarnabhumi Airport Rail Link Service. Mediterranean Journal of Social Sciences 6 (1). (Scopus indexed)
3. Promsri, C. (2014). Thai Employees' Perception towards Organizational Crisis Preparedness. Mediterranean Journal of Social Science, 5(14). (Scopus indexed)

4. Promsri, C. (2014). Effects of Educational Levels and Ranks of Military on Political Skills of Thai Military Officers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 4(10). (indexed by Ebscohost Academic Premier Search)

ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เป็นภาษาไทย

1. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2558).อิทธิพลของการรับรู้ต่อการสนับสนุนจากองค์กรและการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการไทย วารสารปัญญาภิวัฒน์, 7(ฉบับพิเศษ).
2. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557).ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมขององค์กรกับพฤติกรรมการทำงานที่เบี่ยงเบน: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 6(1).

