



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อหัวหน้า ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรธุรกิจ และศึกษาแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง นอกจากนี้ยังศึกษาเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งในตัวแปรต่างๆคือ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในงานด้านบริหาร และจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม (เครื่องใช้ المنต์ไทย) กลุ่มธุรกิจการค้า (เครื่องเจริญโภคภัณฑ์) กลุ่มธุรกิจธนาคารและการเงิน (ธนาคารกสิกรไทย) และกลุ่มธุรกิจโรงแรม (โรงแรมแอมบาสเดอร์ โรงแรมโอเรียลเต็ล โรงแรมสยามอินเตอร์คอนติเนนตัล และโรงแรมอิมพีเรียล) จำนวนรวมทั้งสิ้น 370 คน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบทดสอบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของชียงร วิชชาวุธ ซึ่งแต่ละชุดประกอบด้วยข้อความที่วัดพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบคือ "เต่า" "ตุ๊กตาหมี" "จิ้งจอก" "ฉลาม" และ "นกฮูก" ในแต่ละแบบมีข้อความ 12 ข้อ รวม 5 แบบเป็นข้อความทั้งสิ้น 60 ข้อซึ่งแบ่งเป็น 30 คู่ ผู้ตอบเลือกตอบข้อความเพียง 1 ข้อความจาก 1 คู่ ดังนั้นคะแนนรวมของการจัดการความขัดแย้งแต่ละแบบเท่ากับ 12 คะแนนรวมของแบบทดสอบทั้งฉบับเท่ากับ 30

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ติดต่อไปยังฝ่ายบุคคลขององค์กรธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอความร่วมมือในการอนุญาตให้ผู้บริหารระดับกลางในองค์กรนั้นๆเป็นกลุ่มตัวอย่างและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 เดือน 15 วัน

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอช พีซี (SPSSPC) คำนวณค่าความถี่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หลังจากนั้นจึงเปรียบเทียบแบบนฏติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางในตัวแปร อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในงานด้านบริหาร และจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา และเปรียบเทียบความแตกต่างของแบบนฏติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางที่มีกับหัวหน้า กับเพื่อนร่วมงาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- ตอนที่ 1. ข้อค้นพบที่สอดคล้องกับสมมติฐาน
- ตอนที่ 2. ข้อค้นพบที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน และข้อค้นพบนอกเหนือสมมติฐาน
- ตอนที่ 3. ภาพรวมของแบบนฏติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามตัวแปรและอันดับ

ตอนที่ 1. ข้อค้นพบที่สอดคล้องกับสมมติฐาน

1. ผู้บริหารระดับกลางจัดการความขัดแย้ง

1.1 กับหัวหน้า ด้วยนฏติกรรม "แต่" สูงกว่า เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยนฏติกรรม "ฉลาม" สูงกว่า หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

2. ผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าคุณลักษณะในองค์กรธุรกิจมีแบบนฏติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยที่

2.1 หัวหน้ามีนฏติกรรม "ฉลาม" ต่ำสุด สูงกว่า เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่ำสุด

2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชามีนฏติกรรม "แต่" ต่ำสุด สูงกว่า หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ต่ำสุด

3. ผู้บริหารระดับกลางเผชิญและจัดการความขัดแย้ง กับหัวหน้า กับเพื่อนร่วมงาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แตกต่างกันในทุกแบบพฤติกรรม

ตอนที่ 2. ข้อค้นพบที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน และข้อค้นพบนอกเหนือสมมติฐาน

1. จากสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง กับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ด้วยพฤติกรรม "เต่า" สูงกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา และด้วยพฤติกรรม "คิกตาหมี" สูงกว่า หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. จากสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าคุณลักษณะมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยที่

2.1 หัวหน้าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" ต่ำกว่า สูงกว่า เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่ำกว่า

2.2 เพื่อนร่วมงานจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" ต่ำกว่า สูงกว่า หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่ำกว่า

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าคุณลักษณะในองค์กรธุรกิจ มีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยที่

2.1 หัวหน้ามีพฤติกรรม "คิกตาหมี" ต่ำกว่า ซึ่งน้อยกว่า เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่ำกว่า และมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" ต่ำกว่า ซึ่งสูงกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ต่ำกว่า และมีพฤติกรรม "ฉลาม" ต่ำกว่า ซึ่งสูงกว่า เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่ำกว่า

2.2 เพื่อนร่วมงานมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" ต่ำกว่า ไม่แตกต่างกับหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่ำกว่า

3. จากสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุต่างกันมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรแตกต่างกัน โดยที่

3.1 กับหัวหน้า ผู้มีอายุน่ากว่าจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "คิกตาหมี" น้อยกว่า ผู้มีอายุน้อยกว่า

3.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้มีอายุมากกว่าจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อยกว่า
ผู้มีอายุน้อยกว่า

3.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีอายุมากกว่าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" น้อยกว่า
ผู้มีอายุน้อยกว่า

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุต่างกันจัดการความขัดแย้ง

3.1 กับหัวหน้า ผู้มีอายุ 20-30 ปีมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" ซึ่งสูงกว่า
ผู้มีอายุ 31-40 ปี และมากกว่า 40 ปี

3.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุต่างกันจัดการความขัดแย้ง
ไม่แตกต่างกันในทุกแบบพฤติกรรม

3.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีอายุ 31-40 ปีมีพฤติกรรม "ฉลาม" ซึ่งสูงกว่า
ผู้มีอายุมากกว่า 40 ปี

4. จากสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุต่างกันรับรู้ว่าคุณลักษณะมีแบบ
พฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยที่

4.1 หัวหน้าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" น้อยกว่า กับฉันผู้มีอายุมากกว่า

4.2 เพื่อนร่วมงานจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อยกว่า กับฉันผู้มีอายุมากกว่า

4.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหนี" น้อยกว่า
กับฉันผู้มีอายุมากกว่า

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุต่างกันรับรู้ว่า หัวหน้า
เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา จัดการความขัดแย้งกับคนไม่แตกต่างกันในทุกแบบพฤติกรรม

5. จากสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางเพศหญิงและชายรับรู้ว่าคุณลักษณะมี
แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางเพศหญิง
ด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" ซึ่งสูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางเพศชาย

6. จากสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางที่โสดและแต่งงานแล้วมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรแตกต่างกัน โดยที่

6.1 กับหัวหน้า ผู้ที่โสดจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" สูงกว่าผู้ที่แต่งงานแล้ว

6.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่โสดจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่าผู้ที่แต่งงานแล้ว

6.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่โสดจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" สูงกว่าผู้ที่แต่งงานแล้ว

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่โสดและแต่งงานแล้วจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้า กับเพื่อนร่วมงาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แตกต่างกันในทุกแบบพฤติกรรม ยกเว้น

พฤติกรรม "นกฮูก" ผู้บริหารระดับกลางที่แต่งงานแล้วจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา สูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่โสด

7. สมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางที่โสดและแต่งงานแล้วรับรู้ว่าคุณลักษณะมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยที่

7.1 หัวหน้าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" สูงกว่า กับผู้ที่โสด

7.2 เพื่อนร่วมงานจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า กับผู้ที่โสด

7.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" สูงกว่ากับผู้ที่โสด

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่โสดและแต่งงานแล้วรับรู้ว่าหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา จัดการความขัดแย้งกับตนไม่แตกต่างกันในทุกแบบพฤติกรรม

8. สมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรแตกต่างกัน โดยที่

8.1 กับหัวหน้า ผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" น้อยกว่า ผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

8.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อยกว่า ผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

8.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" น้อยกว่า ผู้ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จัดการความขัดแย้งกับหัวหน้า กับเพื่อนร่วมงาน กับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แตกต่างกันในทุกแบบพฤติกรรม ยกเว้น

พฤติกรรม "จิ้งจอก" ผู้บริหารระดับกลางที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

9. จากสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาต่างกันรับรู้ว่าคุณภาพมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกัน โดยที่

9.1 หัวหน้าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" น้อยกว่า กับฉันผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า

9.2 เพื่อนร่วมงานจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อยกว่า กับฉันผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่า

9.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" น้อยกว่า กับฉันผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่า

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาต่างกันรับรู้ว่า หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา จัดการความขัดแย้งกับตนไม่แตกต่างกันในทุกแบบพฤติกรรม

10. จากสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารต่างกัน มีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรแตกต่างกัน โดยที่

10.1 กับหัวหน้า ผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารมากกว่าจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" น้อยกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารน้อยกว่า

10.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารมากกว่าจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารน้อยกว่า

10.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารมากกว่าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" น้อยกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านการบริหารน้อยกว่า

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหาร ต่างกันจัดการความขัดแย้ง

10.1 กับหัวหน้า ผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหาร 1-4 ปีมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" ซึ่งสูงกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหาร 5-10 ปี

10.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหาร 1-4 ปีมีพฤติกรรม "ตุ๊กตาหมี" ซึ่งสูงกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหาร 5-10 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหาร 5-10 ปี มีพฤติกรรม "จิ้งจอก" ซึ่งสูงกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารมากกว่า 10 ปี

10.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหาร ต่างกันจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันในทุกแบบพฤติกรรม

11. จากสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหาร ต่างกันรับรู้ว่าคุณลักษณะแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับตนแตกต่างกัน โดยที่

11.1 หัวหน้าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" น้อยกว่า กับผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารมากกว่า

11.2 เพื่อนร่วมงานจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อยกว่า กับผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารมากกว่า

11.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" น้อยกว่า กับผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารมากกว่า

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหาร ต่างกันรับรู้ว่

11.1 หัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหาร 1-4 ปีด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" ซึ่งสูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหาร 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี

11.2 เพื่อนร่วมงานจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารมากกว่า 10 ปีด้วยพฤติกรรม "ตุ๊กตาหมี" ซึ่งสูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหาร 5-10 ปี

11.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารต่างกันไม่แตกต่างกันในทุกแบบพฤติกรรม

12. จากสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกันมีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรแตกต่างกัน โดยที่

12.1 กับหัวหน้า ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า จะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" สูงกว่า ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า

12.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า จะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า

12.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า จะมีพฤติกรรม "ฉลาม" สูงกว่า ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกันจัดการความขัดแย้ง

12.1 กับหัวหน้า ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกันจัดการความขัดแย้งไม่แตกต่างกันในทุกแบบพฤติกรรม

12.2 กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า 30 คนมีพฤติกรรม "ฉลาม" ซึ่งสูงกว่า ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา 1-10 คน

12.3 กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา 11-30 คนมีพฤติกรรม "เต่า" ซึ่งสูงกว่า ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า 30 คน และผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า 30 คนมีพฤติกรรม "นกฮูก" ซึ่งสูงกว่า ผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา 1-10 คนและ 11-30 คน

13. จากสมมติฐานที่ว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกันรับรู้ว่าคุณลักษณะแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งกับตนแตกต่างกัน โดยที่

13.1 หัวหน้าจะมีพฤติกรรม "ฉลาม" สูงกว่า กับผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า

13.2 เพื่อนร่วมงานจะมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า กับผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า

13.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรม "เต่า" หรือ "ตุ๊กตาหมี" สูงกว่า กับผู้ที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกันรับรู้

13.1 หัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา 11-30 คนด้วยนวัตกรรมการ "จิ้งจอก" ซึ่งสูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่า 30 คน

13.2 เพื่อนร่วมงานจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกันไม่แตกต่างกันในทุกแบบนวัตกรรมการ

13.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า 30 คนด้วยนวัตกรรมการ "นกฮูก" ซึ่งสูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา 11-30 คน

ตอนที่ 3. ภาพรวมของแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามตัวแปรและอันดับ

ตารางที่ 15 แสดงแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางกับบุคลากรในองค์กรธุรกิจ และ แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรธุรกิจกับผู้บริหารระดับกลาง ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามตัวแปร

ความสัมพันธ์	ตัวแปร					
	อายุ	เพศ ช=1 ญ=2	สถานภาพสมรส โสด=1 สมรส=2	การศึกษา	ประสบการณ์	จำนวน ผู้ใต้บังคับบัญชา
ฉัน-->หัวหน้า	จืดจอก ↓	-	-	-	จืดจอก ↓	-
ฉัน-->เพื่อนร่วมงาน	-	-	-	จืดจอก ↑	ศึกษานี้ U จืดจอก C	ฉลาด ↑
ฉัน-->ผู้ใต้บังคับบัญชา	ฉลาด ↓	-	นุกข์ ↑	-	-	เด่า ↓ นุกข์ ↑

หัวหน้า-->ฉัน	-	จืดจอก ↑	-	-	จืดจอก ↓	จืดจอก ↓
เพื่อนร่วมงาน-->ฉัน	-	-	-	-	ศึกษานี้ U	-
ผู้ใต้บังคับบัญชา-->ฉัน	-	-	-	-	-	นุกข์ ↑

ฉัน หมายถึง ผู้บริหารระดับกลาง

↑ หมายถึง ตัวแปรเพิ่ม พฤติกรรมเพิ่ม

↓ หมายถึง ตัวแปรเพิ่ม พฤติกรรมลด

U หมายถึง ตัวแปรน้อยพฤติกรรมมาก ตัวแปรมากพฤติกรรมน้อย และตัวแปรมากที่สุด
พฤติกรรมมาก

C หมายถึง ตัวแปรน้อยพฤติกรรมน้อย ตัวแปรมากพฤติกรรมมาก และตัวแปรมากที่สุด
พฤติกรรมน้อย

จากตารางที่ 15 แสดงว่า

1. ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุมากขึ้นหรือมีประสบการณ์มากขึ้นจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้าด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" ลดลง
2. ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาสูงขึ้นหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" และ "ฉลาม" สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาน้อยหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยตามลำดับ และผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ด้านบริหารน้อยจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "ตึกตึก" สูงและลดลงเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากขึ้นและสูงขึ้นเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากที่สุด และผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ด้านบริหารน้อยจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อยและเพิ่มขึ้นเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากขึ้นและลดลงเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากที่สุด
3. ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุมากขึ้นหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพฤติกรรม "ฉลาม" และ "เต่า" ลดลงตามลำดับ และผู้บริหารระดับกลางที่แต่งงานแล้วหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่โสดหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย
4. ผู้บริหารระดับกลางเพศหญิงรับรู้ว่ามีหัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางเพศชาย และผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารมากขึ้นหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นรับรู้ว่ามีหัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" ลดลง
5. ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ด้านบริหารน้อยรับรู้ว่ามีเพื่อนร่วมงานจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "ตึกตึก" สูงและลดลงเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากขึ้นและสูงขึ้นเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากที่สุด
6. ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นรับรู้ว่ามีผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย

ตารางที่ 16 แสดงอันดับของพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางกับบุคลากรในองค์กรธุรกิจ และ แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรธุรกิจกับผู้บริหารระดับกลาง ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง

ความสัมพันธ์	อันดับของแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง				
	"เต่า"	"ตุ๊กตาหมี"	"จิ้งจอก"	"ฉลาม"	"นกฮูก"
ฉัน-->หัวหน้า	4	2	3	5	1
ฉัน-->เพื่อนร่วมงาน	5	2	3	4	1
ฉัน-->ผู้ให้บังคับบัญชา	5	2	3	4	1
หัวหน้า-->ฉัน	5	4	2	3	1
เพื่อนร่วมงาน-->ฉัน	5	3	2	4	1
ผู้ให้บังคับบัญชา-->ฉัน	4	2	3	5	1

ฉัน หมายถึง ผู้บริหารระดับกลาง

จากตารางที่ 16 แสดงว่า

1. ผู้บริหารระดับกลางจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" เป็นอันดับหนึ่ง และ "ตุ๊กตาหมี" "จิ้งจอก" "ฉลาม" และ "เต่า" รองลงมาตามลำดับ
2. ผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าคุณลักษณะในองค์กรธุรกิจจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" เป็นอันดับหนึ่ง และ "จิ้งจอก" เป็นอันดับสอง และ "เต่า" เป็นอันดับสุดท้าย

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผู้บริหารระดับกลางจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรในองค์กรธุรกิจและรู้ว่าบุคลากรในองค์กรธุรกิจจัดการความขัดแย้งกับคนด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" สูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารงานที่ดี มีความมั่นคง และมีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นความสำคัญของทฤษฎีบุคคลทำให้บุคลากรมีแนวโน้มในการจัดการความขัดแย้งแบบ "นกฮูก" ซึ่งเป็นการจัดการความขัดแย้งที่สร้างความพอใจและเกิดประโยชน์กับทั้งคู่กรณีและองค์กร
2. ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุน้อยจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้าด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุมากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีอายุน้อยเมื่อทำงานหรือพบกับเหตุการณ์ที่ต้องตัดสินใจอาจจะใช้อารมณ์มาเป็นเครื่องตัดสินใจ แต่เมื่ออายุมากขึ้นมีวุฒิภาวะและประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้นพฤติกรรม "จิ้งจอก" จึงลดลง
3. ผู้บริหารระดับกลางเพศหญิงรับรู้ว่าหัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับคนด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางเพศชาย ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าอาจจะใช้พฤติกรรม "จิ้งจอก" กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพศหญิงได้สะดวกกว่าเพราะเพศหญิงมักจะเป็นเพศที่อ่อนหวานและยอมปฏิบัติตามในเรื่องต่างๆได้ง่ายกว่าเพศชาย
4. ผู้บริหารระดับกลางที่แต่งงานแล้วจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" สูงกว่า ผู้ที่โสด ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่แต่งงานแล้วจะเข้าใจชีวิตมากขึ้น มีโลกทัศน์ที่กว้างกว่าเดิมยอมรับและเข้าใจคนได้ดีขึ้น มีความสุขุมมากขึ้นจึงจัดการด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" สูงขึ้น
5. ผู้บริหารระดับกลางที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีการศึกษาสูงมักจะมีความรู้ในการพิจารณาสิ่งต่างๆได้หลายแนวทางกว่าผู้ที่มีการศึกษต่ำกว่า และผู้บริหารระดับกลางนั้นส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี เมื่อต้องเลือกแนวทางที่จะจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรีจึงมีโอกาสใช้พฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่าพฤติกรรมอื่น
6. ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้าด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยอาจจะขาดทักษะในเรื่องงานและไม่คุ้นเคยกับระบบงานทำให้อาจเกิดความผิดพลาดในงานบ้างและเมื่อจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้าเนื่องจากจะต้องเอาตัวรอดให้ได้จึงต้องใช้พฤติกรรม

"จิ้งจอก" สูง นอกจากนั้นผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "ตึกตาคหมี" สูง และประสบการณ์มากขึ้นด้วยพฤติกรรม "ตึกตาคหมี" น้อย และประสบการณ์มากที่สุดด้วยพฤติกรรม "ตึกตาคหมี" สูง ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยก็เหมือนกับน้องใหม่ของที่ทำงาน มีความต้องการที่จะเรียนรู้งาน ใครจะใช้เวลานักไม่ปฏิเสธ ยินดีและเต็มใจทำ เมื่อมีประสบการณ์มากขึ้นพฤติกรรมดังกล่าวก็จะลดลง และพฤติกรรมดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีประสบการณ์มากขึ้นอีกระดับหนึ่งเพราะเมื่อถึง ณ จุดดังกล่าวซึ่งเป็นจุดที่เรียนรู้งานได้เข้าใจอย่างลึกถึงภาวะที่ต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับเพื่อนและบุคลากรในบริษัท การมีพฤติกรรม "ตึกตาคหมี" สูงนั้นจะเป็นสิ่งเกือประโชชน์ดังกล่าว และผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อย และประสบการณ์มากขึ้นด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" มาก และประสบการณ์มากที่สุดด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อย ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยเหมือนกับผู้ที่ยังไม่คุ้นเคยกับความรู้ในเรื่องงาน ความคล่องแคล่วหรือทักษะในงานก็น้อย ยังไม่ทราบวิธีการหลัก เมื่อจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานจึงมีพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อย แต่เมื่อมีประสบการณ์มากขึ้น มีทักษะมากขึ้นพฤติกรรม "จิ้งจอก" ก็เพิ่มขึ้น และเมื่อมีประสบการณ์เพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่งที่พอจะเข้าใจเรื่องงานได้อย่างท่วงท่าและสามารถใช้ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรม "จิ้งจอก" ก็จะน้อยลง

ผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าหัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์มากด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อยกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้ามักจะทราบดีว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากย่อมมีความรู้ความเข้าใจในงานค่อนข้างดีและค่อนข้างที่จะต้องใช้หลักการที่เป็นเหตุเป็นผลและสามารถยอมรับได้ในกรอบอธิบายแนวทางของการแก้ปัญหา ซึ่งจะต้องลดพฤติกรรมต่อรองหรือการเอาตัวรอดซึ่งเป็นพฤติกรรมของ "จิ้งจอก" ลง นอกจากนั้นยังรับรู้ว่าเพื่อนร่วมงานจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์น้อยด้วยพฤติกรรม "ตึกตาคหมี" สูง และประสบการณ์มากด้วยพฤติกรรม "ตึกตาคหมี" น้อย และประสบการณ์มากที่สุดด้วยพฤติกรรม "ตึกตาคหมี" สูง ทั้งนี้เนื่องจากเพื่อนร่วมงานอาจต้องมีบทบาทกับผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์น้อยโดยอาจจะต้องดูแลและคอยให้คำแนะนำในช่วงแรกๆที่ยังไม่มีประสบการณ์ แต่เมื่อมีประสบการณ์มากขึ้นพฤติกรรมการดูแลเอาใจใส่ก็อาจจะลดลง และจะเพิ่มมากขึ้นอีกเมื่อผู้บริหารระดับกลางมีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นซึ่งอาจเป็นเพราะเมื่อถึงเวลานั้นผู้บริหารระดับกลางก็จะเหมือนผู้อาวุโสของบริษัท เมื่อมีอุปสรรคในการทำงานก็มักจะเป็นที่ปรึกษาหรือให้ข้อคิดกับเพื่อนร่วมงาน

7. ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "ฉลาม" สูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากต้องมีภาระในการจัดการเรื่องคนมากและโอกาสที่จะเกิดความเครียดจากปัญหาดังกล่าวสูงจึงทำให้เมื่อจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานจึงอาจจะใช้พฤติกรรม "ฉลาม" สูงตามไปด้วย นอกจากนี้ยังจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" สูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า ทั้งนี้เนื่องจากการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสอมรับตนเองได้นั้น คนต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี สุขุม และรับฟังผู้อื่น ซึ่งพฤติกรรม "นกฮูก" เป็นตัวแทนของแบบอย่างดังกล่าว และยังจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ด้วยพฤติกรรม "เต่า" น้อยกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากมีความจำเป็นต้องมีลักษณะของผู้นำสูง เพราะการบริหารคนจำนวนมากๆ ต้องใช้ความเชื่อถือและความสามารถในการตัดสินใจ การใช้พฤติกรรม "เต่า" ซึ่งมีลักษณะถอนตัวหรือหลีกเลี่ยงปัญหาจึงไม่ได้ผลดี

ผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าหัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้ามีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ๗ กลุ่มที่จำกัดกลุ่มหนึ่งซึ่งในกลุ่มที่รู้จักกันดีนี้การใช้พฤติกรรม "จิ้งจอก" ย่อมได้ผลดีต่อการปฏิบัติงาน แต่เมื่อกลุ่มใหญ่จนไม่สามารถรู้จักกันได้อย่างดี ไม่เคยพูดคุยกันโดยตรง การสั่งงานก็สั่งผ่านลงมาตามสายงานการใช้พฤติกรรม "จิ้งจอก" ก็จะไม่ได้ผลเท่าที่ควร

ผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากด้วยพฤติกรรม "นกฮูก" สูงกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า ทั้งนี้เนื่องจากถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้าที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากซึ่งมักจะมีแนวโน้มค่อนข้างเครียดและต้องจัดการกับปัญหาต่างๆ มากอยู่แล้ววิธีการที่จะประสบความสำเร็จคือการใช้พฤติกรรม "นกฮูก" เพราะจะทำให้หัวหน้ารับฟังและเกิดความเข้าใจในปัญหาดังกล่าวอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญและน่าสนใจ เพราะในสังคมปัจจุบันมีการแข่งขันสูง และเมื่อกรีนฮากรมี่จำนวนจำกัดก็จะมีคนที่ได้รับประโยชน์ และเสียประโยชน์ซึ่งจะเกิดความคับข้องใจและจะกลายเป็นความขัดแย้งในที่สุด เมื่อเป็นเช่นนี้ ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องปกติที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรมีการทำการวิจัยต่อหรือเพิ่มเติมเพื่อจะได้เห็นภาพของแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลของประชากรกลุ่มอื่นๆด้วย ทั้งนี้เป็นการขยายโลกทัศน์ในการมองการจัดการความขัดแย้งให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

2. น่าจะมีการทำวิจัยถึงทดลองโดยใช้การฝึกอบรมและสัมมนาเข้ามาวัดพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งเพื่อที่จะได้ขยายแนวในการมองการจัดการความขัดแย้งได้สมบูรณ์ขึ้น

3. ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตัวแปรบางตัวอาจมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงเกินไปซึ่งอาจเกิดจากการแบ่งกลุ่มที่ยังไม่ดีพอ เช่น จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ในการเก็บข้อมูลมุ่งเน้นที่ตัวผู้บริหารระดับกลางมากจนทำให้ละเลยความสำคัญของตัวแปร เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้การกระจายของข้อมูลในแต่ละกลุ่มไม่ดีพอจึงทำให้ผลการวิเคราะห์อาจคลาดเคลื่อนไปบ้าง ดังนั้นถ้าจะมีการทำวิจัยต่อไปก็ควรจะพิจารณาเรื่องของการแบ่งกลุ่มภายในตัวแปรให้มากขึ้น

4. ในการออกแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอเกี่ยวกับแบบสอบถามโดยควรจะมีสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้นเพื่อที่จะง่ายต่อการตัดสินใจ และเพื่อที่คำตอบที่ได้จะเป็นคำตอบที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด นอกจากนี้การออกแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ค่อนข้างจะมีความอึดอัดใจหรือมีความรู้สึกคล้ายถูกบังคับมาก เนื่องจากผู้ที่ตอบต้องคิดแทนผู้อื่นซึ่งขัดต่อความรู้สึกและวิถีคิดปกติและในบางความสัมพันธ์ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการความขัดแย้งกับผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง ถ้าในกรณีที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนและแต่ละคนก็มีแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งแตกต่างกันมากก็เป็นการศึกษาที่จะสรุปประเด็นในการตอบซึ่งอาจจะทำให้ข้อมูลเกิดความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงได้

5. ถ้าจะมีการทำวิจัยต่อควรจะแบ่งกลุ่มความสัมพันธ์เพียงกลุ่มเดียว (ผู้บริหารระดับกลางจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง) และควรจะทำในองค์กรเดียวหรือองค์กรที่มีประเภทของกิจกรรมใกล้เคียงกันหรือมีวัฒนธรรมองค์กรคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้ข้อมูลที่ เป็นกลุ่มเดียวกันและมากพอเพื่อจะทำให้ข้อค้นพบสมบูรณ์ขึ้น