

แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลของบุคลากร
ในองค์กรธุรกิจตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง



นางสาวลัดดา วิศิษฐานนท์

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาจิตวิทยา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2534

ISBN 974-579-241-1

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

017211

117848204

BEHAVIORAL STYLES IN MANAGING INTERPERSONAL CONFLICTS OF
PERSONNEL IN BUSINESS ORGANIZATIONS AS PERCEIVES
BY MIDDLE MANAGERS

Miss Ladda Visittanon

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts
Department of Psychology
Graduate School
Chulalongkorn University
1991

ISBN 974-579-241-1

หัวข้อวิทยานิพนธ์ แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลของบุคลากร
ในองค์กรธุรกิจตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง

ชื่อนิสิต นางสาวลลิตา วิศิษฐานนท์

อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร. ชัยนร วิชชาวุธ

ภาควิชา จิตวิทยา

ปีการศึกษา 2533

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลของบุคลากรในองค์กรธุรกิจตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับกลาง(ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจการค้า กลุ่มธุรกิจธนาคารและการเงิน และกลุ่มธุรกิจโรงแรม) จำนวนรวมทั้งสิ้น 370 คน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น(Stratified Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบทดสอบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของชัยนร วิชชาวุธ ซึ่งแต่ละชุดประกอบด้วยข้อความที่วัดพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ในแต่ละแบบมีข้อความ 12 ข้อ รวม 5 แบบเป็นข้อความทั้งสิ้น 60 ข้อซึ่งแบ่งเป็น 30 คู่ ผู้ตอบเลือกตอบข้อความเพียง 1 ข้อความจาก 1 คู่

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส พีซี(SPSSPC) คำนวณค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบใช้ t-test และ F-test

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้บริหารระดับกลางจัดการความขัดแย้งกับบุคลากรด้วยพฤติกรรม "นกดุ๊ก" (เผชิญหน้ากัน) เป็นอันดับหนึ่ง และ "ตักตาม้" (สัมพันธ์ภาพราบรื่น) เป็นอันดับสอง และ "เต่า" (ถอนตัว) เป็นอันดับสุดท้าย
2. ผู้บริหารระดับกลางรับรู้ว่าการในองค์กรธุรกิจจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "นกดุ๊ก" เป็นอันดับหนึ่ง และ "จิ้งจอก" (ประนีประนอม) เป็นอันดับสอง และ "เต่า" เป็นอันดับสุดท้าย
3. ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุมากขึ้นหรือมีประสบการณ์มากขึ้นจัดการความขัดแย้งกับหัวหน้าด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" ลดลง
4. ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาสูงขึ้นหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" และ "ฉลาม" (บังคับ) สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาน้อยหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยตามลำดับ และผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ด้านบริหารน้อยจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "ตักตาม้" สูงและลดลงเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากขึ้นและสูงขึ้นเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากที่สุด และผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ด้านบริหารน้อยจัดการความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" น้อยและเพิ่มขึ้นเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากขึ้นและลดลงเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากที่สุด
5. ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุมากขึ้นหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพฤติกรรม "ฉลาม" และ "เต่า" ลดลงตามลำดับ และผู้บริหารระดับกลางที่แต่งงานแล้วหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นจัดการความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยพฤติกรรม "นกดุ๊ก" สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่โสดหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย
6. ผู้บริหารระดับกลางเพศหญิงรับรู้ว่าการหัวหน้าจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางเพศชาย และผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารมากขึ้นหรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นรับรู้ว่าการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "จิ้งจอก" ลดลง
7. ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ด้านบริหารน้อยรับรู้ว่าการเพื่อนร่วมงานจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "ตักตาม้" สูงและลดลงเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากขึ้นและสูงขึ้นเมื่อมีประสบการณ์ด้านบริหารมากที่สุด

8. ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นรับรู้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการความขัดแย้งกับตนด้วยพฤติกรรม "นอกรีต" สูงกว่าผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย

Thesis Title Behavioral Styles in Managing Interpersonal
Conflicts of Personnel in Business
Organizations as Perceived by Middle Managers

Name Miss Ladda Visittanon

Thesis Advisor Professor Chaiyaporn Wichawut, Ph.D.

Department Psychology

Academic Year 1990

ABSTRACT

The purpose of this research was to study the behavioral styles in managing interpersonal conflicts of personnel in business organizations as perceived by middle managers. The subjects, comprising three hundred and seventy persons from business organization, selected by Stratified Sampling, were assigned to do the questionnaire consisting of thirty-pair items of five styles of managing conflict (The Turtle =>Withdrawing; The Shark =>Forcing; The Teddy Bear =>Smoothing; The Fox =>Compromising; The Owl =>Confronting). The full mark for each type was six, thus the total mark was thirty.

The data were analyzed through SPSSPC, frequency, means, standard deviation, t-test, and F-test. Findings are as follow :

1. In dealing conflicts with others, the styles they used most were Confronting and Smoothing consecutively; the least-used type was Withdrawing.
2. The styles others used most with them were Confronting and Compromising consecutively; the least-used type was Withdrawing.

3. In dealing conflicts with their leaders, Compromising style was used less by the group with more work experience or with more age.

4. In dealing conflicts with their co-workers, the frequency of using Compromising style varied as their educational level; that of Forcing varied as the number of their subordinates. The more work experience they had, the less Smoothing style was used. Nevertheless, the tendency reversed when they had much more work experience. In addition, Compromising style was used increasingly when they gained more work experience.

5. In dealing conflicts with their subordinates the Forcing and Withdrawing styles used varied reversely with their age and number of their subordinates. Furthermore, the married group or the group with more subordinates used Confronting style more than the single group or the group with less subordinates.

6. The female group perceived that their leaders used Compromising style with them more than the male group. Moreover the tendency declined when their experience or their subordinates increased.

7. The tendency of the perception on their co-worker using the Smoothing style with them varied reversely with their work experience. Nevertheless, that was changed in the contrary direction with those having most work experience.

8. The group with more subordinates perceived that their subordinates used Confronting style with them more than the one with less subordinates.



กิตติกรรมประกาศ

เมื่อสามรู้สึกอ่อนแอและสะอึกสะอื้น เจ็บเหงาและโดดเดี่ยว เหงาหงายและดู
เหมือนจะเข้าตาจน ใจที่อ่อนล้าและอ่อนแอไร้ความหวัง กล้าๆ กลัวๆที่จะทำ เปื้อนและหน้าฮ
แห้งเหลือคณา ต้นไม้ที่ขาดน้ำนานๆ เมื่อมีฝนโปรยลงมา ใบสีเขียวก็ผลิออก ชีวิตก็เช่นกัน
เมื่อสามมีคณและทนกภัก์ หากมีใครสักคนหรือหลายๆคนหยิบยื่นความช่วยเหลือและหวังดี
คุณค่าแห่งพระคุณอันยิ่งใหญ่จะยังอยู่ในจิตสำนึกของผู้รับตลอดไป

สำหรับบุคคลที่มีได้กล่าวนามถึง ไม่ว่าจะ เป็น พี่น้องๆ เพื่อนร่วมงาน หลานๆ
หรือบุคคลที่ผ่านไปมา แม้เพียงพบเห็นและส่งสายตาแสดงซึ่งความเข้าใจ ช่วยเหลือ และให้
กำลังใจ ก็เป็นพระคุณอย่างยิ่งสำหรับผู้วิจัยแล้ว

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชชาวุธ ที่ได้กรุณารับเป็นอาจารย์
ที่ปรึกษา และอนุญาตให้ใช้แบบทดสอบพฤติกรรมเป็นเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ภารดา ประทีป ม.โกมลมาศ ภารดา วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์
ภารดา เลอชัย ลาสุต ที่อนุญาตให้ลาศึกษาต่อ และคอยห่วงใยได้ถามทุกข์สุขตลอดมา

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ไพลิน อนุราชฉัตร และคุณนิชกานา สังข์เรืองยศ ผู้กรุณา
ให้ความช่วยเหลือในเรื่องการติดต่อกลุ่มตัวอย่าง

ขอขอบพระคุณ คุณศรีจิตต์ ลิธิปัญญาวិทย์ ที่ได้ให้แนวคิด ความรู้และวิธีการหลายๆอย่าง
เพื่องานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ คุณสมลักษณ์ วิชิษฐานนท์ ผู้ที่เสียสละแบ่งเบาบางส่วนของ
ผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยได้มีเวลามากขึ้น

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง ขอขอบพระคุณ และเข้าใจในความห่วงใยของเพื่อนที่รัก
นรินทร์ ชูชาติวรณกุล ที่คอยเป็นกำลังใจและเป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยได้พยายามทำงานวิจัยนี้
ให้สำเร็จลุล่วงลงได้

ลลดา วิชิษฐานนท์



สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ท
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
2 วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง.....	6
ความหมายของความขัดแย้ง.....	6
ระดับของความขัดแย้ง.....	7
สาเหตุของความขัดแย้ง.....	11
แนวคิดในการบริหารความขัดแย้ง.....	14
แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง.....	16
ผลของความขัดแย้ง.....	23
สัมพัทธ์ฐานในการวิจัย.....	27
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	34
ประชากร.....	34
กลุ่มตัวอย่างประชากร.....	34
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35

คุณภาพของเครื่องมือ.....	35
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
4 ผลการวิจัย.....	38
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	74
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
อภิปรายผลการวิจัย.....	86
ข้อเสนอแนะ.....	89
บรรณานุกรม.....	90
ภาคผนวก.....	93
ประวัติผู้เขียน.....	112

สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

1	แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารระดับกลางกับบุคลากรในองค์กรธุรกิจ.....	38
2	แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ บุคลากรในองค์กรธุรกิจกับผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของ ผู้บริหารระดับกลาง.....	40
3	แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุต่างกัน กับ บุคลากรในองค์กรธุรกิจ.....	43
4	แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ บุคลากรในองค์กรธุรกิจ กับ ผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุต่างกัน ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง.....	46
5	แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารระดับกลางเพศหญิงและชาย กับ บุคลากรในองค์กรธุรกิจ.....	48
6	แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ บุคลากรในองค์กรธุรกิจ กับ ผู้บริหารระดับกลางเพศหญิงและชาย ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง.....	49
7	แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารระดับกลางที่โสดและแต่งงานแล้ว กับ บุคลากรในองค์กรธุรกิจ.	52
8	แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ บุคลากรในองค์กรธุรกิจ กับ ผู้บริหารระดับกลางที่โสดและแต่งงานแล้ว ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง.....	55
9	แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษาต่างกัน กับ บุคลากร ในองค์กรธุรกิจ.....	57
10	แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ บุคลากรในองค์กรธุรกิจ กับ ผู้บริหารระดับกลางที่มีระดับการศึกษา ต่างกันตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง.....	60

11 แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงานด้านบริหารต่างกัน กับ
บุคลากรในองค์กรธุรกิจ..... 63

12 แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ
บุคลากรในองค์กรธุรกิจ กับ ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ในงาน
ด้านบริหารต่างกันตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง..... 66

13 แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ
ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน กับ บุคลากร
ในองค์กรธุรกิจ..... 69

14 แสดงการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของ
บุคลากรในองค์กรธุรกิจ กับ ผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา
ต่างกันตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง..... 72

15 แสดงแบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารระดับกลางกับ
บุคลากรในองค์กรธุรกิจ และ แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง
ของบุคลากรในองค์กรธุรกิจกับผู้บริหารระดับกลางตามการรับรู้ของ
ผู้บริหารระดับกลาง จำแนกตามตัวแปร..... 83

16 แสดงอันดับของพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
ระดับกลางกับบุคลากรในองค์กรธุรกิจ และ แบบพฤติกรรมในการจัดการ
ความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรธุรกิจกับผู้บริหารระดับกลาง
ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง..... 85

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

- 1 แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของเบรค และ มอเตอร์..... 18
- 2 แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งของจอห์นสัน และ จอห์นสัน.... 21