

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรข้ามชาติไทย – ญี่ปุ่น ของพนักงานระดับจัดการ บริษัทแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก โดยมีการศึกษาความแตกต่างในความเป็นผู้นำและการเลือกใช้ยุทธวิธี การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการกับการเลือกใช้ยุทธวิธี การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรจำนวน 43 คน และได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 43 ฉบับ

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

N	แทน	กลุ่มประชากร
μ	แทน	ค่าเฉลี่ย
σ	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับจัดการในด้านของภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ ตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการที่มีลักษณะส่วนบุคคล

แตกต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับจัดการในด้านการตัดสินใจกับปัญหาความขัดแย้ง

ตอนที่ 5 การเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบพนักงานระดับจัดการที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่แตกต่างกัน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำพนักงานระดับจัดการ

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ได้บังคับบัญชาของพนักงานระดับจัดการ

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับจัดการ		ร้อยละ
เพศ		
ชาย	29	80.6
หญิง	7	19.4
รวม	36	100.0
อายุ		
20-30 ปี	7	19.4
31-40 ปี	29	80.6
รวม	36	100.0
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	28	77.8
สูงกว่าปริญญาตรี	8	22.2
รวม	36	100.0
ตำแหน่งงาน		
ผู้ช่วยผู้จัดการ	36	100.0
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร		
น้อยกว่า 1 ปี	8	22.2
มากกว่า 1 ปี- 3 ปี	13	36.1
มากกว่า 3 ปี - 5 ปี	12	33.3
มากกว่า 5 ปี - 7 ปี	3	8.3
รวม	36	100.0

จากตารางที่ 6 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามเพศพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีผู้บังคับบัญชาเป็นเพศชาย จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 80.6 เป็นเพศหญิง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 มีอายุระหว่าง 31 -40 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 77.8 รองลงมา มีอายุต่ำกว่า 20-30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 การศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 77.8 รองลงมา มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 และมีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ช่วยผู้จัดการทั้งหมด 36 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร มากกว่า 1 ปี – 3 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 รองลงมาปฏิบัติงานอยู่มากกว่า 3 ปี – 5 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 ปฏิบัติอยู่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 และปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี – 7 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำพนักงานระดับจัดการ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ

ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ	(N = 36)		ระดับ
	μ	σ	
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	3.62	.76	สูง
การสร้างบารมี	3.61	.77	สูง
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.74	1.16	สูง
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.66	.80	สูง
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.48	.85	ปานกลาง
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	2.99	.71	ปานกลาง
การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข	3.05	.87	ปานกลาง
การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก	3.47	1.25	ปานกลาง
การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ	2.47	.80	ต่ำ
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ	1.87	.88	ต่ำ

จากตารางที่ 7 พบว่า เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปน้อยได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.62$) ภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.99$) และภาวะ

ผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำ ($\mu = 1.87$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.74$) รองลงมา การกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.66$) การสร้างบารมี อยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.61$) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.48$) การจัดการโดยช้อยกเว้นเชิงรุก อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.47$) การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.05$) การจัดการโดยช้อยกเว้นเชิงรับ ($\mu = 2.47$) และน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำ ($\mu = 1.87$)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพนักงานระดับจัดการที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของของพนักงานระดับจัดการตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ	เพศ					
	ชาย (N = 29)			หญิง (N = 7)		
	μ	σ	ระดับ	μ	σ	ระดับ
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	3.64	.73	สูง	3.53	.94	สูง
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	3.06	.72	ปานกลาง	2.72	.67	ปานกลาง
ภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระ	1.93	.92	ต่ำ	1.58	.62	ต่ำ

จากตารางที่ 8 พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันทุกด้าน เมื่อพิจารณาตามตำแหน่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ เพศชายมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.64$) ภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.06$) และภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระอยู่ในระดับต่ำ ($\mu = 1.93$) ส่วนเพศหญิงพบว่ามีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.53$) ภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.72$) และภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระอยู่ในระดับต่ำ ($\mu = 1.58$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา
จำแนกตามอายุ

ภาวะผู้นำของพนักงาน ระดับจัดการ	อายุ			
	20-30 ปี (N = 7)		31-40 ปี (N = 29)	
	μ	σ	μ	σ
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	3.45	.64	3.69	.80
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	2.82	.46	3.04	.78
ภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระ	1.86	1.05	1.83	.84

จากตารางที่ 9 พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามอายุ พบว่า แตกต่างกันทุกด้าน เมื่อพิจารณาตามตำแหน่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ พนักงานระดับจัดการที่มีอายุ 31-40 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.69$) มีภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.04$) และมีภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำ ($\mu = 1.83$) ส่วนพนักงานระดับจัดการที่มีอายุ 20-30 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.45$) มีภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.82$) และมีภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำ ($\mu = 1.86$)

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา
จำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำของพนักงาน ระดับจัดการ	การศึกษา			
	ปริญญาตรี (N = 28)		สูงกว่าปริญญาตรี (N = 8)	
	μ	σ	μ	σ
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	3.79	.66	3.38	1.06
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	2.93	.56	3.20	1.14
ภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระ	1.70	.81	2.43	.91

จากตารางที่ 10 พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า แตกต่างกันทุกด้าน เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษาเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ พนักงานระดับจัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.79$) มีภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.93$) และมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำ ($\mu = 1.70$) ส่วนพนักงานระดับจัดการที่มีสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.38$ และ $\mu = 3.20$) และมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระอยู่ในระดับต่ำ ($\mu = 2.43$)

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา
จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำของ พนักงานระดับจัดการ	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน							
	น้อยกว่า 1 ปี		มากกว่า 1 ปี - 3 ปี		มากกว่า 3 ปี - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี - 7 ปี	
	(N = 8)		(N = 13)		(N = 12)		(N = 3)	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	3.58	.77	3.59	.89	3.60	.76	3.95	.09
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	2.77	.35	3.21	.91	2.85	.66	3.23	.56
ภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระ	1.74	.80	1.93	.94	1.93	.97	1.67	.76

จากตารางที่ 10 พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันทุกด้าน เมื่อพิจารณาตามตำแหน่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ พนักงานระดับจัดการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.58$) มีภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.77$) และมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อยู่ในระดับต่ำ ($\mu = 1.74$) ส่วนพนักงานระดับจัดการที่มีมากกว่า 1 ปี – 3 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.59$) มีภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.21$) และมีภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำมาก ($\mu = 1.93$) ส่วนพนักงานระดับจัดการที่มีมากกว่า 3 ปี – 5 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.60$) มีภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.85$) และมีภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระอยู่ในระดับต่ำมาก ($\mu = 1.93$) ส่วนพนักงานจัดการที่มีมากกว่า 5 ปี – 7 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.95$) มีภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.23$) และมีภาวะผู้นำปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำมาก ($\mu = 1.67$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับจัดการ

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของพนักงานระดับจัดการ

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับจัดการ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	4	57.1
หญิง	3	42.9
รวม	7	100.0
อายุ		
20-30 ปี	1	14.3
31-40 ปี	5	71.4
41-50 ปี	1	14.3
รวม	7	100.0
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	6	85.7
สูงกว่าปริญญาตรี	1	14.3
รวม	7	100.0
ตำแหน่งงาน		
ผู้ช่วยผู้จัดการ	7	100.0
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร		
มากกว่า 1 ปี- 3 ปี	4	57.2
มากกว่า 3 ปี - 5 ปี	2	28.6
มากกว่า 5 ปี - 7 ปี	1	14.2
รวม	7	100.0

จากตารางที่ 12 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของพนักงานจัดการ จำแนกตามเพศพบว่า พนักงานระดับจัดการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 เป็นเพศหญิง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 71.4 รองลงมา มีอายุ 20-30 ปี และอายุ 41-50 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 6

คน คิดเป็นร้อยละ 85.70 รองลงมา มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 มีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการทั้งหมด 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรมากกว่า 1 ปี – 3 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 57.2 รองลงมาปฏิบัติงานอยู่มากกว่า 3 ปี – 5 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 และมากกว่า 5 ปี – 7 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 14.2 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 การเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ตารางที่ 13 ช่วงคะแนนของ ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	(N = 7)		
	กลุ่มระดับต่ำ	กลุ่มระดับปานกลาง	กลุ่มระดับสูง
การเอาชนะ	6 (85.7%)	1 (14.3%)	0
การร่วมมือ	0	4 (57.1%)	3 (42.9%)
การประนีประนอม	0	5 (71.5%)	2 (28.6%)
การหลีกเลี่ยง	0	3 (42.9%)	4 (57.1%)
การยอมให้	2 (28.6%)	4 (57.1%)	1 (14.3%)

จากตารางที่ 13 ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พบว่า ด้านการเอาชนะอยู่ในกลุ่มระดับต่ำมากที่สุด ร้อยละ 85.7 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 14.3 ด้านการร่วมมืออยู่ในกลุ่มระดับปานกลางร้อยละ 57.1 รองลงมา อยู่ในกลุ่มระดับสูงร้อยละ 42.9 ด้านการประนีประนอมอยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง ร้อยละ 71.5 รองลงมาอยู่ในกลุ่มระดับสูง ร้อยละ 28.6 ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในกลุ่มระดับสูงมากที่สุด ร้อยละ 57.1 รองลงมาอยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง ร้อยละ 42.9 และด้านการยอมให้อยู่ในกลุ่มระดับปานกลางมากที่สุดร้อยละ 57.1 รองลงมาอยู่ในกลุ่มระดับต่ำ ร้อยละ 28.6 และน้อยที่สุดอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 14.3 ตามลำดับ

ตอนที่ 6 เปรียบเทียบพนักงานระดับจัดการที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่แตกต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จำแนกตามเพศ

ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	เพศ			
	ชาย (N = 4)		หญิง (N = 3)	
	μ	σ	μ	σ
การเอาชนะ	1.25	1.89	1.33	1.53
การร่วมมือ	10.50	1.00	9.00	.00
การประนีประนอม	7.25	1.50	7.33	.58
การหลีกเลี่ยง	6.25	1.71	8.33	.58
การยอมให้	5.25	1.71	4.00	1.73

จากตารางที่ 14 พบว่า การเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันทุกด้าน โดยพบว่าเพศหญิงมีคะแนนการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมากกว่าเพศชาย ยกเว้นด้านการร่วมมือที่เพศชายมีคะแนนมากกว่า

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามอายุ

ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	อายุ					
	20-30 ปี (N = 1)		31-40 ปี (N = 5)		41 ปีขึ้นไป (N = 1)	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ
การเอาชนะ	1.00	0	1.40	1.95	1.00	0
การร่วมมือ	9.00	0	10.20	1.09	9.00	0
การประนีประนอม	7.00	0	7.00	1.00	9.00	0
การหลีกเลี่ยง	8.00	0	7.20	1.92	6.00	0
การยอมให้	5.00	0	4.60	2.07	5.00	0

จากตารางที่ 15 พบว่า การเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จำแนกตามอายุ พบว่า มีความแตกต่างกันในทุกด้าน โดยช่วงอายุ 20-30 ปี มีคะแนนการจัดการกับปัญหาดีมากกว่ากลุ่มอายุอื่นในด้านการหลีกเลี่ยง กลุ่มอายุ 31-40 ปี มีคะแนนการจัดการกับปัญหาดีมากกว่ากลุ่มอายุอื่นในด้านการร่วมมือ และการเอาชนะ ส่วนกลุ่มอายุ 41 ปีขึ้นไป มีคะแนนการจัดการกับปัญหาดีมากกว่ากลุ่มอายุอื่นในด้านการประนีประนอม

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามระดับการศึกษา

ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	ระดับการศึกษา			
	ปริญญาตรี (N=6)		สูงกว่าปริญญาตรี (N=1)	
	μ	σ	μ	σ
การเอาชนะ	1.5	1.60	.00	0
การร่วมมือ	9.6	10.00	11.00	0
การประนีประนอม	7.5	1.05	6.00	0
การหลีกเลี่ยง	7.2	1.83	7.00	0
การยอมให้	4.5	1.76	6.00	0

จากตารางที่ 16 พบว่า การเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า แตกต่างกันในทุกด้าน กลุ่มการศึกษาปริญญาตรี มีคะแนนการจัดการปัญหาในด้านการร่วมมือและการประนีประนอมมากกว่ายุทธวิธีอื่น ๆ กลุ่มการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีคะแนนการจัดการปัญหาในด้านการร่วมมือมากกว่ายุทธวิธีอื่น ๆ

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน					
	มากกว่า 1 ปี- 3 ปี		มากกว่า 3 ปี - 5 ปี		มากกว่า 5 ปี - 7 ปี	
	(N=3)		(N=2)		(N=1)	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ
การเอาชนะ	1.33	2.31	.50	.71	3.00	0
การร่วมมือ	10.00	1.15	10.00	1.41	9.00	0
การประนีประนอม	6.33	.58	7.50	.71	8.00	0
การหลีกเลี่ยง	8.00	1.00	6.00	2.83	8.00	0
การยอมให้	4.67	1.73	6.00	1.41	2.00	0

จากตารางที่ 17 พบว่า การเปรียบเทียบยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 1-3 ปี มีคะแนนมากในด้านการร่วมมือ กลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 3 ปี - 5 ปี มีคะแนนมากในด้านการร่วมมือ ส่วนกลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี - 7 ปี มีคะแนนมากกว่ากลุ่มอื่นในด้านการเอาชนะ การประนีประนอม และการหลีกเลี่ยง

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการกับยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

(N=7)

ภาวะผู้นำ		ความขัดแย้ง				
		การเอาชนะ	การร่วมมือ	การประนีประนอม	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
เชิงปฏิรูป	Pearson Correlation	.888**	-.494	-.752	-.289	-.579
	Sig. (2-tailed)	.008	.259	.051	.530	.174
เชิงจัดการ	Pearson Correlation	.479	-.068	.051	-.066	-.514
	Sig. (2-tailed)	.277	.884	.914	.888	.238
แบบปล่อยตามอิสระ	Pearson Correlation	-.566	.593	.780*	.008	.399
	Sig. (2-tailed)	.185	.160	.039	.987	.375

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

จากตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการกับยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับการเอาชนะ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระมีความสัมพันธ์กับการประนีประนอม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน