

บทที่ 5

อภิปรายผลและสรุปผล

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำในการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรข้ามชาติ ไทย-ญี่ปุ่น ของพนักงานระดับจัดการ บริษัทแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของพนักงานระดับจัดการ ศึกษาความแตกต่างในความเป็นผู้นำและการเลือกใช้ยุทธวิธี การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการกับการเลือกใช้ยุทธวิธี การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรจำนวน 43 คน และได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 43 ฉบับ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปของของพนักงานระดับจัดการ ในด้านของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปน้อยได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.62$) ภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 2.99$) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำ ($\mu = 1.87$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.74$) รองลงมา การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\mu = 3.66$) และการสร้างบารมี ($\mu = 3.61$) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.48$) การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.47$) การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข อยู่ในระดับปานกลาง ($\mu = 3.05$) การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ ($\mu = 2.47$) และน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระอยู่ในระดับต่ำ ($\mu = 1.87$)

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน พบว่าภาวะผู้นำแตกต่างกันทุกด้าน

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับจัดการในด้านการเลือกใช้ยุทธวิธีจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง

พนักงานระดับจัดการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 57.1 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 42.9 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 71.4 รองลงมา มีอายุ 20-30 ปี และอายุ 41-50 ปี ร้อยละ 14.3 มี

การศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 85.7 รองลงมามีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 14.3 มีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการทั้งหมด 7 คน ร้อยละ 100 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรมากกว่า 1 ปี – 3 ปี ร้อยละ 42.9 รองลงมาปฏิบัติงานอยู่มากกว่า 3 ปี – 5 ปี ร้อยละ 28.6 ปฏิบัติอยู่น้อยกว่า 1 ปี และมากกว่า 5 ปี – 7 ปี ร้อยละ 14.3 ตามลำดับ

การเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พบว่ายุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในกลุ่มระดับปานกลางโดยส่วนมาก โดยพบว่าทางเลือกใช้ยุทธวิธีด้านการเอาชนะอยู่ในกลุ่มระดับต่ำมากที่สุด ร้อยละ 85.7 รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 14.3 ด้านการร่วมมืออยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง ร้อยละ 57.1 รองลงมา อยู่ในกลุ่มระดับสูง ร้อยละ 42.9 ด้านการประนีประนอมอยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง ร้อยละ 71.5 รองลงมาอยู่ในกลุ่มระดับสูง ร้อยละ 28.6 ด้านการหลีกเลี่ยงอยู่ในกลุ่มระดับสูงมากที่สุด ร้อยละ 57.1 รองลงมาอยู่ในกลุ่มระดับปานกลาง ร้อยละ 42.9 และด้านการยอมให้อยู่ในกลุ่มระดับปานกลางมากที่สุด ร้อยละ 57.1 รองลงมาอยู่ในกลุ่มระดับต่ำ ร้อยละ 28.6 และน้อยที่สุดอยู่ในระดับสูง ร้อยละ 14.3 ตามลำดับ

เมื่อทำการเปรียบเทียบพนักงานระดับจัดการที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่แตกต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร พบว่า จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันในทุกด้าน

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการกับยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับการเอาชนะ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระมีความสัมพันธ์กับการประนีประนอม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานระดับจัดการ

ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง รองลงมา การกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับสูง การสร้างบารมี อยู่ในระดับสูง และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการรับรู้ว่ามีคนมีความดีอยู่ในตัว ได้ปฏิบัติตนให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธา ปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพยกย่องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาท แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่

เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม สอดคล้องกับ ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การคำครุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า ได้รายงานผลการศึกษาว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การคำครุสภา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การคำครุสภา ภาคการค้า กล่าวคือ ถ้าหัวหน้าฝ่ายแสดงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง ก็จะส่งผลทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงตามไปด้วย ซึ่งหวังที่จะพัฒนาความสามารถของ ผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ก็จะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม โดยกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำผ่าน องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4L (Four L's) คือ การที่มีอิทธิพลต่อ องค์กร (Idealized Influence or Charisma Leadership II: or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัว เป็นแบบอย่าง หรือ เป็น โมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาและทำให้ ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจ ภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม กระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน หน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุป ที่ดีกว่าเดิม การกระตุ้นปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะ ตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ เพื่อการพัฒนา ผู้ตาม ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งหากหัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ แสดง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการที่จะยกระดับแรงจูงใจของพนักงานองค์การคำครุสภา ภาคการค้า จะเป็นผลทำให้พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นตามทฤษฎี แรงจูงใจของ มาสโล (Maslow's Hierarchy of Needs) อันเป็นการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ในงานและหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นตาม

ภาวะผู้นำเชิงจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไขอยู่ใน ระดับปานกลาง และด้านการจัดการ โดยข้อยกเว้นเชิงรับรองลงมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าผู้นำนั้นชี้แนะ จูงใจให้ปฏิบัติงานตามแนวทางเป้าหมายที่กำหนด โดย ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน

นั้นให้สำเร็จ และ เชื่อว่าคนจะทุ่มเทพลังงาน ถ้าสามารถทำได้สำเร็จและความสำเร็งนั้นเป็นเครื่องมือไปสู่รางวัล และหากเป็นรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานปรารถนา ก็จะทุ่มเทความพยายามมากขึ้น (Bass, 1985, p. 11 อ้างถึงใน อุมารณ์ เรื่องรักดี, 2545, หน้า 32-34)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้ใต้บังคับบัญชา รับรู้ว่าคุณำของตนเองเป็นผู้มีประสิทธิภาพ ผู้นำไม่ได้มีการปล่อยตามอิสระ มีการจัดการ มีการตัดสินใจ อีกทั้งพนักงานก็ทำงานตามกำหนดได้ทัน มีความรับผิดชอบ ใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างถูกต้องและเป็นธรรม ซึ่ง รัตติกรณ์ จงวิศาล (2540, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายามหาความรับผิดชอบ ไม่ตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายใด ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่อยู่เมื่อผู้ตามต้องการความช่วยเหลือ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร และ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย นอกจากนี้ อัปสรสุดา แก้วอ่อน (2544, หน้า 27) กล่าวว่า ผู้นำแบบปล่อยตามอิสระเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดในองค์การ ธุรกิจที่มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การเปรียบเทียบพนักงานระดับจัดการที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกัน พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของพนักงานจัดการ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เพศต่างกันทำให้มีความรู้สึกนึกคิดต่างกัน อายุต่างกันทำให้มีประสบการณ์ในการบริหารงานแตกต่างกัน การศึกษาที่สูงกว่าทำให้เข้าใจการจัดการมากกว่า และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกันทำให้ทราบวิธีการดำเนินงานแตกต่างกันด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของสมศักดิ์ ตั้งกลชาญ (2542) ที่พบว่า เพศ และวุฒิการศึกษาของหัวหน้าฝ่าย การเจ้าหน้าที่แตกต่างกันจะทำให้มีคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพแตกต่างกัน

การเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พบว่า ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในกลุ่มระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานจัดการมีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่เหมาะสมในทุกด้าน โดยจะคำนึงถึงผลเสียและผลดีของความขัดแย้งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่ง กรองแก้ว อยู่สุข (2535, หน้า 190-191) กล่าวว่า ผลเสียที่เกิดจากความแย้งในองค์กร เช่น ทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งนั้นได้ ทำลายความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกและสิ้นเปลืองเวลาที่จะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผลเสียในแง่บุคคล คือ บางคนต้องออกจากองค์กรไป เพราะไม่สามารถจะร่วมงานกับผู้อื่นได้ ความเป็นมิตรระหว่างบุคคลลดลง มีการจับผิด กลั่นแกล้งกัน ขาดบรรยากาศของความเชื่อถือไว้วางใจกัน ทำให้เกิดแรงด้านฮึดสู้โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมาย

รวมขององค์การ ผลดีหรือผลทางบวกที่ได้จากความขัดแย้ง คือ ทำให้หน่วยงานไม่หยุดอยู่กับที่ก้าวรุดไปข้างหน้าอยู่เสมอ ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายหาสิ่งที่ดีกว่าใหม่กว่า ถูกต้องกว่าตลอดเวลา เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการปรับปรุง ตรวจสอบความสามารถของตนอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์การด้วย

การเปรียบเทียบพนักงานระดับจัดการที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่แตกต่างกัน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร พบว่า จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกันในทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ นิวแมน และบรูล (Pneuman & Bruehl, 1982 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534, หน้า 45) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจากองค์ประกอบด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันอันเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง โดยภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความแตกต่างทางการศึกษา ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ ความแตกต่างทางประสบการณ์ การรับรู้ที่บิดเบือน และการตีความหมายของสิ่งที่รับรู้ ความรู้สึกคนเรามีความรู้สึกแตกต่างกัน อันเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ จึงทำให้ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ อเล็กซานเดอร์ แฮมิลตัน (Alexander Hamilton Institute, 1983 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2542, หน้า 187-190) กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และวัฒนธรรม ความแตกต่างของค่านิยมอันเกิดจากการถูกสั่งสมมาในด้านคุณธรรม การได้รับการเลี้ยงดู การศึกษา และศาสนาที่แตกต่างกัน ความแตกต่างของเป้าหมาย เกิดจากที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีภูมิหลังแตกต่างกัน และสอดคล้องกับ สุรางค์ โล่สัมฤทธิ์ชัย (2536, หน้า 49-55) พบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากได้แก่ สาเหตุจากลักษณะนิสัยและอารมณ์ ประสบการณ์ชีวิต และวิธีการทำงาน

ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการกับยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับการเอาชนะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บังคับบัญชาที่มีการรับรู้ถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีการสร้างแรงบันดาลใจแก่การทำงานให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานมาก มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา และทราบถึงการสร้างบารมีเกิดขึ้น โดยค่อยเป็นค่อยไป ทำให้สามารถเอาชนะได้โดยไม่ต้องมีความขัดแย้งกัน จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับการเอาชนะ

ภาวะผู้นำของพนักงานระดับจัดการกับยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระมีความสัมพันธ์กับการประนีประนอม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ารู้ว่าผู้นำไม่ได้ปล่อยตามอิสระเพียงอย่างเดียว ยังคงคอยเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือ ชี้แนะ จูงใจ

เป็นผู้เสียสละ รักษาน้ำใจมิให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการประนีประนอมไม่ขัดแย้งกัน มีการประนีประนอมมากขึ้น มีความร่วมแรงร่วมใจกันมากขึ้นด้วย

ส่วนภาวะผู้นำกับยุทธวิธีการด้านอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กันนั้นอาจเป็นเพราะว่าผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ในระดับการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันจึงทำให้ไม่ส่งผลต่อกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยเฉพาะด้านการมีบารมีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต และเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะด้านการให้รางวัลเป็นเงื่อนไขแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สนับสนุนด้วยการใช้คำพูดและการกระทำที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ภาณุภูมิใจ และเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ยกย่องชมเชยในความสามารถและความสำเร็จ

1.2 ผู้บริหารควรปฏิบัติตัวเป็นที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงที่คอยดูแล สอนงานให้แก่พนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ

1.3 ผู้บริหารควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยจัดการอบรมให้ความรู้เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยน เพื่อเตรียมผู้บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่งและในระหว่างดำรงตำแหน่ง

1.4 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในการเข้ารับการศึกษาคือในระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนได้มีโอกาสเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อนำความรู้มาพัฒนาหน่วยงานและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานให้เพิ่มมากขึ้น

1.5 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลดความขัดแย้งระหว่างกัน โดยจัดให้มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน เช่น แข่งขันกีฬาภายในองค์กร และจัดให้ไปวัดทำบุญร่วมกันให้มากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำและการเลือกใช้ยุทธวิธีการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของผู้บังคับบัญชาในบริษัทอื่น ๆ

2.3 ควรศึกษาเพิ่มในด้านอื่นของภาวะผู้นำ เช่น ความคาดหวังของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา

2.4 การวิจัยครั้งนี้ใช้เพียงแบบสอบถามเท่านั้น มิได้ใช้วิธีการอื่นเพิ่มเติม เช่น หรือสัมภาษณ์ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้รับอาจจะยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร ดังนั้น ถ้ามีการใช้เครื่องมืออื่น ๆ

เพิ่มเติมจะทำให้ทราบถึงข้อเท็จจริง ตลอดจนแนวคิดและแรงบันดาลใจ ซึ่งอยู่เบื้องหลังของ
พนักงานที่นำมาซึ่งวัฒนธรรมองค์กร และคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เป็นอยู่ใน
ขณะนี้ นอกจากนี้การสัมภาษณ์ ผู้ได้บังคับบัญชา เพิ่มเติมน่าจะช่วยให้ได้มุมมองต่อองค์กรและผู้นำ
ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University