

ผลกระทบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ผ่านความไว้วางใจ,  
ความผูกพัน, พฤติกรรมการจัดการความรู้

สุธณี บิณฑสันต์

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

สิงหาคม 2560

ลิขสิทธิ์นี้เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพันธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณฐิณีพันธ์ ได้พิจารณา  
คุณฐิณีพันธ์ของ สุรณี บิณฑสันต์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพันธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

..... อาจารย์ที่ปรึกษารอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต คุ้มอัน)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ)

..... กรรมการ

(พันเอก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรสิทธิ์ เจริญพุ่ม)

..... กรรมการ

(ดร.สุรดี สุพิชญางกูร)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุณฐิณีพันธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 28 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุภินิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทร์ประภาเลิศ และอาจารย์ ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหารระดับสูงของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงไทย ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารกรุงเทพ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการอนุมัติการเก็บข้อมูล และขอบคุณเจ้าหน้าที่และพนักงานที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล และให้ความกรุณาเสียสละเวลาในการให้ข้อมูล

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ในการแนะนำแนวคิดที่สำคัญในการวิจัย รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี, อาจารย์ ดร.อมรศักดิ์ กิจชนานันท์, อาจารย์ ดร.เชษฐา ทรัพย์เย็น, อาจารย์ ดร.คณิศรา ชาญสุนทรสกุล และอาจารย์ ดร.สาวิตรี บิณฑสันต์ ที่ให้ความกรุณาในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

สุรณี บิณฑสันต์

55870030: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; ปร.ด.

(การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: การจัดการความขัดแย้ง/ นวัตกรรม/ การจัดการความรู้/ ความผูกพัน/ ความไว้วางใจ

สุชนี บิณฑสันต์: ผลกระทบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมผ่านความไว้วางใจ, ความผูกพัน, พฤติกรรมการจัดการความรู้ (IMPACT OF CONFLICT MANAGEMENT STYLES TO INNOVATIONAL BEHAVIOR THROUGH TRUST, COMMITMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT BEHAVIOR) คณะกรรมการควบคุมคฤณีนิพนธ์: บรรพต วิรุณราช, ปร.ด. 125 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยนี้มีคำถามวิจัย คือ อะไรเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ใช้การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารกรุงเทพ ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารกรุงไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ธนาคารออมสิน สังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 557 ตัวอย่าง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ผลการศึกษาด้วยตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างพบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนของตัวแบบที่ผ่านเกณฑ์ เป็นดังนี้  $\chi^2 = 515.074$ ,  $df = 146$ ,  $CFI = 0.961$ ,  $TLI = 0.950$ ,  $RMSEA = 0.067$ ,  $SRMR = 0.050$  และผลของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการความรู้ส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม และความไว้วางใจและความผูกพันส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้ สำหรับการจัดการความขัดแย้งส่งผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจและความผูกพัน

55870030: MAJOR: ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND COMPETENCY  
MANAGEMENT; Ph.D.(ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND  
COMPETENCY MANAGEMENT)

KEYWORDS: CONFLICT MANAGEMENT/ INNOVATION/ KNOWLEDGE MANAGEMENT/  
COMMITMENT/ TRUST

SUTHANEE BINTHASUNT: IMPACT OF CONFLICT MANAGEMENT STYLES TO  
INNOVATION BEHAVIOR THROUGH TRUST, COMMITMENT AND KNOWLEDGE  
MANAGEMENT BEHAVIOR. ADVISORY: BANPOT WIROONRATCH, Ph.D 125 P. 2017.

The research question catered in this study is the factors linking the conflict management styles and innovative behavior. This research used quantitative methodology using structural equation model analysis. The samples size consisted of 557 employees from the Bangkok Bank Public Company Limited, Kiatnakin Bank Public Company Limited, Krung Thai Bank Public Company Limited, Government Savings Bank and Bank of Agriculture and Agricultural Cooperatives by using multi-stage sampling. The research found that the structural equation model has the goodness of fit indexes as the following;  $\chi^2 = 515.074$ ,  $df = 146$ ,  $CFI = 0.961$ ,  $TLI = 0.950$ ,  $RMSEA = 0.067$ ,  $SRMR = 0.050$  and also there were positive linkages between knowledge management behavior and innovative behavior; trust and knowledge management behavior as well as commitment and knowledge management behavior. There were also positive linkages between conflict management and trust as well as commitment

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและปัญหาของการวิจัย .....	1
คำถามของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ความขัดแย้งและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง .....	8
ความไว้วางใจ.....	23
ความผูกพัน .....	27
พฤติกรรมการจัดการความรู้.....	31
พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม .....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร .....	41
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	46
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	47
ประเภทของการวิจัย .....	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
การทดสอบเครื่องมือ.....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	70
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน .....	72
การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง .....	85
5 สรุปผล การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัย.....	90
สรุปผลการวิจัย .....	90
การอภิปรายผล .....	91
ข้อเสนอแนะ .....	97
บรรณานุกรม .....	100
ภาคผนวก .....	115
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	125

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 ความแตกต่างระหว่างมุมมองของผลความขัดแย้ง.....	9
2-2 สถานการณ์ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในการใช้การจัดการความขัดแย้งในรูปแบบ ครอบครัว.....	15
2-3 สถานการณ์ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในการใช้การจัดการความขัดแย้ง ในรูปแบบ โอบอ้อมผ่อนตาม .....	15
2-4 สถานการณ์ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในการใช้การจัดการความขัดแย้งในรูปแบบ บูรณาการ .....	16
2-5 สถานการณ์ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในการใช้การจัดการความขัดแย้งในรูปแบบ หลีกเลี่ยง.....	16
2-6 สถานการณ์ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในการใช้การจัดการความขัดแย้งในรูปแบบ ประนีประนอม.....	17
2-7 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง .....	21
2-9 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของความไว้วางใจ .....	26
2-10 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของความผูกพัน .....	30
2-11 การสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการต่าง ๆ .....	34
2-12 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของพฤติกรรมจัดการความรู้ .....	36
2-13 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม .....	40
3-1 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม .....	49
3-2 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามการจัดการความขัดแย้ง.....	50
3-3 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามความผูกพันองค์กร .....	51
3-4 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามความไว้วางใจ .....	52
3-5 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามพฤติกรรมจัดการความรู้... ..	53
3-6 ค่าสถิติตัวแบบการวัดของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม .....	55
3-7 ค่าสถิติตัวแบบการวัดของพฤติกรรมจัดการความรู้ .....	57
3-8 ค่าสถิติตัวแบบการวัดของความไว้วางใจ.....	59
3-9 ค่าสถิติตัวแบบการวัดของความผูกพัน .....	60
3-10 ค่าสถิติตัวแบบการวัดของการจัดการความขัดแย้ง.....	62
3-11 ผลการวิเคราะห์อัลฟาของ Cronbach ของข้อคำถามพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม .....	64



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
3-12 ผลการวิเคราะห์อัลฟาของครอนบาคของข้อคำถามการจัดการความขัดแย้ง .....	65
3-13 ผลการวิเคราะห์อัลฟาของครอนบาคของข้อคำถามความผูกพันองค์การ .....	66
3-14 ผลการวิเคราะห์อัลฟาของครอนบาคของข้อคำถามความไว้วางใจ .....	67
3-15 ผลการวิเคราะห์อัลฟาของครอนบาคของข้อคำถามพฤติกรรมการจัดการความรู้ .....	69
4-1 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา .....	72
4-2 ค่าความเบ้และค่าความ โคงของข้อมูล.....	74
4-3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้.....	83
4-4 สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของข้อมูล.....	84
4-5 ค่าสถิติตัวแบบเชิง โครงสร้าง.....	85
4-6 ค่าน้ำหนักของสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน.....	87
4-7 ค่า $R^2$ ของตัวแปรแฝง .....	88
4-8 อิทธิพลโดยตรง อิทธิพลโดยอ้อม อิทธิพลรวมของตัวแปรแฝงภายใน.....	89

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1	ตัวแบบการจัดการความขัดแย้งของ Kilmann and Thomas ..... 14
2-2	ตัวแบบการจัดการความขัดแย้งของ Rahim ..... 18
2-3	การเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Rahim ที่สอดคล้องกับ นักวิชาการอื่น ..... 19
2-4	องค์ประกอบของการจัดการความขัดแย้ง ..... 20
2-5	องค์ประกอบของความไว้วางใจ ..... 26
2-6	องค์ประกอบของความผูกพัน ..... 29
2-7	องค์ประกอบของพฤติกรรมจัดการความรู้ ..... 35
2-8	องค์ประกอบของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม..... 39
2-9	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับความไว้วางใจ ..... 42
2-10	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับความผูกพัน ..... 42
2-11	ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจ และการจัดการความรู้..... 43
2-12	ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพัน และการจัดการความรู้ ..... 44
2-13	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ..... 45
2-14	กรอบแนวคิดในการวิจัย ..... 46
3-1	ตัวแบบการวัดของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม..... 56
3-2	ตัวแบบการวัดของพฤติกรรมจัดการความรู้..... 58
3-3	ตัวแบบการวัดความไว้วางใจ ..... 60
3-4	ตัวแบบการวัดความผูกพัน..... 61
3-5	ตัวแบบการวัดการจัดการความขัดแย้ง ..... 63
4-1	ตัวแบบเชิงโครงสร้างของตัวแบบสมมติฐานหลังจากการปรับตัวแบบให้สอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์..... 86

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและปัญหาของการวิจัย

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกระดับสังคม หรือในทุกสถาบันไม่ว่าจะเป็นสถาบันครอบครัว (Schneewind & Gerhard, 2002) ระหว่างเพื่อนที่สถาบันการศึกษาหรือเพื่อนร่วมงาน (Gamero, Gonzales-Roma, & Peiro, 2008; Shah & Jehn, 1993) ระหว่างทีมในที่ทำงาน (Jehn, 1995, 1997) ระหว่างองค์กร ระหว่างแต่ละภูมิภาคของประเทศ ระหว่างประเทศ (Ben-Meir, 2009; Posthuma, 2011; Tocci, 2008) ระหว่างภูมิกษณานาชาติ (Djalal, 2011) ความขัดแย้งจึงเป็นปรากฏการณ์ที่พบได้โดยทั่วไป หรือกล่าวได้ว่าเมื่อมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเข้ามามีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมก็อาจจะเกิดความขัดแย้งขึ้น ความขัดแย้งเกิดได้จากหลายสาเหตุและส่วนหนึ่งมาจากความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ (Barbuto Jr, Phipps, & Xu, 2010; Ejaz, Iqbal, & Ara, 2012; Park & Antonioni, 2007; Wood & Bell, 2008) ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม (Ayoko & Konrad, 2012; Chao & Tian, 2013; Doucet, Jehn, Weldon, Chen, & Wang, 2009; Posthuma, White, Dworkin, Yanez, & Swift, 2006; Yuan, 2010) ความแตกต่างระหว่างอาชีพ เป็นต้น

ในอดีตเมื่อเกิดความขัดแย้งจะถือว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลเสียหาย ต้องพยายามหลีกเลี่ยง เพราะความขัดแย้งนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจ การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยพยายามมองหาพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือผู้ที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และพยายามควบคุมพฤติกรรมหรือผู้ที่เกิดความขัดแย้งไม่ให้แสดงพฤติกรรมดังกล่าว (Robbins & Judge, 2013) แต่ในปัจจุบันมีงานวิจัยจำนวนมากที่ได้แสดงให้เห็นว่าเมื่อมีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม จะส่งผลลัพธ์ในเชิงบวกได้ (Zarankin, 2008) อาทิเช่น การทำให้เกิดนวัตกรรม (Chen, Zhao, Liu, & Wu, 2012; Rahim, 2001, 2002) หรือส่งผลต่อการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Rahim, 2001) หรือส่งผลต่อการปฏิบัติงานหรือประสิทธิผลในการทำงาน (Alper, Tjosvold, & Law, 2000; Chen et al., 2012; Tjosvold, Law, & Sun, 2006) สำหรับในงานวิจัยนี้ให้ความสนใจที่จะศึกษาถึงการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อนวัตกรรมตามข้อเสนอของ Rahim (2001) และผลวิจัยของ Chen et al. (2012) อย่างไรก็ตามยังคงมีคำถามว่าอะไรเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งส่งผลต่อนวัตกรรม

นวัตกรรม เป็นสิ่งที่จำเป็นขององค์กรทุกองค์กร (Trott, 2005) ถ้าองค์กรใดต้องการที่จะอยู่รอด จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการสร้างนวัตกรรม (Zhuang, Williamson, & Carter, 1999) ถ้าองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวให้ทันตามนวัตกรรมจะส่งผลต่อความล้มเหลว ดังธุรกิจและผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่รู้จักแพร่หลายมากในอดีต แต่ปัจจุบันเมื่อเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเปลี่ยนไป ทำให้ผลิตภัณฑ์

เหล่านี้กลับหายไปจากตลาดและบริษัทต้องปิดตัวลง เช่น ฟิล์มสีโกดัก หรืออีกปรากฏการณ์หนึ่งที่พบในปัจจุบัน คือ องค์กรหรือบริษัทที่มีผลประกอบการดีไม่ว่าจะเป็นกำไร หรือมูลค่าหุ้น ส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรหรือบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านนวัตกรรม อาทิเช่น Illumina, Tesla motor, Google, Samsung, Salesforce.com, Dropbox, BMW, Amazon, Wal-Mart, General electric เป็นต้น นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตน เป็นนวัตกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ รสนิยมหรือความต้องการของผู้บริโภคใหม่ ๆ อีกทั้งองค์กรยังต้องสร้างนวัตกรรมเพื่อให้องค์กรของตนอยู่รอดและแข่งขันต่อไปได้ ปัจจัยหนึ่งขององค์กรที่มีความสำคัญมากต่อการที่องค์กรนั้น ๆ จะมีนวัตกรรม คือ บุคลากรในองค์กร ทั้งนี้บุคลากรที่มีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์กร (Kleysen & Street, 2001) หากแม้องค์กรใดมีปัจจัยอื่นในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เช่น เงินทุน หรือระบบการจัดการนวัตกรรม แต่ต้นกำเนิดของนวัตกรรมต้องมาจากบุคลากรขององค์กร ดังนั้น พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะส่งผลให้องค์กรเกิดนวัตกรรม (Taghipour & Dezfuli, 2013) แต่การที่จะทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้ ไม่ใช่สิ่งที่ยาก สิ่งหนึ่งที่พบจากงานวิจัย คือ ความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม (He, Ding, & Yang, 2014) ดังนั้น ถ้ามีการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมจะนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมได้ (Chen et al., 2012; Desivilya, Somech, & Lidgoster, 2010; Schulze, Stade, & Netzel, 2014; Song, Dyer, & Thieme, 2006) แต่สิ่งที่เป็นคำถาม คือ การจัดการความขัดแย้งนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมได้อย่างไร อะไรเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการเกิดนวัตกรรม

ธนาคารเป็นสถาบันทางการเงินที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของทุกประเทศ เนื่องจากเป็นแหล่งระดมเงินฝากจากประชาชน เอกชนและรัฐ และนำมาหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจเป็นเงินทุน สินเชื่อให้กับเอกชนในการดำเนินธุรกิจ จากรายงานผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้รายงานว่าคุณผลิตภัณฑ์มวลรวมประเทศในไตรมาสที่ 4 ของปี พ.ศ. 2557 ภาคสถาบันการเงินเท่ากับ 641,086 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.28 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศในทุกสาขา และเมื่อพิจารณาในด้านตลาดทุน จากรายงานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในวันที่ 13 มีนาคม พ.ศ. 2558 พบว่ามูลค่าตลาดของกลุ่มการเงินเท่ากับ 9,802,607.29 ล้านบาท ซึ่งมีค่ามากที่สุดเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ และกลุ่มธนาคารพาณิชย์ยังเป็นกลุ่มที่มีมูลค่าตลาดมากที่สุดในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน คือ 4,530,277.42 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 46 ของกลุ่มอุตสาหกรรม สำหรับในประเทศไทยหากแบ่งธนาคารตามพันธกิจหลักและความเป็นเจ้าของแล้ว สามารถแบ่งเป็นธนาคารพาณิชย์เอกชน ธนาคารพาณิชย์ของรัฐและธนาคารเฉพาะกิจของรัฐที่บริหารในลักษณะรัฐวิสาหกิจ

ในส่วนของการพาณิชย์ถือเป็นสถาบันการเงินที่มีบทบาทในการระดมทุนและจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจ โดยทำหน้าที่ระดมเงินออมและเป็นแหล่งเงินกู้ที่ใหญ่ที่สุดในระบบการเงิน ในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 ได้ให้นิยาม ธนาคารพาณิชย์ว่าเป็น “การประกอบธุรกิจรับฝากเงินหรือรับเงินจากประชาชนที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนดไว้ และใช้ประโยชน์จากเงินนั้นโดยวิธีหนึ่งวิธีใด เช่น ให้สินเชื่อ ซื้อขายตัวแลกเปลี่ยนหรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด ซื้อขายเงินปริวรรตต่างประเทศ” โดยธนาคารพาณิชย์จะดำเนินธุรกิจหลัก คือ

- 1) การรับฝากเงินและกู้ยืมเงินประชาชน
- 2) การให้กู้เงิน
- 3) การลงทุน
- 4) การให้บริการทางการเงินอื่น ๆ

ธนาคารพาณิชย์จึงมีบทบาทสำคัญในการทำให้ระบบการเงินและเศรษฐกิจดำรงอยู่ได้อย่างราบรื่น แต่อย่างไรก็ตามถ้าธนาคารพาณิชย์ขาดเสถียรภาพ เช่น ขาดทุน หรือมีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอแม้จะในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งก็ตามจะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ เช่น อาจจะเกิดปรากฏการณ์ที่ผู้ฝากเงินระดมกันถอนเงินอย่างกระตือรือร้น และจะเกิดการแพร่กระจายไปสู่สถาบันการเงินอื่นได้ (Diamond & Dybvig, 2000) เป็นต้น ธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในกำกับของธนาคารแห่งประเทศไทยมี 14 แห่ง คือ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารทหารไทย ธนาคารธนชาต ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารทีสโก้ ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย ธนาคารแลนด์แอนด์เฮาส์ ธนาคารยูโอบี ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด ธนาคารไอซีบีซี (ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2557 ข) ส่วนในธนาคารเฉพาะกิจของรัฐประกอบด้วย 5 ธนาคาร คือ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย แต่ละธนาคารมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้ คือ ธนาคารออมสิน มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นธนาคารสำหรับประชาชน โดยมุ่งให้บริการรับฝากเงินแก่ผู้ฝากเงินรายย่อย ส่งเสริมการออมทรัพย์อย่างกว้างขวางกับประชาชน โดยทั่วไป ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร สำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีช่องทางการเงินที่ถูกต้องตามแนวทางศาสนาอิสลาม ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา ส่งเสริม ช่วยเหลือ และสนับสนุนการจัดตั้ง การดำเนินงาน การขยายหรือการปรับปรุง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการให้สินเชื่อค้ำประกัน ร่วมลงทุน ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือให้บริการที่จำเป็น ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า การลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2557 ก)

จากช่องว่างทางทฤษฎีที่การจัดการความขัดแย้งนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมได้อย่างไร อะไรเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับการเกิดนวัตกรรม เป็นประเด็นที่งานวิจัยนี้สนใจที่จะศึกษา

### คำถามของการวิจัย

ในงานวิจัยนี้ได้ตั้งคำถามวิจัย คือ อะไรเป็นปัจจัยเชื่อมโยง ที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากคำถามการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ประโยชน์ที่ผู้วิจัยคาดว่าจะได้รับจากงานวิจัยนี้ทั้งด้านวิชาการ และแนวทางในการประยุกต์ใช้การพัฒนางานองค์กรและสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ คือ

#### 1. ประโยชน์ในด้านวิชาการ

ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

#### 2. ประโยชน์ในเชิงการปฏิบัติ

2.1 ทำให้ได้ตัวแบบในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร ผ่านการจัดการความขัดแย้งสำหรับธนาคารพาณิชย์และธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ อันจะนำไปสู่แนวทางในการพัฒนางานองค์กร ทั้งการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนางานองค์กร การทำแผนงานในการพัฒนางานองค์กร การทำโครงการเพื่อพัฒนางานองค์กร

2.2 ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งการบริหาร ในการจัดการความขัดแย้ง ที่นำไปสู่การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรสำหรับธนาคารพาณิชย์และธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ อันนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น การมีประสิทธิผลของทีม และการสร้างนวัตกรรมขึ้นภายในทีม

## ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีขอบเขต คือ

1. หน่วยวิเคราะห์ของการวิจัย คือ ระดับบุคคลที่เป็นพนักงานในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์ และธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ

2. องค์กรที่ทำการศึกษาคือ

2.1 ธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารเกียรตินาคิน เนื่องจากเป็นธนาคารที่มีโครงสร้างผู้ถือหุ้นของชาวต่างประเทศน้อยที่สุดเรียงลำดับจาก 14 ธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในกำกับของธนาคารแห่งประเทศไทย

2.2 ธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เนื่องจากเป็นธนาคารเฉพาะกิจของรัฐที่มีภารกิจใกล้เคียงกับธนาคารพาณิชย์ มากกว่าธนาคารเฉพาะกิจของรัฐอื่น ๆ ที่มีภารกิจเฉพาะมากกว่า เช่น ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย หรือธนาคารพัฒนาการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ส่วนธนาคารอิสลามจะได้รับอิทธิพลทางปัจจัยด้านค่านิยมทางศาสนา

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในสำนักงานใหญ่ เนื่องจากโครงสร้างการทำงานของสำนักงานใหญ่มีความซับซ้อนทั้งแนวดิ่งและแนวนอน มีลำดับชั้นการบังคับบัญชา มีมาตรฐานและระเบียบการทำงาน ทำให้พนักงานในสำนักงานใหญ่มีพฤติกรรมการทำงาน และทำงานร่วมกับพนักงานในฝ่ายหรือแผนกอื่น ๆ และหัวหน้างาน มากกว่าพนักงานในสาขาที่เน้นการทำงาน ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า อีกทั้ง โครงสร้างสาขาไม่มีความซับซ้อน และจำนวนพนักงานไม่ได้มีมากนักในแต่ละสาขา ดังนั้น กระบวนการในการทำงานของสำนักงานใหญ่มีความซับซ้อนมากกว่ากระบวนการในการทำงานของสาขา จึงทำให้มีแนวโน้มในการเกิดปัญหาความขัดแย้งเชิงงาน (Task conflict) ในสำนักงานใหญ่มากกว่าในสาขา

4. ขอบเขตเชิงเนื้อหา เป็นการศึกษาผลกระทบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งในมุมมองของนิสัยหรือบุคลิกภาพและเป็นความขัดแย้งในเรื่องของการทำงาน ไม่ใช่ความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัวที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม โดยผ่านตัวแปรพฤติกรรมจัดการความรู้ ความไว้วางใจ ความผูกพันของพนักงานระดับหัวหน้างานในสำนักงานใหญ่ของกลุ่มธนาคารพาณิชย์และกลุ่มธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ

5. ตัวแปรที่ทำการศึกษาคือ พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม พฤติกรรมจัดการความรู้ ความไว้วางใจ ความผูกพัน และ รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

## ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ได้มีข้อจำกัดในการวิจัย คือ

1. วัตถุประสงค์ของงานวิจัยคือการศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่มาจากการทำงาน โดยจะมีคำถามที่ตรวจสอบสาเหตุของความขัดแย้ง เพื่อลดอิทธิพลของสาเหตุของความขัดแย้งที่ไม่ได้มาจากการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม อาจจะมีผู้ตอบแบบสอบถามบางคนอาจจะตอบโดยมีปัญห ความขัดแย้งในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลร่วมอยู่ด้วยได้

2. ความพยายามลดอิทธิพลของวัฒนธรรมการทำงานของต่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ ดำเนินการ โดยการเลือกธนาคารพาณิชย์ที่มีโครงสร้างผู้ถือหุ้นที่เป็นชาวต่างประเทศเป็นสัดส่วนที่ น้อยเมื่อเทียบกับธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะมีอิทธิพลของการวัฒนธรรมการทำงาน ในกรณีของธนาคารพาณิชย์บ้าง

## นิยามศัพท์

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง คือ ลักษณะหรือพฤติกรรม หรือวิธีการจัดการความขัดแย้ง ของหัวหน้างานต่อทีมงาน เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น โดยแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบ ประนีประนอม รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบครอบงำ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบ โอนอ่อนผ่อนตาม รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง

นวัตกรรม คือ ความคิดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการใหม่ หรือกระบวนการทำงานใหม่ วิธีการใหม่ ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่เป็นครั้งแรก หรือเกิดจากการพัฒนาจากสิ่งเดิม และสามารถ นำไปใช้ได้จริง

พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมาของปัจเจกบุคคล อันจะนำไปสู่ การเกิดนวัตกรรม

พฤติกรรมจัดการความรู้ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมาของปัจเจกบุคคลในการจัดการ ความรู้ อันประกอบด้วยการสร้างความรู้ การทำให้ได้มาซึ่งความรู้ การเก็บบันทึกความรู้ การแบ่งปัน หรือเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

ความไว้วางใจ คือ ความไว้วางใจที่ทีมงานมีต่อหัวหน้างาน อันหมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลมีความเต็มใจที่จะเชื่อมั่น และ/ หรือมีความเชื่อต่อหัวหน้างาน

ความผูกพัน คือ ความผูกพันต่อองค์กร อันหมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลมีความรักต่อ องค์กร ยินดีที่จะร่วมมือ มีความพยายามต่อภารกิจขององค์กร มีความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของ



องค์การหรือโครงการมีสถานะเป็นสมาชิกในองค์การ ดำรงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์การ และ  
การมีส่วนร่วมในองค์การ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงแนวคิดของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ความไว้วางใจ ความผูกพัน พฤติกรรมการจัดการความรู้ และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปร นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการกรอบแนวคิดในการวิจัย และสมมุติฐานการวิจัย ดังปรากฏในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### ความขัดแย้งและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้งและรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องและหลากหลายมุมมองที่แตกต่างกันในแต่ละสาขา เช่น บริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ อื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอในแนวคิดและทฤษฎีใน มุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การ

#### แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในท่ามกลางมนุษย์ เพราะมนุษย์ต้องเข้ามา ปฏิสัมพันธ์กัน และแต่ละบุคคลจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน การให้คุณค่าในจุดยืนที่แตกต่างกัน ทักษะที่แตกต่างกันในประเด็นต่าง ๆ จำนวนทรัพยากรที่ครอบครองที่แตกต่างกัน ผลประโยชน์ที่ต้องการที่แตกต่างกัน อำนาจที่แตกต่างกัน สถานภาพที่แตกต่างกัน ความต้องการในทรัพยากรเดียวกัน และทรัพยากรดังกล่าวมีจำนวนจำกัด หรือการรับรู้ความแตกต่างของผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายที่ได้รับ เป็นต้น ปัจจัยที่กล่าวมาเป็นเพียงตัวอย่างจำนวนหนึ่งที่ทำให้เห็นว่าในสังคมที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน ระหว่างมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว โรงเรียน ที่ทำงาน ประเทศชาติมีแนวโน้มที่จะเกิด ความขัดแย้งขึ้นได้

นักวิชาการได้พยายามให้นิยามของความขัดแย้ง ซึ่งก็มีหลากหลายทัศนะอันเนื่องมาจาก นักวิชาการมีหลากหลายสาขา ทำให้เกิดมุมมองต่อความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป (Fink, 1968) แต่ อย่างไรก็ตาม ในทัศนะของ Rahim (2001) ความขัดแย้ง คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่แสดงให้เห็นถึง ความไม่สอดคล้อง การไม่เห็นด้วย หรือการไม่สามารถเข้ากันได้ภายในกลุ่มสังคมนั้นหรือระหว่าง กลุ่มสังคม (Rahim, 2001) สอดคล้องกับ Boulding (1962) ที่ระบุว่าเป็นสถานการณ์ที่ไม่สอดคล้องกัน ในความปรารถนาของแต่ละฝ่าย (Boulding, 1962) ส่วน Thomas (1992) มีมุมมองคล้ายกับ Rahim (2001) และ Boulding (1962) ที่ว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการ ที่เกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่า อีกฝ่าย ที่เข้ามาทำให้เกิดความไม่สมหวังกับฝ่ายของตน (Thomas, 1992) ดังนั้นสรุปองค์ประกอบของ

ความขัดแย้ง คือ

1. ต้องมีคู่ขัดแย้งอย่างน้อย 2 ฝ่าย ซึ่งคู่ขัดแย้งอาจจะเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การ
2. คู่ขัดแย้งรับรู้ถึงความไม่สอดคล้องกัน หรือรับรู้ถึงการถูกขัดขวางทำให้เกิดความไม่สมหวัง
3. ความขัดแย้งเป็นกระบวนการ
4. มีการกระทำที่ขัดขวางผลประโยชน์เกิดขึ้น

กระบวนการทัศน์ในอดีตช่วงปี ค.ศ. 1930-1940 มองว่าความขัดแย้งเป็นอุปสรรคต่อองค์การ ทำให้เกิดความรุนแรง เป็นการทำลายองค์การและเกิดจากการไม่มีเหตุผล (Robbins & Judge, 2013) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจึงมีเป้าหมายในการแก้ไขที่ตัวบุคคล แต่ในกระบวนการทัศน์ต่อมามองว่าความขัดแย้งไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อองค์การเสมอไป ถ้ามีการจัดการความขัดแย้งที่ดีก็สามารถนำมาซึ่งผลลัพธ์เชิงบวกได้ เช่น การจัดการความขัดแย้งนำมาซึ่งการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-loop learning) หรือนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์การ (Rahim, 2002) หรือการจัดการความขัดแย้งนำมาซึ่งนวัตกรรม (Chen et al., 2012; Desivilya et al., 2010; Schulze et al., 2014; Song et al., 2006) การเกิดความขัดแย้งในกระบวนการตัดสินใจอันนำไปสู่ทางเลือกในสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม เป็นต้น ดังนั้นจึงมีสองมุมมองของผลที่เกิดจากความขัดแย้ง คือ

ตารางที่ 2-1 ความแตกต่างระหว่างมุมมองของผลความขัดแย้ง (Rahim, 2001)

มุมมองที่ว่าความขัดแย้งจะส่งผลบวก	มุมมองที่ว่าความขัดแย้งจะส่งผลลบ
เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสร้างสรรค์ นวัตกรรม การเจริญเติบโต	ทำให้เกิดความเครียดในงาน
ปรับปรุงการตัดสินใจขององค์การ	ลดการสื่อสารระหว่างบุคคล และองค์การลง
เกิดทางเลือกใหม่ในการแก้ไขปัญหาของ องค์การ	เกิดบรรยากาศความสงสัย ไม่ไว้วางใจกัน
นำไปสู่การประสานพลังกันในการแก้ไขปัญหา	เกิดผลลบต่อความผูกพันองค์การและความภักดี
เพิ่มผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม และองค์การ	เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
เกิดแรงกดดันในการหาแนวทางใหม่	ความสัมพันธ์ถูกทำลาย

อย่างไรก็ตามถ้าเกิดความขัดแย้งแล้วไม่มีการจัดการความขัดแย้ง หรือมีการจัดการความขัดแย้งอย่างไม่มีประสิทธิผล คือไม่สามารถควบคุมความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม จะทำให้เกิดผลเชิงลบ แต่ถ้ามีการจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลลัพธ์เชิงบวกดังที่ได้

กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามถ้าเป็นความขัดแย้งเชิงอารมณ์จะไม่สามารถส่งผลเชิงบวกได้เลย (Rahim, 2001)

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีด้วยกัน 3 ประเภท คือ 1) ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ (Relationship conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดเนื่องมาจากบุคลิกภาพ ที่ทำให้เกิดความรู้สึกที่ตึงเครียด รู้สึกไร้ค่า รู้สึกถูกมองข้าม รู้สึกเกรงใจ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับเป็นความขัดแย้งเชิงอารมณ์หรือความรู้สึก (Affective conflict) (Amason & Sapienza, 1997) 2) ความขัดแย้งเชิงงาน (Task conflict) หรือเป็นความขัดแย้งเนื่องมาจากการมีมุมมองที่แตกต่างในเรื่องเป้าหมายงาน แนวคิดในการทำงาน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับเป็นความขัดแย้งเชิงความเข้าใจ (Cognitive conflict) (Amason & Sapienza, 1997) 3) ความขัดแย้งเชิงกระบวนการ (Process conflict) เป็นความขัดแย้งเนื่องมาจากมุมมองที่แตกต่างกันในประเด็นว่าจะทำอะไรให้งานนั้นสำเร็จหรือมีกระบวนการทำงานอย่างไรจึงไปสู่ความสำเร็จ หรือการจัดสรร การกระจายทรัพยากรอย่างไร หรือจะแบ่งความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างไร (Jehn & Mannix, 2001) เฉพาะในงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับสาเหตุของความขัดแย้งที่มาจากการทำงาน คือ เป็นความขัดแย้งเชิงงาน และความขัดแย้งเชิงกระบวนการ

ระดับของความขัดแย้งเกิดได้ตั้งแต่ 1) ความขัดแย้งระดับภายในบุคคล 2) ความขัดแย้งระดับระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ ความขัดแย้งระดับภายในบุคคล (Intrapersonal conflict) อันเกิดขึ้นจากการทำงานหรือบทบาท ไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย ค่านิยม ความสนใจ ความเชี่ยวชาญ ส่วนบุคคล ระดับต่อมา คือความขัดแย้งระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดระหว่างบุคคล ส่วนระดับความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intragroup conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในกลุ่มเดียวกัน หรือภายในฝ่ายเดียวกัน สุดท้ายคือระดับความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับสมาชิกระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างฝ่าย (Rahim, 2001) ในงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับความขัดแย้งในระดับระหว่างบุคคล คือ ระหว่างหัวหน้างานกับทีมงาน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นประเภทใดก็ตาม ถ้ามีการจัดการความขัดแย้งที่ดีจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกได้ การจัดการความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เนื่องมาจากในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม หรือองค์การจะเกิดความขัดแย้งมากบ้างหรือน้อยบ้างแตกต่างกันไป ดังนั้นจึงมีการนำเสนอแนวคิดหรือรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อการพัฒนาการองค์ความรู้มาโดยตลอด

#### **แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง**

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งถูกมองเป็นสองมุมมอง คือ 1) รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เป็นกลยุทธ์ คือเป็นความตั้งใจที่จะเลือกรูปแบบในการจัดการความขัดแย้งเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ไปตามแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ตามบริบทที่แตกต่างกันไป

หรือตามแต่ละความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันไป ส่วนอีกมุมมองหนึ่ง คือ 2) รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เป็นนิสัยส่วนบุคคล คือ ไม่ว่าสถานการณ์จะแตกต่างกันอย่างไร หรือบริบทจะแตกต่างกันอย่างไร จะยังคงเลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในแบบที่เคยใช้ หรือเป็นไปตามบุคลิกภาพของคณานักวิชาการที่มีมุมมองว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งเป็นกลยุทธ์ ได้แก่ Knapp, Putnam, Davis, Pruitt ส่วนนักวิชาการที่มีมุมมองว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งเป็นไปตามนิสัยหรือบุคลิกภาพ ได้แก่ Park and Antonioni เป็นต้น (Friedman, Tidd, Currall, & Tsai, 2000; Zarankin, 2008)

ในมุมมองของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งเป็นไปตามนิสัยหรือบุคลิกภาพ จะเหมาะกับการวัดทัศนคติของบุคคลต่อการจัดการความขัดแย้ง (Knapp, Putnam, & Davis, 1988) รูปแบบการจัดการความขัดแย้งเป็นไปตามนิสัยหรือบุคลิกภาพจะมีข้อเสนอว่า บุคคลจะเลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งไปในแนวทางที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพหรือนิสัยของตน แม้ว่าสถานการณ์จะแตกต่างกันก็ตาม โดยรูปแบบการจัดการความขัดแย้งจะมีความสัมพันธ์กับนิสัยหรือบุคลิกภาพ (Sternberg & Soriano, 1984) และกับสติปัญญา (Uitley, Richardson, & Pilkington, 1989) ข้อเสนอของ Antonioni (1998) จากการวิจัย โดยการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Rahim (2002) และการวัดบุคลิกภาพแบบ Big-Five model พบว่าสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจสำหรับ คัดสรร การส่งเสริม การสอนงานพนักงาน นอกจากนี้ยังมีงานที่ศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เป็นไปตามนิสัยหรือบุคลิกภาพ เช่น Park and Antonioni (2007), Barbuto et al. (2010) และ Ejaz et al. (2012) เป็นต้น ผลการศึกษาของ Uitley et al. (1989) โดยการใช้ตัวแบบของ Rahim (2002) พบว่าบุคลิกภาพมีผลต่อรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบการจัดการความขัดแย้งบางรูปแบบจะขึ้นกับสถานการณ์ เช่น ในรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบยินยอม และการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ที่ปัจจัยสถานการณ์มีความสำคัญที่กดดันให้เลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบยินยอม และแบบหลีกเลี่ยง

ในมุมมองของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งเป็นกลยุทธ์ คือ จะมีการเลือกใช้กลยุทธ์ของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ รูปแบบความสัมพันธ์ อันได้แก่ ตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับสองปัจจัย (Dual concern model) เช่น การให้ความสำคัญกับตัวเองหรือการให้ความสำคัญกับผู้อื่น โดยตัวแบบที่ให้แนวทางนี้ คือ Blake and Mouton (1985), Thomas (1992) และ Rahim (2002) แต่อย่างไรก็ตาม Thomas (1992) ได้ให้ข้อเสนอว่าตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับสองปัจจัยนี้มีจุดอ่อนที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดในการประเมินให้ได้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง คือมีการประเมินผิดพลาดไปจากความเป็นจริง หรือมีการประเมินว่าการให้ความสำคัญกับผู้อื่นเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับการให้ความสำคัญกับตนเอง ซึ่งในความเป็นจริงการให้ความสำคัญกับผู้อื่นอาจจะไม่ได้หมายถึงสิ่งตรงข้ามกับการให้ความสำคัญกับตนเองเสมอไป Pruitt (1983) ได้นำตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับสองปัจจัยมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง สำหรับ Knapp et al. (1988)

เสนอว่าการศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งเป็นกลยุทธ์ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อจะคาดคะเนพฤติกรรม และเปิดเผยธรรมชาติของการตอบสนองและการปฏิสัมพันธ์เมื่อมีความขัดแย้งหรือความแตกต่าง เกิดขึ้นในองค์กร โดยที่บุคคลจะจัดการความขัดแย้งเป็นไปตามสถานการณ์มากกว่าตามบุคลิกภาพ นอกจากนี้ตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับสองปัจจัยแล้ว มีการพิจารณาการเลือกใช้กลยุทธ์ของรูปแบบ การจัดการความขัดแย้งด้วยการพิจารณาปัจจัยเชิงอำนาจของฝ่ายตรงข้าม คือในงานของ Drory and Ritov (1997) ที่ใช้ตัวแบบการจัดการความขัดแย้งของ Rahim (2002) ในการทดสอบรูปแบบการจัดการ ความขัดแย้งกับอำนาจของฝ่ายตรงข้าม

### รูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง

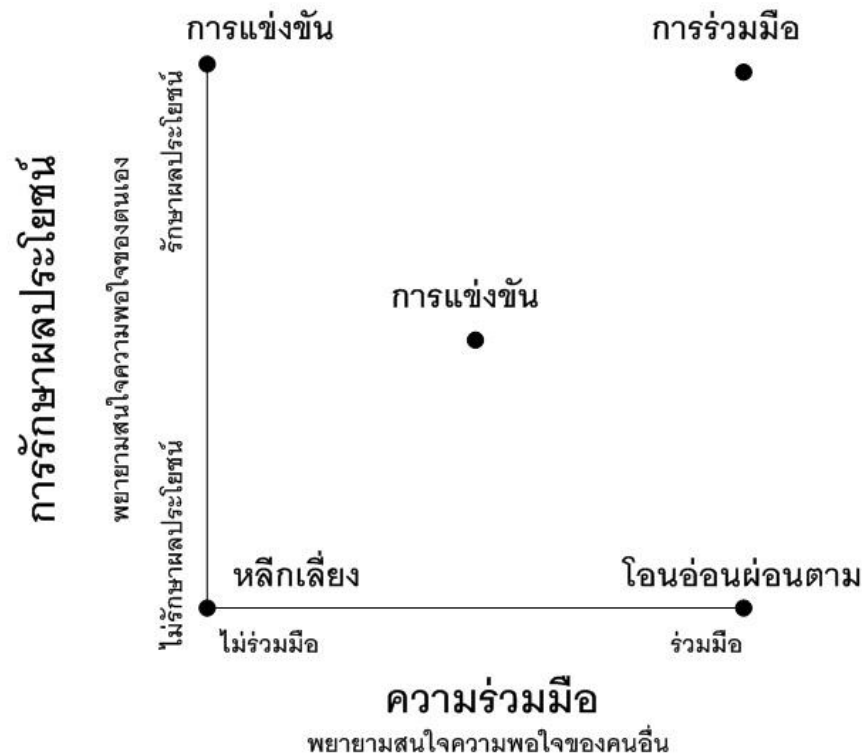
รูปแบบของการจัดการความขัดแย้ง มีตั้งแต่รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 2 รูปแบบ เช่น ตัวแบบของ Deutsch ที่เสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ (Cooperation) และแบบแข่งขัน (Competition) (Deutsch, 1949) เช่นเดียวรูปแบบของ Knudson, Sommers, and Golding (1980) ที่เสนอ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบผูกพัน (Engagement) และแบบหลีกเลี่ยง (Avoidance) (Knudson et al., 1980) อย่างไรก็ตามรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 2 รูปแบบจะอยู่บนฐานของทฤษฎีเกมส์ โดยเฉพาะรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันที่เป็นการใช้แนวทางของเกมส์ที่มีผลรวมเท่ากับ ศูนย์ คือฝ่ายหนึ่งได้ผลลัพธ์เชิงบวก อีกฝ่ายก็จะได้รับผลลัพธ์เชิงลบ ส่วนแนวคิดการจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือเป็นแนวทางของเกมส์ที่มีผลรวมไม่เท่ากับศูนย์ Deutsch (2006) ได้เสนอว่าการจัดการ ความขัดแย้งแบบร่วมมือควรนำไปใช้ในการจัดการความขัดแย้งมากกว่าการจัดการความขัดแย้งแบบ แข่งขัน (Deutsch, 2006)

แนวคิดของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 3 รูปแบบ เช่น ของ Putnam and Wilson (1982) ประกอบด้วยแบบเน้นการแก้ปัญหา (Solution-orientation) การไม่เผชิญหน้า (Non-confrontation) และการควบคุม (Control) ซึ่งเทียบเคียงได้กับของ Lawrence and Lorsch (1967) ที่ประกอบด้วย แบบเผชิญหน้า (Confrontation) แบบราบรื่น (Smoothing) แบบบังคับ (Forcing) (Lawrence & Lorsch, 1967) รวมทั้งสอดคล้องกับ Hocker and Wilmot (1991) ที่ประกอบด้วย แบบแข่งขัน (Competitive) แบบหลีกเลี่ยง (Avoidance) แบบร่วมมือ (Collaborative) ส่วนที่แตกต่างไปคือของ Rands, Levinger, and Mellinger (1981) ที่ประกอบด้วยแบบโจมตี (Attack) แบบหลีกเลี่ยง (Avoid) แบบประนีประนอม (Compromise) (Rands et al., 1981) ในงานของ Billingham and Sack (1987) ได้เสนอตัวแบบ คือ แบบการใช้เหตุผล (Reasoning) แบบการใช้ความก้าวร้าวทางวาจา (Verbal aggression) และแบบใช้ ความรุนแรง (Violence) (Billingham & Sack, 1987)

แนวคิดของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 4 รูปแบบ เช่น ของ Pruitt (1983) ที่ประกอบด้วย แบบแก้ปัญหา (Problem solving) แบบยินยอม (Yielding) ไม่กระทำ (Inaction) และแบบต่อสู้หรือ โต้เถียง (Contending) ที่มีฐานการวิเคราะห์แบบสองมิติ คือ มิติที่สนใจในตนเอง และมิติที่สนใจผู้อื่น

โดยทั้งสองมิติจะมีการวัดทั้งระดับมาก และน้อย คือสนใจในตนเองมาก หรือน้อย และสนใจผู้อื่นมาก หรือน้อย (Pruitt, 1983) ซึ่งสามารถเทียบเคียงได้กับแบบของ Kurdek (1994) คือ แบบแก้ไขปัญหา (Problem solving) แบบยินยอม (Compliance) แบบถอนตัว (Withdrawal) และแบบผูกพัน (Engagement) (Kurdek, 1994)

แนวคิดแบบสุดท้าย คือ การจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบ ซึ่ง Blake and Mouton (1985) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้งมี แบบบังคับ (Forcing) แบบถอนตัว (Withdrawing) แบบราบรื่น (Smoothing) แบบประนีประนอม (Compromising) แบบแก้ไขปัญหา (Problem solving) (Thomas, 1992) ซึ่งตัวแบบของ Blake and Mouton (1985) จะพิจารณาในมิติของการเน้นงานกับ เน้นคน หลังจากนั้น Kilmann and Thomas (1977) ได้เสนอตัวแบบที่พัฒนามาจาก Blake and Mouton (1985) มาเป็นตัวแบบการแก้ไขหรือการจัดการความขัดแย้งได้ 5 วิธี โดยการพิจารณาจากสองมิติ คือ การใช้แนวทางยึดตัวตนเป็นหลัก (Assertiveness) และ การใช้แนวทางการประสานความร่วมมือ (Cooperativeness) ซึ่งได้วิธีในการแก้ไขหรือการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้ 1) แบบแข่งขัน (Competition) คือ เป็นวิธีการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งด้วยการใช้แนวทางยึดตัวตนเป็นหลักสูง แต่ใช้การใช้แนวทางการประสานความร่วมมือต่ำ 2) แบบปรองดอง (Accommodation) คือ เป็นวิธีการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งด้วยการใช้แนวทางการประสานความร่วมมือสูง แต่ใช้แนวทางยึดตัวตนเป็นหลักต่ำ 3) แบบประนีประนอม (Compromise) คือ เป็นวิธีการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งด้วยการใช้แนวทางการประสานความร่วมมือปานกลาง และใช้แนวทางยึดตัวตนเป็นหลักปานกลาง 4) แบบความร่วมมือ (Collaboration) คือ เป็นวิธีการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งด้วยการใช้แนวทางยึดตัวตนเป็นหลักสูง และใช้การใช้แนวทางการประสานความร่วมมือสูง 5) แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือ เป็นวิธีการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งด้วยการใช้แนวทางยึดตัวตนเป็นหลักต่ำ และใช้การใช้แนวทางการประสานความร่วมมือต่ำ (Thomas, 1992)



ภาพที่ 2-1 ตัวแบบการจัดการความขัดแย้งของ Kilmann and Thomas (Thomas, 1992)

ซึ่งแนวคิดของ Kilmann and Thomas (1977) สามารถที่จะเทียบเคียงได้กับแนวทางของ Rahim (2002) ที่เสนอแนวทางการจัดการความขัดแย้ง 5 วิธี โดยใช้แนวทางเช่นเดียวกับ Blake and Mouton (1985) และ Kilmann and Thomas (1977) ด้วยการพิจารณาจากสองมิติ คือ การให้ความสำคัญกับตัวเอง (Concern for self) และการให้ความสำคัญกับผู้อื่น (Concern for others) อันทำให้ได้วิธีการแก้ไขหรือการจัดการความขัดแย้ง (Rahim, 2001, 2002) ดังนี้

1. แบบครอบงำ (Dominating) คือ วิธีการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งด้วยการให้ความสำคัญกับตัวเองสูง แต่ให้ความสำคัญกับผู้อื่นต่ำ หรือเป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน จะเน้นวิธีที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ชนะ-แพ้ (Win-lose) หรือมีพฤติกรรมในเชิงบังคับให้ตนเองได้สิ่งที่ต้องการ จะละเลยถึงความต้องการหรือความคาดหวังของฝ่ายอื่น จะมีจุดยืนว่าตนเองถูกและจะปกป้องให้ฝ่ายอื่นเชื่อว่าตนเองถูก



ตารางที่ 2-2 สถานการณ์ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในการใช้การจัดการความขัดแย้งในรูปแบบ  
ครอบงำ (Rahim, 2002)

สถานการณ์ที่เหมาะสม	สถานการณ์ไม่เหมาะสม
1. ประเด็นที่เล็ก ๆ น้อย ๆ	1. ประเด็นที่ซับซ้อน
2. ต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจ	2. การตัดสินใจไม่ได้ทำอย่างรวดเร็ว
3. มีฝ่ายหนึ่งที่มีอำนาจมากกว่าชัดเจน	3. ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจเท่ากัน
4. พนักงานมีประสบการณ์น้อย	4. พนักงานมีสมรรถนะสูง
5. เป็นประเด็นที่สำคัญสำหรับเรา	5. เป็นประเด็นที่ไม่สำคัญสำหรับเรา
6. จำเป็นที่ต้องเอาชนะ	

2. แบบยินยอม (Obliging) คือ วิธีการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งด้วยการให้ความสำคัญกับผู้อื่นสูง และให้ความสำคัญกับตัวเองต่ำ หรือเรียกอีกอย่างว่าแบบโอนอ่อนผ่อนตาม (Accommodating) จะพยายามทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความพึงพอใจ ยินดีที่จะเสียสละ ใจดี สงสารยอมที่จะเชื่อฟังอีกฝ่าย และยินดีที่จะไม่ได้รับความพึงพอใจส่วนตัว หรือเป็นแบบแพ้-ชนะ

ตารางที่ 2-3 สถานการณ์ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในการใช้การจัดการความขัดแย้ง ในรูปแบบ  
โอนอ่อนผ่อนตาม (Rahim, 2002)

สถานการณ์ที่เหมาะสม	สถานการณ์ไม่เหมาะสม
1. เราเชื่อว่าฝ่ายเราผิด	1. เราเชื่อว่าฝ่ายเราถูก
2. ประเด็นนี้มีความสำคัญกับฝ่ายอื่น	2. ประเด็นนี้มีความสำคัญกับฝ่ายเรา
3. เราต้องการได้รับบางสิ่งบางอย่างเป็นข้อแลกเปลี่ยน ในอนาคต	3. ฝ่ายอื่นผิดหรือไม่มีจริยธรรม
4. เราอยู่ในตำแหน่งที่อ่อนแอกว่า	
5. การรักษาความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญ	

3. แบบบูรณาการ (Integrating) คือ วิธีการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งด้วยการให้ความสำคัญกับผู้อื่นสูง และให้ความสำคัญกับตัวเองสูง จะใช้วิธีการสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เปิดให้เกิดการสื่อสาร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การแก้ไขจะพยายามให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่าย ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างถูกต้องและชัดเจน ในสิ่งที่เข้าใจผิด วิเคราะห์ถึงสาเหตุของความขัดแย้ง

หรือเรียกได้ว่าเป็นรูปแบบชนะ-ชนะ

ตารางที่ 2-4 สถานการณ์ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในการใช้การจัดการความขัดแย้งในรูปแบบ  
บูรณาการ (Rahim, 2002)

สถานการณ์ที่เหมาะสม	สถานการณ์ไม่เหมาะสม
1. ประเด็นที่ซับซ้อน	1. งานหรือปัญหานั้นง่าย
2. ต้องการสังเคราะห์แนวคิดเพื่อให้ได้การแก้ไข ปัญหาที่ดีที่สุด	2. ต้องการการตัดสินใจทันทีทันใด
3. ต้องการความผูกพันจากทุกฝ่ายสำหรับการปฏิบัติ ให้ประสบความสำเร็จในการแก้ไขความขัดแย้ง	3. ฝ่ายอื่นไม่ได้เน้นถึงผลลัพธ์
4. มีเวลาเพียงพอในการแก้ไขปัญหา	4. ฝ่ายอื่นไม่ได้มีทักษะในการแก้ไขปัญหา
5. ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาเพียง ฝ่ายเดียว	
6. แต่ละฝ่ายมีทรัพยากรไม่เท่ากันแต่ต้องแก้ไข ปัญหาเหมือนกัน	

4. แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือ วิธีการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งด้วยการให้ความสำคัญกับผู้อื่นต่ำ และให้ความสำคัญกับตัวเองต่ำ จะใช้วิธีถอนตัว ปล่อยผ่านไป ไม่สนใจ หรือเลื่อนประเด็นความขัดแย้ง ไปจนกว่าเห็นว่าได้เวลาที่ดีในการมาพูดคุยในประเด็นนี้ หรือเป็นแบบแพ้ว-แพ้ว

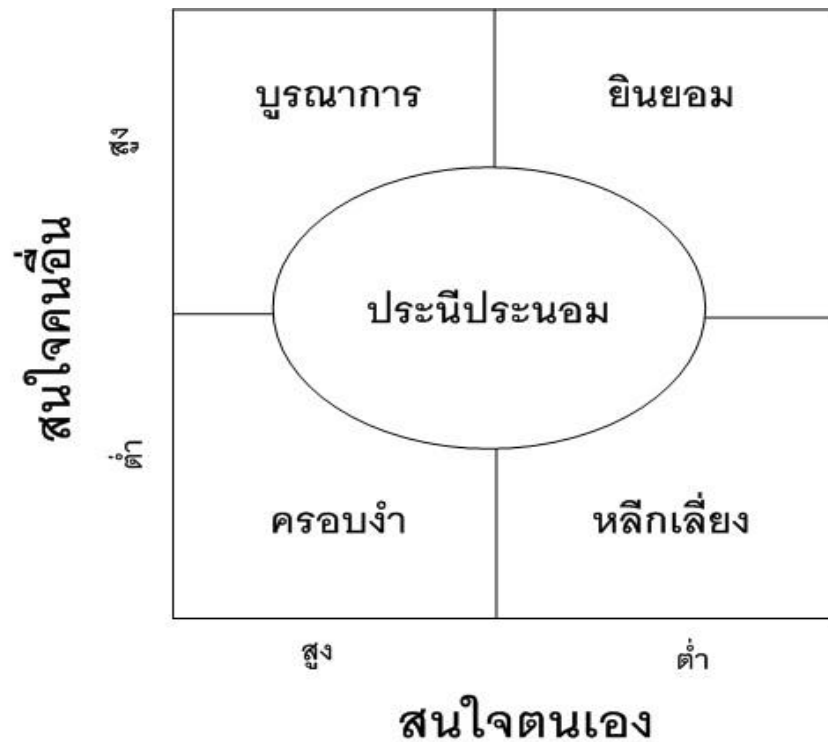
ตารางที่ 2-5 สถานการณ์ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในการใช้การจัดการความขัดแย้งในรูปแบบ  
หลีกเลี่ยง (Rahim, 2002)

สถานการณ์ที่เหมาะสม	สถานการณ์ไม่เหมาะสม
1. ประเด็นที่เล็ก ๆ น้อย ๆ	1. ประเด็นนั้นมีความสำคัญสำหรับเรา
2. ผลกระทบที่จะกระทำผิดถ้าเผชิญหน้า มีมากกว่าผลที่จะแก้ไขปัญหาได้	2. เป็นความรับผิดชอบของเราที่ต้องทำการ ตัดสินใจ
3. ต้องการให้เกิดความสงบ	3. แต่ละฝ่ายต้องการการแก้ไขปัญหา

5. แบบประนีประนอม (Compromising) คือ วิธีการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งด้วยการให้ความสำคัญกับผู้อื่นปานกลาง และให้ความสำคัญกับตัวเองปานกลาง จะมีพฤติกรรมทั้งให้ และรับ หรือแบ่งปันซึ่งกันและกัน คือทั้งสองฝ่ายต้องยินยอมเพื่อให้ให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยน ยินยอม แบบประนีประนอมนี้จะยินดีที่จะให้มากกว่าแบบครอบงำ แต่ก็น้อยกว่าแบบโอนอ่อนผ่อนตาม และยินดีที่จะพุดจากกันมากกว่าแบบหลีกเลี่ยง แต่ไม่ลึกซึ้งเท่ากับแบบบูรณาการ หรือเป็นรูปแบบ ไม่มีใครชนะ ไม่มีใครแพ้

ตารางที่ 2-6 สถานการณ์ที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมในการใช้การจัดการความขัดแย้งในรูปแบบ ประนีประนอม (Rahim, 2002)

สถานการณ์ที่เหมาะสม	สถานการณ์ไม่เหมาะสม
1. เป้าหมายของแต่ละฝ่ายไม่ตรงกัน	1. ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจเหนือกว่า
2. แต่ละฝ่ายมีอำนาจเท่ากัน	2. ปัญหาที่มีความซับซ้อน ต้องการการแก้ไขปัญหา
3. ไม่สามารถบรรลุเอกฉันท์ หรือฉันทามติ	
4. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการและแบบครอบงำ ไม่ประสบความสำเร็จ	
5. ต้องการแก้ไขปัญหาชั่วคราว เพราะปัญหามีความซับซ้อน	



ภาพที่ 2-2 ตัวแบบการจัดการความขัดแย้งของ Rahim (2002)

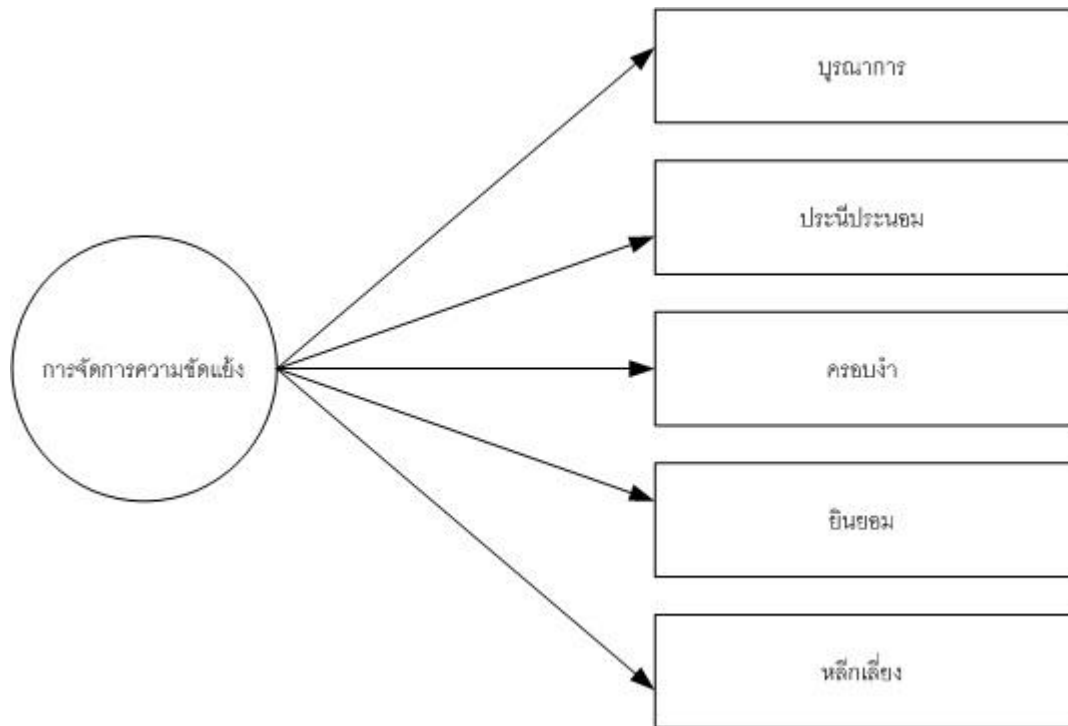
งานวิจัยนี้ได้เลือกใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Rahim (2002) ด้วยเหตุผลที่ว่า 1) ตัวแบบของ Rahim (2002) มีความเหมาะสมกับงานวิจัยนี้ เนื่องจาก Rahim (2002) มีมุมมองว่า รูปแบบความขัดแย้งเป็นสิ่งที่กำหนดจากนิสัยส่วนบุคคล (Friedman et al., 2000) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ศึกษาถึงบุคลิกภาพกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยการใช้ตัวแบบของ Rahim (2002) (Antonioni, 1998; Barbuto et al., 2010; Ejaz et al., 2012; Park & Antonioni, 2007) 2) จากการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 รูปแบบมีความเหมาะสมมากกว่า 2 รูปแบบ 3 รูปแบบ หรือ 4 รูปแบบ และตัวแบบของ Rahim (2002) เป็นที่นิยมใช้มาก (Brewer, Mitchell, & Weber, 2002) 3) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าทั้งมุมมองรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เป็นกลยุทธ์และมุมมองรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เป็นไปตามบุคลิกภาพสามารถใช้ตัวแบบของ Rahim (2002) ได้ 4) Rahim (2002) ได้มีความชัดเจนของเครื่องมือในการวัดรูปแบบความขัดแย้ง คือ Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) และได้มีการทดสอบเครื่องมือในด้านความถูกต้องเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) (Rahim & Magner, 1995) ทำให้มีความชัดเจนในเครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูลที่ต้องการกับแนวคิดของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง และ Rahim (2002) ได้ระบุว่า Rahim organizational conflict inventory-II สามารถใช้ได้ทั้งงานวิจัยที่เป็นปัจจัยเชิงสังคม เช่นวัฒนธรรม การเจรจา รูปแบบของ

ความรัก ด้านวาจา และทั้งปัจจัยเชิงพฤติกรรมกับปัจจัยเชิงโครงสร้าง นอกจากนั้น 5) รูปแบบของการจัดการความขัดแย้งของ Rahim (2002) มีความสอดคล้องกับงานของ Kilmann and Thomas (1977) หรือ Blake and Mouton (1985) รวมทั้งนักวิชาการอื่น ๆ ทำให้มีนักวิชาการทำการเปรียบเทียบแนวคิดรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งของ Rahim (2002) กับของนักวิชาการอื่น ๆ พบว่าถ้าเป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่เป็น 5 รูปแบบ โดยรวมแล้วรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งจะพิจารณาในสองประการสำคัญ คือ การสนใจกับตัวเอง และการสนใจต่อผู้อื่น ดังการเปรียบเทียบของ Sorenson, Morse, and Savage (1999) ดังภาพที่ 2-3 ทำให้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งดังกล่าวนำมาใช้กันโดยทั่วไป (Antonioni, 1998; Barbuto et al., 2010; Chan, Sit, & Lau, 2014; Chan, Huang, & Ng, 2008; Chen et al., 2012; Ejaz et al., 2012; Forrester & Tashchian, 2013; Kaushal & Kwantes, 2006; Korabik, Baril, & Watson, 1993; Ma, 2010; Park & Antonioni, 2007; Shih & Susanto, 2010; Song et al., 2006; Tidd & Friedman, 2002; Zkalp, Sungur, & Zdemir, 2009)



ภาพที่ 2-3 การเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Rahim ที่สอดคล้องกับนักวิชาการอื่น (Rahim & Magner, 1995)

ดังนั้นองค์ประกอบของการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดของ Rahim (2002) ประกอบด้วย 5 รูปแบบดังกล่าวมาแล้ว คือ การจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการ การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม การจัดการความขัดแย้งแบบครอบงำ การจัดการความขัดแย้งแบบยินยอม การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง



ภาพที่ 2-4 องค์ประกอบของการจัดการความขัดแย้ง

#### นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

งานวิจัยนี้ได้นำแนวคิดและการศึกษาจากการทดสอบเครื่องมือ ROCC-II มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัด (Rahim & Magner, 1995) ในรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

ตารางที่ 2-7 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้ง	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
แบบครอบงำ (Dominating)	เป็นความพยายามที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมทำตามที่ตนเองต้องการ เป็นรูปแบบของพฤติกรรมชนะ-แพ้ หรือพฤติกรรมที่เอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้อิทธิพลในการทำให้ความคิดของตนเองได้รับการยอมรับ</li> <li>2. ใช้สิทธิอำนาจ ในการตัดสินใจตามที่ตนเองต้องการ</li> <li>3. ใช้ความเชี่ยวชาญ ในการตัดสินใจตามที่ตนเองต้องการ</li> <li>4. มั่นคงในการทำตามสิ่งที่ตนเองเห็นว่าดี</li> <li>5. ใช้อำนาจเพื่อเอาชนะสถานการณ์เชิงแข่งขัน</li> </ol>
แบบยินยอม (Obliging)	เป็นการที่ยินดีทำตามข้อเสนอของอีกฝ่าย เป็นพฤติกรรมที่พยายามให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความพึงพอใจ โดยไม่ได้คำนึงถึงความพึงพอใจของตน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พยายามที่จะสร้างความพอใจตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง</li> <li>2. ทำให้เกิดความสะดักตามความประสงค์ของอีกฝ่ายหนึ่ง</li> <li>3. ให้สิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องประสงค์</li> <li>4. ยินยอมตามอีกฝ่ายหนึ่ง</li> <li>5. กระทำตามคำแนะนำของอีกฝ่ายหนึ่ง อยู่บ่อย ๆ</li> <li>6. พยายามที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจตามความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่ง</li> </ol>
แบบบูรณาการ (Integrating)	เป็นรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการ เป็นพฤติกรรมที่คำนึงถึงตนเองสูงและคำนึงถึงอีกฝ่ายหนึ่งสูงเช่นกัน จะเน้นความร่วมมือกันทั้งสองฝ่าย เช่น เปิดข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้บรรลุถึงการยอมรับในการแก้ไขปัญหาด้วยกันทั้งสองฝ่าย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พยายามที่จะค้นหาประเด็นร่วมกับอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อที่จะหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ยอมรับกันได้ ทั้งสองฝ่าย</li> <li>2. พยายามที่จะบูรณาการแนวคิดของตนเองกับของอีกฝ่ายหนึ่งในการตัดสินใจร่วมกัน</li> </ol>

ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

การจัดการความ ขัดแย้ง	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
แบบบูรณาการ (Integrating) (ต่อ)		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. พยายามที่จะทำงานกับอีกฝ่ายหนึ่งในการหาทางแก้ไขปัญหาให้เกิดความพึงพอใจตามความคาดหวังของทั้งสองฝ่าย</li> <li>4. แลกเปลี่ยนข้อมูลกับอีกฝ่ายหนึ่งในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน</li> <li>5. พยายามนำสิ่งที่สองฝ่ายห่วยโยออกมาให้รับรู้ร่วมกันเพื่อที่จะพิจารณาหาหนทางแก้ไขที่ดีที่สุด</li> <li>6. ร่วมมือกับอีกฝ่ายหนึ่งในการยอมรับการตัดสินใจทั้งสองฝ่าย</li> <li>7. พยายามที่จะทำงานกับอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อที่จะเข้าใจปัญหา</li> </ol>
แบบหลีกเลี่ยง (Avoiding)	เป็นการถอนตัว หรือถอยจากออกจากความขัดแย้ง ไม่เผชิญหน้ากับอีกฝ่ายที่ขัดแย้งกัน รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมที่คำนึงถึงตนเองต่ำและคำนึงถึงอีกฝ่ายหนึ่งต่ำเช่นกัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พยายามที่จะหลีกเลี่ยงประเด็นที่เป็นความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่ง และพยายามเก็บสิ่งที่มีความขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่งไว้กับตนเอง</li> <li>2. หลีกเลี่ยงที่จะเปิดการอภิปรายในความแตกต่างระหว่างตนเองกับอีกฝ่ายหนึ่ง</li> <li>3. พยายามไม่แก้ไขปัญหา จากสภาพของการไม่เห็นด้วยกับอีกฝ่ายหนึ่ง</li> <li>4. หลีกเลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากับอีกฝ่ายหนึ่ง</li> <li>5. พยายามที่จะเก็บงำความไม่เห็นด้วยกับอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความรู้สึกลำบากใจ</li> <li>6. พยายามที่จะหลีกเลี่ยงการสื่อสารหรือการปฏิสัมพันธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจกับอีกฝ่ายหนึ่ง</li> </ol>



ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

การจัดการความ ขัดแย้ง	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
แบบ ประนีประนอม (Compromising)	เป็นแนวทางที่มีทั้ง การให้และ การรับ หรือการแบ่งปัน ทั้งสอง ฝ่ายต้องให้บางสิ่ง เพื่อที่ให้เกิด การตัดสินใจยอมรับร่วมกัน รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง แบบประนีประนอม เป็น พฤติกรรมที่คำนึงถึงตนเอง ปานกลางและคำนึงถึง อีกฝ่าย หนึ่งปานกลางเช่นกัน	1. พยายามที่จะหาหนทางระหว่างกลางใน การแก้ไขปัญหา 2. เสนอแนวทางสายกลางในการทำลาย ทางตัน 3. เจรจกกับอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อว่าจะได้บรรลุถึง การประนีประนอม 4. ใช้แนวทาง การให้และการรับ เพื่อว่าการ ประนีประนอมสามารถเกิดขึ้นได้

ในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง และได้นำรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ Rahim and Magner (1995) มาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัด เนื่องจากการทดสอบเชิงสถิติด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) อันนำไปสู่การประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

### ความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจได้ถูกศึกษาโดยนักวิชาการหลากหลายสาขาเช่นเดียวกันกับความขัดแย้ง ความไว้วางใจจึงมีแนวคิดดังต่อไปนี้

#### แนวคิดและทฤษฎีทั่วไปของความไว้วางใจ

นักวิชาการให้นิยามความไว้วางใจทั้งเหมือนกันและแตกต่างกัน (Hosmer, 1995) แต่อย่างไรก็ตามมีคำสำคัญ (Key words) ที่บรรจุอยู่ในนิยามต่าง ๆ ของนักวิชาการ ซึ่งคำที่มีความถี่มากที่สุด คือ ความเต็มใจที่จะอยู่ในสภาพไม่มั่นคง เช่น ในการให้นิยามว่าความไว้วางใจ คือ ความเต็มใจของฝ่ายหนึ่งในการยอมรับความเสี่ยงต่อการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งตั้งอยู่บนความคาดหวังว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการ โดยไม่ต้องตรวจสอบหรือควบคุม (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) หรือบางทีนักวิชาการใช้คำว่า เต็มใจที่จะวางใจ รวมทั้งมีคำสำคัญอื่น ๆ ที่ถูกใช้ในการอธิบายนิยามความไว้วางใจ อาทิ เชื่อมั่น ความคาดหวังเชิงบวก หรือกล่าวได้ว่านิยามความไว้วางใจ คือ ความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงด้วยความคาดหวังเชิงบวกในความตั้งใจหรือพฤติกรรมของบุคคลอื่น (Rousseau,

Sitkin, Burt, & Camerer, 1998) สอดคล้องกับการศึกษาของ Hosmer (1995) ที่กล่าวว่าความไว้วางใจ เป็นความคาดหวังของบุคคล

จากนิยามและคำสำคัญดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขของความไว้วางใจ คือ ความเสี่ยง (Risk) และการพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence) โดยความเสี่ยงเป็นการรับรู้ถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดการสูญเสีย ความเสี่ยงจะเป็นโอกาสที่นำมาสู่การพิจารณาประเด็นของความไว้วางใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความไว้วางใจจะไม่จำเป็นหากสามารถทำให้เกิดความแน่นอนหรือไม่มีความเสี่ยง ส่วนการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เกิดเนื่องจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะบรรลุความสำเร็จได้ต้องมีความเชื่อมั่นในฝ่ายอื่น ดังนั้น ความไว้วางใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยง และการพึ่งพาซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นความไว้วางใจไม่ใช่พฤติกรรม แต่เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดการกระทำ หรือทำให้เกิดผลจากการกระทำที่สอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่เสนอว่าความไว้วางใจ เป็นมากกว่าการควบคุม แต่เป็นความเต็มใจที่จะกระทำ (Nooteboom & Six, 2003)

### องค์ประกอบของความไว้วางใจ

องค์ประกอบของความไว้วางใจ มีดังต่อไปนี้

1. ความสามารถ (Ability) เป็นกลุ่มของทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะ (Mayer et al., 1995) ที่สามารถกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่งได้ ซึ่งเป็นความคาดหวังของบุคคลอื่น ว่าทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะดังกล่าวจะสามารถนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จ โดยผู้ที่ไว้วางใจ (Trustor) อาจเคยได้รับประสบการณ์หรือรับรู้ว่าคุณคนที่เขาไว้วางใจนั้น (Trustee) มีความสามารถอย่างไร และในอดีตได้บรรลุความสำเร็จอย่างไร ดังนั้นในอนาคตย่อมจะมีแนวโน้มที่จะทำสิ่งนั้น ๆ ได้สำเร็จ ด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Butler and Cantrell (1984) ซึ่งได้ใช้คำว่า Competency แทนคำว่า Ability ในการกล่าวถึงความสามารถ

2. ความเมตตากรุณา (Benevolence) เป็นความเชื่อของผู้ที่ไว้วางใจ (Trustor) ว่าผู้ที่เขาไว้วางใจหรือเชื่อถือนั้น (Trustee) จะมอบสิ่งที่ดีให้กับตน โดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน หรือผู้ที่เขาไว้วางใจหรือเชื่อถือนั้นจะช่วยเหลือเขาโดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน (Mayer et al., 1995) เป็นการรับรู้หรือคาดหวังเชิงบวกต่อผู้ที่เขาไว้วางใจหรือเชื่อถือ สอดคล้องกับ Butler Jr and Cantrell (1984) ที่ใช้คำว่า Loyalty แทนคำว่า Benevolence เป็นความเต็มใจที่จะปกป้อง สนับสนุน ให้กำลังใจผู้อื่น ความเมตตา กรุณาจึงเป็นความตั้งใจหรือเป็นแรงจูงใจหนึ่งของผู้ที่ต้องการทำให้คนอื่นวางใจ (Trustee)

3. ความมีหลักการ (Integrity) เป็นความเชื่อมั่นของผู้ที่วางใจหรือการรับรู้ว่าผู้ที่เขาไว้วางใจ จะยึดมั่นในหลักการที่ผู้ที่วางใจยอมรับได้ แต่ในกรณีที่หลักการนั้นไม่ได้ถูกยอมรับโดยผู้ที่วางใจก็จะไม่ถือว่าอยู่ในกรณีนี้หรือไม่ถือว่าเป็นความมีหลักการ ความมีหลักการจะทำให้ผู้ที่วางใจเชื่อมั่น การตัดสินใจของผู้ที่เขาไว้วางใจว่าจะยึดมั่นตามหลักการ (Mayer et al., 1995) สอดคล้องกับ Butler and Cantrell (1984) ที่ใช้คำว่า Consistency อันแสดงถึงความคงเส้นคงวาของการตัดสินใจโดยยึดหลักการ

ที่นำมาซึ่งความเชื่อมั่น เนื่องจากสามารถที่จะพยากรณ์ถึงการตัดสินใจหรือสิ่งที่จะกระทำหรือตอบสนองได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่มีความคงเส้นคงวา

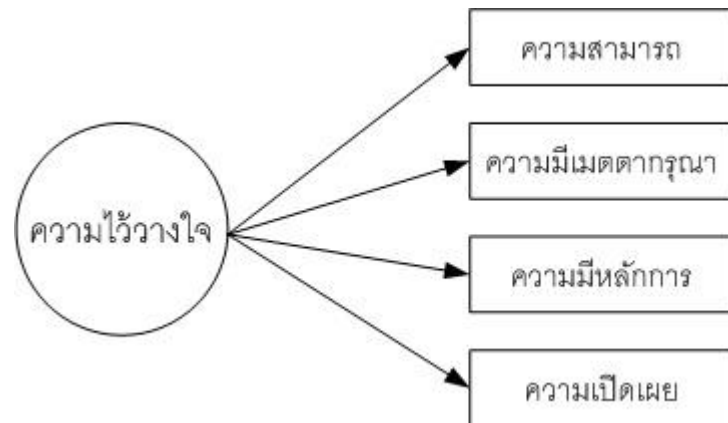
4. ความซื่อสัตย์ ซึ่ง Butler and Cantrell (1984) ใช้คำว่า Integrity โดยอธิบายว่าเป็นคนที่มีผู้กล่าวถึงความซื่อสัตย์ และเป็นที่น่าไว้วางใจได้

5. ความเปิดเผย (Openness) คือ สามารถที่เข้าถึงได้ เต็มใจที่จะแบ่งปันความคิด หรือข้อมูลต่อผู้อื่นอย่างไม่ปกปิด (Butler & Cantrell, 1984)

ในอีกแนวคิดหนึ่งเป็นแนวคิดของ Cook and Wall (1980) คือ ความไว้วางใจมีองค์ประกอบคือ 1) ความเชื่อในผู้ร่วมงาน (Faith in peers) 2) ความมั่นใจในผู้ร่วมงาน (Confidence in peers) 3) ความเชื่อในคณะผู้บริหาร (Faith in management) 4) ความมั่นใจในคณะผู้บริหาร (Confidence in management)

ในงานวิจัยนี้ได้เลือกใช้แนวคิดของ Mayer et al. (1995) เป็นหลักและเพิ่มเรื่องความเปิดเผยของ Butler and Cantrell (1984) เนื่องจากเมื่อศึกษาในรายละเอียดพบว่า 1) ความซื่อสัตย์ที่ Butler and Cantrell (1984) เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของความมีหลักการของ Mayer et al. (1995) 2) ส่วนแนวคิดของ Cook and Wall (1980) นั้นสิ่งที่เป็นปัญหา คือ คำว่าความมั่นใจ (Confidence) ที่มีนักวิชาการมองว่าความไว้วางใจและความมั่นใจแตกต่างกัน คือ ความไว้วางใจเกิดจากการที่เราต้องมีความผูกพันกับผู้ที่เราไว้วางใจ ทำให้เรารู้และยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำตามหรือไว้วางใจในผู้ที่เราไว้วางใจ อีกทั้งถ้าเป็นกรณีความมั่นใจจะไม่ต้องพิจารณาทางเลือก แต่ถ้าเป็นความไว้วางใจจะเป็นกรณีที่เรามีทางเลือกแต่เราเลือกที่จะทำตามผู้ที่เราไว้วางใจ แม้ว่าทราบว่าผลลัพธ์จะเป็นอย่างไรหรือเรียกว่ายินดียอมรับความเสี่ยง (Mayer et al., 1995)

ดังนั้นตามแนวคิดของ Mayer et al. (1995) และ Butler and Cantrell (1984) สรุปได้ว่าความไว้วางใจมีองค์ประกอบของผู้ที่เขาไว้วางใจดังต่อไปนี้ คือ ความสามารถ ความมีเมตตา กรุณา ความมีหลักการ และความเปิดเผย หรือตัวแปรแฝงความไว้วางใจสามารถที่จะวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้สี่ตัวดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังแสดงในภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 องค์ประกอบของความไว้วางใจ (Mayer et al., 1995; Butler & Cantrell, 1984)

### นิยามเชิงปฏิบัติการของความไว้วางใจ

ได้นำแนวคิดของ Mayer et al. (1995) และ Butler and Cantrell (1984) ซึ่งได้ระบุถึงองค์ประกอบของความไว้วางใจ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวชี้วัด และได้มีการกำหนดตัวชี้วัดโดย Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer, and Engelen (2006)

ตารางที่ 2-9 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของความไว้วางใจ

องค์ประกอบความไว้วางใจ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
ความสามารถ (Ability)	เป็นความมั่นใจจากบุคคลอื่นว่าผู้ที่เขาไว้วางใจนั้นมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ที่เราวางใจมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน</li> <li>2. เป็นที่รับรู้โดยทั่วไปว่าสิ่งที่ผู้ที่เราวางใจกำลังทำจะประสบความสำเร็จ</li> <li>3. เชื่อมั่นในทักษะของผู้ที่เราวางใจ</li> </ol>
ความเมตตาากรุณา (Benevolence)	เป็นความมั่นใจจากบุคคลอื่นว่า ผู้ที่เขาไว้วางใจ จะมอบสิ่งที่ดีให้กับตนหรือช่วยเหลือตนโดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ที่เราวางใจให้ความสำคัญกับความต้องการของเรา</li> <li>2. ผู้ที่เราวางใจจะไม่ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้เราเสียใจ</li> <li>3. ผู้ที่เราวางใจจะพยายามหาหนทางช่วยเหลือเรา</li> </ol>

## ตารางที่ 2-9 (ต่อ)

องค์ประกอบความไว้วางใจ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
ความมีหลักการ (Integrity)	เป็นความเชื่อมั่นว่าผู้ที่เขาไว้วางใจจะตัดสินใจหรือตอบสนองต่อสถานการณ์โดยยึดมั่นในหลักการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ที่เราไว้วางใจไม่เคยทำให้เราประหลาดใจ แต่จะรักษาคำพูด</li> <li>2. ผู้ที่เราไว้วางใจมีความยุติธรรมในการทำความตกลงกับผู้อื่น</li> <li>3. ผู้ที่เราไว้วางใจจะใช้เหตุผลเป็นตัวนำในการทำสิ่งต่าง ๆ</li> </ol>
ความเปิดเผย (Openness)	เป็นความสามารถที่เข้าถึงได้ เต็มใจที่จะแบ่งปันความคิด หรือข้อมูลต่อผู้อื่นอย่างไม่ปกปิด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถที่เข้าพบหรือเข้าหาได้สะดวก</li> <li>2. เต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลอย่างไม่ปกปิด</li> <li>3. เต็มใจที่จะแบ่งปันความคิด ความคิดเห็น ความรู้สึกที่แท้จริง</li> </ol>

ความไว้วางใจเป็นปัจจัยหรือเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมการจัดการความรู้และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม หรือกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยส่งผ่านระหว่างการจัดการความขัดแย้งและพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม จากแนวคิดเรื่องความไว้วางใจได้นำไปเป็นพื้นฐานของการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติและการสร้างตัวชี้วัดอันนำไปสู่การสร้างเครื่องมือวัดเพื่อเก็บข้อมูลดังที่ได้กล่าวมาก่อนหน้า

### ความผูกพัน (Commitment)

ความผูกพันที่มีการใช้ในภาษาอังกฤษว่า Commitment ซึ่งเป็นคำแปลโดย วิทย์ เทียงบูรณธรรม (2541); สอ เศรษฐบุตร (2542) และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547) ซึ่งสอดคล้องกับของ ธนิต ฌ เชียงใหม่ (2555) ที่ใช้คำว่า Organizational commitment ในความหมายที่หมายถึงความผูกพันองค์กร ดังนั้นความผูกพันนี้จึงเป็นความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาความผูกพันได้มีการศึกษากันในหลากหลายสาขาวิชา ความผูกพันส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ลอดัตราการลาออก (Cohen, 2003) นักสังคมวิทยาใช้แนวคิดความผูกพันเมื่อต้องการที่จะอธิบายถึงปรากฏการณ์ที่บุคคลผูกพันกับกิจกรรม หรือการกระทำ หรือแนวคิดทางการเมือง

ความผูกพันยังใช้ในการจัดการองค์การ เช่น ในมุมมองของตัวแบบเหตุผล ได้อธิบายถึงการที่บุคคล ยินดีที่จะทำงานอยู่กับองค์การ โดยไม่ลาออกแม้ว่าจะมีข้อเสนอทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ที่ดีกว่าในการจ้างใจ ให้ลาออก (Becker, 1960) นอกจากนี้ยังมีคำอธิบายถึงความผูกพันต่าง ๆ เช่น เป็นความจงรักภักดี ความเชื่อในค่านิยมขององค์การ เป็นความเกี่ยวข้องกับองค์การที่ตนเองสังกัด ยินดีที่จะใช้ความพยายาม เพื่อองค์การ ต้องการที่จะเป็นสมาชิกในองค์การ การมีเป้าหมายและค่านิยมสอดคล้องกับองค์การ เป็น ความเข้มแข็งของการแสดงตัวร่วมกับองค์การ (Porter, Steers, & Mowday, 1974) และจากการทบทวนวรรณกรรมได้พบว่าความผูกพันกับองค์การมีความสัมพันธ์กับตัวแปรความขัดแย้ง (Hrebiniak & Alutto, 1972)

แนวคิดของความผูกพันมีสองมุมมอง คือ มุมมองความผูกพันในเชิงทัศนคติ กับมุมมอง ความผูกพันในเชิงพฤติกรรม ในมุมมองความผูกพันในเชิงทัศนคติ จะเน้นพิจารณาถึงเงื่อนไขที่ส่งผล ให้เกิดความผูกพันแล้วจึงนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ตามมาหลังเกิดความผูกพัน ส่วนในมุมมอง ความผูกพันในเชิงพฤติกรรม จะเน้นการระบุถึงสิ่งที่แสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจนของความผูกพัน (Meyer & Allen, 1991; Mowday & Steers, 1979) ดังนั้นในมุมมองความผูกพันเชิงทัศนคติเป็นมุมมอง ที่พิจารณาปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพัน แต่มุมมองความผูกพันเชิงพฤติกรรมเป็นมุมมองที่พิจารณาถึง ผลลัพธ์ของความผูกพัน

งานวิจัยนี้ได้นำแนวคิดทั้งสองแนวคิด คือ มุมมองความผูกพันในเชิงทัศนคติ กับมุมมอง ความผูกพันในเชิงพฤติกรรม มาเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุและปัจจัยเชิงผลของความผูกพัน

สำหรับ Meyer and Allen (1991) ได้เสนอองค์ประกอบของความผูกพันมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความผูกพันในเชิงอารมณ์ (Affective commitment) เป็นความรู้สึกเชิงบวกที่ผูกพันให้เข้ามา เกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมกับองค์การ 2) ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance commitment) เป็น ความรู้สึกว่ามีต้นทุนเกิดขึ้นถ้าต้องออกไปจากองค์การ หรือในอีกมุมหนึ่งเป็นการกระทำที่สอดคล้อง กับการพิจารณาผลเสียของการออกไปจากองค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันใน มุมมองจากทฤษฎี Side-Bet theory ที่เป็นการพิจารณาด้วยแนวคิดเหตุผลเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic rationale) ว่าความผูกพันกับองค์การ ถือเป็นการลงทุนกับองค์การ ดังนั้นถ้าต้องออกจากองค์การเป็น สมาชิกขององค์การ จะเกิดต้นทุนขึ้น (Becker, 1960; Meyer & Allen, 1984; Stebbins, 1970) 3) ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative commitment) เป็นความรู้สึกยินดีที่ยังคงอยู่กับองค์การ ต่อไป หรือเป็นความรู้สึกผิดถ้าต้องออกจากองค์การ หรือการอยู่ในองค์การนี้เพราะมีบรรทัดฐานหรือ คุณค่าบางอย่างที่สอดคล้องกัน (Meyer & Allen, 1991)

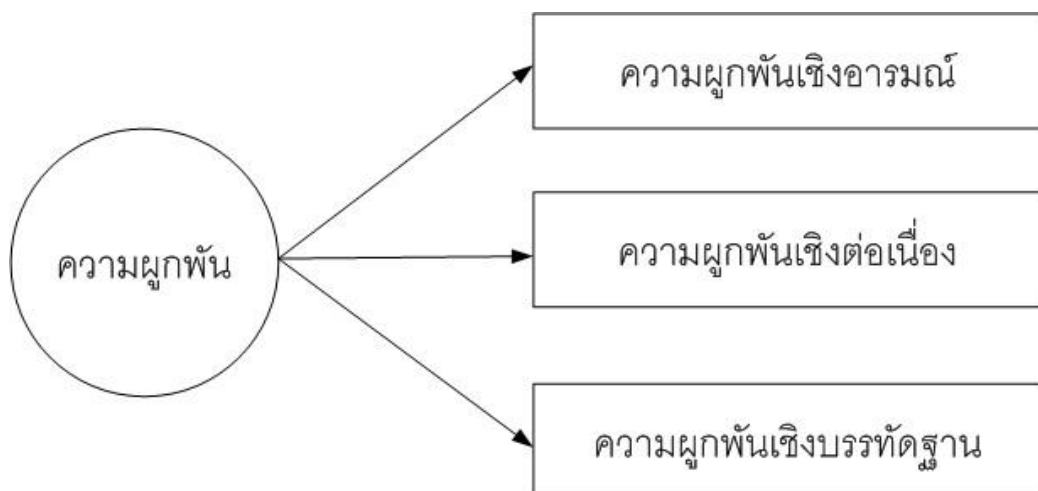
ได้มีการนำแนวคิดของ ความผูกพันในเชิงอารมณ์ (Affective commitment) มาขยาย แนวความคิดต่อว่า มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การแสดงตัวร่วม (Identification) เป็นการปรับจูนมุ่งหมาย ของตนเอง ให้สอดคล้องกับจูนมุ่งหมายและค่านิยมตามวัตถุประสงค์องค์การ สอดคล้องกับ Buchanan

(1974) 2) การเข้าร่วม (Affiliation) เป็นความรู้สึกเป็นเจ้าของในวัตถุประสงค์องค์กร เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์องค์กร 3) ความเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมทางจิตใจ (Moral involvement) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง เป็นบทบาทที่แสดงออกมาในความรู้สึกห่วงใยและคำนึงถึงวัตถุประสงค์องค์กร (Cohen, 1993) ในส่วนหนึ่ง Buchanan (1974) ได้เสนอองค์ประกอบของความผูกพันเหมือนกับ Cohen (1993) ดังได้กล่าวมาแล้ว แต่อย่างไรก็ตามมีสององค์ประกอบแตกต่างกันออกไป คือ 1) ความเกี่ยวข้อง (Involvement) เป็นการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์กร 2) ความภักดี (Loyalty) เป็นความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร (Buchanan, 1974)

ในอีกทัศนะของ Porter et al. (1974) ความผูกพันมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ คือ 1) มีความเชื่ออย่างแข็งแกร่งและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร 3) มีความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร (Porter et al., 1974)

ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดความผูกพันของ Meyer and Allen (1991) เนื่องจากมีการแบ่งองค์ประกอบของความผูกพันที่ชัดเจนทั้งในองค์ประกอบด้านเชิงอารมณ์ เชิงเหตุผล และเชิงบรรทัดฐาน อีกทั้งรูปแบบการจัดการความขัดแย้งจะเกี่ยวข้องกับทั้งเชิงอารมณ์และเชิงเหตุผล ซึ่งแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) มีทั้งองค์ประกอบของความผูกพันเชิงอารมณ์และความผูกพันเชิงต่อเนื้อหรือความผูกพันเชิงเหตุผล อยู่ร่วมทั้งสององค์ประกอบ

สรุปว่าความผูกพันมีองค์ประกอบ คือ ความผูกพันเชิงอารมณ์ ความผูกพันเชิงต่อเนื้อ และ ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน หรือตัวแปรแฝงความผูกพันสามารถที่จะวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้สามตัวดังกล่าว ดังแสดงในภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-6 องค์ประกอบของความผูกพัน (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen, & Smith, 1993)

### นิยามเชิงปฏิบัติการของความผูกพัน

ได้นำแนวคิดของ Meyer et al. (1993) ซึ่งได้ระบุถึงองค์ประกอบของความผูกพัน นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวชี้วัด

ตารางที่ 2-10 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของความผูกพัน

องค์ประกอบของความผูกพัน	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
ความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective commitment)	เป็นความรู้สึกเชิงบวกต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รู้สึกมีความสุขในการที่จะใช้เวลาที่เหลืออยู่ในชีวิตในการทำงานกับองค์การนี้</li> <li>2. รู้สึกว่าปัญหาขององค์การคือปัญหาของเรา</li> <li>3. มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ</li> <li>4. รู้สึกมีอารมณ์ผูกพันกับองค์การนี้</li> <li>5. รู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวกับองค์การนี้</li> <li>6. องค์การนี้มีหลายสิ่งมากที่มีความหมายส่วนตัวสำหรับเรา</li> </ol>
ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance commitment)	เป็นความรู้สึกว่ามีต้นทุนเกิดขึ้นถ้าต้องออกไปจากองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การอยู่กับองค์การนี้เป็นสิ่งจำเป็นหรือเป็นความปรารถนา</li> <li>2. เป็นความยากลำบากที่ออกไปจากองค์การ</li> <li>3. ชีวิตจะยุ่งเหยิงถ้าตัดสินใจออกไปจากองค์การ</li> <li>4. รู้สึกว่ามีทางเลือกน้อยในการตัดสินใจที่ออกไปจากองค์การนี้</li> <li>5. ได้ทุ่มเทกับองค์การนี้ไปมากแล้ว จึงตัดสินใจยากที่จะลาออก</li> </ol>



## ตารางที่ 2-10 (ต่อ)

องค์ประกอบของความผูกพัน	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative commitment)	เป็นความรู้สึกริยดีที่ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รู้สึกยินดีที่ยังคงอยู่เป็นพนักงานขององค์กร</li> <li>2. รู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องถ้าจะออกไปจากองค์กรนี้</li> <li>3. รู้สึกผิดถ้าต้องออกไปจากองค์กรนี้</li> <li>4. มีความรู้สึกยินดีในการเป็นสมาชิกขององค์กร</li> <li>5. รู้สึกเป็นหนี้บุญคุณกับองค์กรนี้</li> </ol>

จากแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กรที่สามารถตั้งเป็นสมมติฐานว่าจะมีปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความผูกพันและผลที่ตามมาของความผูกพัน และจากแนวคิดของความผูกพัน ได้นำมาเป็นพื้นฐานของการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติและตัวชี้วัดดังที่ได้กล่าวมาแล้ว อันนำไปสู่การสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลต่อไป

### พฤติกรรมจัดการความรู้

#### แนวคิดทั่วไปของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นทั้งแนวคิด เป็นกระบวนการ (Blackman & Henderson, 2005) และเป็นเครื่องมือทางการจัดการ คือ เป็นเครื่องมือในการจัดการข้อมูล และเครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Mårtensson, 2000) โดยพื้นฐานความรู้มีสองประเภท คือ 1) ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถอธิบายเป็นตัวหนังสือ สามารถถ่ายทอดแบบเป็นทางการได้ มีความเป็นระบบ เข้าถึงได้สะดวก 2) ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ติดกับตัวบุคคล เกิดจากการกระทำที่เป็นทักษะ ฝีมือ ความเชี่ยวชาญ หรือเป็นความเข้าใจที่อยู่ในตัวบุคคล นอกจากนั้นยังรวมไปถึง ค่านิยม มุมมอง (Nonaka, 1991, 1994) การจัดการความรู้ที่ชัดแจ้งเป็นสิ่งที่กระทำได้ง่ายกว่าการจัดการความรู้ที่ไม่ชัดแจ้ง Nonaka (1991, 1994) จึงได้เสนอตัวแบบในการสร้างความรู้ คือ ตัวแบบ SECI คือ 1) Socialization เป็นการสร้างความรู้ที่ไม่ชัดแจ้งให้สามารถแบ่งปันสู่ผู้อื่นได้ผ่านประสบการณ์ 2) Externalization เป็นการสร้างความรู้ที่ไม่ชัดแจ้งให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง เช่น สร้างเป็นแผนภาพ อุปมาอุปมัย 3) Combination เป็นการสร้างความรู้ที่ชัดแจ้งให้กลายเป็นความรู้

ที่ชัดเจน ที่สามารถจับต้องได้ เช่น ต้นแบบ (Prototype) หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ 4) Internalization เป็นการรวบรวมความรู้ที่ชัดเจนให้กลายเป็นความรู้ที่ไม่ชัดเจน หรือเป็นความรู้เชิงดำเนินการ (Operational knowledge) บางที่เราเรียกว่า Know-how (Nonaka, Umemoto, & Senoo, 1996)

### กระบวนการของการจัดการความรู้

ในงานวิจัยของ Rusly, Corner, and Sun (2012) มีกระบวนการจัดการความรู้เพียง 3 แบบ คือ 1) การสร้างความรู้ (Knowledge creation) 2) การได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge acquisition) 3) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) ส่วนกระบวนการของการจัดการความรู้ของ Blackman and Henderson (2005) คือ 1) การสร้างความรู้ 2) การได้มาซึ่งความรู้ 3) การเก็บบันทึกความรู้ (Knowledge storage) 4) การเข้าถึงหรือการถ่ายโอนความรู้ (Access หรือ Knowledge transfer) ซึ่งมีความสอดคล้องกับของ Rahim (2002) ที่ให้ข้อคิดเห็นว่าการจัดการความขัดแย้งนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กร โดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการของการจัดการความรู้ (Rahim, 2002) นอกจากนี้ Mårtensson (2000) ที่เสนอว่ากระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1) การได้มาซึ่งความรู้ 2) การเก็บบันทึกความรู้ 3) การเข้าถึงและการกระจายความรู้ 4) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ อีกทั้งได้สอดคล้องกับงานของ Salisbury (2003) คือ 1) การสร้างความรู้ 2) การเก็บรักษาความรู้ (Preservation) 3) การเผยแพร่ความรู้ (Dissemination) ส่วนในงานของ Lustru, Miura, and Takahashi (2007) ได้เพิ่มจาก Blackman and Henderson (2005) กับ Rahim (2002) คือเพิ่ม 1) กระบวนการแบ่งปันความรู้ 2) การกระจายความรู้ (Dissemination) 3) การใช้ความรู้ (Application)

สำหรับงานที่ใช้แนวคิดของตัวแบบ SECI โดยเสนอรายละเอียดของกระบวนการแบ่งปันความรู้และการถ่ายโอนความรู้ คือ งานของ Lustru et al. (2007) ที่เป็นกระบวนการของการแบ่งปันและการถ่ายโอนความรู้ที่ชัดเจนกับความรู้ที่ไม่ชัดเจนดังเช่นตัวแบบการสร้างความรู้ตามตัวแบบ SECI ของ Nonaka and Takeuchi (1996) (Nonaka, 1991, 1994) หรือในอีกแบบหนึ่งเป็นการผสมผสานแนวคิด คือ มีกระบวนการ 1) การได้มาซึ่งความรู้ 2) การเก็บรักษาความรู้ 3) การแบ่งปันความรู้ 4) การใช้ความรู้ (Usage) (Massingham, 2014)

สำหรับงานที่ศึกษาโดยการใช้พฤติกรรมจัดการความรู้ คือ งานของ Darroch (2005) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมจัดการความรู้กับนวัตกรรมและผลการปฏิบัติงาน โดยในส่วนของพฤติกรรมการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1) การได้มาซึ่งความรู้ 2) การเผยแพร่ความรู้ 3) การตอบสนองต่อความรู้ (Responsiveness to knowledge)

ในส่วนแนวคิดที่แตกต่างออกไป คือ กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1) แนวคิดของวงจรความรู้ (Knowledge cycle) มีการสร้าง การรักษา (Securing) การกระจาย การผสมผสาน (Combining) ความรู้ 2) แนวคิดของการแปรเปลี่ยนความรู้ (Knowledge conversion) คือ กระบวนการหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) 3) การไหลของความรู้ (Flow) มีแบบปิด แบบทางเดียว

แบบสองทาง แบบเครือข่าย (Park & Kim, 2005)

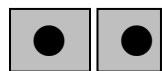
หรือในอีกมุมมองหนึ่ง คือ แนวคิดช่องว่างทางความรู้ ที่ประกอบด้วย 1) การกำหนดช่องว่างความรู้ (Determining knowledge gap) 2) การพัฒนาความรู้ (Developing knowledge) 3) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) 4) การประเมินค่าความรู้ (Evaluating knowledge) (Beijerse, 1999)

จากแนวคิดอันหลากหลายของกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าว จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้จากนักวิชาการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมจัดการความรู้ ดังปรากฏในตารางที่ 2-11

ตารางที่ 2-11 การสังเคราะห์กระบวนการการจัดความรู้ของนักวิชาการต่าง ๆ

นักวิชาการ	ปี	Creation	Acquisition	Interpretation	Storage/ Memorization	Access	Transfer/ Distribution	Sharing	Dissemination	Application/ Usage	Responsiveness
Mårtensson	2000	-	●	-	●	●	●	●	-	-	-
Rahim	2002	-	●	●	●	-	●	-	-	-	-
Salisbury	2003	●	-	-	●	-	-	-	●	-	-
Blackman and Henderson	2005	●	●	-	●	●	●	-	-	-	-
Darroch	2005	-	●	-	-	-	-	-	●	-	●
Lustri et al.	2007	●	-	-	-	-	●	●	●	●	-
Rusly et al.	2012	●	●	-	-	-	-	●	-	-	-
Massingham	2014	-	●	-	●	-	-	●	-	●	-
Lai, Hsu, Lin, Chen, and Lin	2014	●	●	-	●	-	-	-	●	-	-
Marquardt	2002	●	●	-	●	-	-	●	●	●	-

หมายเหตุ ● หมายถึง เป็นกระบวนการที่นักวิชาการกล่าวถึง

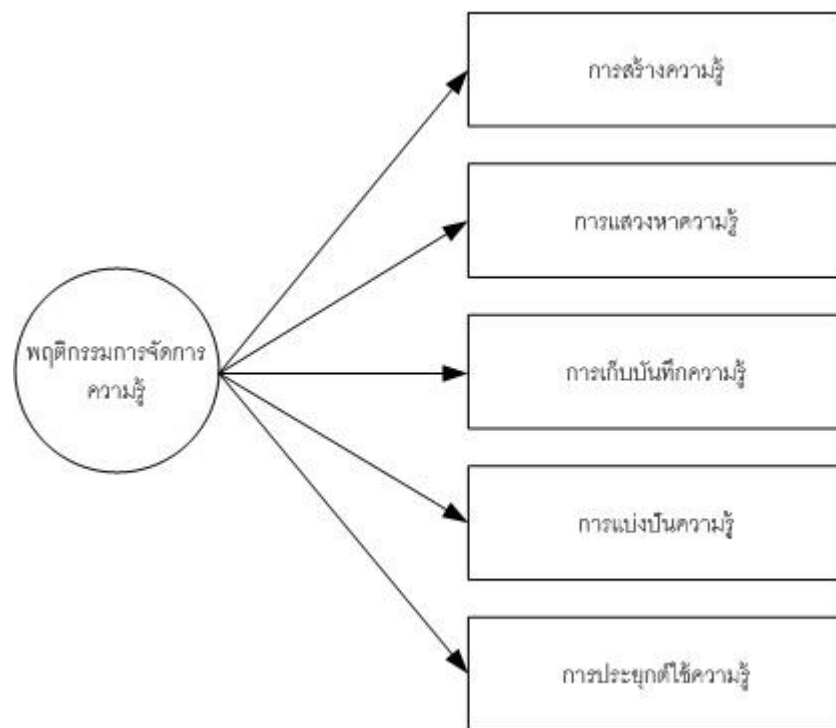


● หมายถึง เป็นกระบวนการที่นักวิชาการกล่าวถึงแบบรวมกัน หรือเป็นกระบวนการเดียวกัน

- หมายถึง เป็นกระบวนการที่นักวิชาการไม่ได้กล่าวถึง

จากการสังเคราะห์งานวิจัยพบว่าพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้โดยรวมประกอบด้วย

- 1) การสร้างความรู้ 2) การได้มาซึ่งความรู้หรือการแสวงหาความรู้ 3) การเก็บบันทึกความรู้
- 4) การแบ่งปันความรู้หรือการเผยแพร่ความรู้ 5) การประยุกต์ใช้ความรู้ โดยรวมแล้วมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) กระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวถือเป็นพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในปัจเจกบุคคล และสามารถที่จะวัดได้ในเชิงพฤติกรรม ดังนั้น พฤติกรรมการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบคือ 1) การสร้างความรู้ 2) การแสวงหาความรู้หรือการได้มาซึ่งความรู้ 3) การเก็บบันทึกความรู้ 4) การแบ่งปันความรู้หรือการเผยแพร่ความรู้ 5) การประยุกต์ใช้ความรู้ หรือพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้เป็นตัวแปรแฝงที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว



ภาพที่ 2-7 องค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้ (Marquardt, 2002)

### นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้

ได้ใช้แนวคิดของ Marquardt (2002) มาประยุกต์ใช้เป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวชี้วัด

ตารางที่ 2-12 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้

องค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การแสวงหาความรู้หรือการได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge acquisition)	เป็นการรวบรวมความรู้และข้อมูลที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การไปขอคำปรึกษาจาก หัวหน้างาน</li> <li>2. การเข้าร่วมประชุมในที่ทำงาน</li> <li>3. การไปเข้าฟังสัมมนาตามที่หัวหน้ามอบหมาย</li> <li>4. การอ่านวารสารหรือหนังสือตามที่หัวหน้ามอบหมาย</li> </ol>
การสร้างความรู้ (Knowledge creation)	เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นมาใหม่ องค์กรผ่านการวิจัยหรือการทดลอง การแก้ไขปัญหา การสาธิตการทำงาน และการพัฒนาแนวทางใหม่ในการทำงาน หรือโดยวิธีอื่น ๆ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน</li> <li>2. แสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา</li> <li>3. ทดลองแก้ไขปัญหา</li> </ol>
การเก็บบันทึกความรู้ (Knowledge storage)	เป็นการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบการเก็บรักษา การรักษาข้อมูลไม่สูญหาย การจัดระบบข้อมูลให้ง่ายต่อการเข้าถึง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการทำรายการสิ่งที่ผิดพลาด</li> <li>2. มีการทำรายการสิ่งที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ</li> <li>3. มีการจัดเก็บสิ่งที่ได้ไปอบรม</li> <li>4. มีการจัดซื้อเครื่อง หรือซื้อเครื่องเรียน</li> <li>5. มีการจัดเก็บข้อเสนอในการปรับปรุงการทำงาน</li> <li>6. มีการทำคู่มือปฏิบัติงาน</li> </ol>
การแบ่งปันความรู้หรือการเผยแพร่ความรู้ (Knowledge sharing หรือ Knowledge dissemination)	เป็นการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้เพื่อให้เกิดการรับรู้ต่อผู้อื่น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เล่าประสบการณ์การทำงานให้กับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>2. เล่าถึงสิ่งที่ได้ค้นพบจากการทดลองแก้ไขปัญหา</li> <li>3. เล่าถึงสิ่งที่ได้ไปอบรมหรือสัมมนา กับเพื่อนที่ไม่ได้เข้าร่วม</li> <li>4. แนะนำแหล่งความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน</li> <li>5. เขียนสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายสังคม</li> </ol>

ตารางที่ 2-12 (ต่อ)

องค์ประกอบของพฤติกรรม การจัดการความรู้	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge application)	เป็นการเปลี่ยนความรู้มาใช้ ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน	1. นำข้อมูล ความรู้มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน 2. นำข้อมูล ความรู้มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ 3. นำข้อมูลและความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหา

จากแนวคิดของการจัดการความรู้ ได้นำกระบวนการจัดการความรู้จากนักวิชาการต่าง ๆ มาสังเคราะห์และนำไปสู่การจัดทำนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของพฤติกรรมจัดการความรู้ และนำไปสู่การสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

### พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

นวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ (Trott, 2005) นวัตกรรม คือ การใช้ความรู้ใหม่ในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ที่ลูกค้าต้องการ จึงเป็นการรวมกันระหว่างสิ่งประดิษฐ์และการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ส่วนอีกมุมหนึ่ง คือ การปรับใช้แนวคิดใหม่ในองค์การซึ่งท้ายที่สุดแนวคิดจะถูกเปลี่ยนออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ (Afuah, 2003) นวัตกรรมจึงปรากฏออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ รวมทั้งวิธีการทำงานใหม่

ประเภทของนวัตกรรม สามารถแบ่งออกได้เป็น 1) นวัตกรรมเชิงเทคนิค (Technical innovation) เป็นนวัตกรรมที่พัฒนาออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ โดยนวัตกรรมที่เป็นผลิตภัณฑ์เป้าหมายเพื่อตอบสนองลูกค้า ส่วนนวัตกรรมที่เป็นกระบวนการเป้าหมายเพื่อให้เกิดการดำเนินการใหม่ วิธีการใหม่ ที่นำไปสู่การผลิตในผลิตภัณฑ์หรือบริการ 2) นวัตกรรมเชิงการบริหาร (Administrative innovation) เป็นโครงสร้างองค์การใหม่ หรือกระบวนการบริหารองค์การใหม่ ซึ่งอาจจะส่งผล หรือไม่ส่งผลต่อนวัตกรรมเชิงเทคนิค (Afuah, 2003) แต่นักวิชาการบางท่านได้แบ่งนวัตกรรมอย่างละเอียดออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) นวัตกรรมเชิงผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมเชิงองค์การ 3) นวัตกรรมเชิงกระบวนการ (Bullinger, 2008)

สำหรับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Innovative behavior) เป็นการวัดพนักงานในองค์กรว่าได้แสดงพฤติกรรมในการนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมอย่างไร โดยมีแนวคิดของ Janssen (2000) ได้ทำการศึกษาและสรุปว่า พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีต่อไปนี้เป็น 1) การผลิตความคิด (Idea generation) เป็นการผลิตแนวคิดใหม่ 2) การส่งเสริมความคิด (Idea promotion) เป็นการหาผู้ที่มาสนับสนุนความคิดใหม่ดังกล่าว 3) การทำให้ความคิดเป็นจริง (Idea realization) โดยการผลิตต้นแบบหรือตัวแบบ สอดคล้องกับ Kleysen and Street (2001) ได้ทำการศึกษาพบว่ามี 289 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสร้างสรรค์และนวัตกรรม จึงได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ลักษณะดังกล่าวจนเหลือตัวแปรเพียง 5 ตัว คือ

1) การสำรวจโอกาส (Opportunity exploration) อาจจะเรียกว่าเป็นการรู้ถึงปัญหา หรืออาจจะเกิดปัญหามาทำให้ต้องหาทางแก้ปัญหาดังกล่าว (Jong & Hartog, 2010) 2) การทำให้แนวคิดเกิดขึ้นเป็นจริง (Generativity) เป็นการเผยแพร่ความคิดให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น ทำให้ความคิดนี้เติบโตขึ้นในองค์กร ความคิดดังกล่าวอาจจะเป็นนวัตกรรมที่เป็นการทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือบริการใหม่เข้าสู่ตลาดหรือเป็นการปรับปรุงกระบวนการ 3) การแสวงหารูปแบบ (Formative investigation) เป็นการทำให้เกิดรูปแบบเพื่อที่จะนำแนวคิดมาทดลองว่าจะใช้ได้ผลหรือไม่ด้วยการค้นหาความจริงว่าสิ่งที่คิดสามารถทำให้เกิดขึ้นเป็นจริงได้ 4) การส่งเสริมสนับสนุน (Championing) (Jong & Hartog, 2010) เป็นการทำให้ความคิดนั้นสำเร็จให้ได้ ซึ่งอาจจะหมายถึงการหาแนวร่วมและผู้สนับสนุน การหาผู้สนับสนุนด้วยการเข้าไปชักชวนหรือเข้าไปสร้างอิทธิพลให้ผู้อื่นเห็นด้วย ด้วยการไปเจรจาต่อรอง การระดมทรัพยากร ดังนั้น การส่งเสริมสนับสนุนจึงเป็นการหาคนและทรัพยากรที่จำเป็นมาสนับสนุนความคิดดังกล่าว 5) การประยุกต์ใช้ประโยชน์ (Application) การนำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ สอดคล้องกับ Jong and Hartog (2010) แต่แนวคิด Jong and Hartog (2010) นี้ไม่ได้รวมการแสวงหารูปแบบ (Formative investigation) เข้าไปในพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมด้วย นอกจากนั้นยังมีแนวคิดของกระบวนการนวัตกรรมตามแนวคิดของ Hansen and Birkinshaw (2007) ซึ่งเรียกว่าห่วงโซ่คุณค่านวัตกรรม (The innovation value chain) ประกอบด้วย 1) การสร้างความคิด (Idea generation) 2) การแปลงผันความคิด (Idea conversion) 3) การกระจายความคิด (Idea diffusion)

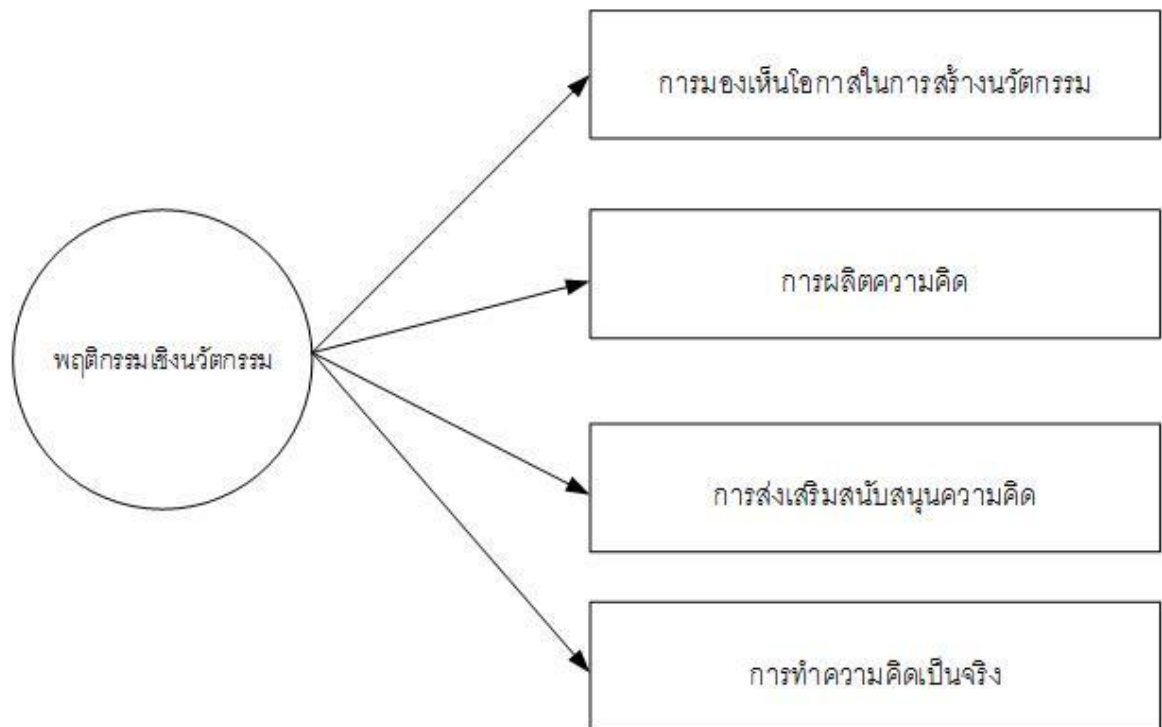
อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ Jong and Hartog (2010) ที่ประกอบด้วย

1) การมองเห็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (Idea exploration) 2) การผลิตความคิด (Idea generation) 3) การส่งเสริมความคิด (Idea promotion) 4) การทำให้ความคิดให้เป็นจริง (Idea realization หรือ Idea implementation) (Janssen, 2000; Jong & Hartog, 2010) เนื่องจาก Jong and Hartog (2010) ได้ทำการทดสอบองค์ประกอบของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) แต่แนวคิดของ Janssen (2000) ขาดประเด็นของการมองเห็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ถ้ามีการจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้ส่งผลต่อการมองเห็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้วย หรือสำหรับแนวคิดของ Kleysen and Street (2001) ในประเด็นของพฤติกรรมของการแปลงผัน



ความคิดของ Kleysen and Street (2001) ได้จัดให้อยู่ในส่วนหนึ่งของการผลิตความคิดของ Jong and Hartog

ดังนั้น พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีองค์ประกอบ คือ 1) การมองเห็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม 2) การผลิตความคิด 3) การส่งเสริมสนับสนุน 4) การทำให้ความคิดเป็นจริง หรือพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมเป็นตัวแปรแฝงที่มีตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าว ดังภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-8 องค์ประกอบของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Jong & Hartog, 2010)

### นิยามเชิงปฏิบัติการของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

ได้นำแนวคิดของ Jong and Hartog (2010) ซึ่งได้ระบุถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวชี้วัด

ตารางที่ 2-13 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวชี้วัดของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

องค์ประกอบของพฤติกรรม เชิงนวัตกรรม	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวชี้วัด
การมองเห็นโอกาสในการ สร้างนวัตกรรม	เป็นมุมมอง การรับรู้ การคาดหวังว่าเป็นโอกาส ที่สร้างนวัตกรรมผ่าน การแก้ไขปัญหานี้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้เวลาในการให้ความสนใจต่อประเด็นที่ไม่ใช่ส่วนของงานประจำ</li> <li>2. มีความตื่นตัวกับสิ่งที่ต้องปรับปรุง</li> <li>3. เห็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ เพื่อตอบโจทยปัญหาหรือความต้องการตลาด</li> </ol>
การผลิตความคิด	การผลิตความคิดเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ เข้าสู่ตลาด หรือการผลิตความคิดในการพัฒนากระบวนการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ค้นหาวิธีการทำงานใหม่ เทคนิคใหม่ เครื่องมือใหม่</li> <li>2. ผลิดการแก้ไขปัญหาที่เป็นสิ่งใหม่</li> <li>3. หาแนวทางใหม่ในการบริหารงาน</li> </ol>
การส่งเสริมสนับสนุน ความคิด	เป็นการหาผู้สนับสนุนในการระดมทรัพยากร การหาแนวร่วมที่จะนำความคิดที่ผลิตได้ไปใช้งาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำให้สมาชิกองค์การทราบถึงความสำคัญของความคิดเชิงนวัตกรรม</li> <li>2. ชักชวนทำให้สมาชิกองค์การสนับสนุนความคิดเชิงนวัตกรรม</li> <li>3. ทำให้องค์การลงทุนและจัดสรรทรัพยากรมาดำเนินการในความคิดเชิงนวัตกรรม</li> </ol>
การทำความคิดเป็นจริง	เป็นการนำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการที่เป็นจริงในตลาด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แนะนำความคิดเชิงนวัตกรรมอย่างเป็นระบบเข้าไปในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. ให้สิ่งที่เป็นประโยชน์ที่เป็นความคิดใหม่ ต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>3. ใส่ความพยายามกับการพัฒนาสิ่งใหม่</li> </ol>

พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมเป็นปัจจัยหรือตัวแปรที่งานวิจัยนี้สนใจศึกษา เพราะเป็นตัวแปรผลที่เกิดมาจากตัวแปรเหตุ คือ การจัดการความขัดแย้ง ซึ่งจะมีกลไกหรือตัวแปรส่งผ่านต่าง ๆ เข้ามาประกอบกันเป็นความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง จากแนวคิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของนักวิชาการต่าง ๆ เมื่อพิจารณาแล้วได้นำงาน ของ Jong and Hartog (2010) ที่มีการทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์มาใช้เป็นนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติและตัวชี้วัดเพื่อเป็นเครื่องมือในการวิจัยสำหรับเก็บข้อมูล

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

### การจัดการความขัดแย้งและความไว้วางใจ

ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์และความขัดแย้งเชิงงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความไว้วางใจภายในกลุ่ม ด้วยการศึกษาดูการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Bivariate correlation) (Peterson & Behfar, 2003) สอดคล้องกับงานของ Ayoko and Pekerti (2008) คือ ความขัดแย้งเชิงงาน ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์และความขัดแย้งเชิงกระบวนการมีสัมพันธ์เชิงลบกับความไว้วางใจ เพราะเมื่อเกิดความขัดแย้งจะส่งผลกระทบต่อผลิตภาพและความพึงพอใจของทีม นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอื่นที่สอดคล้องกับผลวิจัยที่ว่าความขัดแย้งเชิงงานมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจ เช่น ของ Rispens, Greer, and Jehn (2007) ที่ศึกษาด้วยการวิเคราะห์เชิงถดถอย โดยความขัดแย้งเชิงงานมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความไว้วางใจ หรือในงานของ Tidd, McIntyre, and Friedman (2004) ด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) พบว่าความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์และความไว้วางใจมีความสัมพันธ์เชิงลบ กล่าวโดยสรุปพบว่าความขัดแย้งมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความไว้วางใจ

ดังนั้น ถ้าสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ จะสามารถเกิดความไว้วางใจได้ ดังเช่นในการศึกษาโดยใช้ตัวแบบการจัดการความขัดแย้งของ Rahim (2002) พบว่าการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการ (Integrating) แบบยินยอมหรือแบบโอนอ่อนผ่อนตาม (Obliging หรือ Accommodating) และแบบประนีประนอม (Compromising) ส่งผลบวกต่อความไว้วางใจ โดยวิธีการวิเคราะห์เส้นทาง (Ndubisi, 2011) และสอดคล้องกับงานของ Chan et al. (2008) ที่ได้ทำการวิเคราะห์เชิงถดถอยพบว่าการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการ (Integrating) แบบยินยอมหรือแบบโอนอ่อนผ่อนตาม (Obliging หรือ Accommodating) และแบบประนีประนอม (Compromising) ส่งผลบวกต่อความไว้วางใจเช่นเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยทั้งสองงานไม่ได้อธิบายหรืออภิปรายถึงผลของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีต่อความไว้วางใจอย่างชัดเจน ส่วนงานของ Hempel, Zhang, and Tjosvold (2009) ใช้แนวทางวิเคราะห์แบบสมการเชิงโครงสร้างแบบพหุระดับ พบว่าการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันระหว่างกลุ่มจะส่งผลกระทบต่อจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือภายในกลุ่ม และการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือภายในกลุ่มส่งผลบวกต่อความไว้วางใจแบบอารมณ์ (Affect-based trust) เนื่องจากการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือจะทำให้เกิดการได้ผลประโยชน์ร่วมกันหรือสนใจ

ผลประโยชน์ส่วนรวม ส่วนการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันภายในกลุ่มส่งผลต่อความไว้วางใจแบบเหตุผล (Cognition-based trust) เนื่องจากการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันจะทำให้เกิดสถานการณ์ชนะ-แพ้เกิดขึ้น ทำให้เกิดความสงสัยว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะเอาผลประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว คือไม่สนใจผลประโยชน์ส่วนรวม แต่สนใจเพียงประโยชน์ส่วนตัว

กล่าวโดยสรุป การจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ต่อความไว้วางใจ



ภาพที่ 2-9 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับความไว้วางใจ

#### รูปแบบการจัดการความขัดแย้งและความผูกพัน

ความขัดแย้งมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความผูกพัน (Shaffer, 2009) เมื่อพิจารณาเฉพาะความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ก็ให้ผลเช่นเดียวกัน คือ ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์มีผลเชิงลบกับความผูกพัน (Bouckennooghe, Clercq, & Deprez, 2014) สอดคล้องกับงานของ Thomas, Bliese, and Jex (2005) ที่ศึกษาความขัดแย้งกับความผูกพันในระดับหัวหน้างานและผู้จัดการ พบว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลส่งผลต่อความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective commitment) และความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance commitment) สำหรับการศึกษาด้วยการใช้ตัวแบบการจัดการความขัดแย้งของ Rahim (2002) และทำการวิเคราะห์เชิงถดถอยพบว่า การจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการ (Integrating) แบบยินยอมหรือแบบโอนอ่อนผ่อนตาม (Obliging หรือ Accommodating) แบบประนีประนอม (Compromising) ส่งผลบวกต่อความผูกพัน (Ndubisi, 2011) แต่งานดังกล่าวไม่ได้อธิบายถึงสาเหตุของความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังนั้น พบว่าความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน



ภาพที่ 2-10 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับความผูกพัน

### ความไว้วางใจและการจัดการความรู้

ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ คือการสร้างความรู้ (Sankowska, 2013) การถ่ายโอนความรู้ (Ko, 2014; Sankowska, 2013) การได้มาซึ่งความรู้ (Boussouara & Deakins, 2000; Politis, 2003) การแบ่งปันความรู้ (Casimir, Lee, & Loon, 2012; Cheng, Yeh, & Tu, 2008; Ding, Ng, & Wang, 2013; Evans & Qureshi, n.d.; Ho, Kuo, & Lin, 2012; Holste & Fields, 2010; Jain, Sandhu, & Goh, 2015; Kuo, 2013; Pangil & Chan, 2014; Park & Lee, 2014; Wang, Tseng, & Yen, 2012; Wickramasinghe & Widyaratne, 2012) แต่มีงานของ Swift and Hwang (2013) ที่ให้ผลการวิเคราะห์แตกต่างในบางประเด็น คือ เฉพาะความไว้วางใจเชิงอารมณ์ (Affective trust) เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับการแบ่งปันความรู้ แต่ความไว้วางใจเชิงเหตุผล (Cognitive trust) ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับการแบ่งปันความรู้ สำหรับงานที่วิเคราะห์ด้วยแนวคิดทุกระดับพบว่าความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับการแบ่งปันความรู้ทั้งในทีมและระหว่างทีม (Renzl, 2008) แต่ขัดแย้งกับงานของ Bakker et al. (2006) ที่พบว่าความไว้วางใจของระดับบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับการแบ่งปันความรู้ แต่ความไว้วางใจของระดับทีมเท่านั้นมีความสัมพันธ์กับการแบ่งปันความรู้ ในงานที่วิเคราะห์แบบทุกระดับจึงยังคงมีข้อถกเถียงในประเด็นดังกล่าว

ความไว้วางใจจะนำไปสู่การทำให้พนักงานมีความต้องการที่จะสร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นองค์กร พยายามจะให้ได้มาซึ่งความรู้หรือพยายามที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาสู่การถ่ายโอนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแบ่งปันความรู้จำเป็นต้องใช้ความไว้วางใจมาก เพราะ ผู้ที่แบ่งปันความรู้ต้องไว้วางใจว่าการแบ่งปันความรู้ออกไปจะไม่นำมาสู่ปัญหากับตัวเองหรือย้อนกลับทำร้ายตัวเองในภายหลัง (Patrick, Rourke, & Phillips, 2000) อย่างไรก็ตามในงานของ Boussouara and Deakins (2000) ได้ทำการรวบรวมความเห็นของนักวิชาการที่กล่าวถึงความไว้วางใจในการจัดการความรู้ ทำให้พบว่าความไว้วางใจกับการจัดการความรู้มีความเกี่ยวข้องกัน ดังนั้นความไว้วางใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการจัดการความรู้



ภาพที่ 2-11 ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจ และการจัดการความรู้

### ความผูกพันและการจัดการความรู้

ความผูกพันมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ เพราะ พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร จะไม่ลาออกจากองค์กร แต่จะมีความตั้งใจและมีแรงจูงใจที่จะแบ่งปันความรู้ให้กับองค์กร (Hislop, 2003) นอกจากนี้ ได้มีการศึกษาถึงความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective commitment) และความผูกพันเชิงคุณค่า (Value commitment) มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ (Cardoso, Meireles, & Marques, n.d.) ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Matzler, Renzl, Mooradian, Krogh, and Mueller (2011) ซึ่งวิเคราะห์ ด้วยสมการเชิงโครงสร้างพบว่า ความผูกพันเชิงอารมณ์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing behavior) ด้วยการวิเคราะห์วิธีเดียวกันคือใช้สมการเชิงโครงสร้างของ Camelo-Ordaz, Garcí'a-Cruz, Sousa-Ginel, and Valle-Cabrera (2011) พบว่าความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective commitment) มีความสัมพันธ์กับการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นหนึ่งในพฤติกรรมหรือ กระบวนการในการจัดการความรู้ ส่วนในงานวิจัยเชิงคุณภาพของ Rocha, Cardoso, and Tordera (2008) ที่ได้ทำการสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กรและการจัดการความรู้ และได้ทำการศึกษาเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อ องค์กรของบุคคลมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ สำหรับงานที่ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กร ในระดับของทีมก็ให้ผลเช่นเดียวกับระดับบุคคล คือความผูกพันมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ (Liu, Keller, & Shih, 2011; Muneer, Khan, & Long, 2014) นอกจากนี้พบว่าหลายองค์กรมีเป้าหมาย ที่ต้องการสร้างให้พนักงานมีความผูกพันต่อหลักการและการปฏิบัติของการจัดการความรู้ (McKenzie, Truc, & Winkelen, 2001) กล่าวโดยสรุป คือ ความผูกพันมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการจัดการความรู้



ภาพที่ 2-12 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพัน และการจัดการความรู้

### การจัดการความรู้และนวัตกรรม

วัตถุประสงค์การจัดการความรู้ที่สนับสนุนนวัตกรรมคือ เพื่อการผลิตความคิดใหม่และการใช้ พลังความคิดขององค์กรอย่างเต็มที่ (Levett & Guenov, 2000) หรืออีกนัยยะหนึ่งการจัดการความรู้

เป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม (Coombs & Hull, 1998) ทำให้การจัดการความรู้และนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กัน คือ จากการศึกษาโดยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง พบว่า การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมองค์การ (Huang & Li, 2009; Liao & Wu, 2010) และในการศึกษาดังกล่าวพบว่ามีเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความเร็วในผลปฏิบัติการทางการตลาด (Speed to market performance) (Vaccaro, Parente, & Veloso, 2010) การสร้างความรู้ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคลหรือระดับองค์การ เป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการหนึ่งของการจัดการความรู้ที่เป็นหลักสำคัญของนวัตกรรม (Diakoulakis, Georgopoulos, Koulouriotis, & Emiris, 2004) สอดคล้องกับผลวิจัยเชิงประจักษ์ว่ากระบวนการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย การได้มาซึ่งความรู้ (Chen & Huang, 2009) การเผยแพร่ความรู้ การตอบสนองความรู้ (Darroch, 2005) การแบ่งปันความรู้ (Camelo-Ordaz et al., 2011; Chen & Huang, 2009; Li, Liu, Wang, Li, & Guo, 2009) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Chen & Huang, 2009; Donate & Pablo, 2014; Li et al., 2009) การเก็บความรู้ การเผยแพร่ความรู้ (Lai, Hsu, Lin, Chen, & Lin, 2014) การสร้างความรู้ (Donate & Pablo, 2014) ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรม

สำหรับการศึกษาที่ลงละเอียดในประเภทของนวัตกรรมพบว่ากระบวนการใช้ความรู้ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมเชิงผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมเชิงกระบวนการ แต่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมเชิงผลิตภัณฑ์ในระดับที่มากกว่า แต่กระบวนการได้มาซึ่งความรู้ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมเชิงกระบวนการเพียงประเภทเดียว ส่วนการถ่ายโอนความรู้ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมเชิงผลิตภัณฑ์เพียงประเภทเดียว (Birasnav, Albufalasa, & BaderSchool, 2013) ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ (Donate & Guadamillas, 2010) พบว่าการถ่ายโอนความรู้ส่งผลกระทบต่อทั้งนวัตกรรมเชิงผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมเชิงกระบวนการ และการเก็บรักษาความรู้ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมเชิงผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมเชิงกระบวนการด้วยเช่นกัน

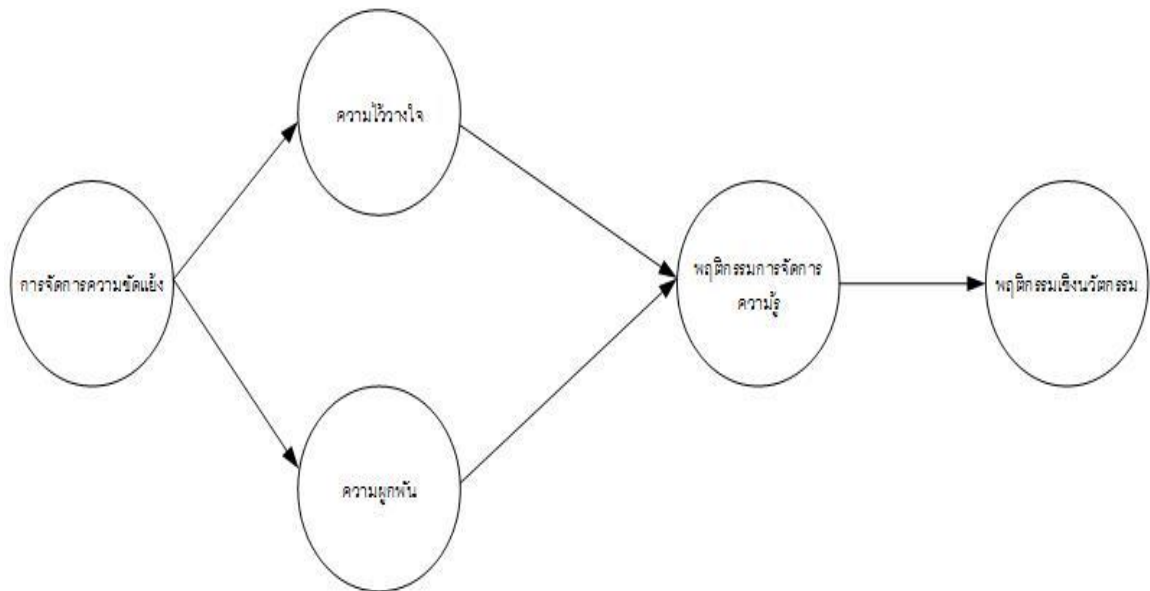
การจัดการความรู้มีบทบาทในการกระตุ้นนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ (McAdam, 2000) รวมทั้งการจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรม สนับสนุนกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Grimaldi & Ripa, 2011) กล่าวโดยสรุปคือ การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม



ภาพที่ 2-13 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ และนวัตกรรม

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี แนวคิด และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ จึงมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 2-14 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2-14 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากภาพที่ 2-14 การจัดการความขัดแย้ง จะส่งผลทำให้เกิดความไว้วางใจ และทำให้เกิดความผูกพัน ทั้งความไว้วางใจและความผูกพันทำให้เกิดพฤติกรรมจัดการความรู้ และส่งผลสุดท้ายให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมเกิดขึ้น



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### ประเภทของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ที่เน้นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยตัวแบบโครงสร้าง (Structural model) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝง (Latent variable) และตัวแบบการวัด (Measurement model) ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable) เนื่องจากตัวแปรสังเกตได้จะเป็นการอธิบายตัวแปรแฝง

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

การวิจัยนี้ใช้ประชากรเป็นพนักงานของสำนักงานใหญ่ของธนาคาร ดังต่อไปนี้

1. ธนาคารพาณิชย์ คือ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารเกียรตินาคิน
2. ธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ คือ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

การเกษตร

##### จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างธนาคารเฉพาะกิจภาครัฐ จำนวน 356 ตัวอย่าง และกลุ่มตัวอย่างธนาคารพาณิชย์ จำนวน 201 ตัวอย่าง รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ 557 ตัวอย่าง

##### การสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยมีวิธีการดังนี้

1. เลือกกลุ่มธนาคารพาณิชย์ คือ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารเกียรตินาคิน กลุ่มธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ คือ ธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยการเลือกธนาคารโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling)
2. ทำการสุ่มแบบชั้นภูมิฝ่ายมาให้ได้จำนวน 50 แผนก/ ฝ่าย จากธนาคารทั้งห้าแห่ง
3. ทำการสุ่มอย่างง่ายด้วยเงินแจกแบบสอบถาม จำนวนแผนก/ ฝ่ายละ 10-12 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 7 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเพื่อถามข้อมูลทั่วไป ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบตามรายการ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อถามระดับของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประเมินค่า 7 ระดับ (Rating scale) โดยระดับที่ 7 มากที่สุด และระดับที่ 1 น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามสาเหตุของปัญหาความขัดแย้ง เพื่อตรวจสอบว่าเป็นความขัดแย้งเรื่องงาน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเพื่อถามระดับของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ให้พนักงานประเมินรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้า โดยการประยุกต์เครื่องมือของ<sup>1</sup> Rahim Organizational Conflict Inventory-II หรือ ROCI-II แบบ A1 ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating scale) หรือลิทเคิร์ตสเกล (Likert scale) โดยระดับที่ 5 มากที่สุด และ ระดับที่ 1 น้อยที่สุด

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเพื่อถามระดับความไว้วางใจ ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประเมินค่า 7 ระดับ (Rating scale) โดยระดับที่ 7 มากที่สุด และ ระดับที่ 1 น้อยที่สุด

ตอนที่ 6 เป็นแบบสอบถามเพื่อถามระดับความผูกพัน ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประเมินค่า 7 ระดับ (Rating scale) โดยระดับที่ 7 มากที่สุด และ ระดับที่ 1 น้อยที่สุด

ตอนที่ 7 เป็นแบบสอบถามเพื่อถามระดับพฤติกรรมในการจัดการความรู้ ลักษณะของแบบสอบถามเป็น แบบมาตราส่วนประเมินค่า 7 ระดับ (Rating scale) โดยระดับที่ 7 มากที่สุด และระดับที่ 1 น้อยที่สุด

## การทดสอบเครื่องมือ

### การทดสอบความถูกต้อง (Validity)

#### 1. ความถูกต้องเชิงเนื้อหาและภาษา

เป็นการทดสอบว่าแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีข้อความที่ใช้ภาษาและเนื้อหาตรงกับนิยามเชิงทฤษฎีหรือไม่ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประทับด้วย

---

<sup>1</sup> Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II, Forms A) © 1983 : Used with permission from the © Center for Advanced Studies in Management. Further use or reproduction of the instrument without written permission is prohibited.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี

อาจารย์ ดร.อมรศักดิ์ กิจชนานันท์

อาจารย์ ดร.เชษฐา ทรัพย์เย็น

อาจารย์ ดร.คณิตรา ชาญสุนทรสกุล

อาจารย์ ดร.สาวิตรี บินทสันต์

โดยผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญทั้งห้าท่านเป็น ดังนี้

ตารางที่ 3-1 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

#	พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม	ค่า IOC
1.	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรเป็นประจำ	1.00
2.	ท่านมักตั้งคำถามว่ามีงานอะไรที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนา	1.00
3.	ท่านมักตั้งคำถามว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนางานที่เป็นปัญหาอย่างไร	1.00
4.	ท่านมองเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น หากงานที่เป็นปัญหาได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนา	1.00
5.	ท่านมักค้นหาวิธีการ เทคนิค และเครื่องมือใหม่ในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	1.00
6.	ท่านมักสร้างวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน	1.00
7.	ท่านมักหาแนวทางในการบริหารงานแบบใหม่	1.00
8.	ท่านมักกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงการมีความคิดในการสร้างนวัตกรรม	.80
9.	ท่านมักสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานมาร่วมคิดในการสร้างนวัตกรรม	1.00
10.	ท่านมักนำเสนอนวัตกรรมความคิดใหม่ ๆ แก่ผู้บริหารองค์กร เพื่อขอการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น คน เงิน ทรัพยากร	.80
11.	ท่านมักนำเสนอแนวความคิดที่เป็นนวัตกรรมมาปรับใช้ในระบบการทำงาน	1.00
12.	ท่านมักนำเสนอแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ในงานได้จริง	1.00
13.	ท่านใช้ความมุ่งมั่นในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ	1.00

ตารางที่ 3-2 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อความการจัดการความขัดแย้ง

#	การจัดการความขัดแย้ง	ค่า IOC
1.	หัวหน้าของท่านพยายามที่จะค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหากับทีมงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับกันทั้งสองฝ่าย	1.00
2.	หัวหน้าของท่านพยายามตอบสนองความต้องการของทีมงาน	1.00
3.	หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และเก็บสิ่งที่เป็นความขัดแย้งกับทีมงานไว้กับตนเอง	1.00
4.	หัวหน้าของท่านพยายามผสมผสานความคิดของเขาและของทีมงาน โดยใช้วิธีร่วมกันตัดสินใจ	1.00
5.	หัวหน้าของท่านพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหากับทีมงาน เพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังทั้งสองฝ่าย	1.00
6.	หัวหน้าของท่านมักจะหลีกเลี่ยงที่จะเปิดการอภิปรายในสิ่งที่เห็นแตกต่างกันกับทีมงาน	1.00
7.	หัวหน้าของท่านพยายามที่จะหาแนวทางที่เป็นกลางในการแก้ปัญหาคือเป็นทางตัน	1.00
8.	หัวหน้าของท่านใช้อิทธิพลเพื่อให้แนวคิดของตนเองได้รับการยอมรับ	1.00
9.	หัวหน้าของท่านใช้อำนาจที่มีตามตำแหน่ง ในการตัดสินใจตามที่เห็นว่าสมควร	1.00
10.	หัวหน้าของท่านมักจะโอนอ่อนผ่อนตามความต้องการของทีมงาน	1.00
11.	หัวหน้าของท่านมักให้ในสิ่งที่ทีมงานต้องการ	1.00
12.	หัวหน้าของท่านแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้องกับทีมงาน ในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน	1.00
13.	หัวหน้าของท่านมักยินยอมและโอนอ่อนให้กับทีมงาน	1.00
14.	หัวหน้าของท่านมักเสนอแนวทางสายกลางในการทำลายทางตัน	1.00
15.	หัวหน้าของท่านใช้วิธีการเจรจาต่อรองกับทีมงาน เพื่อให้บรรลุการประนีประนอม	1.00
16.	หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยง เรื่องที่ไม่เห็นด้วยกับทีมงาน	1.00
17.	หัวหน้าของท่านหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับทีมงาน	1.00
18.	หัวหน้าของท่านใช้ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจตามที่เห็นว่าสมควร	1.00
19.	หัวหน้าของท่านมักจะเห็นคล้อยตามกับข้อเสนอแนะของทีมงาน	1.00
20.	หัวหน้าของท่านมักใช้วิธีการให้และการรับ เพื่อให้เกิดการประนีประนอม	1.00
21.	หัวหน้าของท่านมักยืนหยัดในการทำตามประเด็นที่ตนเองต้องการ	1.00

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

#	การจัดการความขัดแย้ง	ค่า IOC
22.	หัวหน้าของท่านพยายามนำแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมาพิจารณา เพื่อหาหนทางแก้ไขที่ดีที่สุด	1.00
23.	หัวหน้าของท่านร่วมมือกับทีมงาน ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการยอมรับทั้งสองฝ่าย	1.00
24.	หัวหน้าของท่านพยายามตอบสนองความคาดหวังของทีมงาน	1.00
25.	บางครั้งหัวหน้าของท่านใช้อำนาจเพื่อเอาชนะในสถานการณ์ที่ต้องแข่งขัน	1.00
26.	หัวหน้าของท่านพยายามเก็บสิ่งที่ไม่เห็นพ้องกับทีมงานไว้กับตนเอง เพื่อหลีกเลี่ยงความรู้สึกที่ไม่ดี	1.00
27.	หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแลกเปลี่ยนที่จะสร้างความไม่พอใจให้กับทีมงาน	1.00
28.	เมื่อเกิดปัญหา หัวหน้าของท่านพยายามทำความเข้าใจที่ถูกต้องกับทีมงาน	1.00

ตารางที่ 3-3 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามความผูกพันองค์กร

#	ความผูกพันองค์กร	ค่า IOC
1.	ท่านมีความสุขที่ได้อยู่ภายในองค์กรนี้	1.00
2.	ท่านรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนี้ คือปัญหาของท่านด้วย	1.00
3.	ท่านรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรนี้	1.00
4.	ท่านมักมีอารมณ์ร่วมกับปัญหาขององค์กรนี้	1.00
5.	ท่านมักมีอารมณ์ร่วมกับความสำเร็จขององค์กรนี้	1.00
6.	ท่านรู้สึกว่าองค์กรนี้เป็นเหมือนครอบครัวหนึ่งของท่าน	1.00
7.	องค์กรนี้มีความหมายต่อท่าน	1.00
8.	ท่านอยากทำงานในองค์กรนี้ตลอดไป	1.00
9.	ท่านมีความยากลำบากที่จะต้องออกไปจากองค์กรนี้	1.00
10.	ท่านจะเกิดความความยุ่งยากในชีวิต หากไม่ได้ทำงานที่องค์กรแห่งนี้	.80
11.	ท่านมีทางเลือกอื่นไม่มากนัก ถ้าตัดสินใจออกจากองค์กร	1.00

ตารางที่ 3-3 (ต่อ)

#	ความผูกพันองค์กร	ค่า IOC
12.	ท่านรู้สึกว่าจะไม่คุ้มค่าที่จะออกไปจากองค์กรนี้ เพราะ ท่านได้ทุ่มเททำสิ่งต่าง ๆ ให้กับองค์กร ไปมากแล้ว	1.00
13.	ท่านยังคงยินดีที่จะอยู่ในองค์กรนี้	1.00
14.	แม้ว่าจะมีข้อเสนอที่ดีกับท่าน แต่ท่านก็รู้สึกไม่อยากทิ้งองค์กรนี้ไป	1.00
15.	ท่านรู้สึกผิดที่ท่านต้องทิ้งองค์กรนี้ไป	1.00
16.	ท่านรู้สึกว่าท่านสมควรที่จะต้องภักดีต่อองค์กรนี้	1.00
17.	ท่านไม่อยากออกไปจากองค์กรนี้ เพราะท่านรู้สึกว่าท่านเป็นสมาชิกขององค์กรนี้	1.00
18.	ท่านรู้สึกว่าป็นหนี้บุญคุณขององค์กรนี้	1.00

ตารางที่ 3-4 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามความไว้วางใจ

#	ความไว้วางใจ	ค่า IOC
1.	หัวหน้าของท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงาน	1.00
2.	เมื่อหัวหน้าของท่านใช้ความพยายามในการทำงานใด งานนั้นจะประสบความสำเร็จอยู่เสมอ	1.00
3.	หัวหน้าของท่านมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ	1.00
4.	ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในทักษะของหัวหน้าของท่าน	1.00
5.	หัวหน้าของท่านมีความเชี่ยวชาญที่สามารถเพิ่มประสิทธิผลการทำงานได้	1.00
6.	หัวหน้าของท่านมีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำของทีม	1.00
7.	หัวหน้าของท่านให้ความสนใจกับความยากลำบากในการทำงานของท่าน	1.00
8.	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญกับสิ่งที่ท่านต้องการ	1.00
9.	หัวหน้าของท่านไม่ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ทำให้ท่านเสียใจ	.80
10.	หัวหน้าของท่าน จะมองหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับท่าน	1.00
11.	หัวหน้าของท่าน ยินดีที่จะช่วยเหลือท่านในทุก ๆ เรื่อง	1.00
12.	หัวหน้าของท่าน มีความยุติธรรม	1.00
13.	หัวหน้าของท่านกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยการใช้เหตุผล	1.00

ตารางที่ 3-4 (ต่อ)

#	ความไว้วางใจ	ค่า IOC
14.	หัวหน้าของท่าน รักษาคำพูด	1.00
15.	หัวหน้าของท่าน ปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นธรรม	1.00
16.	หัวหน้าของท่าน ตัดสินใจกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างคงเส้นคงวาในสถานการณ์ที่มีความคล้ายคลึงกัน	1.00
17.	หัวหน้าของท่าน กระทำสิ่งต่าง ๆ โดยยึดตามหลักการ	1.00
18.	ท่านสามารถที่เข้าพบหัวหน้าของท่าน เพื่อขอคำปรึกษาได้ทุกเมื่อ	1.00
19.	หัวหน้าของท่าน เต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างไม่ปกปิด	1.00
20.	หัวหน้าของท่าน เต็มใจที่จะแบ่งปันความคิดเห็นกับผู้อื่น	1.00
21.	หัวหน้าของท่าน เป็นผู้ที่เปิดเผยความรู้สึกที่แท้จริง	1.00

ตารางที่ 3-5 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถามพฤติกรรมการจัดการความรู้

#	พฤติกรรมจัดการความรู้	ค่า IOC
1.	ท่านมักขอคำปรึกษาจากหัวหน้าของท่าน เมื่อพบปัญหาในงาน	1.00
2.	ท่านมักเข้าร่วมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	1.00
3.	ท่านมักเข้าอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	1.00
4.	ท่านมักอ่านวารสาร หรือหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	1.00
5.	ท่านมักเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงาน	1.00
6.	ท่านมักวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	1.00
7.	ท่านมักจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	1.00
8.	ท่านมักทดลองแก้ไขปัญหา ตามที่ท่านได้หาวิธีแก้ไข	1.00
9.	ท่านมักจัดทำรายงานสิ่งที่ผิดพลาด	1.00
10.	ท่านมักบันทึกปัจจัยที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ	1.00
11.	ท่านมักจัดเก็บสิ่งที่ได้จากการอบรมไว้เป็นระบบ	1.00
12.	ท่านมักจัดเก็บข้อร้องเรียน จากลูกค้า ผู้ร่วมงานไว้เป็นระบบ	1.00
13.	ท่านมักจัดเก็บข้อเสนอแนะในการพัฒนาการทำงานไว้เป็นระบบ	1.00

## ตารางที่ 3-5 (ต่อ)

#	พฤติกรรมจัดการความรู้	ค่า IOC
14.	ท่านมักจัดทำคู่มือการทำงาน	1.00
15.	ท่านมักจะเล่าถึงประสบการณ์การทำงานให้กับเพื่อนร่วมงาน	1.00
16.	ท่านมักจะเล่าถึงสิ่งที่ท่านพบจากการได้ทดลองแก้ไขปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน	1.00
17.	ท่านมักจะเล่าถึงสิ่งที่ท่านได้จากการไปอบรม สัมมนาให้กับเพื่อนร่วมงาน	1.00
18.	ท่านมักจะแนะนำแหล่งความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน	1.00
19.	ท่านมักจะเขียนสิ่งที่ท่านเรียนรู้ในสื่อต่าง ๆ เช่น เฟสบุ๊ก จดหมายข่าว บล็อก	1.00
20.	ท่านมักนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	1.00
21.	ท่านมักนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาการทำงาน	1.00
22.	ท่านมักนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาการบริการ หรือ พัฒนาผลิตภัณฑ์	1.00

2. ความถูกต้องเชิงโครงสร้าง เป็นการทดสอบว่าข้อคำถามมีความตรงกับทฤษฎีหรือไม่ โดยเมื่อเก็บข้อมูลแล้วจะนำมาทดสอบแบบวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA) และทำการปรับตัวแบบดังกล่าว ได้ค่าสถิติแต่ละตัวแปรแฝง ดังนี้

### 2.1 ตัวแบบการวัดของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

ผลการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีค่าสถิติผ่านเกณฑ์การทดสอบตามดัชนีความกลมกลืนทุกเกณฑ์ และคุณภาพการวัดของตัวแปรแฝงมีเกณฑ์ดี



ตารางที่ 3-6 ค่าสถิติตัวแบบการวัดของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

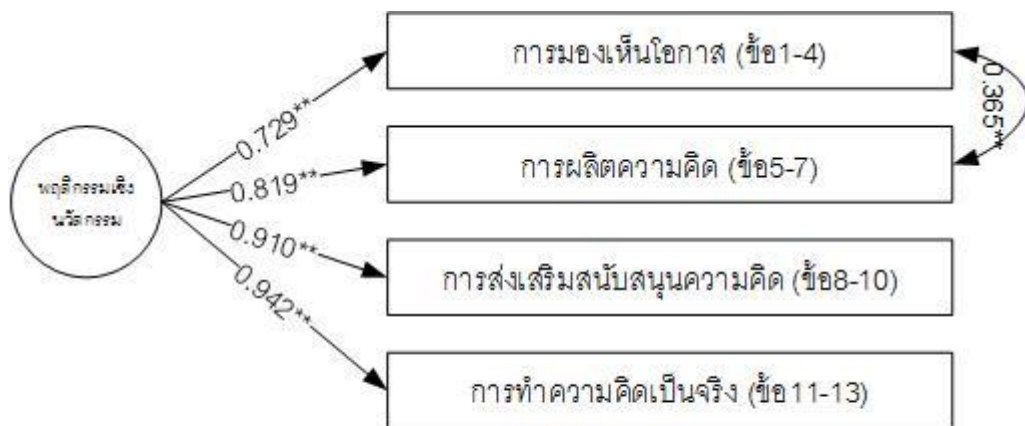
สถิติ	ค่าสถิติ	แปลความหมาย
หมวดตรวจสอบตัวแบบการวัด		
$\chi^2$	0.167	-
Degree of freedom	1	-
$\chi^2 / \text{Degree of freedom}$	0.167	ผ่านเกณฑ์
p value	0.6829	ผ่านเกณฑ์
CFI	1.000	ผ่านเกณฑ์
TLI	1.000	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.000	ผ่านเกณฑ์
SRMR	0.000	ผ่านเกณฑ์
หมวดนำหน้าองค์ประกอบ		
การมองเห็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม	0.729**	มีน้ำหนักปานกลาง
การผลิตความคิด	0.819**	มีน้ำหนักมาก
การส่งเสริมสนับสนุนความคิด	0.910**	มีน้ำหนักมาก
การทำความคิดเป็นจริง	0.942**	มีน้ำหนักมาก
คุณภาพการวัดของตัวแปรแฝง		
R <sup>2</sup> การมองเห็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม	0.531**	พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมแสดงออกมาทางการมองเห็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ในระดับปานกลาง
R <sup>2</sup> การผลิตความคิด	0.671**	พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมแสดงออกจากการผลิตความคิด ในระดับปานกลาง
R <sup>2</sup> การส่งเสริมสนับสนุนความคิด	0.827**	พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมแสดงออกมาทางการส่งเสริมสนับสนุนความคิด ในระดับมาก

ตารางที่ 3-6 (ต่อ)

สถิติ	ค่าสถิติ	แปลความหมาย
R <sup>2</sup> การทำความคิดเป็นจริง	0.888**	พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมแสดงออกมาทางการทำความคิดเป็นจริง ในระดับมาก
Construct Reliability	0.995	ตัวแปรแฝงมีความเที่ยงมาก
Average Variance Extracted	0.981	ตัวแปรแฝงมีความผันผวน ที่สามารถอธิบายความผันผวนของตัวแปรสังเกตได้ดีมาก

หมายเหตุ \*\* หมายถึง p value < 0.01

\* หมายถึง p value < 0.05



หมายเหตุ \*\* หมายถึง p value < 0.01

\* หมายถึง p value < 0.05

ภาพที่ 3-1 ตัวแบบการวัดของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

## 2.2 ตัวแบบการวัดของพฤติกรรมการจัดการความรู้

ผลการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงพฤติกรรมการจัดการความรู้มีค่าสถิติผ่านเกณฑ์การทดสอบตามดัชนีความกลมกลืนทุกเกณฑ์ และคุณภาพการวัดของตัวแปรแฝงมีเกณฑ์ดี

ตารางที่ 3-7 ค่าสถิติตัวแบบการวัดของพฤติกรรมการจัดการความรู้

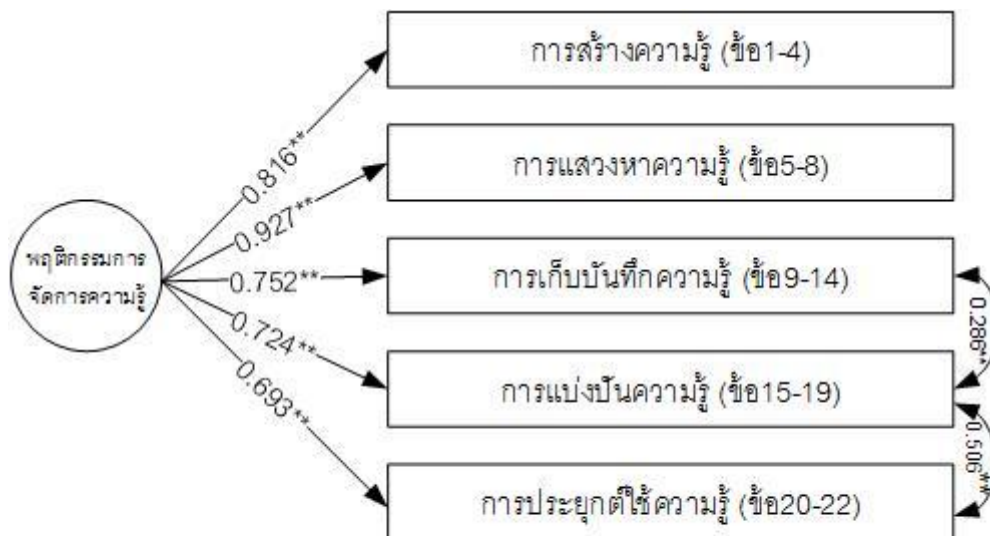
สถิติ	ค่าสถิติ	แปลความหมาย
หมวดตรวจสอบตัวแบบการวัด		
$\chi^2$	4.201	-
Degree of freedom	3	-
$\chi^2 / \text{Degree of freedom}$	1.400	ผ่านเกณฑ์
p value	0.2406	ผ่านเกณฑ์
CFI	0.999	ผ่านเกณฑ์
TLI	0.998	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.027	ผ่านเกณฑ์
SRMR	0.007	ผ่านเกณฑ์
หมวดนำหน้าองค์ประกอบ		
การสร้างความรู้	0.816**	มีน้ำหนักมาก
การแสวงหาความรู้	0.927**	มีน้ำหนักมาก
การเก็บบันทึกความรู้	0.752**	มีน้ำหนักปานกลาง
การแบ่งปันความรู้	0.724**	มีน้ำหนักปานกลาง
การประยุกต์ใช้ความรู้	0.693**	มีน้ำหนักปานกลาง
ภาพการวัดของตัวแปรแฝง		
R <sup>2</sup> การสร้างความรู้	0.666**	พฤติกรรมการจัดการความรู้แสดงออกมา ทางการสร้างความรู้ ในระดับปานกลาง
R <sup>2</sup> การแสวงหาความรู้	0.860**	พฤติกรรมการจัดการความรู้แสดงออกมา ทางการแสวงหาความรู้ ในระดับมาก
R <sup>2</sup> การเก็บบันทึกความรู้	0.565**	พฤติกรรมการจัดการความรู้แสดงออกมา ทางการบันทึกความรู้ ในระดับปานกลาง
R <sup>2</sup> การแบ่งปันความรู้	0.524**	พฤติกรรมการจัดการความรู้แสดงออกมา ทางการแบ่งปันความรู้ ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 3-7 (ต่อ)

สถิติ	ค่าสถิติ	แปลความหมาย
R <sup>2</sup> การประยุกต์ใช้ความรู้	0.481**	พฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้แสดงออกมาทางการประยุกต์ใช้ความรู้ ในระดับปานกลาง
Construct Reliability	0.994**	ตัวแปรแฝงมีความเที่ยงมาก
Average Variance Extracted	0.969**	ตัวแปรแฝงมีความผันผวนที่สามารถอธิบายความผันผวนของตัวแปรสังเกตได้ดีมาก

หมายเหตุ \*\* หมายถึง p value<0.01

\* หมายถึง p value<0.05



หมายเหตุ \*\* หมายถึง p value<0.01

\* หมายถึง p value<0.05

ภาพที่ 3-2 ตัวแบบการวัดของพฤติกรรมการจัดการความรู้

### 2.3 ตัวแบบการวัดของความไว้วางใจ

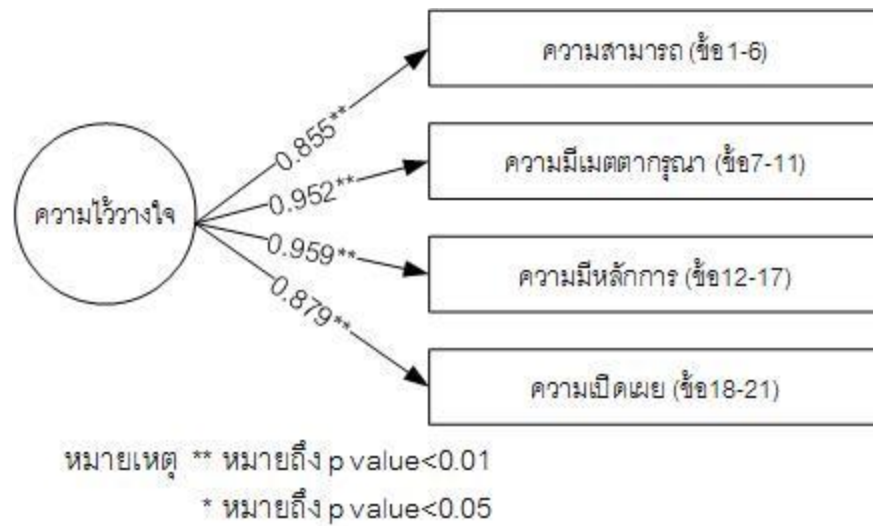
ผลการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงความไว้วางใจมีค่าสถิติผ่านเกณฑ์การทดสอบตามดัชนีความกลมกลืนทุกเกณฑ์ และคุณภาพการวัดของตัวแปรแฝงมีเกณฑ์ดี

ตารางที่ 3-8 ค่าสถิติตัวแบบการวัดของความไว้วางใจ

สถิติ	ค่าสถิติ	แปลความหมาย
หมวดตรวจสอบตัวแบบการวัด		
$\chi^2$	0.290	-
Degree of freedom	1	-
$\chi^2$ / Degree of freedom	0.290	ผ่านเกณฑ์
p value	0.5899	ผ่านเกณฑ์
CFI	1.000	ผ่านเกณฑ์
TLI	1.000	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.000	ผ่านเกณฑ์
SRMR	0.001	ผ่านเกณฑ์
หมวดนำหน้าองค์ประกอบ		
ความสามารถ	0.855**	มีน้ำหนักมาก
ความมีเมตตากรุณา	0.952**	มีน้ำหนักมาก
ความมีหลักการ	0.959**	มีน้ำหนักมาก
การเปิดเผย	0.879**	มีน้ำหนักมาก
คุณภาพการวัดของตัวแปรแฝง		
R <sup>2</sup> ความสามารถ	0.732**	ความไว้วางใจแสดงออกมาทางความสามารถในระดับปานกลาง
R <sup>2</sup> ความมีเมตตากรุณา	0.906**	ความไว้วางใจแสดงออกมาทางความมีเมตตากรุณาในระดับมาก
R <sup>2</sup> ความมีหลักการ	0.920**	ความไว้วางใจแสดงออกมาทางความมีหลักการในระดับมาก
R <sup>2</sup> การเปิดเผย	0.773**	ความไว้วางใจแสดงออกมาทางการเปิดเผยในระดับปานกลาง
Construct Reliability	0.997**	ตัวแปรแฝงมีความเที่ยงมาก
Average Variance Extracted	0.989**	ตัวแปรแฝงมีความผันผวนที่สามารถอธิบายความผันผวนของตัวแปรสังเกตได้ดีมาก

หมายเหตุ \*\* หมายถึง p value<0.01

\* หมายถึง p value<0.05



ภาพที่ 3-3 ตัวแบบการวัดของความไว้วางใจ

#### 2.4 ตัวแบบการวัดของความผูกพัน

ผลการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงความผูกพันมีค่าสถิติผ่านเกณฑ์การทดสอบตามดัชนีความกลมกลืนทุกเกณฑ์ และคุณภาพการวัดของตัวแปรแฝงมีเกณฑ์ดี

ตารางที่ 3-9 ค่าสถิติตัวแบบการวัดของความผูกพัน

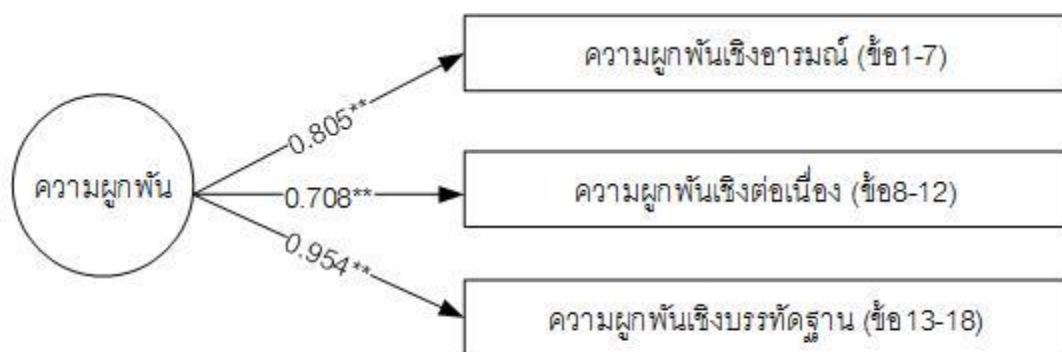
สถิติ	ค่าสถิติ	แปลความหมาย
หมวดตรวจสอบตัวแบบการวัด		
$\chi^2$	0.162	-
Degree of freedom	1	-
$\chi^2$ / Degree of freedom	0.162	ผ่านเกณฑ์
p value	0.5824	ผ่านเกณฑ์
CFI	1.000	ผ่านเกณฑ์
TLI	1.000	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.000	ผ่านเกณฑ์
SRMR	0.000	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 3-9 (ต่อ)

สถิติ	ค่าสถิติ	แปลความหมาย
หมวดน้ำหนักร่องค้ำประกอบ		
ความผูกพันเชิงอารมณ์	0.805**	มีน้ำหนักมาก
ความผูกพันเชิงต่อเนื้อ	0.708**	มีน้ำหนักปานกลาง
ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน	0.954**	มีน้ำหนักมาก
คุณภาพการวัดของตัวแปรแฝง		
R <sup>2</sup> ความผูกพันเชิงอารมณ์	0.647**	ความผูกพันแสดงออกมาทางความผูกพันเชิงอารมณ์ ในระดับปานกลาง
R <sup>2</sup> ความผูกพันเชิงต่อเนื้อ	0.501**	ความผูกพันแสดงออกมาทางความผูกพันเชิงต่อเนื้อ ในระดับปานกลาง
R <sup>2</sup> ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน	0.909**	ความผูกพันแสดงออกมาทางความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน ในระดับมาก
Construct Reliability	0.989**	ตัวแปรแฝงมีความเที่ยงมาก
Average Variance Extracted	0.970**	ตัวแปรแฝงมีความผันผวน ที่สามารถอธิบายความผันผวนของตัวแปรสังเกตได้ดีมาก

หมายเหตุ \*\* หมายถึง p value<0.01

\* หมายถึง p value<0.05



หมายเหตุ \*\* หมายถึง p value<0.01

\* หมายถึง p value<0.05

ภาพที่ 3-4 ตัวแบบการวัดของความผูกพัน

## 2.5 ตัวแบบการวัดของการจัดการความขัดแย้ง

ผลการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงการจัดการความขัดแย้งมีค่าสถิติผ่านเกณฑ์การทดสอบตามดัชนีความกลมกลืนทุกเกณฑ์ และคุณภาพการวัดของตัวแปรแฝงมีเกณฑ์ดี

ตารางที่ 3-10 ค่าสถิติตัวแบบการวัดของการจัดการความขัดแย้ง

สถิติ	ค่าสถิติ	แปลความหมาย
หมวดตรวจสอบตัวแบบการวัด		
$\chi^2$	0.526	-
Degree of freedom	1	-
$\chi^2 / \text{Degree of freedom}$	0.526	ผ่านเกณฑ์
p value	0.4682	ผ่านเกณฑ์
CFI	1.000	ผ่านเกณฑ์
TLI	1.000	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.000	ผ่านเกณฑ์
SRMR	0.006	ผ่านเกณฑ์
หมวดนำหน้าองค์ประกอบ		
บูรณาการ	0.917**	มีน้ำหนักมาก
ยินยอม	0.837**	มีน้ำหนักมาก
ครอบงำ	0.100*	มีน้ำหนักน้อย
หลีกเลี่ยง	0.387**	มีน้ำหนักน้อย
ประนีประนอม	0.918**	มีน้ำหนักมาก
คุณภาพการวัดของตัวแปรแฝง		
R <sup>2</sup> บูรณาการ	0.842**	การจัดการความขัดแย้งแสดงออกมาทางบูรณาการ ในระดับมาก
R <sup>2</sup> ยินยอม	0.701**	การจัดการความขัดแย้งแสดงออกมาทางยินยอม ในระดับปานกลาง
R <sup>2</sup> ครอบงำ	0.12*	การจัดการความขัดแย้งแสดงออกมาทางครอบงำ ในระดับน้อย

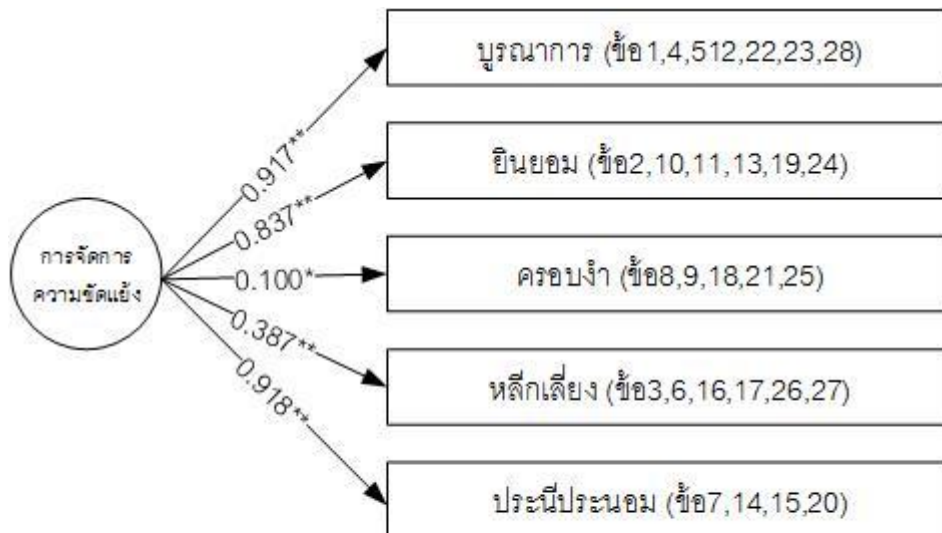


ตารางที่ 3-10 (ต่อ)

สถิติ	ค่าสถิติ	แปลความหมาย
R <sup>2</sup> หลีกเลียง	0.150**	การจัดการความขัดแย้งแสดงออกมาทาง หลีกเลียง ในระดับน้อย
R <sup>2</sup> ประนีประนอม	0.844**	การจัดการความขัดแย้งแสดงออกมาทาง ประนีประนอม ในระดับมาก
Construct Reliability	0.988**	ตัวแปรแฝงมีความเที่ยงมาก
Average Variance Extracted	0.945**	ตัวแปรแฝงมีความผันผวน ที่สามารถอธิบาย ความผันผวนของตัวแปรสังเกตได้ดีมาก

หมายเหตุ \*\* หมายถึง p value<0.01

\* หมายถึง p value<0.0



หมายเหตุ \*\* หมายถึง p value<0.01

\* หมายถึง p value<0.05

ภาพที่ 3-5 ตัวแบบการวัดของการจัดการความขัดแย้ง

#### การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

โดยการนำแบบสอบถามไปทดสอบเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง 30 ชุด และนำมาหาค่าดัชนี แอลฟาของครอนบาค และจากการทดสอบความเชื่อมั่น มีค่าดัชนีแอลฟาของครอนบาคทั้งฉบับเท่ากับ 0.972 โดยรายละเอียดค่าดัชนีแอลฟาของครอนบาครายข้อคำถามเป็นดังนี้

ตารางที่ 3-11 ผลการวิเคราะห์ดัชนีแอลฟาของครอนบาคของข้อความพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

#	พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม	ค่าแอลฟาของครอนบาค
1.	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรเป็นประจำ	.971
2.	ท่านมักตั้งคำถามว่ามีงานอะไรที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนา	.971
3.	ท่านมักตั้งคำถามว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนางานที่เป็นปัญหาอย่างไร	.971
4.	ท่านมองเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น หากงานที่เป็นปัญหาได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนา	.972
5.	ท่านมักค้นหาวิธีการ เทคนิค และเครื่องมือใหม่ในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	.971
6.	ท่านมักสร้างวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน	.971
7.	ท่านมักหาแนวทางในการบริหารงานแบบใหม่	.971
8.	ท่านมักกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงการมีความคิดในการสร้างนวัตกรรม	.971
9.	ท่านมักสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานมาร่วมคิดในการสร้างนวัตกรรม	.971
10.	ท่านมักนำเสนอนวัตกรรมความคิดใหม่ ๆ แก่ผู้บริหารองค์กร เพื่อขอการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น คน เงิน ทรัพยากร	.972
11.	ท่านมักนำเสนอแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมมาปรับใช้ในระบบการทำงาน	.971
12.	ท่านมักนำเสนอแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ในงานได้จริง	.971
13.	ท่านใช้ความมุ่งมั่นในการนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ	.971

ตารางที่ 3-12 ผลการวิเคราะห์ดัชนีแอลฟาของครอนบาคของข้อความการจัดการความขัดแย้ง

#	การจัดการความขัดแย้ง	ค่าแอลฟาของครอนบาค
1.	หัวหน้าของท่านพยายามที่จะค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหให้กับทีมงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับกันทั้งสองฝ่าย	.971
2.	หัวหน้าของท่านพยายามตอบสนองความต้องการของทีมงาน	.971
3.	หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และเก็บสิ่งที่เป็นความขัดแย้งกับทีมงานไว้กับตนเอง	.972
4.	หัวหน้าของท่านพยายามผสมผสานความคิดของเขาและของทีมงาน โดยใช้วิธีร่วมกันตัดสินใจ	.971
5.	หัวหน้าของท่านพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหากับทีมงาน เพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังทั้งสองฝ่าย	.971
6.	หัวหน้าของท่านมักจะหลีกเลี่ยงที่จะเปิดการอภิปรายในสิ่งที่เห็นแตกต่างกันกับทีมงาน	.972
7.	หัวหน้าของท่านพยายามที่จะหาแนวทางที่เป็นกลางในการแก้ไขปัญหาที่เป็นทางตัน	.971
8.	หัวหน้าของท่านใช้อิทธิพลเพื่อให้แนวคิดของตนเองได้รับการยอมรับ	.972
9.	หัวหน้าของท่านใช้อำนาจที่มีตามตำแหน่ง ในการตัดสินใจตามที่เห็นว่าสมควร	.972
10.	หัวหน้าของท่านมักจะโอนอ่อนผ่อนตามความต้องการของทีมงาน	.972
11.	หัวหน้าของท่านมักให้ในสิ่งที่ทีมงานต้องการ	.971
12.	หัวหน้าของท่านแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต้องการกับทีมงาน ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	.971
13.	หัวหน้าของท่านมักยินยอมและโอนอ่อนให้กับทีมงาน	.972
14.	หัวหน้าของท่านมักเสนอแนวทางสายกลางในการทำลายทางตัน	.971
15.	หัวหน้าของท่านใช้วิธีการเจรจาต่อรองกับทีมงาน เพื่อให้บรรลุการประนีประนอม	.972
16.	หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยง เรื่องที่ไม่เห็นด้วยกับทีมงาน	.972
17.	หัวหน้าของท่านหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับทีมงาน	.972

ตารางที่ 3-12 (ต่อ)

#	การจัดการความขัดแย้ง	ค่าแอลฟาของครอนบาค
18.	หัวหน้าของท่านใช้ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจตามที่เห็นว่สมควร	.972
19.	หัวหน้าของท่านมักจะเห็นคล้อยตามกับข้อเสนอแนะของทีมงาน	.971
20.	หัวหน้าของท่านมักใช้วิธีการให้และการรับ เพื่อให้เกิดการประนีประนอม	.971
21.	หัวหน้าของท่านมักยืนหยัดในการทำตามประเด็นที่ตนเองต้องการ	.972
22.	หัวหน้าของท่านพยายามนำแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมาพิจารณาเพื่อหาหนทางแก้ไขที่ดีที่สุด	.971
23.	หัวหน้าของท่านร่วมมือกับทีมงาน ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการยอมรับทั้งสองฝ่าย	.971
24.	หัวหน้าของท่านพยายามตอบสนองความคาดหวังของทีมงาน	.971
25.	บางครั้งหัวหน้าของท่านใช้อำนาจเพื่อเอาชนะในสถานการณ์ที่ต้องแข่งขัน	.972
26.	หัวหน้าของท่านพยายามเก็บสิ่งที่ไม่เห็นพ้องกับทีมงานไว้กับตนเอง เพื่อหลีกเลี่ยงความรู้สึกที่ไม่ดี	.972
27.	หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแลกเปลี่ยนที่จะสร้างความไม่พอใจให้กับทีมงาน	.972
28.	เมื่อเกิดปัญหา หัวหน้าของท่านพยายามทำความเข้าใจที่ถูกต้องกับทีมงาน	.971

ตารางที่ 3-13 ผลการวิเคราะห์ดัชนีแอลฟาของครอนบาคของข้อความผูกพันองค์กร

#	ความผูกพันองค์กร	ค่าแอลฟาของครอนบาค
1.	ท่านมีความสุขที่ได้อยู่ในองค์กรนี้	.971
2.	ท่านรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนี้ คือปัญหาของท่านด้วย	.971
3.	ท่านรู้สึกว่ท่านมีความเป็นเจ้าขององค์กรนี้	.971

ตารางที่ 3-13 (ต่อ)

#	ความผูกพันองค์กร	ค่าแอลฟาของครอนบาค
4.	ท่านมักมีอารมณ์ร่วมกับปัญหาขององค์กรนี้	.971
5.	ท่านมักมีอารมณ์ร่วมกับความสำเร็จขององค์กรนี้	.971
6.	ท่านรู้สึกว่ององค์กรนี้เป็นเหมือนครอบครัวหนึ่งของท่าน	.971
7.	องค์กรนี้มีความหมายต่อท่าน	.971
8.	ท่านอยากทำงานในองค์กรนี้ตลอดไป	.971
9.	ท่านมีความยากลำบากที่จะต้องออกไปจากองค์กรนี้	.972
10.	ท่านจะเกิดความความยุ่งยากในชีวิต หากไม่ได้ทำงานที่องค์กรแห่งนี้	.971
11.	ท่านมีทางเลือกอื่นไม่มากนัก ถ้าตัดสินใจออกจากองค์กร	.972
12.	ท่านรู้สึกว่าไม่คุ้มค่าที่จะออกไปจากองค์กรนี้ เพราะ ท่านได้ทุ่มเททำสิ่งต่าง ๆ ให้กับองค์กร ไปมากแล้ว	.971
13.	ท่านยังคงยินดีที่จะอยู่ในองค์กรนี้	.971
14.	แม้ว่าจะมีข้อเสนอที่ดีกับท่าน แต่ท่านก็รู้สึกไม่อยากทิ้งองค์กรนี้ไป	.971
15.	ท่านรู้สึกผิดที่ท่านต้องทิ้งองค์กรนี้ไป	.971
16.	ท่านรู้สึกว่าท่านสมควรที่จะต้องภักดีต่อองค์กรนี้	.971
17.	ท่านไม่อยากออกไปจากองค์กรนี้ เพราะท่านรู้สึกว่าท่านเป็นสมาชิกขององค์กรนี้	.971
18.	ท่านรู้สึกว่าป็นหนี้บุญคุณขององค์กรนี้	.972

ตารางที่ 3-14 ผลการวิเคราะห์ดัชนีแอลฟาของครอนบาคของข้อความไว้วางใจ

#	ความไว้วางใจ	ค่าแอลฟาของครอนบาค
1.	หัวหน้าของท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงาน	.971
2.	เมื่อหัวหน้าของท่านใช้ความพยายามในการทำงานใด งานนั้นจะประสบความสำเร็จอยู่เสมอ	.971
3.	หัวหน้าของท่านมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ	.971

ตารางที่ 3-14 (ต่อ)

#	ความไว้วางใจ	ค่าแอลฟาของครอนบาค
4.	ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในทักษะของหัวหน้าของท่าน	.971
5.	หัวหน้าของท่านมีความเชี่ยวชาญที่สามารถเพิ่มประสิทธิผลการทำงานได้	.971
6.	หัวหน้าของท่านมีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำของทีม	.971
7.	หัวหน้าของท่านให้ความสนใจกับความยากลำบากในการทำงานของท่าน	.971
8.	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญกับสิ่งที่ท่านต้องการ	.971
9.	หัวหน้าของท่านไม่ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ทำให้ท่านเสียใจ	.971
10.	หัวหน้าของท่าน จะมองหาวาอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับท่าน	.971
11.	หัวหน้าของท่าน ยินดีที่จะช่วยเหลือท่านในทุก ๆ เรื่อง	.971
12.	หัวหน้าของท่าน มีความยุติธรรม	.971
13.	หัวหน้าของท่านกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยการใช้เหตุผล	.971
14.	หัวหน้าของท่าน รักษาคำพูด	.971
15.	หัวหน้าของท่าน ปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นธรรม	.971
16.	หัวหน้าของท่านตัดสินใจกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างคงเส้นคงวาในสถานการณ์ที่มีความคล้ายคลึงกัน	.971
17.	หัวหน้าของท่าน กระทำสิ่งต่าง ๆ โดยยึดตามหลักการ	.971
18.	ท่านสามารถที่เข้าพบหัวหน้าของท่าน เพื่อขอคำปรึกษาได้ทุกเมื่อ	.971
19.	หัวหน้าของท่าน เต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างไม่ปิด	.971
20.	หัวหน้าของท่าน เต็มใจที่จะแบ่งปันความคิดเห็นกับผู้อื่น	.971
21.	หัวหน้าของท่าน เป็นผู้ที่เปิดเผยความรู้สึกที่แท้จริง	.971

ตารางที่ 3-15 ผลการวิเคราะห์ดัชนีแอลฟาของครอนบาคของข้อความพฤติกรรมจัดการความรู้

#	พฤติกรรมจัดการความรู้	ค่าแอลฟาของครอนบาค
1.	ท่านมักขอคำปรึกษาจากหัวหน้าของท่าน เมื่อพบปัญหาในงาน	.971
2.	ท่านมักเข้าร่วมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	.971
3.	ท่านมักเข้าอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	.971
4.	ท่านมักอ่านวารสาร หรือหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	.971
5.	ท่านมักเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงาน	.971
6.	ท่านมักวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	.971
7.	ท่านมักจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	.971
8.	ท่านมักทดลองแก้ไขปัญหาคตามที่ท่านได้หาวิธีแก้ไข	.971
9.	ท่านมักจัดทำรายงานสิ่งที่ผิดพลาด	.971
10.	ท่านมักบันทึกปัจจัยที่ทำให้ในงานประสบความสำเร็จ	.971
11.	ท่านมักจัดเก็บสิ่งที่ได้จากการอบรมไว้เป็นระบบ	.971
12.	ท่านมักจัดเก็บข้อร้องเรียน จากลูกค้า ผู้ร่วมงานไว้เป็นระบบ	.972
13.	ท่านมักจัดเก็บข้อเสนอแนะในการพัฒนาการทำงานไว้เป็นระบบ	.971
14.	ท่านมักจัดทำคู่มือการทำงาน	.972
15.	ท่านมักจะเล่าถึงประสบการณ์การทำงานให้กับเพื่อนร่วมงาน	.971
16.	ท่านมักจะเล่าถึงสิ่งที่ท่านพบจากการได้ทดลองแก้ไขปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน	.971
17.	ท่านมักจะเล่าถึงสิ่งที่ท่านได้จากการไปอบรม สัมมนาให้กับเพื่อนร่วมงาน	.971
18.	ท่านมักจะแนะนำแหล่งความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน	.971
19.	ท่านมักจะเขียนสิ่งที่ท่านเรียนรู้ในสื่อต่าง ๆ เช่น เฟสบุ๊ก จดหมายข่าว บล็อก	.972
20.	ท่านมักนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	.971
21.	ท่านมักนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาการทำงาน	.971
22.	ท่านมักนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาการบริการหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์	.971

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามไปให้พนักงานธนาคารต่างๆกรอก และผู้วิจัยลงไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสถิติเชิงพรรณนา และสถิติอ้างอิง ใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปทางการวิเคราะห์สถิติ โดย

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา เช่น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการแปรผลค่าเฉลี่ยของสถิติที่ทดสอบเป็นดังนี้

กำหนดค่าพิสัยของแต่ละระดับโดยใช้สูตร ในกรณีเป็น Likert scale พิสัย = (คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด) / จำนวนชั้น =  $(5-1)/5 = 0.8$

จากค่าพิสัย 0.8 สามารถกำหนดเกณฑ์สำหรับการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.21-5.00	หมายถึง ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.41-4.20	หมายถึง ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.61-3.40	หมายถึง ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.81-2.60	หมายถึง ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00-1.80	หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ในกรณีเป็น Rating scale 7 ระดับ พิสัย = (คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด) / จำนวนชั้น =  $(7-1)/7 = 0.857$

จากค่าพิสัย 0.857 สามารถกำหนดเกณฑ์สำหรับการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	6.148-7.00	หมายถึง ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	5.290-6.147	หมายถึง ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.432-5.289	หมายถึง ระดับค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.574-4.431	หมายถึง ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.716-3.573	หมายถึง ระดับค่อนข้างน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.858-2.715	หมายถึง ระดับค่อนข้างน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.000-1.857	หมายถึง ระดับค่อนข้างน้อย

การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง โดย

ค่าสถิติไค สแควร์ ถ้ามีค่าใกล้ 0 หรือมีค่าเท่ากับองศาความเป็นอิสระ แสดงว่าตัวแบบมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือควรมีค่า p-value เกิน 0.05



Chi-square statistic comparing the tested model and the independent model with the saturated model (CMIN/DF) ควรมีค่าใกล้ 1.0 แต่ไม่เกิน 3.0 หรือควรมีค่าน้อยกว่า 2.0

Tucker Lewis Index (TLI) และ Comparative Fit Index (CFI) ถ้ามีค่าใกล้ 1 ยิ่งดี แสดงตัวแบบมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือควรมีค่าระหว่าง 0.9-1.0

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) และค่า Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) เป็นค่าแสดงความไม่เหมาะสมของตัวแบบ ถ้ามีค่าใกล้ 0 ยิ่งดี แสดงตัวแบบมีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 แต่ไม่ควรเกิน 0.08

Regression weight คือ ค่าน้ำหนักการถดถอย ควรมีค่าระหว่าง 0.3-1.0

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน 2) การทดสอบสมมุติฐานการวิจัยโดยการใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานประกอบด้วยวิเคราะห์โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายลักษณะกลุ่มตัวอย่างและข้อมูล

##### การวิเคราะห์เพื่ออธิบายลักษณะกลุ่มตัวอย่างและข้อมูล

##### 1. การวิเคราะห์เพื่ออธิบายลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์เพื่ออธิบายลักษณะกลุ่มตัวอย่าง 557 ตัวอย่าง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาได้ผลการวิเคราะห์ คือ กลุ่มตัวอย่างเพศหญิงมากกว่าเพศชายทั้งสองธนาคาร กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 26-35 ปี มากที่สุด ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ระดับปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่างส่วนมากจบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีที่ศึกษาในประเทศไทย และมีอายุงานต่ำกว่า 5 ปีมีจำนวนมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

ตัวแปร	จำนวน (เปอร์เซ็นต์)
เพศ	
ชาย (จำนวน: คน)	356 (63.9%)
หญิง (จำนวน: คน)	201 (36.1%)
ไม่ระบุ (จำนวน: คน)	0 (0%)
อายุ	
ต่ำกว่า 25 ปี (จำนวน: คน)	34 (6.1%)
26-30 ปี (จำนวน: คน)	125 (22.4%)
31-35 ปี (จำนวน: คน)	121 (21.7%)
36-40 ปี (จำนวน: คน)	60 (10.8%)

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (เปอร์เซ็นต์)
41-45 ปี (จำนวน: คน)	64 (11.5%)
46-50 ปี (จำนวน: คน)	56 (10.1%)
51-55 ปี (จำนวน: คน)	55 (9.9%)
56-60 ปี (จำนวน: คน)	33 (5.9%)
มากกว่า 60 ปี (จำนวน: คน)	1 (0.2%)
ไม่ระบุ (จำนวน: คน)	8 (1.4%)
ระดับการศึกษา	
ต่ำกว่าปริญญาตรี (จำนวน: คน)	17 (3.1%)
ปริญญาตรี (จำนวน: คน)	299 (53.7%)
ปริญญาโท (จำนวน: คน)	230 (41.3%)
ปริญญาเอก (จำนวน: คน)	2 (0.4%)
ไม่ระบุ (จำนวน: คน)	9 (1.6%)
ประเทศที่จบการศึกษา	
ประเทศไทย (จำนวน: คน)	529 (95.0%)
ต่างประเทศในทวีปเอเชีย (จำนวน: คน)	6 (1.1%)
ต่างประเทศที่ไม่ใช่ทวีปเอเชีย (จำนวน: คน)	13 (2.3%)
ไม่ระบุ (จำนวน: คน)	9 (1.6%)
อายุงานในองค์กร	
ต่ำกว่า 5 ปี (จำนวน: คน)	205 (36.8%)
6-10 ปี (จำนวน: คน)	103 (18.5%)
11-15 ปี (จำนวน: คน)	50 (9.0%)
16-20 ปี (จำนวน: คน)	42 (7.5%)
21-25 ปี (จำนวน: คน)	72 (12.9%)
มากกว่า 25 ปี (จำนวน: คน)	78 (14.0%)
ไม่ระบุ (จำนวน: คน)	7 (1.3%)

## 2. การวิเคราะห์เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูล

การวิเคราะห์เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลว่ามีความเบ้และความโด่งเป็นอย่างไร โดยค่าของความเบ้ (Skewness) มีค่าสัมบูรณ์ไม่ควรเกิน 3.0 และค่าของความโด่ง (Kurtosis) มีค่าสัมบูรณ์ไม่ควรเกิน 10.0 จึงเหมาะสมต่อการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Kline, 2011) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าตัวแปรสังเกตได้ของกลุ่มตัวอย่างธนาคาร มีค่าความเบ้มากที่สุดไม่เกินค่า 3.0 และมีค่าความโด่งมากที่สุดไม่เกินค่า 10.0 ดังนั้นลักษณะข้อมูลจึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ดังแสดงในตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 ค่าความเบ้และค่าความโด่งของข้อมูล

ข้อคำถาม	ความเบ้ Skewness		ความโด่ง Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ท่านเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรเป็นประจำ	-.645	.104	.668	.207
ท่านมักตั้งคำถามว่ามีงานอะไรที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนา	-.870	.104	1.591	.207
ท่านมักตั้งคำถามว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนางานที่เป็นปัญหาอย่างไร	-.865	.104	1.599	.207
ท่านมองเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น หากงานที่เป็นปัญหาได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนา	-1.145	.104	2.679	.207
ท่านมักค้นหาวิธีการ เทคนิค และเครื่องมือใหม่ในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	-.811	.104	1.630	.207
ท่านมักสร้างวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน	-.672	.104	1.644	.207
ท่านมักหาแนวทางในการบริหารงานแบบใหม่	-.718	.104	1.805	.207
ท่านมักกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงการมีความคิดในการสร้างนวัตกรรม	-.559	.104	.999	.207

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความเบ้ Skewness		ความโด่ง Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ท่านมักสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานมาร่วมคิด ในการสร้างนวัตกรรม	-.554	.104	.634	.207
ท่านมักนำเสนอแนวคิดความคิดใหม่ ๆ แก่ผู้บริหารองค์กร เพื่อขอการสนับสนุน ด้านทรัพยากร เช่น คน เงิน ทรัพยากร	-.381	.104	.118	.207
ท่านมักนำเสนอแนวความคิดที่เป็นนวัตกรรม มาปรับใช้ในระบบการทำงาน	-.523	.104	.594	.207
ท่านมักนำเสนอแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมที่ สามารถนำไปใช้ในงานได้จริง	-.581	.104	.479	.207
หัวหน้าของท่านพยายามที่จะค้นหาวิธีการ แก้ไขปัญหาให้กับทีมงาน เพื่อให้เกิด การยอมรับกันทั้งสองฝ่าย	-1.179	.104	1.809	.207
หัวหน้าของท่านพยายามตอบสนอง ความต้องการของทีมงาน	-1.176	.104	1.991	.207
หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยง ความขัดแย้ง และเก็บสิ่งที่เป็นความขัดแย้งกับ ทีมงานไว้กับตนเอง	-.677	.104	-.023	.207
หัวหน้าของท่านพยายามผสมผสานความคิด ของเขาและของทีมงาน โดยใช้วิธีร่วมกัน ตัดสินใจ	-1.027	.104	1.198	.207
หัวหน้าของท่านพยายามหาวิธีการแก้ไข ปัญหากับทีมงาน เพื่อให้เป็นไปตาม ความคาดหวังทั้งสองฝ่าย	-1.096	.104	1.598	.207
หัวหน้าของท่านมักจะหลีกเลี่ยงที่จะเปิด การอภิปรายในสิ่งที่เห็นแตกต่างกันกับทีมงาน	-.277	.104	-.587	.207

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความเบ้ Skewness		ความโด่ง Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
หัวหน้าของท่านพยายามที่จะหาแนวทางที่เป็นกลางในการแก้ปัญหาที่เป็นทางตัน	-.984	.104	1.099	.207
หัวหน้าของท่านใช้อิทธิพลเพื่อให้แนวคิดของตนเองได้รับการยอมรับ	-.025	.104	-1.001	.207
หัวหน้าของท่านใช้อำนาจที่มีตามตำแหน่งในการตัดสินใจตามที่เห็นว่าสมควร	-.487	.104	-.411	.207
หัวหน้าของท่านมักจะโอนอ่อนผ่อนตามความต้องการของทีมงาน	-.347	.104	.193	.207
หัวหน้าของท่านมักให้ในสิ่งที่ทีมงานต้องการ	-.787	.104	1.196	.207
หัวหน้าของท่านแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้องกับทีมงาน ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	-1.019	.104	1.625	.207
หัวหน้าของท่านมักยินยอมและโอนอ่อนให้กับทีมงาน	-.455	.104	.369	.207
หัวหน้าของท่านมักเสนอแนวทางสายกลางในการทำลายทางตัน	-.628	.104	.560	.207
หัวหน้าของท่านใช้วิธีการเจรจาต่อรองกับทีมงาน เพื่อให้บรรลุการประนีประนอม	-.986	.104	1.289	.207
หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยง เรื่องที่ไม่เห็นด้วยกับทีมงาน	-.420	.104	-.014	.207
หัวหน้าของท่านหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับทีมงาน	-.119	.104	-.665	.207
หัวหน้าของท่านใช้ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจตามที่เห็นว่าสมควร	-.847	.104	1.489	.207
หัวหน้าของท่านมักจะเห็นคล้อยตามกับข้อเสนอแนะของทีมงาน	-.513	.104	.932	.207

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อความ	ความเบ้ Skewness		ความโด่ง Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
หัวหน้าของท่านมักใช้วิธีการให้และการรับ เพื่อให้เกิดการประนีประนอม	-.836	.104	1.041	.207
หัวหน้าของท่านมักยืนหยัดในการทำตาม ประเด็นที่ตนเองต้องการ	-.356	.104	-.154	.207
หัวหน้าของท่านพยายามนำแนวคิดของทั้งสอง ฝ่ายมาพิจารณา เพื่อหาหนทางแก้ไขที่ดีที่สุด	-.933	.104	.918	.207
หัวหน้าของท่านร่วมมือกับทีมงานใน การตัดสินใจเพื่อให้เกิดการยอมรับทั้งสองฝ่าย	-.807	.104	.799	.207
หัวหน้าของท่านพยายามตอบสนอง ความคาดหวังของทีมงาน	-.391	.104	-.504	.207
บางครั้งหัวหน้าของท่านใช้อำนาจเพื่อเอาชนะ ในสถานการณ์ที่ต้องแข่งขัน	-.231	.104	-.265	.207
หัวหน้าของท่านพยายามเก็บสิ่งที่ไม่เห็นพ้อง กับทีมงานไว้กับตนเอง เพื่อหลีกเลี่ยง ความรู้สึกที่ไม่ดี	-.334	.104	-.308	.207
หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยงการ แลกเปลี่ยนที่จะสร้างความไม่พอใจให้กับ ทีมงาน	-.996	.104	1.149	.207
ท่านมีความสุขที่ได้อยู่ภายในองค์กรนี้	-.870	.104	.502	.207
ท่านรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนี้ คือปัญหาของท่านด้วย	-.907	.104	.774	.207
ท่านรู้สึกว่าท่านมีความเป็นเจ้าขององค์กรนี้	-.876	.104	.504	.207
ท่านมักมีอารมณ์ร่วมกับปัญหาขององค์กรนี้	-.592	.104	-.003	.207

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความเบ้ Skewness		ความโด่ง Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ท่านมักมีอารมณ์ร่วมกับความสำเร็จขององค์กรนี้	-.743	.104	.249	.207
ท่านรู้สึกว่างค์การนี้เป็นเหมือนครอบครัวหนึ่งของท่าน	-1.008	.104	.786	.207
องค์กรนี้มีความหมายต่อท่าน	-1.051	.104	.702	.207
ท่านอยากทำงานในองค์กรนี้ตลอดไป	-1.002	.104	.349	.207
ท่านมีความยากลำบากที่จะต้องออกไปจากองค์กรนี้	-.747	.104	.038	.207
ท่านจะเกิดความความยุ่งยากในชีวิต หากไม่ได้ทำงานที่องค์กรแห่งนี้	-.595	.104	-.190	.207
ท่านมีทางเลือกอื่นไม่มากนัก ถ้าตัดสินใจออกจากองค์กร	-.377	.104	-.547	.207
ท่านรู้สึกว่าไม่คุ้มค่าที่จะออกไปจากองค์กรนี้ เพราะ ท่านได้ทุ่มเททำสิ่งต่าง ๆ ให้กับองค์กร ไปมากแล้ว	-.538	.104	-.002	.207
ท่านยังคงยินดีที่จะอยู่ในองค์กรนี้	-1.088	.104	1.707	.207
แม้ว่าจะมีข้อเสนอที่ดีกับท่าน แต่ท่านก็รู้สึกไม่อยากทิ้งองค์กรนี้ไป	-.811	.104	.196	.207
ท่านรู้สึกผิดที่ท่านต้องทิ้งองค์กรนี้ไป	-.718	.104	-.117	.207
ท่านรู้สึกว่าท่านสมควรที่จะต้องภักดีต่อองค์กรนี้	-.969	.104	.634	.207
ท่านไม่อยากออกไปจากองค์กรนี้ เพราะท่านรู้สึกว่าท่านเป็นสมาชิกขององค์กรนี้	-.907	.104	.432	.207
ท่านรู้สึกว่านี่เป็นหนี้บุญคุณขององค์กรนี้	-.808	.104	-.133	.207



ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อความ	ความเบ้ Skewness		ความโด่ง Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
หัวหน้าของท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงาน	-1.106	.104	1.618	.207
เมื่อหัวหน้าของท่านใช้ความพยายามในการทำงานใด งานนั้นจะประสบความสำเร็จอยู่เสมอ	-1.344	.104	2.973	.207
หัวหน้าของท่านมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ	-1.352	.104	2.805	.207
ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในทักษะของหัวหน้าของท่าน	-1.447	.104	2.638	.207
หัวหน้าของท่านมีความเชี่ยวชาญที่สามารถเพิ่มประสิทธิผลการทำงานได้	-1.150	.104	1.575	.207
หัวหน้าของท่านมีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำของทีม	-1.311	.104	1.755	.207
หัวหน้าของท่านให้ความสนใจกับความยากลำบากในการทำงานของท่าน	-1.195	.104	1.294	.207
หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญกับสิ่งที่ท่านต้องการ	-1.033	.104	.917	.207
หัวหน้าของท่านไม่ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ทำให้ท่านเสียใจ	-.883	.104	.665	.207
หัวหน้าของท่าน จะมองหาวาอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับท่าน	-.852	.104	.524	.207
หัวหน้าของท่าน ยินดีที่จะช่วยเหลือท่านในทุก ๆ เรื่อง	-1.051	.104	.793	.207
หัวหน้าของท่าน มีความยุติธรรม	-1.114	.104	1.121	.207
หัวหน้าของท่านกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยการใช้เหตุผล	-1.173	.104	1.264	.207

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความเบ้ Skewness		ความโด่ง Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
หัวหน้าของท่าน รักษาคำพูด	-1.223	.104	1.550	.207
หัวหน้าของท่าน ปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นธรรม	-1.108	.104	1.197	.207
หัวหน้าของท่านตัดสินใจกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างคงเส้นคงวาในสถานการณ์ที่มีความคล้ายคลึงกัน	-1.068	.104	1.059	.207
หัวหน้าของท่าน กระทำสิ่งต่าง ๆ โดยยึดตามหลักการ	-1.159	.104	1.226	.207
ท่านสามารถที่เข้าพบหัวหน้าของท่าน เพื่อขอคำปรึกษาได้ทุกเมื่อ	-1.309	.104	1.548	.207
หัวหน้าของท่านเต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างไม่ปกปิด	-1.211	.104	1.491	.207
หัวหน้าของท่าน เต็มใจที่จะแบ่งปันความคิดเห็นกับผู้อื่น	-1.244	.104	1.622	.207
หัวหน้าของท่านเป็นผู้ที่เปิดเผยความรู้สึกที่แท้จริง	-1.170	.104	1.308	.207
ท่านมักขอคำปรึกษาจากหัวหน้าของท่านเมื่อพบปัญหาในงาน	-1.090	.104	1.544	.207
ท่านมักเข้าร่วมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	-.855	.104	1.270	.207
ท่านมักเข้าอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	-.973	.104	1.333	.207
ท่านมักอ่านวารสาร หรือหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน	-.759	.104	.844	.207
ท่านมักเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงาน	-.887	.104	1.088	.207

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความเบ้ Skewness		ความโด่ง Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ท่านมักวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน	-.911	.104	1.689	.207
ท่านมักจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	-.967	.104	2.239	.207
ท่านมักทดลองแก้ไขปัญหา ตามที่ท่านได้หาวิธีแก้ไข	-.992	.104	2.297	.207
ท่านมักจัดทำรายงานสิ่งที่ผิดพลาด	-.635	.104	.251	.207
ท่านมักบันทึกปัจจัยที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ	-.623	.104	.187	.207
ท่านมักจัดเก็บสิ่งที่ได้จากการอบรมไว้เป็นระบบ	-.604	.104	.398	.207
ท่านมักจัดเก็บข้อร้องเรียน จากลูกค้าผู้ร่วมงานไว้เป็นระบบ	-.640	.104	.289	.207
ท่านมักจัดเก็บข้อเสนอแนะในการพัฒนาการทำงานไว้เป็นระบบ	-.828	.104	.767	.207
ท่านมักจัดทำคู่มือการทำงาน	-.715	.104	.392	.207
ท่านมักจะเล่าถึงประสบการณ์การทำงานให้กับเพื่อนร่วมงาน	-.717	.104	.863	.207
ท่านมักจะเล่าถึงสิ่งที่ท่านพบจากการได้ทดลองแก้ไขปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน	-1.058	.104	2.741	.207
ท่านมักจะเล่าถึงสิ่งที่ท่านได้จากการไปอบรมสัมมนาให้กับเพื่อนร่วมงาน	-1.079	.104	2.742	.207
ท่านมักจะแนะนำแหล่งความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน	-1.219	.104	3.210	.207
ท่านมักจะเขียนสิ่งที่ท่านเรียนรู้ในสื่อต่าง ๆ เช่น เฟสบุ๊ก จดหมายข่าว บล็อก	-.294	.104	-.612	.207

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความเบ้ Skewness		ความโด่ง Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ท่านมักนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	-1.197	.104	3.158	.207
ท่านมักนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาการทำงาน	-1.159	.104	2.564	.207

### วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรที่มีสเกลอันดับ 5 สเกลตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง การจัดการขัดแย้งแบบบูรณาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.00 หรือแปลความหมายได้ว่าอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม มีค่าเฉลี่ยคือ 3.75 การจัดการความขัดแย้งแบบยินยอม มีค่าเฉลี่ยคือ 3.56 ต่อมาคือ การจัดการความขัดแย้งแบบครอบงำ มีค่าเฉลี่ยคือ 3.27 ส่วนตัวแปรความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 3.21 หรือแปลความหมายได้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ตัวแปรที่มีสเกลอันดับ 7 สเกล พบว่าตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงความไว้วางใจ ความสามารถมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 5.76 รองลงมาคือ ความเปิดเผยมีค่าเฉลี่ย 5.64 ต่อมาคือ ความมีหลักการ มีค่าเฉลี่ย 5.53 และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือความมีเมตตากรุณา คือ 5.40 ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง ความผูกพัน ความผูกพันเชิงอารมณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รองลงมาคือ ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน มีค่าเฉลี่ยคือ 5.81 และน้อยที่สุดคือ ความผูกพันเชิงต่อเนื้อ มีค่าเฉลี่ยคือ 5.23 ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง พฤติกรรมการจัดการความรู้ การสร้างความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 5.62 ค่าเฉลี่ยลำดับรอง ๆ ลงมาคือ การได้มาซึ่งความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ มีค่าเฉลี่ยคือ 5.60 การแบ่งปันความรู้หรือการเผยแพร่ความรู้ มีค่าเฉลี่ยคือ 5.28 และ การเก็บบันทึกความรู้ มีค่าเฉลี่ยคือ 5.06 ตามลำดับ ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงพฤติกรรมเชิงวัตรกรรม การผลิตความคิดมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 5.25 รองลงมาคือ การมองเห็น โอกาสในการสร้างนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยคือ 5.21 และการสนับสนุนความคิด มีค่าเฉลี่ยคือ 5.00 ในอันดับสุดท้าย การทำความคิดให้เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยคือ 4.93

ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีสเกลอันดับ 5 สเกลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก ตัวแปรสังเกตได้ที่มีสเกลอันดับ 7 สเกลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างมากถึงระดับมาก ดังแสดงในตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าสถิติ	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การจัดการความขัดแย้งแบบครอบงำ	3.27	0.78
การจัดการความขัดแย้งแบบยินยอม	3.56	0.75
การจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการ	4.00	0.81
การจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง	3.21	0.83
การจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม	3.75	0.85
<b>การจัดการความขัดแย้ง</b>	<b>3.56</b>	<b>0.80</b>
ความสามารถ	5.76	1.05
ความมีเมตตากรุณา	5.40	1.25
ความมีหลักการ	5.53	1.31
ความเปิดเผย	5.64	1.25
<b>ความไว้วางใจ</b>	<b>5.59</b>	<b>1.13</b>
ความผูกพันเชิงอารมณ์	5.91	0.91
ความผูกพันต่อเนื้อ	5.23	1.16
ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน	5.81	1.05
<b>ความผูกพัน</b>	<b>5.69</b>	<b>0.89</b>
การได้มาซึ่งความรู้	5.60	0.96
การสร้างความรู้	5.62	0.91
การเก็บบันทึกความรู้	5.06	1.10
การแบ่งปันความรู้หรือการเผยแพร่ความรู้	5.28	0.94
การประยุกต์ใช้ความรู้	5.60	0.99
<b>พฤติกรรมการจัดการความรู้</b>	<b>5.38</b>	<b>0.84</b>
การมองเห็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม	5.21	0.93
การผลิตความคิด	5.25	0.95
การสนับสนุนความคิด	5.00	1.08
การทำความเข้าใจเป็นจริง	4.93	1.14
<b>พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม</b>	<b>5.11</b>	<b>0.90</b>

ตารางที่ 4-4 สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของข้อมูล

	exploration	generation	promotion	implementation	Integrating	Obliging	Dominating	Avoiding	Compromising	Affective	continance	Normative	ability	benevolence	Integrity	Openness	aquistion	Creation	Storage	Sharing	Application	
exploration	1																					
generation	.694**	1																				
promotion	.579**	.727**	1																			
implementation	.612**	.750**	.870**	1																		
Integrating	.205**	.150**	.141**	.159**	1																	
Obliging	.156**	.136*	.165**	.171**	.726**	1																
Dominating	.268**	.306**	.310**	.305**	-.082	.117*	1															
Avoiding	.094	.126*	.173**	.164**	.192**	.562**	.403**	1														
Compromising	.182**	.164**	.141**	.154**	.850**	.776**	.072	.377**	1													
Affective	.255**	.394**	.351**	.397**	.299**	.177**	.057	.105*	.230**	1												
continance	.171**	.235**	.195**	.240**	.175**	.154**	.202**	.185**	.181**	.485**	1											
Normative	.169**	.297**	.280**	.337**	.195**	.122*	.060	.099	.153**	.745**	.610**	1										
ability	.268**	.201**	.165**	.195**	.733**	.526**	-.039	.150**	.618**	.407**	.235**	.338**	1									
benevolence	.192**	.146**	.176**	.201**	.739**	.651**	-.104*	.281**	.648**	.342**	.172**	.259**	.802**	1								
Integrity	.198**	.132*	.140**	.160**	.766**	.612**	-.094	.210**	.659**	.345**	.167**	.250**	.822**	.909**	1							
Openness	.160**	.138**	.118*	.138**	.736**	.601**	-.094	.189**	.620**	.364**	.165**	.251**	.747**	.800**	.842**	1						
aquistion	.414**	.399**	.356**	.398**	.530**	.432**	.074	.195**	.455**	.544**	.236**	.369**	.630**	.632**	.619**	.615**	1					
Creation	.467**	.568**	.490**	.535**	.287**	.200**	.147**	.138**	.238**	.608**	.321**	.481**	.439**	.390**	.361**	.390**	.729**	1				
Storage	.381**	.442**	.480**	.543**	.288**	.302**	.188**	.244**	.256**	.475**	.341**	.462**	.421**	.433**	.351**	.320**	.589**	.663**	1			
Sharing	.398**	.434**	.523**	.540**	.329**	.294**	.199**	.177**	.283**	.529**	.308**	.472**	.421**	.452**	.404**	.412**	.596**	.698**	.708**	1		
Application	.383**	.475**	.485**	.537**	.327**	.272**	.180**	.141**	.287**	.597**	.327**	.483**	.454**	.402**	.396**	.396**	.612**	.695**	.572**	.713**	1	

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

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

## การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง

การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ความสอดคล้องของข้อมูลกับตัวแบบที่เป็นสมมติฐาน คำนวณค่าความถดถอย และการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### การตรวจสอบตัวแบบเชิงโครงสร้าง

การตรวจสอบตัวแบบเชิงโครงสร้างมีการพิจารณาทั้งสถิติความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คำนวณค่าของสัมประสิทธิ์ความถดถอย ค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรแฝงภายใน

#### 1. ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง

ในการทดสอบตัวแบบสมมติฐานใช้จำนวนตัวอย่างจากทั้งสองกลุ่มธนาคาร ซึ่งมีจำนวนตัวอย่าง 557 ตัวอย่าง โดยมีการปรับตัวแบบให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จนกระทั่งได้ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนของตัวแบบผ่านเกณฑ์ ดังปรากฏในตารางที่ 4-5 และได้ตัวแบบดังภาพที่ 4-1

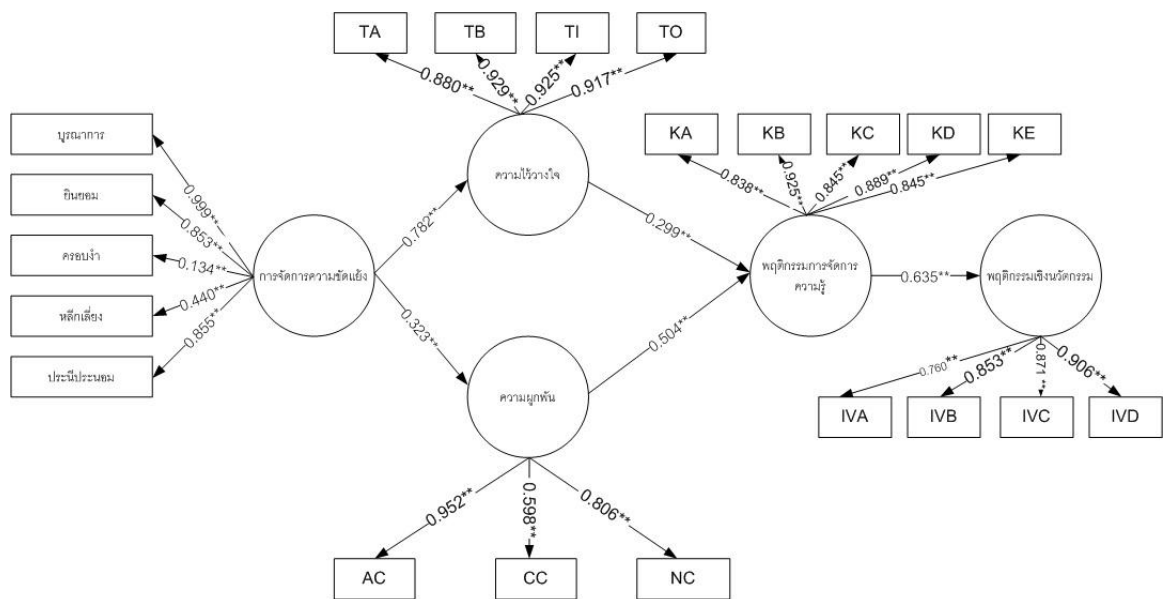
ตารางที่ 4-5 ค่าสถิติตัวแบบเชิงโครงสร้าง

สถิติ	ค่าสถิติ	แปลความหมาย
$\chi^2$	515.074	-
Degree of freedom	146	-
$\chi^2 / \text{Degree of freedom}$	3.528	ผ่านเกณฑ์
p value	0.0000	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	0.961	ผ่านเกณฑ์
TLI	0.950	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.067	ผ่านเกณฑ์
SRMR	0.050	ผ่านเกณฑ์

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าตัวแบบดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากดัชนีวัดความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยส่วนใหญ่ผ่านเกือบทุกดัชนี ซึ่ง Hu and Bentler (1999) ได้เสนอว่าสามารถใช้เกณฑ์การเลือกพิจารณาจากสองดัชนีเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ คือ ใช้ RMSEA พิจารณารวมกับ CFI หรือ TLI ในอีกทางเลือกหนึ่ง คือ ใช้ SRMR พิจารณารวมกับ CFI หรือ TLI ได้เช่นเดียวกัน นอกจากนั้นให้พิจารณา SRMR ร่วมกับ RMSEA ด้วยเช่นกัน

จากข้อมูลพบว่าถ้าพิจารณาค่าดัชนี RMSEA ร่วมกับ CFI หรือ RMSEA ร่วมกับ TLI หรือ SRMR ร่วมกับ CFI หรือ SRMR ร่วมกับ TLI พบว่าผ่านเกณฑ์ทั้งหมด และเมื่อพิจารณาพร้อมกับ RMSEA และ SRMR ก็ผ่านเกณฑ์เช่นเดียวกัน ดังนั้น ตัวแบบดังกล่าวจึงมีความสอดคล้องกับข้อมูล และการปรับตัวแบบมากกว่านี้จะทำให้ตัวแบบไม่สอดคล้องกับทฤษฎี

สำหรับความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแบบเป็นดังนี้ การจัดการความขัดแย้งส่งผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจในระดับมากและส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันในระดับปานกลาง ความไว้วางใจส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมจัดการความรู้ในระดับน้อย ความผูกพันส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมจัดการความรู้ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมจัดการความรู้ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในระดับปานกลาง ดังแสดงในภาพที่ 4-1 และรายละเอียดตารางที่ 4-6



$$\chi^2 = 515.074, df = 146, p\text{-value} = 0.00, CFI = 0.961, TLI = 0.950, RMSEA = 0.067, SRMR = 0.050$$

ภาพที่ 4-1 ตัวแบบเชิงโครงสร้างของตัวแบบสมมติฐานหลังจากการปรับตัวแบบให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ตารางที่ 4-6 ค่าน้ำหนักของสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน

อิทธิพลระหว่างตัวแปร	ค่ามาตรฐานของสัมประสิทธิ์ความถดถอย	แปลความหมาย
ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้ต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม	0.635**	เชิงบวก ขนาดปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ความสัมพันธ์ของความไว้วางใจต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้	0.299**	เชิงบวก ขนาดน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้	0.504**	เชิงบวก ขนาดปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ความสัมพันธ์ของการจัดการความขัดแย้งต่อความไว้วางใจ	0.782**	เชิงบวก ขนาดมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ความสัมพันธ์ของการจัดการความขัดแย้งต่อความผูกพัน	0.323**	เชิงบวก ขนาดปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หมายเหตุ \*\* หมายถึง p value<0.01

\* หมายถึง p value<0.05

เมื่อพิจารณาถึงค่า  $R^2$  พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวแปรแฝง แสดงว่าตัวแปรที่เป็นปัจจัยเหตุได้ส่งผลต่อตัวแปรแฝงที่เป็นปัจจัยผล อย่างไรก็ตาม ตัวแปรแฝงความไว้วางใจมีค่า  $R^2$  มากที่สุด แสดงว่าอำนาจในการอธิบายหรือพยากรณ์มีมาก คือ สามารถอธิบายหรือพยากรณ์ตัวแปรที่เป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยที่เป็นผลได้ดี คือ อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับความไว้วางใจได้ดีมาก ตัวแปรแฝงความผูกพันมีค่า  $R^2$  น้อยที่สุด แสดงว่าอำนาจในการอธิบายหรือพยากรณ์มีน้อย คือ สามารถอธิบายหรือพยากรณ์ตัวแปรที่เป็นปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยที่เป็นผลได้น้อย คือ อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับความผูกพันได้น้อย ดังแสดงในตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 ค่า  $R^2$  ของตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	$R^2$	แปลความหมาย
พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม	0.404**	มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ปานกลาง
พฤติกรรมการจัดการความรู้	0.471**	มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ปานกลาง
ความไว้วางใจ	0.612 **	มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ปานกลาง
ความผูกพัน	0.104**	มีความสามารถในการพยากรณ์ได้น้อย

ตัวแปรแฝงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมากที่สุด คือ พฤติกรรมการจัดการความรู้ โดยส่งอิทธิพลโดยตรง คือมีค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์ถดถอย 0.635 รองลงมา คือ ความผูกพัน ที่ส่งผลทางอ้อม โดยผ่านพฤติกรรมการจัดการความรู้ มีค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์ถดถอย 0.320 ต่อมา คือ การจัดการความขัดแย้งส่งผลทางอ้อมทางแรก โดยผ่านความไว้วางใจและพฤติกรรมการจัดการความรู้ ทางที่สอง โดยผ่านความผูกพันและพฤติกรรมการจัดการความรู้มีค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์ถดถอย 0.252 และตัวแปรที่ส่งผลต่อนวัตกรรมน้อยที่สุด คือ ความไว้วางใจ ส่งผลทางอ้อม โดยผ่านพฤติกรรมการจัดการความรู้ มีค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์ถดถอย 0.190

ตัวแปรแฝงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้มากที่สุด คือ ความผูกพัน โดยส่งอิทธิพลโดยตรง มีค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์ถดถอย 0.504 ซึ่งสูงกว่า ความไว้วางใจที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้ ที่มีค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์ถดถอย 0.299 ส่วนอิทธิพลทางอ้อม ของการจัดการความขัดแย้ง ต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้ ผ่านทาง ความไว้วางใจหนึ่งเส้นทาง และผ่านความผูกพันอีกหนึ่งเส้นทาง มีค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์ถดถอย 0.397

ตัวแปรแฝงการจัดการความขัดแย้งส่งผล โดยตรงต่อความไว้วางใจและความผูกพัน ด้วยค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์ถดถอย 0.782 และ 0.323 ตามลำดับ แสดงในตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 อิทธิพลโดยตรง อิทธิพลโดยอ้อม อิทธิพลรวมของตัวแปรแฝงภายใน

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรแฝง											
	ความผูกพัน			ความไว้วางใจ			พฤติกรรมจัดการความรู้			พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
การจัดการความขัดแย้ง	0.323**	-	0.323**	0.782**	-	0.782**	-	0.397**	0.397**	-	0.252**	0.252**
ความไว้วางใจ	-	-	-	-	-	-	0.299**	-	0.299**	-	0.190**	0.190**
ความผูกพัน	-	-	-	-	-	-	0.504**	-	0.504**	-	0.320**	0.320**
พฤติกรรมจัดการความรู้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.635**	-	0.635**

หมายเหตุ \*\* หมายถึง p value<0.01

\* หมายถึง p value<0.05

## บทที่ 5

### สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย

งานวิจัยผลกระทบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมผ่านความไว้วางใจ ความผูกพัน พฤติกรรมการจัดการความรู้มีคำถามในการวิจัย คือ ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ที่ได้รับผลกระทบจากรูปแบบการจัดการความขัดแย้งมีลักษณะอย่างไร และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ อย่างไร หน่วยวิเคราะห์ คือ ระดับบุคคลที่เป็นพนักงานในสำนักงานใหญ่ของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ และกลุ่มธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ โดยธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารเกียรตินาคิน เนื่องจากเป็นธนาคารที่มีโครงสร้างผู้ถือหุ้นของชาวต่างประเทศน้อยที่สุดเรียงลำดับจาก 14 ธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในกำกับของธนาคารแห่งประเทศไทย และธนาคารเฉพาะกิจของรัฐ ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เนื่องมาจากเป็นธนาคารเฉพาะกิจของรัฐที่มีภารกิจใกล้เคียงกับธนาคารพาณิชย์มากกว่าธนาคารเฉพาะกิจของรัฐอื่น ๆ

ตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม พฤติกรรมการจัดการความรู้ ความไว้วางใจ ความผูกพัน และ รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

กลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 557 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยแต่ละธนาคารจะทำการสุ่มแบบแบบชั้นภูมิจากฝ่ายหรือแผนก และเมื่อได้ฝ่ายหรือแผนกแล้วจะทำการสุ่มพนักงานโดยการสุ่มอย่างง่าย

เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามมีทั้งหมด 7 ตอน ที่ได้รับการตรวจสอบโดยความตรงเชิงเนื้อหาและภาษา มีค่า ค่าดัชนีความสอดคล้อง หรือ IOC ตั้งแต่ 0.80-1.00 มีการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าทุกตัวแปรแฝงมีตัวแปรสังเกตได้ที่สามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้ถูกต้องตามทฤษฎี และแบบสอบถามมีการตรวจสอบความเชื่อมั่น มีค่าดัชนีแอลฟาของครอนบาคทั้งฉบับเท่ากับ 0.972

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ทั้งสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูล และทำการทดสอบสมมุติฐานด้วยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง และสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างเพศหญิงมากกว่าเพศชายทั้งกลุ่มตัวอย่างมีอายุ 26-35 ปีมากที่สุด ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ระดับปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่างส่วนมากจบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีที่ศึกษาในประเทศไทย และ

กลุ่มตัวอย่างมีอายุงานต่ำกว่า 5 ปีมีจำนวนมากที่สุด

ในส่วนของ ตัวแปรที่มีสเกลอันดับ 7 สเกล พบว่าตัวแปรความผูกพันเชิงอารมณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 5.91 หรือแปลความหมายได้ว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนตัวแปรการทำความคิดให้เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 4.93 หรือแปลความหมายได้ว่าอยู่ในระดับค่อนข้างมาก สำหรับตัวแปรที่มีสเกลอันดับ 5 สเกล ตัวแปรการจัดการขัดแย้งแบบบูรณาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.75 หรือแปลความหมายได้ว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนตัวแปรความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 3.21 หรือแปลความหมายได้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง

การทดสอบตัวแบบการวัดของตัวแปรสังเกตได้ของทุกตัวแปรแฝง คือ การจัดการความขัดแย้ง ความไว้วางใจ ความผูกพัน พฤติกรรมการจัดการความรู้ พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม สามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้ แสดงว่าตัวแปรแฝงมีความถูกต้องเชิงโครงสร้าง

## การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งจากการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์ตามสมมติฐาน การวิจัย สามารถที่จะอภิปรายผลการวิเคราะห์ต่าง ๆ ได้ดังนี้

### อภิปรายผลของลักษณะกลุ่มตัวอย่างและข้อมูล

ประชากรที่ทำการสุ่มตัวอย่างเป็นระดับพนักงานที่ทำงานในสำนักงานใหญ่ ดังนั้นจึงเป็นพนักงานที่เข้ามาทำงานได้ไม่เกิน 5 ปี เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ก่อนที่จะมีการเลื่อนตำแหน่ง จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มชนาการมีช่วงอายุระหว่าง 26-35 ปี ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี สำหรับลักษณะของข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้มีความโค้ง และความเบ้ที่เหมาะสมต่อการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง เป็นสิ่งที่แสดงถึงว่าข้อมูลมีการกระจายใกล้เคียงกับโค้งมาตรฐาน (Mardia, 1970) ที่มีผลต่อวิธีที่ใช้ในการประมาณค่าตัวแบบ Maximum Likelihood (ML) (Gao, Mokhtarian, & Johnston, 2008)

### อภิปรายผลของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เนื่องมาจากองค์การที่เป็นชนาการเป็นองค์การที่มีโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่ มีกระบวนการทำงานที่หลากหลาย ซับซ้อน ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประเด็นที่ซับซ้อน ต้องการการสังเคราะห์แนวคิดเพื่อให้ได้การแก้ไขปัญหาคือที่สุด และอาศัยความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา สถานการณ์ดังกล่าวเป็นสถานการณ์ที่เหมาะสมต่อการใช้รูปแบบการจัดการแบบบูรณาการ (Rahim, 2001) นอกจากนั้นระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างเป็นระดับปริญญาตรี ถือว่าเป็นกลุ่มคนที่มีการศึกษาและช่วงอายุเป็นกลุ่มคนในช่วง Y Generation หรือ Millenials Generation คือ เกิดในปี ค.ศ. 1980-2000 หรือ พ.ศ. 2527-2547 มีลักษณะที่ทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นสูง มีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน เช่น ทุกอย่าง

สามารถทำได้ ตั้งใจทำงานให้สำเร็จ ทุ่มต่อการทำงาน ชอบความเป็นอิสระในการทำงาน (Zemke, Raines, & Filipczak, 2013) ปัจจัยด้านการศึกษาและช่วงอายุของตัวอย่าง เป็นกลุ่มที่เหมาะสมในการใช้รูปแบบการจัดการแบบบูรณาการ จึงมีแนวโน้มว่า หากหัวหน้างานใช้รูปแบบการบริหารความขัดแย้งตามแนวทางกลยุทธ์ จะเลือกใช้การบริหารความขัดแย้งแบบบูรณาการกับทีมงาน ส่วนรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยงมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เพราะ ไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่มีความสำคัญหรือมีผลกระทบมาก ที่ไม่สามารถปล่อยให้ความขัดแย้งยืดเยื้อไปได้ จำเป็นต้องการการตัดสินใจ และหลายฝ่ายต้องเข้ามาร่วมในการแก้ไขปัญหา (Rahim, 2002) ทำให้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง ถูกนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในธนาคารน้อยที่สุด

สำหรับความไว้วางใจพบว่าประเด็นความสามารถมีค่าเฉลี่ยมาก เนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ทำงานในสำนักงานในระดับใช้ความรู้ความสามารถ (White-collar) ส่วนความมีเมตตาคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยน้อย มีลักษณะสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Mayer and Davis (1999) ความสามารถเป็นลักษณะที่สังเกตหรือมีประสบการณ์ที่จะรับรู้ได้ง่ายผ่านการสื่อสารหรือการประชุมร่วมกันหรือการปฏิบัติงานประจำวัน แต่สำหรับความมีเมตตาคุณธรรมจำเป็นต้องใช้โอกาสในการมีประสบการณ์ในการรับรู้ (Nooteboom, 2003) หรือว่าจำเป็นต้องมีเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการแสดงออกของความมีเมตตาคุณธรรม จึงเป็นปัจจัยที่สังเกตและมีประสบการณ์ได้ยากกว่าการรับรู้ถึงความรู้ความสามารถของหัวหน้างาน

สำหรับความผูกพันพบว่าประเด็นความผูกพันเชิงอารมณ์มีค่าเฉลี่ยมาก แต่ความผูกพันเชิงต่อเนืองมีค่าเฉลี่ยน้อย เนื่องมาจากความผูกพันทางอารมณ์เกิดขึ้นหรือพัฒนามาจากประสบการณ์ทำงานในเชิงบวก เช่น จากการพึงพอใจในงาน องค์กรมีความเป็นธรรม หรือเกิดจากความรู้สึกที่ดีจากการได้ผลลัพธ์ในการทำงาน ในทางตรงข้ามความผูกพันเชิงต่อเนืองเกิดจากการขาดแคลนทางเลือกในการหางานใหม่หรือโอกาสในการไปทำงานในองค์กรใหม่ จึงทำให้ต้นทุนในการลาออกไปทำงานในองค์กรอื่นสูงขึ้น (Wasti, 2002) ทำให้การรับรู้ในความผูกพันเชิงอารมณ์เป็นได้ง่ายกว่าการประเมินทางเหตุผลในเรื่องต้นทุนจากการออกจากองค์กร

สำหรับพฤติกรรมการจัดการความรู้พบว่าประเด็นการสร้างความรู้มีค่าเฉลี่ยสูง แต่การเก็บบันทึกความรู้มีค่าเฉลี่ยน้อย เนื่องจากความรู้สามารถแบ่งได้ออกเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit knowledge) และความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit knowledge) เช่น ประสบการณ์ แต่ละบุคคลสามารถสร้างให้เกิดความรู้ทั้งสองได้ ทั้งเกิดจากประสบการณ์การทำงานปกติและมาตรการส่งเสริมขององค์กร เช่น การส่งพนักงานไปอบรมพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ แต่การเก็บสะสมความรู้ทั้งที่ปรากฏชัดแจ้งและไม่ปรากฏชัดแจ้ง ไม่ใช่เป็นการเก็บสะสมภายในบุคคล แต่เป็นการเก็บสะสมความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ถ้าความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งไม่ได้ถูกสร้างให้เป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง เช่น เก็บสะสมในรูปแบบเอกสาร หรือไฟล์คอมพิวเตอร์ ซึ่งมักเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเป็นผู้จัดระบบให้เกิดขึ้น ตามแนวคิด

ของ Nonaka and Takeuchi (1996) จะทำให้การเก็บสะสมความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งเกิดขึ้นได้ยากกว่าสำหรับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม การผลิตความคิดมีค่าเฉลี่ยมาก เนื่องจากการผลิตความคิด ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ เข้าสู่ตลาด หรือการผลิตความคิดในการพัฒนากระบวนการ เป็นสิ่งที่ยังต้องการให้เกิดเป็นรูปธรรม (Enzing, Batterink, Janszen, & Omta, 2011) มีการจูงใจและสร้างค่านิยมให้พนักงานในองค์กรสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น (Sauer mann, 2008) สำหรับการทำความเข้าใจให้เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เนื่องจากการทำความเข้าใจเป็นจริงเป็นประเด็นของการนำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการที่เป็นจริงในตลาด ซึ่งเป็นข้อจำกัดขององค์กรที่มีกระบวนการและโครงสร้างการตัดสินใจที่ซับซ้อน ทำให้ความคิดในเชิงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นมักไม่ได้นำไปใช้และเห็นผลเป็นรูปธรรม

### อภิปรายผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง

จากผลวิจัย คือ การจัดการความขัดแย้งส่งผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจและส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพัน ความไว้วางใจส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้ ความผูกพันส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้ และพฤติกรรมการจัดการความรู้ส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ คือ

#### 1. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการความรู้กับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการจัดการความรู้ ทั้งห้าองค์ประกอบ ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

พฤติกรรมการจัดการความรู้ส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม เนื่องจากพฤติกรรมในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ทำให้เกิดกิจกรรมเชิงนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร เริ่มต้นตั้งแต่พฤติกรรมการจัดการความรู้ในการสร้างความรู้ การได้มาซึ่งความรู้ การเก็บสะสมความรู้ การแบ่งปันกระจายความรู้ การนำความรู้มาใช้ จะเป็นการเพิ่มคลังความรู้ (Stock of knowledge) พฤติกรรมเหล่านี้นำมาซึ่งกิจกรรมเชิงนวัตกรรม ส่งเสริมกระบวนการทางนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้นำมาซึ่งการเกิดความรู้ใหม่ในองค์กร เป็นทรัพยากรทางนวัตกรรมที่นำไปสู่การเกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ แต่อย่างไรก็ตามถ้าองค์กรมีพฤติกรรมเพียงผลิตความรู้และแบ่งปันความรู้ แต่ไม่มีการประยุกต์ใช้ความรู้ ก็ไม่สามารถเกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้ (Huang & Li, 2009) องค์กรใดมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมในการจัดการความรู้อย่างครบถ้วน จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าเพิ่มของความรู้ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ (Darroch & McNaughton, 2002) แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ จะเป็นพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการประยุกต์ใช้ความรู้ได้เช่นกัน (Li et al., 2009) พฤติกรรมการจัดการความรู้ในมุมมองหนึ่งเป็นการสะท้อนถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอกผ่านกระบวนการจัดการ

ความรู้ ซึ่งการสร้างความร่วมมือดังกล่าวเป็นการสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ นวัตกรรม คือ เทคโนโลยีใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ นอกจากนั้นพฤติกรรมการจัดการความรู้จะทำให้ บุคลากรได้ซึมซับความรู้ใหม่ เพราะในระหว่างที่บุคลากรแสดงพฤติกรรมการจัดการความรู้ สมรรถนะจะถูกพัฒนาขึ้น และความสามารถในการปฏิบัติจะเพิ่มขึ้น หรือเป็นการเพิ่มทั้งความรู้ที่ ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) และความรู้ที่ไม่ชัดแจ้ง (Tacit knowledge) (Grimaldi & Ripa, 2011)

ผลผลิตของพฤติกรรมการจัดการความรู้ คือ จะเกิดองค์ความรู้ (Knowledge embodiment) ภายในองค์กร และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม (McAdam, 2000) การเรียนรู้จะสร้างวิถีคิดที่นำไปสู่วิถีคิด เชิงนวัตกรรม คือ มีความสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น และนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง (Basadur & Gelade, 2006) และแสดงออกเป็นพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ดังนั้นหากองค์กรมีการบริหารจัดการความรู้และ ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการจัดการความรู้จะนำมาซึ่งพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมอย่างแน่นอน

## 2. ความไว้วางใจส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่พบว่า ความไว้วางใจส่งผลต่อกระบวนการร่วมมือใน การได้มาซึ่งความรู้และการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในทีม และภายในองค์กร (Park & Lee, 2014; Renzl, 2008) การที่มีความไว้วางใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดกระบวนการ สื่อสารในการรับฟังปัญหา การสื่อสารแบบเปิด ที่เป็นเหตุให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ (Politis, 2003) สำหรับความไว้วางใจในความเมตตากรุณาเช่นเดียวกันที่ส่งผลต่อการถ่ายทอดความรู้ ความไว้วางใจ ในความเมตตากรุณา จะส่งเสริมความรู้สึกที่ดีต่อกัน การดูแลซึ่งกันและกัน ในระหว่างผู้ที่ถ่ายทอด ความรู้และผู้รับการถ่ายทอดความรู้ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีทั้งสองฝ่าย อันนำมาซึ่ง ความสามารถในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเข้าถึงความรู้ได้มากขึ้น (Ko, 2010, 2014) ถ้าผู้รับ ความรู้มีความไว้วางใจต่อผู้ที่ถ่ายทอดความรู้จะนำมาซึ่งการได้มาของความรู้นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Boussouara & Deakins, 2000) ในอีกมุมหนึ่ง ความไว้วางใจจะทำให้ความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ เกิดเป็นรูปธรรม (Ding, Ng, & Wang, 2013) เพราะผู้ที่แบ่งปันความรู้ต้องไว้วางใจได้ว่าความรู้ที่ แบ่งปันออกไปจะต้องไม่กลับมาเป็นศัตรูหรือมาทำร้ายตนเอง (Patrick et al., 2000) หรือกล่าวได้ว่า ความไว้วางใจลดความกลัวในพฤติกรรมแบ่งปันข้อมูล (Renzi, 2008)

## 3. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพัน และพฤติกรรมการจัดการความรู้

ความผูกพันส่งอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Liu et al. (2011) Matzler et al. (2011) และ Rocha et al. (2008) เนื่องจาก บุคลากรที่มีความผูกพันกับ องค์กรจะมีความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ของตนให้กับองค์กร ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมใน กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร (Camelo-Ordaz et al., 2011; Hislop, 2003) รวมทั้งยินดีที่จะเข้า ไปมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นในองค์กร (Chiang, Han, & Chuang, 2011) นอกจากนั้น Tnay, Othman, Siong, and Lim (2013) และ Wasti (2002) พบว่าผู้ที่ผูกพันกับองค์กรจะมี



อัตราการลาออกต่ำ จึงมีอายุงานมากหรืออยู่กับองค์กรมายาวนาน จะเป็นทั้งผู้ที่แบ่งปัน ถ่ายทอดความรู้ให้กับองค์กรมากตามระยะเวลาที่เป็นสมาชิกขององค์กร ดังนั้นการที่รักษาบุคลากรไว้กับองค์กร โดยการทำให้บุคลากรผูกพันกับองค์กร จะส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้

สรุปได้ว่าความผูกพันองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรยอมอุทิศตนเองเพื่อองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นความรู้ ความสามารถ เวลา แม้กระทั่งการยอมสูญเสียความสะดวกสบายได้ การที่บุคลากรมีความผูกพันจะนำไปสู่ความตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรที่ตนเองอยู่ให้เจริญก้าวหน้า ยินดีจะแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ของตนเองที่มีต่อองค์กร หรือการยอมรับความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งล้วนเป็น พฤติกรรมของการจัดการความรู้ทั้งสิ้น

#### 4. รูปแบบการจัดการความขัดแย้งส่งผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจ

การจัดการความขัดแย้งมีผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจ เนื่องจากเมื่อเกิดความขัดแย้ง จำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความขัดแย้ง อันนำไปสู่ความไว้วางใจต่อกัน อย่างไรก็ตามการจัดการความขัดแย้งมีรูปแบบให้เลือกใช้ได้ตามสถานการณ์ หรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมแตกต่างกันไป สถานการณ์บาง สถานการณ์จำเป็นต้องใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบหนึ่ง แต่เมื่อสถานการณ์ เปลี่ยนไปรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบเดิมที่เคยใช้ได้ผลดีในสถานการณ์เดิมอาจจะใช้ไม่ได้ผลดีได้

ดังที่พบได้ในงานของ Chan et al. (2008) ให้ผลที่สอดคล้องกัน คือ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งส่งผลทางบวกต่อความไว้วางใจ การจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการจะส่งผลทางบวกต่อทัศนคติเชิงบวกต่อหัวหน้าทีมของทีมงาน และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีให้แก่องค์กร (Iqbal & Fatima, 2013) สาเหตุที่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการมีผลเชิงบวกต่อความไว้วางใจ เนื่องจาก เป็นการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย หรือสร้างให้เกิดการยอมรับกับทุกฝ่ายบนพื้นฐานของความพึงพอใจของทุกฝ่าย อันนำไปสู่สถานการณ์ในแบบชนะ-ชนะ เมื่อเกิดเงื่อนไขตาม สถานการณ์แบบชนะ-ชนะดังกล่าว จะนำไปสู่ความรู้สึกรักหรือทัศนคติที่ดีต่อกัน เกิดเป็นความไว้วางใจต่อกัน ทุกฝ่ายเห็นพ้องกันว่าทุกฝ่ายได้ประโยชน์ซึ่งนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน นอกจากนี้ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการมีลักษณะที่เป็นการแก้ไขปัญหาที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน อันเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่จำเป็น เพราะทำให้มีการเปิดการสื่อสาร สร้างความชัดเจนในสิ่งที่เข้าใจ ผิดวิเคราะห์ถึงสาเหตุปัญหาที่ขัดแย้งร่วมกัน สามารถบรรลุความตกลงของทุกฝ่าย (Brewer & Lam, 2009) อันเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารความขัดแย้งที่พึงประสงค์ในทุกองค์การ ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการจึงส่งผลต่อความไว้วางใจ

ลักษณะของการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม จะมีพฤติกรรมทั้งให้ และรับ หรือแบ่งปันซึ่งกันและกัน คือทั้งสองฝ่ายต้องยินดีให้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนยินยอม ในสถานการณ์ที่การจัดการแบบบูรณาการและแบบครอบงำใช้ไม่ได้ผลสำเร็จ การจัดการแบบ

ประนีประนอมจะนำไปสู่ความไว้วางใจเนื่องจากการแลกเปลี่ยนทั้งส่วนที่ได้รับและส่วนที่เสีย ในเงื่อนไขที่ต่างฝ่ายต่างมีทั้งได้และมีทั้งรับ

สำหรับการจัดการความขัดแย้งแบบยินยอม นำมาซึ่งความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน โดยเฉพาะในเรื่อง ความมีเมตตากรุณา เพราะหากการยินยอมเป็นลักษณะของชนะ-แพ้ และหัวหน้ายินดีเสียหรือแพ้ ย่อมแสดงถึงความเมตตากรุณาต่อทีมงาน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้การจัดการความขัดแย้งแบบยินยอมเป็นอีกรูปหนึ่งที่น่าไปสู่ความไว้วางใจได้

สำหรับการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ คั้งนั้นผลของการจัดการความขัดแย้งแบบนี้สร้างความไว้วางใจเมื่อต้องการให้ประเด็นความขัดแย้งสงบไป การเผชิญหน้าอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงหรือส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในประเด็นอื่นตามมา กลยุทธ์ที่ดีจึงเป็นการหลีกเลี่ยง ปล่อยผ่านไป ไม่สนใจ หรือเลื่อนประเด็นความขัดแย้งไปจนกว่าเห็นว่าได้เวลาที่ดีในการมาพูดคุยในประเด็นนี้

ส่วนแบบสุดท้าย คือ การจัดการความขัดแย้งแบบครอบงำที่เหมาะสมกับเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่เป็นเรื่องที่ปล่อยผ่านไปอาจเสียหาย หรือเป็นสถานการณ์ที่ต้องการความเร่งด่วน หรือมีความสำคัญ การเลือกใช้ในแนวทางการจัดการแบบนี้จึงเหมาะสม อย่างไรก็ตามการใช้รูปแบบนี้ จำเป็นที่จะต้องใช้ความรอบคอบในการประเมินถึงผลที่อาจจะเกิดตามมา ดังนั้น เมื่อเกิดความขัดแย้ง จำเป็นที่ต้องมีการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่ง จะนำไปสู่ความไว้วางใจ

#### 5. การจัดการความขัดแย้ง ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพัน

การจัดการความขัดแย้ง ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพัน อันมีลักษณะเช่นเดียวกับกับความไว้วางใจ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งแล้วมีการจัดการความขัดแย้งอย่างเหมาะสมจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร แม้ผลดังกล่าวจะไม่ได้มีขนาดเท่ากับความไว้วางใจ แต่ก็ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันมีลักษณะแบบแผนเช่นเดียวกับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการกับความไว้วางใจ ทั้งในขนาดและทิศทาง เนื่องจากตรรกะเหตุผลของความสัมพันธ์ทั้งสองนั้นคล้ายคลึงกันมาก อีกทั้งมีการศึกษาจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อความผูกพัน อันมีความหมายว่า หากในองค์กรใดมีความไว้วางใจย่อมมีความผูกพันด้วย จึงจะไม่ขออธิบายตรรกะเหตุผลของความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการกับความผูกพันเพิ่มเติมในที่นี้

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานศึกษาของ Iqbal and Fatima (2013) ที่ศึกษาความขัดแย้งระหว่างพนักงานในองค์กรภาครัฐกิจบริการ ในประเทศปากีสถานและพบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบครอบงำส่งผลทางบวกต่อความผูกพันเชิงต่อเนื่อง ในงานวิจัยนี้ เมื่อคู่ค่าสหสัมพันธ์

ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับความผูกพันพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการความขัดแย้งแบบครอบงำกับความผูกพันเชิงต่อเนื่องมีค่าสูงกว่าค่าองค์ประกอบอื่น ๆ การศึกษาของ Hofstede (2011) พบว่าวัฒนธรรมของคนเอเชียรับรู้ถึงระยะห่างของอำนาจ (Power distance) คือ การรับรู้ว่ามีอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันอยู่ในองค์กร และต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนหรือการขาดเสถียรภาพในอาชีพการงาน จึงอาจจะตีความได้ว่า การใช้อำนาจเป็นตัวตัดสินใจปัญหาความขัดแย้ง พนักงานต้องยอมรับอำนาจนั้นเพื่อให้ตนเองมีความมั่นคงในการอยู่ในองค์กร จึงมีผลเชิงบวกต่อความผูกพัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันเชิงต่อเนื่อง

ในการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่น่าไปสู่การแลกเปลี่ยนทั้งด้านผลได้และผลเสีย เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย เมื่อต่างฝ่ายต่างมีอำนาจใกล้เคียงกัน เมื่อทุกฝ่ายเป็นทั้งผู้รับและผู้ให้อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้เกิดความผูกพันได้

การจัดการความขัดแย้งแบบยินยอมสามารถนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร เนื่องมาจากการที่หัวหน้ายินยอมเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกทางบวกต่อการจัดการกับความขัดแย้งนั้น นำมาซึ่งความผูกพันเชิงอารมณ์ได้ และมีผลต่อความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน คือ ความรู้สึกว่าการที่จะผูกพันกับองค์กร เนื่องจากหัวหน้างานยินยอมโอนอ่อนผ่อนตามให้แก่ทีมงาน เมื่อเกิดความขัดแย้ง ดังนั้นรูปแบบการยินยอมสามารถนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรได้

สุดท้ายการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง จะเหมาะสมถ้าสถานการณ์ความขัดแย้งเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ และการเผชิญหน้าอาจจะส่งผลเสีย ทางเลือกหนึ่ง คือ การไม่สร้างบรรยากาศหรือการเพิ่มระดับความขัดแย้ง ถือเป็นแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อรักษาความผูกพันให้ดำรงต่อไปได้ ดังนั้น เมื่อมีความขัดแย้งแล้วมีการจัดการความขัดแย้งจะนำไปสู่การเกิดความผูกพันได้

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์หรือเชิงนโยบาย

1. การสร้างทักษะและทัศนคติในการใช้การจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมต่อสถานการณ์และบริบท ในทุกระดับในสังคม เช่น ครอบครัว ชุมชน องค์กร และประเทศ ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในประเด็นที่มีความซับซ้อน ละเอียดย่อย และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก การใช้การจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการจะส่งผลดีต่อ การสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน พฤติกรรมการจัดการความรู้และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

2. ภาครัฐมีนโยบายและมาตรการที่เอื้อต่อการจัดการความขัดแย้ง ในระดับภายในภาครัฐด้วยกัน ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน และภาครัฐกับภาคประชาชน โดยจัดเป็นระบบในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การออกเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของภาครัฐ เป็นต้น

3. สนับสนุนให้องค์การทั้งภาครัฐ เอกชนและประชาชนมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และสร้างพฤติกรรมจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เช่น นำทักษะการจัดการความรู้เข้าไปบรรจุไว้ในหลักสูตรของนักเรียน ในการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### **ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ**

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติในการพัฒนาองค์การและเพิ่มสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. ในการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับองค์การที่ใช้ Balance score card ในด้านส่งเสริมด้านการเรียนรู้และความเจริญเติบโตขององค์กร ควรมีประเด็นและตัวชี้วัดในด้านการสร้างและการพัฒนาพฤติกรรมจัดการความรู้
2. ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลางควรได้รับการพัฒนาในด้านการจัดการความขัดแย้งที่นำไปสู่ผลผลิตเพื่อการสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และนำไปสู่ผลลัพธ์ในการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้เกิดขึ้น
3. องค์กรจัดทำขบวนการทำงานและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ทำให้มีการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้งห้ารูปแบบอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยทำเป็นข้อมูลรวบรวม (Inventory) ของลักษณะปัญหา พิจารณาร่วมกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น ระดับความรุนแรงของปัญหา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับปัญหา ข้อกำหนดหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ความขัดแย้งนั้น ฯลฯ เพื่อให้มีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเหมาะสม อันนำไปสู่ความไว้วางใจ ความผูกพันในองค์กร พฤติกรรมจัดการความรู้ที่มีผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม
4. องค์กรควรส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อความไว้วางใจระหว่างพนักงานด้วยกัน พนักงานกับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร พนักงานในส่วนงานอื่นๆ และความไว้วางใจระหว่างกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน เช่น แตกต่างทางการศึกษา แตกต่างในวัยอายุ แตกต่างในประสบการณ์ เป็นต้น เพื่อเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมจัดการความรู้ และนำไปสู่พฤติกรรมและการสร้างนวัตกรรมในที่สุด

#### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต**

1. เนื่องจากลักษณะของการเก็บข้อมูลของพนักงานแต่ละฝ่าย จากแต่ละธนาคาร ลักษณะโครงสร้างข้อมูลเป็นแบบโครงสร้างลำดับลดหลั่น (Hierarchical structure data) เพื่อให้การวิเคราะห์ได้ถูกต้อง แม่นยำมากขึ้นควรใช้แนวทางการวิเคราะห์ Multi-level structural equation model ที่จะทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงอิทธิพลที่เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และระดับทีมหรือฝ่ายได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น
2. เนื่องจากการจัดการความขัดแย้งเป็นประเด็นของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองฝ่าย หรือมากกว่า ถ้าพิจารณาถึงความขัดแย้งระหว่างบุคคลสองฝ่ายสามารถทำการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยแบบ Dyadic data analysis (Kenny, Kashy, & Cook, 2006) เพราะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น คู่รัก สามีภรรยา หรือความสัมพันธ์อื่น ๆ ที่อยู่ในลักษณะของมิตรภาพ เป็นต้น ด้วย

วิธีการเชิงปริมาณด้วยเทคนิค Structural equation model หรือ Multi-level structural equation model ซึ่งจะทำให้ผลการวิเคราะห์มีความลึกซึ้ง และเป็นการพัฒนาในด้านการศึกษาความขัดแย้งด้วยระเบียบวิธีใหม่

3. ควรมีการศึกษาว่าในองค์กรแต่ละประเภท จะมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบใด ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ และความผูกพัน รวมทั้งการส่งผลดังกล่าวมีลักษณะอย่างไร ขนาดอิทธิพลมากหรือน้อย และมีทิศทางอย่างไร

4. ทำการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแต่ละแบบ กับ องค์ประกอบพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้แต่ละด้าน เพื่อจะได้ทราบว่าหากต้องการสร้างพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้ในองค์ประกอบใดหรือด้านใด ควรจะมีแบบแผนการจัดการความขัดแย้งอย่างไร

## บรรณานุกรม

- ชนิด ฌ เชียงใหม่. (2555). *ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าพระธาตุ อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ ทรัพยากรเพื่อความมั่นคง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิทย์ เทียงบุญธรรม. (2541). *พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2547). *ศัพท์การบริหารธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2557 ก). *สถาบันการเงินเฉพาะกิจ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.1213.or.th/th/aboutfcc/finservices/Pages/SFIs.aspx>
- ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2557 ข). *สถาบันการเงินภายใต้ การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.1213.or.th/th/aboutfcc/finservices/Pages/FinUnderBOT.aspx>
- สอ เศรษฐบุตร. (2542). *New Model English-Thai Dictionary: Volume 1 A to L*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Afuah, A. (2003). *Innovation management: Strategic, implementation, and profits* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Oxford University Press.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology, 53*, 625-642.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management, 23*(4), 495-516.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management, 9*(4), 336-355.
- Ayoko, O. B., & Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal of Conflict Management, 31*(8), 694-724.
- Ayoko, O. B., & Pekerti, A. A. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management, 19*(4), 297-318.

- Bakker, M., Leenders, R. T. A. J., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Engelen, J. M. L. V. (2006). Is trust really social capital?. Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13(6), 594-605.
- Barbuto, J. E., Phipps, K. A., & Xu, Y. (2010). Testing relationships between personality, conflict styles and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 21(4), 434-447.
- Basadur, M., & Gelade, G. A. (2006). The role of knowledge management in the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 45-62.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Beijerse, R. P. U. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-110.
- Ben-Meir, Y. (2009). National sovereignty through decentralization A community-level approach to conflict management in Iraq and the Palestinian occupied territories. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 29(5/6), 237-251.
- Billingham, R. E., & Sack, A. R. (1987). Conflict tactics and the level of emotional commitment among unmarrieds. *Human Relations*, 40(1), 59-74.
- Birasnav, M., Albufalasa, M., & BaderSchool, Y. (2013). The role of transformational leadership and knowledgemanagement processes on predicting product and processinnovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *T□KHNE - Review of Applied Management Studies*, 11, 64-75.
- Blackman, D. A., & Henderson, S. (2005). Know ways in knowledge management. *The Learning Organization*, 12(2), 152-168.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing:
- Bouckennooghe, D., Clercq, D. D., & Deprez, J. (2014). Interpersonal justice, relational conflict, and commitment to change: The moderating role of social interaction. *Applied Psychology: An International Review*, 63(3), 509-540.
- Boulding, K. E. (1962). *Conflict and defense: A general theory*. New York: Harper & Brothers.
- Boussouara, M., & Deakins, D. (2000). Trust and the acquisition of knowledge from non-executive directors by high technology entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(4), 204-226.

- Brewer, B., & Lam, G. K. Y. (2009). Conflict handling preferences: A public private comparison. *Public Personnel Management, 38*(3), 1-14.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management, 13*(1), 78-94.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*(4), 533-546.
- Bullinger, A. C. (2008). *Innovation and ontologies*. Berlin: Gabler.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports, 55*, 19-28.
- Camelo-Ordaz, C., Garcí'a-Cruz, J. N., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. N. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(7), 1442–1463. doi: 10.1080/09585192.2011.561960
- Cardoso, L., Meireles, A., & Marques, J. (n.d.). Organizational commitment knowledge management and social economy: An empirical study. In *Paper presented at the European Conference on Intellectual Capital* (p.189). n.p.
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management, 16*(5), 740 - 753.
- Chan, J. C. Y., Sit, E. N. M., & Lau, W. M. (2014). Conflictmanagement styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of nursing students: A cross-sectional study. *Nurse Education Today, 34*, 934-939.
- Chan, K. W., Huang, X., & Ng, P. M. (2008). Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific J Manage, 25*, 277-295.
- Chao, C.-C., & Tian, D. (2013). Keeping relationships positive or doing things right Bridging women leaders' conflict management strategies in non-profit organisations in Taiwan and the USA. *Chinese Management Studies, 7*(1), 94-110.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research, 62*, 104–114.



- Chen, X.-H., Zhao, K., Liu, X., & Wu, D. D. (2012). Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 151-172.
- Cheng, J.-H., Yeh, C.-H., & Tu, C.-W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 283-295.
- Chiang, H. H., Han, T. S., & Chuang, J. S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604-622.
- Cohen, A. (1993). Work Commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26, 75-90.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Coombs, R., & Hull, R. (1998). Knowledge management practices' and path-dependency in innovation. *Research Policy*, 27, 237-253.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.
- Desivilya, H. S., Somech, A., & Lidgoster, H. (2010). Innovation and conflict management in work teams: The effects of team identification and task and relationship conflict. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(1), 28-48.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-152.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. T. Colema & E. C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution theory and practice* (pp. 23-42). California: John Wiley & Sons.
- Diakoulakis, I. E., Georgopoulos, N. B., Koulouriotis, D. E., & Emiris, D. M. (2004). Towards a holistic knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 32-46.

- Diamond, D. W., & Dybvig, P. H. (2000). Bank runs, deposit insurance, and liquidity. In A. J. Rolnick (Ed.), *Quarterly review* ( pp. 14-23). Minnesota: Federal Reserve Bank of Minneapolis.
- Ding, Z., Ng, F. F., & Wang, J. (2013). The mediation role of trust in knowledge sharing, engineering, Construction and Architectural Management. *Construction and Architectural Management*, 20(6), 604-619.
- Djalal, D. H. (2011). Conflict management experiences in Southeast Asia: Lessons and implications for the South China sea disputes. *Asian Politics & Policy*, 3(4), 627–642.
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. T. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82–94.
- Donate, M. J., & Pablo, J. D. S. D. (2014). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
- Doucet, L., Jehn, K. A., Weldon, E., Chen, X., & Wang, Z. (2009). Cross-cultural differences in conflict management An inductive study of Chinese and American managers. *International Journal of Conflict Management*, 20(4), 355-376.
- Drory, A., & Ritov, I. (1997). Effects of work experience and opponent's power on conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 8(2), 148-161.
- Ejaz, S. S., Iqbal, F., & Ara, A. (2012). Relationship among personality traits and conflict handling styles of call center representatives and appraisal of existing service model. *International Journal of Psychological Studies*, 4(4), 27-36.
- Enzing, C. M., Batterink, M. H., Janszen, F. H. A., & Omta, S. W. F. O. (2011). Where innovation processes make a difference in products' short- and long-term market success. *British Food Journal*, 113(7), 812 - 837.
- Evans, N., & Qureshi, A. M. A. (n.d.). Organisational politics: The impact on trust information and knowledge management and organisational performance. In *Paper presented at the European Conference on Information Management & Evaluation*. (p.34). n.p.
- Fink, C. F. (1968). Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Conflict Resolution*, 12(4), 412-460.

- Forrester, W. R., & Tashchian, A. (2013). Effects Of personality on conflict resolution in student teams: A structural equation modeling approach. *Journal of College Teaching & Learning, 10*(1), 39-46.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management, 11*(1), 32-55.
- Gamero, N., Gonza'lez-Roma, V., & Peiro, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*, 47–69.
- Gao, S., Mokhtarian, P. L., & Johnston, R. A. (2008). Nonnormality of data in structural equation model. *Journal of the Transportation Research*(2082), 116–124.
- Grimaldi, M., & Rippa, P. (2011). An AHP-based framework for selecting knowledge management tools to sustain innovation process. *Knowledge and Process Management, 18*(1), 45-55.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Havard Business Review, 121*-130.
- He, Y., Ding, X.-H., & Yang, K. (2014). Unpacking the relationships between conflicts and team innovation: Empirical evidence from China. *Management Decision, 52*(8), 1533-1548.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 41-65.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations, 25*(2), 182-202.
- Ho, L. A., Kuo, T.-H., & Lin, B. (2012). How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing. *Internet Research, 22*(1), 4-28.
- Hocker, J. L., & Wilmot, W. W. (1991). *Interpersonal conflict* (3<sup>rd</sup> ed.). Dubuque, IA.: Wm. C. Brown
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: Te hofstede model in context*. Retrieved from <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management, 14*(1), 128-140.

- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, J.-W., & Li, Y.-H. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 30(3), 285-301.
- Iqbal, M. Z., & Fatima, A. (2013). Interpersonal conflict handling styles: A collectivist co-workers' perspective on its causes and effects. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(1), 125-153.
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., & Goh, S. K. (2015). Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 54-77.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of eVort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-284.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jong, J. d., & Hartog, D. d. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Kaushal, R., & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579–603.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Cook, W. L. (2006). *Dyadic data analysis*. New York: The Guilford Press.

- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: The Guilford Press.
- Knapp, M. L., Putnam, L. L., & Davis, L. J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: Where do we go from here? *Management Communication Quarterly*, 1(3), 414-429.
- Knudson, R. M., Sommers, A. A., & Golding, S. L. (1980). Interpersonal perception and mode of resolution in marital conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(5), 751-763.
- Ko, D. G. (2010). Consultant competence trust doesn't pay off, but benevolent trust does! managing knowledge with care. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 202-213.
- Ko, D. G. (2014). The mediating role of knowledge transfer and the effects of client-consultant mutual trust on the performance of enterprise implementation projects. *Information & Management*, 51, 541-550.
- Korabik, K., Baril, G. L., & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29(5/6), 405-420.
- Kuo, T. H. (2013). How expected benefit and trust influence knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 506-522.
- Kurdek, L. A. (1994). Conflict resolution styles in gay, lesbian, heterosexual nonparent, and heterosexual parent couples. *Journal of Marriage and Family*, 56(3), 705-722.
- Lai, Y.-L., Hsu, M.-S., Lin, F.-J., Chen, Y.-M., & Lin, Y.-H. (2014). The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research*, 67, 734-739.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Levett, G. P., & Guenov, M. D. (2000). A methodology for knowledge management implementation. *Journal of Knowledge Management*, 2(33), 258-270.

- Li, Y., Liu, X., Wang, L., Li, M., & Guo, H. (2009). How entrepreneurial orientation moderates the effects of knowledge management on innovation. *Systems Research and Behavioral Science, 26*, 645-660.
- Liao, S.-H., & Wu, C.-c. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications, 37*(2), 1096-1103.
- Liu, Y., Keller, R. T., & Shih, H.-A. (2011). The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance. *R&D Management, 41*(3), 274-287.
- Lustri, D., Miura, I., & Takahashi, S. (2007). Knowledge management model: practical application for competency development. *The Learning Organization, 14*(2), 186-202.
- Ma, Z. (2010). Explore the impact of collectivism on conflict management styles: a Turkish study. *International Journal of Conflict Management, 21*(2), 169-185.
- Mardia, K. V. (1970). Trust measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika, 57*(3), 519-530.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning* (2<sup>nd</sup> ed.). California: Davies-Black Publishing.
- Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management, 4*(3), 204-216. doi: 10.1108/13673270010350002
- Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 2-managing knowledge flows and enablers. *Journal of Knowledge Management, 18*(6), 1101-1126.
- Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T., Krogh, G. V., & Mueller, J. (2011). Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(2), 296-310.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.
- McAdam, R. (2000). Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: A qualitative study. *Knowledge and Process Management, 7*(4), 233-241.

- McKenzie, J., Truc, A., & Winkelen, C. V. (2001). Winning commitment for knowledge management initiatives. *Journal of Change Management*, 2(2), 115-127.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Muneer, S., Khan, S. U. R., & Long, C. S. (2014). An incorporated structure of perceived organizational support, knowledge-sharing behavior, organizational trust and organizational commitment: A strategic knowledge management approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), 42- 57.
- Ndubisi, N. O. (2011). Conflict handling, trust and commitment in outsourcing relationship: A Chinese and Indian study. *Industrial Marketing Management*, 40, 109-117.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Havard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7), 833-845.
- Nonaka, I., Umemoto, K., & Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management. *Technology In Society*, 18(2), 203-218.
- Nooteboom, B. (2003). The trust process. In B. Nooteboom (Ed.), *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Nooteboom, B., & Six, F. (2003). Introduction. In B. Nooteboom & F. Six (Eds.), *The trust process in organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Pangil, F., & Chan, J. M. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management, 18*(1), 92-106.
- Park, H., & Antonioni, D. (2007). Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy. *Journal of Research in Personality, 41*(1), 110-125.
- Park, J. G., & Lee, J. (2014). Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management, 32*(1), 153-165.
- Park, Y., & Kim, S. (2005). Linkage between knowledge management and R&D management. *Journal of Knowledge Management, 9*(4), 34-44.
- Patrick, K., Rourke, G., & Phillips, N. (2000). Issues of trust in knowledge management. *VINE, 30*(4), 44-51.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 92*(1-2), 102-112.
- Politis, J. D. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management, 7*(5), 55-66.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Posthuma, R. A. (2011). Conflict management in the middle East. *International Journal of Conflict Management, 22*(3), 216-218.
- Posthuma, R. A., White, G. O., Dworkin, J. B., Ya'nez, O., & Swift, M. S. (2006). Conflict resolution styles between co-workers in US and Mexican cultures. *International Journal of Conflict Management, 17*(3), 242-260.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist, 27*(2), 167-194.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. (1982). Communicative strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), *Communication yearbook* (pp. 629-652). Newbury Park, CA: SAGE.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3<sup>rd</sup> ed.). Connecticut: Quorum books.



- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal: Conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Rands, M., Levinger, G., & Mellinger, G. D. (1981). Patterns of conflict resolution and marital satisfaction. *Journal of Family Issues*, 2(3), 297-321.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220.
- Rispens, S., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2007). It could be worse: A study on the alleviating roles of trust and connectedness in intragroup conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 18(4), 325-344.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rocha, F. d. S., Cardoso, L., & Tordera, N. (2008). The importance of organizational commitment to knowledge management. *Comportamento Organizacional E Gestao*, 14(2), 2211-2232.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 329-355.
- Salisbury, M. W. (2003). Putting theory into practice to build knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 128-141.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85-100.
- Sauermann, H. (2008). *Individual incentives as drivers of innovative processes and performance*. Doctoral dissertation, Department of Business Administration, Graduate School of Duke, Duke University.
- Schneewind, K. A., & Gerhard, A. K. (2002). Relationship personality, conflict resolution, and marital satisfaction in the first 5 years of marriage. *Family Relations*, 51(1), 63-72.
- Schulze, A. D., Stade, M. J. C., & Netzel, J. (2014). Conflict and conflict management in innovation processes in the life sciences. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 57-75.

- Shafer, W. E. (2009). Ethical climate, organizational-professional conflict and organizational commitment: A study of Chinese auditors. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(7), 1087-1110.
- Shah, P. P., & Jehn, K. A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? the interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2(2), 149-165.
- Shih, H. A., & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147-168.
- Song, M., Dyer, B., & Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 341-356.
- Sorenson, R. L., Morse, E. A., & Savage, G. T. (1999). The test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *The International Journal of Conflict Management*, 10(1), 25-44.
- Stebbins, R. A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 48(4), 526-529.
- Sternberg, R. J., & Soriano, L. J. (1984). Styles of conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1), 115-126.
- Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(1), 20-37.
- Taghipour, A., & Dezfuli, Z. K. (2013). Innovative behaviors: Mediate mechanism of job attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1617-1621.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D., & Jex, S. M. (2005). Interpersonal conflict and organizational commitment: Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2375-2398.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274.
- Tidd, S. T., & Friedman, R. A. (2002). Conflict style and coping with role conflict: An extension of the uncertainty model of work stress. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 236-257.

- Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *International Journal of Conflict Management*, *15*(4), 364-380.
- Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. (2006). Effectiveness of Chinese teams: The role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, *2*(2), 231-252.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *97*, 201-208.
- Tocci, N. (2008). The EU and conflict resolution in turkey and georgia: Hindering EU potential through the political management of contractual relations. *Journal compilation*, *46*(4), 875–897.
- Trott, P. (2005). *Innovation management and new product development* (3<sup>rd</sup> ed.). England: Ashford Colour Press
- Utle, M. E., Richardson, D. R., & Pilkington, C. J. (1989). Personality and interpersonal conflict management. *Personality and Individual Differences*, *10*(3), 287-293.
- Vaccaro, A., Parente, R., & Veloso, F. M. (2010). Knowledge management tools, inter-organizational relationships, innovation and firm performance. *Technological Forecasting & Social Change*, *77*(7), 1076–1089.
- Wang, H. K., Tseng, J. F., & Yen, Y. F. (2012). Examining the mechanisms linking guanxi, norms and knowledge sharing: the mediating roles of trust in Taiwan's high-tech firms. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(19), 4048–4068.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, *26*(25), 525–550.
- Wickramasinghe, V., & Widyaratne, R. (2012). Effects of interpersonal trust, team leader support, rewards, and knowledge sharing mechanisms on knowledge sharing in project teams. *VINE*, *42*(2), 214-236.
- Wood, V. F., & Bell, P. A. (2008). Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics. *Personality and Individual Differences*, *45*(2), 126–131.

- Yuan, W. (2010). Conflict management among American and Chinese employees in multinational organizations in China. *Cross Cultural Management: An International Journal of Conflict Management*, 17(3), 299-311.
- Zarankin, T. G. (2008). A new look at conflict styles: goal orientation and outcome preferences. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 167-184.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work managing the clash of boomers, gen xers, and gen yers in the workplace*. San Francisco: American Management Association.
- Zhuang, L., Williamson, D., & Carter, M. (1999). Innovate or liquidate-are all organisations convinced? A two-phased study into the innovation process. *Management Decision*, 37(1), 57-71.
- Zkalp, E. O., Sungur, Z., & Zdemir, A. I. A. e. O. (2009). Conflict management styles of Turkish managers. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 419-438.

ภาคผนวก

## แบบสอบถามในการวิจัย

ผลกระทบผลกระทบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ผ่านความ  
ไว้วางใจ, ความผูกพัน, พฤติกรรมการจัดการความรู้

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้วยดิฉันนางสาวสุชนี บิณฑสันต์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิตสาขาพัฒนาองค์การ  
และการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ ใคร่ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามใน  
การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ โดยข้อมูลที่ท่านตอบนั้น ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและผู้ตอบ  
แบบสอบถามจะไม่ได้รับกระทบใด ๆ จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณา  
ผู้ตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงหรือความความรู้สึกที่แท้จริงของท่านให้ครบถ้วนทุกข้อ  
จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณในความ  
อนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวสุชนี บิณฑสันต์

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัย หัวข้อ “ผลกระทบของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ผ่านความไว้วางใจ, ความผูกพัน, พฤติกรรมการจัดการความรู้” ขอความกรุณาทำคำตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วนทุกข้อในแต่ละตอน

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. หน่วยงานที่สังกัด	ฝ่าย/แผนก..... ธนาคาร.....
----------------------	-------------------------------

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

2. เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง	
3. อายุ	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 36-40 ปี <input type="checkbox"/> 51-55 ปี	<input type="checkbox"/> 26-30 ปี <input type="checkbox"/> 41-45 ปี <input type="checkbox"/> 56-60 ปี	<input type="checkbox"/> 31-35 ปี <input type="checkbox"/> 46-50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 60 ปี
4. ระดับการศึกษา	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท
5. ประเทศที่จบการศึกษา	<input type="checkbox"/> ประเทศไทย	<input type="checkbox"/> ต่างประเทศในทวีปเอเชีย	<input type="checkbox"/> ต่างประเทศที่ไม่ใช่ทวีปเอเชีย
6. อายุงานในองค์กร	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี	<input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 21-25 ปี	<input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 25 ปี

## ตอนที่ 2 พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยช่องหมายเลข 7 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และช่องหมายเลข 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

#	ท่านมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ในระดับใด	มากที่สุด ← → น้อยที่สุด						
		7	6	5	4	3	2	1
19.	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรเป็นประจำ							
20.	ท่านมักตั้งคำถามว่ามีงานอะไรที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนา							
21.	ท่านมักตั้งคำถามว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนางานที่เป็นปัญหาอย่างไร							
22.	ท่านมองเห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น หากงานที่เป็นปัญหาได้รับการปรับปรุงหรือพัฒนา							
23.	ท่านมักค้นหาวิธีการ เทคนิค และเครื่องมือใหม่ในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น							
24.	ท่านมักสร้างวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน							
25.	ท่านมักหาแนวทางในการบริหารงานแบบใหม่							
26.	ท่านมักกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงการมีความคิดในการสร้างนวัตกรรม							
27.	ท่านมักสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานมาร่วมคิดในการสร้างนวัตกรรม							
28.	ท่านมักนำเสนอนวัตกรรมความคิดใหม่ ๆ แก่ผู้บริหารองค์กร เพื่อขอการสนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น คน เงิน ทรัพยากร							
29.	ท่านมักนำเสนอแนะความคิดที่เป็นนวัตกรรมมาปรับใช้ในระบบการทำงาน							
30.	ท่านมักนำเสนอแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ในงานได้จริง							
31.	ท่านใช้ความมุ่งมั่นในการนำแนวคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ							



### ตอนที่ 3 สาเหตุของความขัดแย้ง

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ท่านกับหัวหน้าของท่านเคยมีความขัดแย้งกันหรือไม่

เคย (ถ้าเคยตอบข้อ 2.)

ไม่เคย (ถ้าไม่เคยตอบข้อ 3.)

2. หัวหน้าของท่านขัดแย้งกับท่านเนื่องจากประเด็นใด

การทำงาน

เรื่องส่วนตัว

3. ท่านเคยเห็นหัวหน้าของท่านขัดแย้งกับทีมงานหรือไม่

เคย (ถ้าเคยตอบข้อ 4.)

ไม่เคย (ถ้าไม่เคยไปตอบตอนที่ 4.)

4. หัวหน้าของท่านขัดแย้งกับทีมงานเนื่องจากประเด็นใดมากที่สุด (เลือกตอบได้เพียง

ข้อเดียว)

การทำงาน

เรื่องส่วนตัว

### ตอนที่ 4 รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยช่องหมายเลข 5

หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และช่องหมายเลข 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

#	เมื่อเกิดความขัดแย้ง หัวหน้าของท่านใช้แนวทางในการแก้ไข ความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้ในระดับใด	มากที่สุด ← → น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1
1.	หัวหน้าของท่านพยายามที่จะค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหให้กับทีมงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับกันทั้งสองฝ่าย					
2.	หัวหน้าของท่านพยายามตอบสนองความต้องการของทีมงาน					
3.	หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และเก็บสิ่งที่เป็นความขัดแย้งกับทีมงานไว้กับตนเอง					
4.	หัวหน้าของท่านพยายามผสมผสานความคิดของเขาและของทีมงาน โดยใช้วิธีร่วมกันตัดสินใจ					
5.	หัวหน้าของท่านพยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหากับทีมงาน เพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังทั้งสองฝ่าย					
6.	หัวหน้าของท่านมักจะหลีกเลี่ยงที่จะเปิดการอภิปรายในสิ่งที่เห็นแตกต่างกันกับทีมงาน					

#	เมื่อเกิดความขัดแย้ง หัวหน้าของท่านใช้แนวทางในการแก้ไข ความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้ในระดับใด	มากที่สุด ← → น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1
7.	หัวหน้าของท่านพยายามที่จะหาแนวทางที่เป็นกลางในการ แก้ปัญหาที่เป็นทางตัน					
8.	หัวหน้าของท่านใช้อิทธิพลเพื่อให้แนวคิดของตนเองได้รับการ ยอมรับ					
9.	หัวหน้าของท่านใช้อำนาจที่มีตามตำแหน่ง ในการตัดสินใจตามที่ เห็นว่าสมควร					
10.	หัวหน้าของท่านมักจะโอนอ่อนผ่อนตามความต้องการของ ทีมงาน					
11.	หัวหน้าของท่านมักให้ในสิ่งที่ทีมงานต้องการ					
12.	หัวหน้าของท่านแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ถูกต้องกับทีมงาน ในการ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน					
13.	หัวหน้าของท่านมักยินยอมและโอนอ่อนให้กับทีมงาน					
14.	หัวหน้าของท่านมักเสนอแนวทางสายกลางในการทำลายทางตัน					
15.	หัวหน้าของท่านใช้วิธีการเจรจาต่อรองกับทีมงาน เพื่อให้บรรลุ การประนีประนอม					
16.	หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยง เรื่องที่ไม่เห็นด้วยกับทีมงาน					
17.	หัวหน้าของท่านหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับทีมงาน					
18.	หัวหน้าของท่านใช้ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจตามที่เห็นว่า สมควร					
19.	หัวหน้าของท่านมักจะเห็นคล้อยตามกับข้อเสนอแนะของทีมงาน					
20.	หัวหน้าของท่านมักใช้วิธีการให้และการรับ เพื่อให้เกิดการ ประนีประนอม					
21.	หัวหน้าของท่านมักยืนหยัดในการทำตามประเด็นที่ตนเอง ต้องการ					
22.	หัวหน้าของท่านพยายามนำแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมาพิจารณา เพื่อหาหนทางแก้ไขที่ดีที่สุด					
23.	หัวหน้าของท่านร่วมมือกับทีมงาน ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิด การยอมรับทั้งสองฝ่าย					

#	เมื่อเกิดความขัดแย้ง หัวหน้าของท่านใช้แนวทางในการแก้ไข ความขัดแย้ง ดังต่อไปนี้ในระดับใด	มากที่สุด ← → น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1
24.	หัวหน้าของท่านพยายามตอบสนองความคาดหวังของทีมงาน					
25.	บางครั้งหัวหน้าของท่านใช้อำนาจเพื่อเอาชนะในสถานการณ์ที่ต้องแข่งขัน					
26.	หัวหน้าของท่านพยายามเก็บสิ่งที่ไม่เห็นพ้องกับทีมงานไว้กับตนเอง เพื่อหลีกเลี่ยงความรู้สึกที่ไม่ดี					
27.	หัวหน้าของท่านพยายามหลีกเลี่ยงการแลกเปลี่ยนที่จะสร้างความไม่พอใจให้กับทีมงาน					
28.	เมื่อเกิดปัญหา หัวหน้าของท่านพยายามทำความเข้าใจที่ถูกต้องกับทีมงาน					

#### ตอนที่ 5 ความผูกพัน

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยช่องหมายเลข 7 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และช่องหมายเลข 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

#	ท่านมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้ในระดับใด	มากที่สุด ← → น้อยที่สุด						
		7	6	5	4	3	2	1
1.	ท่านมีความสุขที่ได้อยู่ภายในองค์กรนี้							
2.	ท่านรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนี้ คือปัญหาของท่านด้วย							
3.	ท่านรู้สึกว่าท่านมีความเป็นเจ้าขององค์กรนี้							
4.	ท่านมักมีอารมณ์ร่วมกับปัญหาขององค์กรนี้							
5.	ท่านมักมีอารมณ์ร่วมกับความสำเร็จขององค์กรนี้							
6.	ท่านรู้สึกว่าองค์กรนี้เป็นเหมือนครอบครัวหนึ่งของท่าน							
7.	องค์กรนี้มีความหมายต่อท่าน							
8.	ท่านอยากทำงานในองค์กรนี้ตลอดไป							
9.	ท่านมีความยากลำบากที่จะต้องออกไปจากองค์กรนี้							
10.	ท่านจะเกิดความความยุ่งยากในชีวิต หากไม่ได้ทำงานที่องค์กรแห่งนี้							

#	ท่านมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้ในระดับใด	มากที่สุด ← → น้อยที่สุด						
		7	6	5	4	3	2	1
11.	ท่านมีทางเลือกอื่นไม่มากนัก ถ้าตัดสินใจออกจากองค์กร							
12.	ท่านรู้สึกที่ไม่คุ้มค่าที่จะออกไปจากองค์กรนี้ เพราะ ท่านได้ทุ่มเททำสิ่งต่าง ๆ ให้กับองค์กร ไปมากแล้ว							
13.	ท่านยังคงยินดีที่จะอยู่ในองค์กรนี้							
14.	แม้ว่าจะมีข้อเสนอที่ดีกับท่าน แต่ท่านก็รู้สึกไม่อยากทิ้งองค์กรนี้ไป							
15.	ท่านรู้สึกผิดที่ท่านต้องทิ้งองค์กรนี้ไป							
16.	ท่านรู้สึกว่าท่านสมควรที่จะต้องภักดีต่อองค์กรนี้							
17.	ท่านไม่ยอมออกไปจากองค์กรนี้ เพราะท่านรู้สึกว่าท่านเป็นสมาชิกขององค์กรนี้							
18.	ท่านรู้สึกว่าป็นหนี้บุญคุณขององค์กรนี้							

### ตอนที่ 6 ความไว้วางใจ

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยช่องหมายเลข 7 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และช่องหมายเลข 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

#	ท่านมีความคิดเห็นต่อหัวหน้าของท่าน ดังต่อไปนี้ในระดับใด	มากที่สุด ← → น้อยที่สุด						
		7	6	5	4	3	2	1
1.	หัวหน้าของท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงาน							
2.	เมื่อหัวหน้าของท่านใช้ความพยายามในการทำงานใด งานนั้นจะประสบความสำเร็จอยู่เสมอ							
3.	หัวหน้าของท่านมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ							
4.	ท่านรู้สึกเชื่อมั่นในทักษะของหัวหน้าของท่าน							
5.	หัวหน้าของท่านมีความเชี่ยวชาญที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้							
6.	หัวหน้าของท่านมีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำของทีม							
7.	หัวหน้าของท่านให้ความสนใจกับความยากลำบากในการทำงานของท่าน							

#	ท่านมีความคิดเห็นต่อหัวหน้าของท่าน ดังต่อไปนี้ในระดับใด	มากที่สุด ← → น้อยที่สุด						
		7	6	5	4	3	2	1
8.	หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญกับสิ่งที่ท่านต้องการ							
9.	หัวหน้าของท่านไม่ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ทำให้ท่านเสียใจ							
10.	หัวหน้าของท่าน จะมองหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับท่าน							
11.	หัวหน้าของท่าน ยินดีที่จะช่วยเหลือท่านในทุกๆ เรื่อง							
12.	หัวหน้าของท่าน มีความยุติธรรม							
13.	หัวหน้าของท่านกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยการใช้เหตุผล							
14.	หัวหน้าของท่าน รักษาคำพูด							
15.	หัวหน้าของท่าน ปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นธรรม							
16.	หัวหน้าของท่านตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ อย่างคงเส้นคงวาในสถานการณ์ที่มีความคล้ายคลึงกัน							
17.	หัวหน้าของท่าน กระทำสิ่งต่าง ๆ โดยยึดตามหลักการ							
18.	ท่านสามารถที่เข้าพบหัวหน้าของท่าน เพื่อขอคำปรึกษาได้ทุกเมื่อ							
19.	หัวหน้าของท่าน เต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างไม่ปกปิด							
20.	หัวหน้าของท่าน เต็มใจที่จะแบ่งปันความคิดเห็นกับผู้อื่น							
21.	หัวหน้าของท่าน เป็นผู้ที่เปิดเผยความรู้สึกที่แท้จริง							

### ตอนที่ 7 พฤติกรรมการจัดการความรู้

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยช่องหมายเลข 7 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และช่องหมายเลข 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

#	ท่านมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ในระดับใด	มากที่สุด ← → น้อยที่สุด						
		7	6	5	4	3	2	1
1.	ท่านมักขอคำปรึกษาจากหัวหน้าของท่าน เมื่อพบปัญหาในงาน							
2.	ท่านมักเข้าร่วมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน							
3.	ท่านมักเข้าอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน							

#	ท่านมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ในระดับใด	มากที่สุด ← → น้อยที่สุด						
		7	6	5	4	3	2	1
4.	ท่านมักอ่านวารสาร หรือหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน							
5.	ท่านมักเข้าร่วมประชุมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการทำงาน							
6.	ท่านมักวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน							
7.	ท่านมักจะหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน							
8.	ท่านมักทดลองแก้ไขปัญหา ตามที่ท่านได้หาวิธีแก้ไข							
9.	ท่านมักจัดทำรายงานสิ่งที่ผิดพลาด							
10.	ท่านมักบันทึกปัจจัยที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ							
11.	ท่านมักจัดเก็บสิ่งที่ได้จากการอบรมไว้เป็นระบบ							
12.	ท่านมักจัดเก็บข้อร้องเรียน จากลูกค้า ผู้ร่วมงาน ไว้เป็นระบบ							
13.	ท่านมักจัดเก็บข้อเสนอแนะในการพัฒนาการทำงานไว้เป็นระบบ							
14.	ท่านมักจัดทำคู่มือการทำงาน							
15.	ท่านมักจะเล่าถึงประสบการณ์การทำงานให้กับเพื่อนร่วมงาน							
16.	ท่านมักจะเล่าถึงสิ่งที่ท่านพบจากการได้ทดลองแก้ไขปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน							
17.	ท่านมักจะเล่าถึงสิ่งที่ท่านได้จากการไปอบรม สัมมนาให้กับเพื่อนร่วมงาน							
18.	ท่านมักจะแนะนำแหล่งความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน							
19.	ท่านมักจะเขียนสิ่งที่ท่านเรียนรู้ในสื่อต่าง ๆ เช่น เฟสบุ๊ก จดหมายข่าว บล็อก							
20.	ท่านมักนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน							
21.	ท่านมักนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาการทำงาน							
22.	ท่านมักนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาบริการ หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์							

ขอขอบคุณสำหรับการสละเวลาอันมีค่าของท่าน

ในการตอบแบบสอบถาม