

**การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7  
และหลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 เปรียบเทียบ  
ระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา  
ในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา**  
**THE REDUCTION OF ORGANIZATIONAL CONFLICT BY LEADERSHIP  
ACCORDING TO THE 7 VIRTUOUS QUALITIES OF A GOODMAN  
(SAPPURISA-DHAMMA 7) AND INTERPERSONAL RELATIONSHIP ACCORDING  
TO THE 4 BASE OF SYMPATHY (SANGAHAVATTHU 4), A CONTRAST  
BETWEEN ASIAN AND EUROPEAN-AMERICAN FIRMS IN ELECTRONICS  
INDUSTRIAL IN PATHUMTHANI AND AYUTTHAYA PROVINCES**

เนาวรัตน์ ชุง กฤษดา เขียววัฒนสุข  
Naowarat Chung<sup>1</sup>, Krisada Chienwattanasook<sup>2</sup>

### **บทคัดย่อ**

การพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืนในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินงานมากขึ้น งานวิจัยนี้จึงได้นำหลักพระพุทธธรรมของพระพุทธเจ้าด้านภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ธรรมของคนดี และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ธรรมที่เป็นที่ยึดเหนี่ยวบุคคลให้มีความรัก ความสามัคคี มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ท่ามกลางการอยู่ร่วมกันในองค์กรโดยมีการจัดการความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม และการให้ความสำคัญกับภาคอุตสาหกรรมของไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชีย จำนวน 230 คน และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา 230 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ระดับความขัดแย้งภายในองค์กรดำเนินงาน

<sup>1</sup> Graduate Student, Master of Business Administration (General Management), Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Email Address: naowarat\_c@mail.rmutt.ac.th

<sup>2</sup> Lecturer, Department of Management, Faculty of Business Administration, University of Technology Thanyaburi

ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ และอิทธิพลของภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กรทั้งด้านงานด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ โดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จังหวัดปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่าพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 อยู่ในระดับมาก และมีระดับความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการอยู่ในระดับไม่บ่อยเช่นเดียวกัน และเมื่อพิจารณาตัวแปรด้านภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม และตัวแปรด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กรพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมที่มีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรในกลุ่มพนักงานบริษัทเอเชีย เท่ากับ  $-0.061$  และในกลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา เท่ากับ  $-0.332$  และตัวแปรด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ มีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร ในกลุ่มพนักงานบริษัทเอเชีย เท่ากับ  $-0.241$  และในกลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา เท่ากับ  $-0.100$

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ ด้านกระบวนการ

### Abstract

In the current, the sustainable organization developments are focused on the moral and ethical in business performance. In this study is applying the Buddhism teachings about the leadership according to the 7 virtuous qualities of a good man (Sappurisa-dhamma 7) and the interpersonal relationship according to the 4 base of sympathy (Sangahavatthu 4) to the organizational development, by focusing on Human Resources Development among the appropriate level of organizational conflicts management and also emphasized on Thai Industrial sectors, because this sectors have creating income of the country of Thailand continuously. The questionnaire was constructed and used to collect data from the employees of multi-national electronics and industrial company with a total number of 230 staffs from Asian company and 230 staffs from European –American company. The purposes of this research were to study the levels of Sappurisa-dhamma 7, Sangahavatthu 4 and Organizational Conflicts – task, relationship, and process, and investigate the influences of Sappurisa-dhamma 7

leadership and Sangahavatthu 4 interpersonal relationship that lessen the organizational conflicts reduction. A contrast opinion by the employees of multi-national electronics and industrial company between Asian and European-American companies according to differentiated of organizational cultural and the data was analyzed by percentage, mean, standard deviation and structural equation modeling. The study revealed that the level of Sappurisa-dhamma 7 and Sangahavatthu 4 both in employees in Asian & European-American companies are high level and the level of organizational conflict in task, relationship and process are not often level and Sappurisa-dhamma 7 independent variables have direct affect to the organizational conflict dependent variables which consisted of task, relationship and process conflicts, the path coefficient of employees in Asian companies is -0.061 and the path coefficient of employees in Europe-America companies is -0.332 and the Sangahavatthu 4 independent variables have direct affect to the organizational conflict dependent variables, the path coefficient of employees in Asian companies is -0.241 and the path coefficient of employees in Europe-America companies is -0.100

**Keywords:** Sappurisa-Dhamma 7 Leadership, Sangahavatthu 4 Relationship, Organizational Conflict in Task, Relation, Process

## บทนำ

สภาพการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เพื่อชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภาวะผู้นำถูกยกให้เป็นเรื่องสำคัญที่ได้รับการพิสูจน์ว่ามีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรชั้นนำต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากร (Resources) และความสามารถในการดำเนินธุรกิจ (Capabilities) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การพัฒนาที่มุ่งเน้นด้านเศรษฐกิจเป็นหลักส่งผลกระทบต่อความสมดุลขององค์กร ทั้งด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนำมาซึ่งความกดดันในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดปัญหาหลายประการเช่น บุคลากรและองค์กรขาดจริยธรรม (Ethics) ในการดำเนินงาน ความเสื่อมของสังคมที่มีภูมิคุ้มกันต่ำ สภาพแวดล้อมที่ถูกทำลาย ปัญหาที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มที่จะขยายตัวมากขึ้น องค์กรต่างๆ จึงได้ตระหนักถึงการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับคุณธรรมจริยธรรม เพื่อเป็นองค์กรที่ยั่งยืนมากขึ้น (ลิลิต ถนอมสิงห์, 2557, น. 1-3)

ภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย และยังคงมีบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องไปในอนาคตเพราะเป็นภาคสำคัญที่สร้างรายได้ให้กับประเทศ ในแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555 - 2574 กล่าวว่า ประเทศไทยมี

ความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งในภาพรวมและรายสาขาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของกระแสโลก (Global context) อันประกอบไปด้วย การสร้างคุณค่าด้วยนวัตกรรม องค์ความรู้และเทคโนโลยี และยังต้องสร้างสมดุล ความเกื้อหนุนของการพัฒนาใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านทุนมนุษย์ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมไทยได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2559, น. 1-2)

การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหนึ่งในข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้นำไม่อาจให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรเพียงอย่างเดียว จึงมีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้เป็นที่มามากยิ่งขึ้น การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่มีคุณธรรม จริยธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานและการมุ่งพัฒนาสนับสนุนให้ผู้ที่บังคับบัญชามีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น (เฉลิมรัตน์ จันทระเดชา, 2557, น. 3)

แนวคิดและทฤษฎีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ในปัจจุบันล้วนนำมาจากศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรเข้ากับทฤษฎีทางตะวันตกโดยส่วนใหญ่ ซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างจากประเทศไทย ความแตกต่างด้านมุมมองของนักวิชาการอาจไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานในประเทศไทย ในขณะเดียวกัน กระแสยุคปัจจุบันของโลกได้ให้ความสำคัญในการหยิบยกจริยธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กรมากขึ้น เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และได้รับการยอมรับจากสังคมรอบข้าง ปัจจุบันหลายองค์กรในประเทศไทย เช่น หน่วยงานราชการ และหน่วยงานภาคการศึกษา ได้มีการตื่นตัวในการนำเอาหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในหน่วยงานเช่นกัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรธุรกิจ ทั้งนี้หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสมัยใหม่มีอยู่หลายประการ แต่ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษา หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นปัจจัยหลักสำคัญในการบริหารให้มีประสิทธิภาพ คือ หลักสัปปริสธรรม หลักธรรมของคนดี 7 ประการ เป็นหนึ่งในหลักพุทธธรรมที่มีการยกมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เพื่อพัฒนาคน พัฒนาตนเอง และพัฒนาระบบงาน ให้มีความสมบูรณ์แบบทั้งคุณภาพด้านจิตใจ ด้านความสามารถ ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 คือ หลักการบริหารเชิงพุทธที่มีได้มุ่งหวังด้านกำไรเพียงอย่างเดียว แต่เป็นหลักการที่สร้างความยั่งยืน การอยู่ร่วมกัน ความมีเมตตาต่อกัน และรู้ทันโลก เป็นแนวการบริหารงานที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่เน้นด้านการส่งเสริมจูงใจให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดี

แต่การอยู่ร่วมกันของบุคคลย่อมนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ การอยู่ในองค์กรที่เป็นที่รวมของบุคลากรเป็นจำนวนมาก มีความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายใน อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะสมาชิกทุกคนมองต่างมุมกัน มีวิสัยทัศน์ไม่เหมือนกัน การสร้างบรรยากาศของมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะเป็นสายใยที่พาทุกคนมาสู่เส้นทาง

ของไม่ตรีจิต ความผูกพัน ความจงรักภักดี และร่วมมือร่วมใจกัน ผู้วิจัยจึงได้นำหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 คือ หลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้คนมีความรัก ความสามัคคี มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behaviors: OCBs) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารในองค์กรเพื่อลดปัญญ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และขับเคลื่อนให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ การแสดงถึงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหรือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความสัมพันธ์ในทางบวกให้พนักงาน เกิดความพึงพอใจในงาน ให้ความร่วมมือกับองค์กรในการดำเนินการต่างๆ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ ช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มนุษยสัมพันธ์ ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์และ ด้านกระบวนการของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จังหวัดปทุมธานี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตาม หลักสังคหวัตถุ 4 ที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กรทั้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์และ ด้านกระบวนการของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จังหวัดปทุมธานีและจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัท เอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

2. มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัท เอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

### ทบทวนวรรณกรรม

#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและ ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ ผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามให้ คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการใน การพัฒนาตนเองของผู้ตาม ทำการเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือความตระหนักของผู้ตามที่มีต่อ ปัญหาเดิมๆ เพื่อกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Robbins, & Judge, 2010) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการ

เปลี่ยนแปลงฐานอำนาจเดิม โดยพยายามกระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับตนเองให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจที่สูงกว่าเดิม โดยพยายามดึงดูดให้มีอุดมคติ จริยธรรม และความยุติธรรม (Burns, 1978 อ้างถึงใน กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง, 2557, น. 1564-1573)

การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัป্তจริยธรรม 7 หลักคุณธรรมสำคัญสำหรับการบริหารและปฏิบัติหน้าที่ตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำด้านธัมมัญญา คือ เป็นผู้นำที่รู้หลักการ รู้หลักความจริง ความรู้จักธรรม รู้หลักความจริง หลักการ หลักเกณฑ์ กฎธรรมดา กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหน้าที่ รู้งาน รู้กฎ กติกาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ภาวะผู้นำด้านอัตถัญญา คือ เป็นผู้นำที่รู้จักผล รู้เป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ ความรู้จักอรรถประโยชน์ รู้ความมุ่งหมายประโยชน์ที่ประสงค์ กล่าวว่าเป็นผู้รู้จักผล ผู้นำต้องรู้จักเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์คร่าวๆจะไปทางไหน เพื่อประโยชน์อะไร เพื่อสามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น หรือบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. ภาวะผู้นำด้านอัตตัญญา คือ เป็นผู้นำที่รู้ตน รู้ว่าเราตนเองโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นการใช้ที่จะประพฤติและปรับปรุงแก้ไข กล่าวว่าเป็นผู้รู้จักตน กล่าวคือ รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อน จุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดียิ่งขึ้น ผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริง

4. ภาวะผู้นำด้านมัตตัญญา คือ เป็นผู้นำที่รู้จักประมาณ ความรู้จักประมาณ หมายถึงความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานเรื่องต่างๆ ดังนั้น ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะทำกิจการ ทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้

5. ภาวะผู้นำด้านกาลัญญา คือ เป็นผู้นำที่รู้จักเวลา ความรู้จักกาล คือ รู้จักกาละเวลาอันเหมาะสม ประกอบกิจการงานต่างๆ ทำหน้าที่การทำงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา กล่าวว่าเป็นผู้รู้จักคุณค่าของกาลเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง

6. ภาวะผู้นำด้านปริสัญญญา คือ เป็นผู้นำที่รู้จักชุมชน ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน รู้กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นว่าเมื่อเข้าไปจะประพฤติอย่างไร กล่าวว่าเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้สังคมตั้งแต่ขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคม ประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร

มีปัญหาอะไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ ยังต้องรู้เข้าใจระเบียบกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณี ของสังคมนั้นๆ เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ของสังคมได้อย่างถูกต้อง จะสามารถนำความสงบสุข สันติสุข ความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคมได้

7. ภาวะผู้นำด้านบุคคลัญญา คือ ความรู้จักบุคคล รู้ความแตกต่างแห่งบุคคล ว่าโดย อธิปไตย ความสามารถ และคุณธรรม รู้ว่าควรจะทำปฏิบัติต่อบุคคลต่างๆ อย่างไรควรคบ ใช้ ดำเนิน สักสอนแตกต่างกัน กล่าวว่าเป็นผู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ รู้ว่าควรจะทำปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร ดังนั้น คนดีย่อมต้องรู้จักคน รู้ประเภทของบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับเป็นอย่างดี เพื่อสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับการงาน ในการบริหารงานทุกๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะและองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ (อรนุช โชพิมพ์, 2555, น. 36-58)

#### แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและหลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB) สามารถชักนำถึงความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลที่ทำงานภายใต้องค์กรเดียวกัน ที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลลัพธ์จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและตัวแปรในบริบทต่างๆ เมื่อพนักงานในองค์กรมีการรับรู้ว่ามีองค์กรมีความยุติธรรม (Organizational justice) มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในองค์กร พนักงานเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมที่ดีในการตอบสนองการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันในช่วงพัก (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Lavell, Rupp, & Brockner, 2007 อ้างถึงใน ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์, 2556, น. 7-22)

หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นหลักปฏิบัติสำหรับที่จะให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และมีความพึงพอใจ มีความสอดคล้องกับหลักการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) คือ พฤติกรรมที่ไม่ใช่หน้าที่หลักแต่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีสภาพการณ์ หรือ สิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี และช่วยสนับสนุนให้การทำงานหลักมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดความรักสามัคคี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

1. ทาน (Corporate philanthropy) หมายถึง การให้ การให้มืออยู่ 2 ลักษณะคือ การให้ลักษณะเพื่อการสงเคราะห์ และการให้เพื่อตอบแทน หรือ แลกเปลี่ยน การให้เพื่อสงเคราะห์คือการช่วยเหลือโดยไม่หวังผลตอบแทน เป็นเจตนาให้โดยมุ่งหวังจะมอบสิ่งที่ดีให้แก่ผู้รับด้วยความเต็มใจ จริงใจ นอกเหนือไปจากหน้าที่การให้เพื่อตอบแทนหรือแลกเปลี่ยน เป็นการให้โดยมีเงื่อนไข เช่นองค์กรให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานในรูปแบบของค่าจ้าง เงินเดือน เพื่อเป็น

การแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ กำล้างจากการทำงานของพนักงาน องค์กรได้รับผลสำเร็จจากงาน พนักงานได้ผลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน

**2. ปิยวาจา (Corporate communication)** หมายถึง การใช้วาจาดี คำว่า วาจาดี คือ การพูดชมเชย ยกย่องผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม ไม่พูดส่อเสียด หรือพูดยุยงใส่ร้ายผู้อื่น การสื่อสารกันด้วยถ้อยคำที่ดี และเป็นประโยชน์ การสื่อสารในเชิงสร้างสรรค์ หรือการให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

**3. อัตถจริยา (Community volunteering)** หมายถึง กิริยาที่เป็นประโยชน์ ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติดี กระทำในสิ่งที่ดีงาม ไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม มีความรู้จักทำตนเป็นคนอ่อนน้อม และประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะ การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้แก่ส่วนรวม มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การส่งเสริมกันให้เกิดผลสำเร็จของงาน

**4. สมานัตตตา (Equitable treatment)** หมายถึง การประพฤติตนปฏิบัติตนให้เป็นคนที่มีความเสมอต้นเสมอปลาย การไม่เลือกปฏิบัติ การรู้จักวางตนเองให้เหมาะสมตามเวลา สถานที่ และตำแหน่งของตนเอง การร่วมทุกข์ร่วมสุขระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ภายในองค์กรต่างๆ (ชัยยา ทองอาบ, 2553, น. 1-6)

#### แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร

ในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ ความขัดแย้งด้านต่างๆ จำเป็นจะต้องได้รับการจัดการบริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะทำอย่างนั้นได้จะต้องมีความเข้าใจสาเหตุและระดับของความขัดแย้ง ซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายของผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กร (กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2553, น. 1) แม้ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเป็นธรรมชาติของมนุษย์เมื่อมีการอยู่ร่วมกัน แต่หากสามารถควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ก็จะทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความตื่นตัว ก่อให้เกิดการแข่งขันกันด้านนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กร ดังนั้น ความขัดแย้งจึงไม่ใช่สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง แต่ควรจะจัดการควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (De Dreu, & Van, 1997)

ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับรูปแบบเฉพาะของความขัดแย้งที่ทีมงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี มีลักษณะความขัดแย้งด้านกระบวนการที่เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำแต่มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นในกรณีที่เกิดถึงวันครบกำหนดของโครงการ และความขัดแย้งด้านงานอยู่ในระดับปานกลางของการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ภายในกลุ่มสมาชิกในทีมที่มีรูปแบบความขัดแย้งตามแนวคิดนี้ มีความใกล้เคียงกันกับการประเมินค่าระดับความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในระดับสูง และมีบรรทัดฐานในการเปิดใจพูดคุยกันเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Jehn, & Mannix, 2001, p. 238)



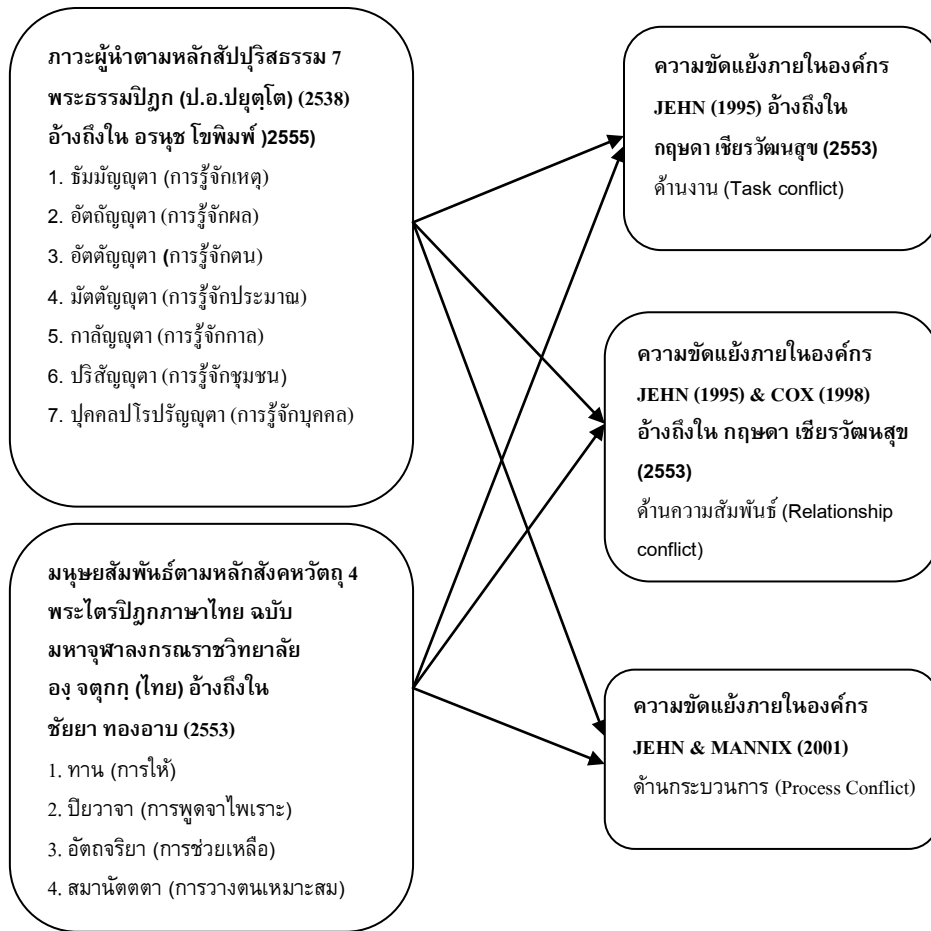
จากการวิจัยของ นักวิชาการต่างๆ (Amason, & Sapienza, 1997; Cosier, & Rose, 1977; Guetzhaw, & Gyr, 1954; Jehn, 1992, 1997; Pelled, 1996; Pinkley, 1990; Wall, & Nolan, 1986 อ้างถึงใน Jehn, & Mannix, 2001) ได้จำแนกความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intra-group conflict or group conflict) ออกเป็น 3 ประเภท คือ

**1. ความขัดแย้งด้านงาน (Task conflict)** คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการทำงาน (Robbins, & Judge, 2015, p. 434) ความตระหนักถึงความแตกต่างในมุมมองและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานภายในกลุ่ม คล้ายกับความขัดแย้งทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับความคิดและความแตกต่างของความคิดเห็นในเรื่องงาน ความขัดแย้งด้านงานอาจเกิดขึ้นในช่วงที่มีการแสดงความคิดเห็นด้านงานและการตื่นตัวของบุคคล แต่ไม่ใช่ปฏิสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ในเชิงลบ ที่มีความใกล้เคียงกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Jehn, & Mannix, 2001)

**2. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflict)** คือ ความขัดแย้งที่เน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรในการศึกษาชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ในเรื่องงานเป็นความขัดแย้งที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่สร้างสรรค์เสมอ (Yang, & Mossholder, 2004; Gamero, Roma, & Peiro, 2008) แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้ง การเป็นศัตรูกัน การปะทะกันระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นและทำให้ความเข้าใจระหว่างกันลดลง ทำให้สุขภาพจิตไม่ดีในบุคคลที่มีความขัดแย้งระหว่างกัน (Halevy, Chou, & Galinsky, 2012) การรับรู้ถึงการเข้ากันไม่ได้ระหว่างบุคคล รวมถึงผลกระทบทางอารมณ์ตึงเครียดและขัดข้องใจ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องระหว่างบุคคลที่ไม่ชอบพอกัน อารมณ์ไม่พอใจ ความผิดหวัง ความขุ่นเคือง (Jehn, & Mannix, 2001)

**3. ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Process conflict)** คือ ความขัดแย้งในการทำงานในการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วง จากการศึกษานักวิจัยหลายคน พบว่า ความขัดแย้งด้านกระบวนการเกี่ยวข้องกับตัวตนและบทบาทของตัวตน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการที่คนรับผิดชอบมีจำนวนลดลง และความขัดแย้งเกิดขึ้นจากบทบาทที่ได้รับ หรือต้องรับผิดชอบทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกต้อย ไม่มีความสำคัญ และโดยมากความขัดแย้งด้านกระบวนการจะนำไปสู่ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ได้อย่างรวดเร็ว (Robbins, & Judge, 2015, p. 434) การรับรู้ถึงการโต้แย้งกันอย่างรุนแรงเกี่ยวกับแง่มุมของความสำเร็จของงานว่าจะดำเนินการอย่างไร โดยเฉพาะความขัดแย้งด้านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตัวตนและการจัดสรรทรัพยากร เช่นใครควรเป็นคนดำเนินการ และขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นเช่นไร (Jehn, & Mannix, 2001)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยขอสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research method) และมีวิธีเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire)

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่จะใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา แบ่งเป็นกลุ่มพนักงานบริษัทเอเชีย และกลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา จำนวนประชากรทั้งหมด 44,526 คน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2558) กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้โดยวิธีของ Taro Yamane ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 396 คน สุ่มตัวอย่าง 64 คน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่สมบูรณ์ สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

(Purposive sampling) และแบบโควตา (Quota sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย 230 คน และพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา 230 คน หรืออัตราส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรประจักษ์อย่างน้อย 10-20 ตัวอย่างต่อหนึ่งตัวแปรประจักษ์ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551 อ้างถึงใน ลิลิต ถนอมสิงห์, 2557) จากงานวิจัยนี้ตัวแปรประจักษ์เท่ากับ 14 ตัวแปร ผู้วิจัยเลือกใช้ 15 ตัวอย่างต่อหนึ่งตัวแปร เท่ากับต้องเก็บตัวอย่างอย่างน้อย 210 ตัวอย่าง จากงานวิจัยนี้ สามารถเก็บตัวอย่างได้ 230 ตัวอย่างต่อหนึ่งกลุ่มบริษัท

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม โดยศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) > 0.67 และได้ทำการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแต่ละด้านด้วยค่า Cronbach's  $\alpha$  ได้ค่าความเชื่อมั่นตัวแปรภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 = 0.921 ตัวแปรมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 = 0.958 และตัวแปรความขัดแย้งในองค์กร = 0.954

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล หรือลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3. วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการในองค์กรโดยวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) โดยโปรแกรม AMOS

## ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่มบริษัทเอเชียส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.00 มีช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.74 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.52 มีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.65 มีประสบการณ์การทำงานช่วง 5-10 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.48 และมีรายได้มากกว่า 35,000 บาทต่อเดือนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.22

พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 77.00 มีช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.17 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.04 มีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.43 มีประสบการณ์การทำงานช่วง 5-10 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.61 และมีรายได้มากที่สุดช่วง 20,000 - 15,001 บาทต่อเดือนและมากกว่า 35,000 บาทต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 21.74

**ตารางที่ 1** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามหลัก สัมปรีชธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ บริษัทยุโรป-อเมริกา

ภาวะผู้นำตามหลัก สัมปรีชธรรม 7	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านธัมมัญญา (รู้จักเหตุ)	3.88	0.52	3.84	0.65
ด้านอรรถัญญา (รู้จักผล)	3.95	0.49	3.88	0.67
ด้านอัตตัญญา (รู้จักตน)	3.70	0.51	3.66	0.60
ด้านมัตตัญญา (รู้จักประมาณ)	3.78	0.62	3.75	0.71
ด้านกาลัญญา (รู้จักกาล)	3.82	0.55	3.83	0.68
ด้านปริสัญญญา (รู้จักชุมชน)	3.96	0.50	3.83	0.62
ด้านปุคคลโรปัญญา (รู้จักบุคคล)	3.88	0.54	3.80	0.64
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.43</b>	<b>3.80</b>	<b>0.57</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักสัมปรีชธรรม 7 ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่มบริษัทเอเชีย มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัมปรีชธรรม 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43 จำแนกเป็นรายด้าน พบว่าด้านปริสัญญญามากที่สุด รองลงมาคือด้านอรรถัญญาและน้อย ที่สุดคือด้านอัตตัญญา และในกลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำ ตามหลักสัมปรีชธรรม 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.57 จำแนกเป็นรายด้าน พบว่าด้านอรรถัญญามากที่สุด รองลงมาคือด้านธัมมัญญา และน้อยที่สุดคือด้านอัตตัญญา เช่นเดียวกับกลุ่มบริษัทเอเชีย

**ตารางที่ 2** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และบริษัทยุโรป-อเมริกา

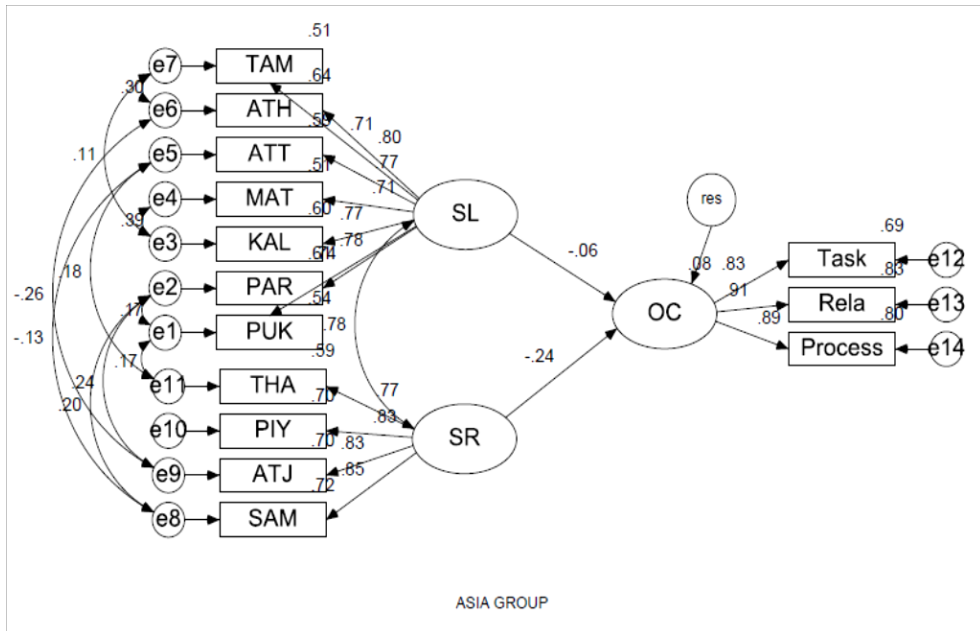
มนุษย์สัมพันธ์ตามหลัก สังคหวัตถุ 4	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านทาน (การให้)	3.91	0.53	3.72	0.69
ด้านปียวาจา (การพูดจาไพเราะ)	3.84	0.55	3.71	0.64
ด้านอึดถจกรียา (การช่วยเหลือ)	3.83	0.53	3.77	0.57
ด้านสมานัตตดา (การวางตนเหมาะสม)	3.90	0.51	3.79	0.64
รวม	3.87	0.46	3.75	0.58

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการวิเคราะห์ห้มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่มบริษัทเอเชีย มีระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทานมากที่สุด รองลงมาคือด้านสมานัตตดาและน้อยที่สุดคือด้านอึดถจกรียา และในกลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา มีระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสมานัตตดามากที่สุด รองลงมาคือด้านอึดถจกรียา และน้อยที่สุดคือ ด้านปียวาจา

**ตารางที่ 3** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และบริษัทยุโรป-อเมริกา

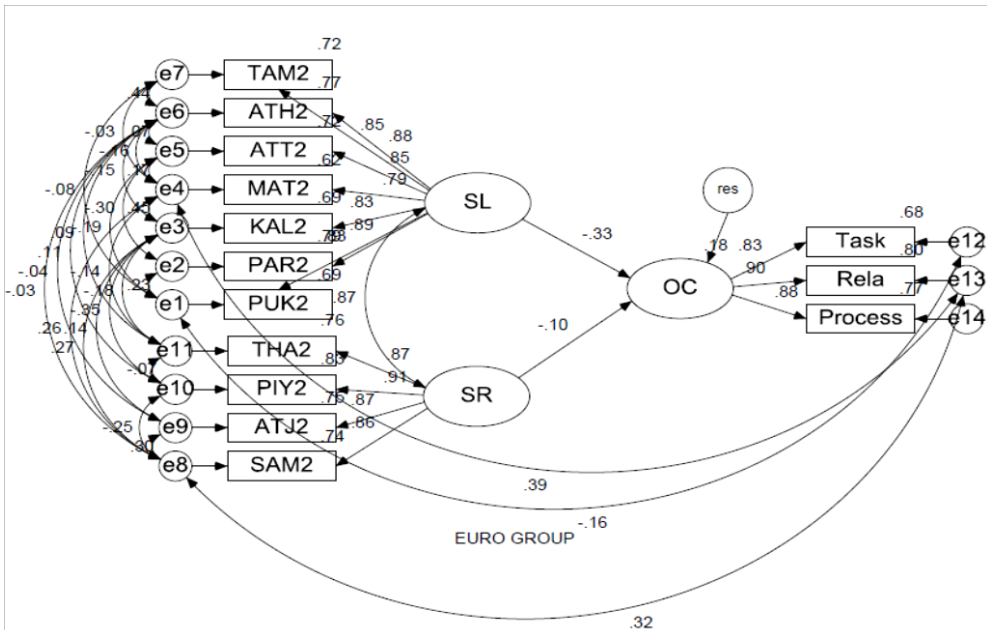
ความขัดแย้งในองค์กร	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ด้านงาน	2.60	0.77	2.49	0.69
ด้านความสัมพันธ์	2.38	0.77	2.45	0.69
ด้านกระบวนการ	2.50	0.81	2.50	0.74
รวม	2.50	0.72	2.48	0.65

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย โดยรวมอยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.50 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 จำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีความขัดแย้งด้านงานมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.60 และในกลุ่มพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา โดยรวมอยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.48 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 จำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีความขัดแย้งด้านกระบวนการมากที่สุด



ภาพที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชีย หลังปรับโมเดล

ผลการวิเคราะห์ พบว่าแบบจำลองได้ค่าดัชนีความกลมกลืนสอดคล้องผ่านเกณฑ์ดี ทุกตัว Chi-square = 78.920, p-value = 0.099, RMR = 0.014, RMSEA = 0.032, GFI = 0.956, CMIN/ DF = 1.233 พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.061 ส่งผลต่อความขัดแย้งด้านงาน เท่ากับ -0.051 ด้านความสัมพันธ์ เท่ากับ -0.055 และด้านกระบวนการ เท่ากับ -0.054 อย่างมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีมีนุชยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.241 ส่งผลต่อความขัดแย้งด้านงาน เท่ากับ -0.201 ด้านความสัมพันธ์ เท่ากับ -0.220 และด้านกระบวนการ เท่ากับ -0.215 อย่างมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



**ภาพที่ 3** แสดงผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา หลังปรับโมเดล

ผลการวิเคราะห์ พบว่า แบบจำลองได้ค่าดัชนีความกลมกลืนสอดคล้องผ่านเกณฑ์ดี ทุกตัว Chi-square = 74.900, p-value = 0.056, RMR = 0.018, RMSEA = 0.050, GFI = 0.957, CMIN/ DF = 1.594 พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกามีภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.332 ส่งผลต่อความขัดแย้งด้านงาน เท่ากับ -0.274 ด้านความสัมพันธ์ เท่ากับ -0.298 และด้านกระบวนการ เท่ากับ -0.292 อย่างมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.100 ส่งผลต่อความขัดแย้งด้านงาน เท่ากับ -0.083 ด้านความสัมพันธ์ เท่ากับ -0.090 และด้านกระบวนการ เท่ากับ -0.088 อย่างมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### สรุปและอภิปรายผล

1. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้วิจัยคาดว่า สืบเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติงานในองค์กรและความประพฤติดสอดคล้องกับหลักภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ด้าน คือ 1) ด้านธัมมัญญตา การมีหลักการเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าทำสิ่งใดจะ

ส่งผลอย่างไร กล่าวคือพนักงานทั้งกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา สามารถปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับการทำงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี รู้ว่าสิ่งใดควรทำและรู้ว่าควรทำอะไรเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี รู้ถึงเหตุที่จะต้องทำเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

2) ด้านอัตตัญญา การมีหลักการเป็นผู้รู้จักผล รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นจากการกระทำ ทราบดีว่าการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร พนักงานมีความเข้าใจว่าการดำเนินงานภายใต้เป้าหมายหรือนโยบายที่กำหนดขององค์กรจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้

3) ด้านอัตตัญญา ความเป็นผู้รู้จักตน เป็นผู้ประพฤติตนอย่างเหมาะสม รู้จักศักยภาพของตนเอง ตระหนักดีว่าตนเองมีความสามารถด้านใด และมีความถนัดในด้านใด ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง มีความเข้าใจถึงระดับความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน และเพื่อพัฒนาตนเอง ไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นได้

4) ด้านมัตตัญญา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ หรือรู้จักเพียงพอ รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าพอใจในสิ่งที่ตนเองมี และดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของตนเอง พนักงานเป็นผู้รู้จักพอใจในสิ่งที่ตนเอง ทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความเหมาะสมและไม่เกิดผลเสียตามมาจากความประมาทได้

5) ด้านกาลัญญา ความเป็นผู้รู้กาลเวลา รู้จักเวลาที่เหมาะสม รู้จักกาลเทศะ ให้ความสำคัญต่อการรักษาเวลา เมื่อมีการนัดหมาย หรือการเข้าร่วมประชุม รู้ว่าควรทำสิ่งใดเมื่อใด จะสามารถให้การปฏิบัติงานต่างๆ ได้ถูกต้องเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งในการปฏิบัติงานต่างๆ หรือดำเนินธุรกิจจะต้องคำนึงเวลาเป็นสำคัญ การดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขเวลาที่กำหนดไว้จะทำให้การปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้

6) ด้านปริสัญญญา ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคม หรือแสดงกริยาที่เหมาะสมในสถานที่ต่างๆ รู้ว่าควรปฏิบัติตนเช่นไร เมื่อเข้าไปยังสถานที่ หรือองค์กรต่างๆ มีความเข้าใจในการปฏิบัติตนให้เหมาะสมในสถานที่ต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติตนในชุมชนต่างๆ จะทำให้สังคมเกิดความสงบสุข การปฏิบัติงานในองค์กรร่วมกันจะเกิดความเรียบร้อย และ

7) ด้านบุคคल्पโรปัญญา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล หรือรู้จักเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน รู้จักเลือกคบหาเพื่อนที่เป็นมิตรและคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางที่เหมาะสม รู้ว่าควรคบใคร หรือ เลือกใช้คนในการปฏิบัติงานได้ตรงกับความสามารถของเขา จะสามารถให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปได้ง่าย ประสบความสำเร็จเร็วเพราะเลือกใช้บุคคลที่มีความสามารถโดยตรงในการดำเนินการต่างๆ

2. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้วิจัยคาดว่า สืบเนื่องมาจากสังคมไทยเป็นสังคมแห่งความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีจิตใจดี ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีน้ำใจ ช่วยเหลือแบ่งปัน มีมารยาทในการพูด รู้จักกาลเทศะในการใช้คำพูด เพื่อรักษาน้ำใจ ชอบทำตนให้เป็นประโยชน์ ช่วยเหลือผู้อื่นตามความสามารถของตนตามที่จะทำได้ เป็นคนเสมอต้นเสมอปลายพร้อมที่จะร่วมทุกข์ร่วมสุขกับเพื่อน และมีวัฒนธรรมอันดีงาม ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ตรงกับผู้ตอบแบบสอบถาม ในการปฏิบัติงานในองค์กรและความประพฤติสอดคล้องกับหลักมนุษย์สัมพันธ์



4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทาน การให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ ช่วยเหลือ แบ่งปันให้ความรู้และคำแนะนำ ยินดีแบ่งปันความรู้ที่ท่านมีกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานมีการถ่ายทอดความรู้ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันในที่ทำงาน ซึ่งอาจหมายถึงการแสดงออกถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 2) ด้านปิยวาจา การพูดอย่างน่ารัก วาจาสุภาพ ไพเราะอ่อนหวานน่าฟัง พูดให้กำลังใจ พูดในเรื่องจริงที่สมควรพูด พูดด้วยความจริงใจและเต็มใจไม่มีการเสแสร้งแก่เพื่อนร่วมงาน พูดตามความเป็นจริงในสิ่งที่ควรพูดจะให้ผลดีมากกว่าการกล่าวคำเท็จ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นตามมา เช่น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร การทะเลาะวิวาท 3) ด้านอัตถจริยา การทำตนเป็นประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ด้วยแรงกาย เต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน มีน้ำใจช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรโดยไม่นิ่งดูตาย และไม่คำนึงถึงสิ่งตอบแทน การทำงานเกินหน้าที่ของตนโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้เร็วเพราะทุกคนมีส่วนช่วยกันทำเพื่อส่วนรวม แสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดี และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 4) ด้านสมานัตตตา เอาตัวเข้าสมานให้ความเสมอภาค ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ให้ความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานทุกคน ไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะมีฐานะทางสังคมแตกต่างกัน ยึดถือการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นอย่างเท่าเทียมกัน การให้เกียรติเพื่อนร่วมงานจะทำให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีความสุข การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันเป็นเครื่องสะท้อนถึงการยอมรับผู้อื่นว่ามีความรู้ ความสามารถ เท่ากันกับตนเอง ทำให้สามารถเปิดใจพูดคุยถึงปัญหาต่างๆ การกล้าแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน หรือข้อเสนอแนะที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้สามารถลดความขัดแย้งด้านงานที่เกิดขึ้น โดยการปรับความเข้าใจและทัศนคติในการทำงานร่วมกัน และอาจช่วยป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ต่อไป

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

จากงานวิจัยพบว่า ในกลุ่มพนักงานบริษัทเอเชีย มีภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 มีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถีเท่ากับ -0.061 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กร เท่ากับ ร้อยละ 8.50 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และกลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา มีภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 มีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี เท่ากับ -0.332 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กร เท่ากับ ร้อยละ 17.80 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 กล่าวได้ว่าพนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กรมากกว่ากลุ่มพนักงานบริษัท

เอเชีย เนื่องจากการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบทางตะวันตกจะให้ความสำคัญกับการมีภาวะผู้นำในตนเอง เน้นการทำงานเป็นทีมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคล พนักงานทุกคนมีความเสมอภาคกันทำให้กล้าแสดงความคิดเห็น การบริหารงานเป็นการให้คำปรึกษามากกว่าแบบสั่งการ พนักงานมีระดับภาวะผู้นำสูงจะส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกมีความไวใจกันระหว่างพนักงานด้วยกันและผู้นำ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน การมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี การรับรู้ถึงความเป็นธรรมจากองค์กรส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oluremi, & Chua (2014) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทีมแบบแผนทางความคิด (TMM) ขณะที่ทีมแบบแผนทางความคิด มีการเชื่อมต่อกันในทางบวกกับทีมประสิทธิภาพ (Team efficacy)

ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าระดับของทีมประสิทธิภาพที่สูงขึ้นมีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งภายในกลุ่มที่ลดลง อธิบายได้ว่าการมีภาวะผู้นำที่ดีจะส่งผลให้การทำงานในทีมมีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานที่ดี และทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อความขัดแย้งในทีมงานที่ลดลง เช่นเดียวกับกับ Obiwuru (2011) สรุปว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก และผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกจะส่งผลให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย (2550) พบว่า บทบาทภาวะผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตก ประกอบด้วยพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้การจรรจบการทำงาน (Alignment) การมอบอำนาจ (Empower) เป็นการมอบอำนาจความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ดีต้องยึดหลักธรรม เช่นพรหมวิหาร 4 ธรรมาธิปไตย พละ 4 และสัพปุริสธรรม 7 เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้ดำเนินการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่ได้วางไว้และนำหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสุขสงบและมั่นคงต่อไป

**สมมติฐานที่ 2** มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จากงานวิจัยพบว่า

ในกลุ่มพนักงานบริษัทเอเชีย มีมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี เท่ากับ -0.241 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กร เท่ากับ ร้อยละ 8.50 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และกลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา มีมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีอิทธิพลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี เท่ากับ -0.100 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของความขัดแย้งในองค์กร เท่ากับ

ร้อยละ 17.80 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 กล่าวว่า พนักงานในกลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าอิทธิพลของมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กรมากกว่ากลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา เนื่องจากการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบทางตะวันออกจะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานที่มีระบบอาวุโส ยังเน้นระบบอุปถัมภ์เน้นการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันในองค์กร การมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยินดีให้คำแนะนำในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน มีธรรมาภิบาลที่ดี การพูดด้วยความจริงใจ มีความเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและองค์กรโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีในองค์กร การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน การวางตนอย่างเหมาะสมให้ความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานทุกคน เหล่านี้เป็นการแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการแลกเปลี่ยนความรู้จากความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้ระดับความขัดแย้งในองค์กรอยู่ในระดับที่ต่ำ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งแก้ว จันทรกิ่งทอง (2557) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เป็นความพยายามของแต่ละบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับงานหลัก แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์กร บำรุงรักษา และทำให้บริบททางสังคมและทางจิตใจดีขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pyne (2007) พบว่า บรรยากาศการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งภายในกลุ่มทั้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ และส่งผลกับการปฏิบัติงานที่ดีอีกด้วย ตามการศึกษาของ Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Lavell, Rupp, & Brockner (2007 อ้างถึงใน ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์, 2556) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น เป็นผลลัพธ์มาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและตัวแปรในบริบทต่าง ๆ และชี้ให้เห็นว่าเมื่อพนักงานมีการรับรู้องค์กรมีความยุติธรรม (Organizational justice) และมีความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับพนักงานหรือสมาชิกในองค์กรสูง พนักงานเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นการตอบสนองบนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันในช่วงพัก

เช่นเดียวกับการศึกษาของ Jehn, & Mannix (2001) จากการศึกษา พบว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มในระดับสูงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบเฉพาะของความขัดแย้ง ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ดี สามารถอธิบายได้ว่าเป็นเพราะความขัดแย้งด้านกระบวนการและด้านความสัมพันธ์ภายในกลุ่มอยู่ในระดับที่ต่ำ แต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เมื่อใกล้ถึงวันกำหนดส่งโครงการ และความขัดแย้งด้านงานจะอยู่ในระดับกลาง เมื่อกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันในระดับกลาง เป็นเพราะสมาชิกของทีมภายในกลุ่มที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งมีค่าอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน จะมีความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในระดับสูง และมีการเปิดใจยอมรับฟังกันเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มระหว่างความสัมพันธ์ของพวกเขาอาจกล่าวได้ว่าการเป็นสมาชิกที่ดีทำให้องค์กรเกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี การรับรู้ถึงความเป็นธรรม

และความไว้วางใจกัน จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในเชิงบวกซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานออกมามีค่า และต่อเนื่องจาก ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งผลในความขัดแย้งภายในกลุ่มลดลง

## ข้อเสนอแนะ

การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในองค์กรของผู้บริหาร

**1) ด้านธัมมัญญาตาการ** เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้หลักการ กฎระเบียบ แบบแผนในการดำเนินงานต่างๆ โดยผู้บริหารต้องทำความเข้าใจว่าจะดำเนินการต่างๆ ในองค์กรอย่างไร และต้องทำการสื่อสารไปยังพนักงานทุกระดับให้ทราบถึงหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นนโยบาย หรือระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

**2) ด้านอัตถัญญาตา** การเป็นผู้รู้จักผล ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจน พร้อมทั้งแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบเพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (Share vision) ผู้บริหารต้องทบทวนแผนการปฏิบัติงานเพื่อสามารถเข้าใจถึงเหตุผล และทำการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้เหมาะสม มีการตรวจสอบเป็นระยะด้วย KPI (Key Performance Indicator) หรือ BSC (Balance Score Card) มีการควบคุมปรับปรุงให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง หรือมีแนวทางไปทางเดียวกันกับเป้าหมายที่วางไว้อย่างสม่ำเสมอ

**3) ด้านอัตตัญญาตา** การเป็นผู้รู้จักตน เป็นผู้รู้จักศักยภาพของตนเองหรือองค์กร ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ต้องทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT analysis) และตรวจสอบความพร้อมขององค์กรว่าทรัพยากร (Resources) ที่มีอยู่ในองค์กรและความสามารถขององค์กร (Capability) มีความพร้อมที่จะปฏิบัติแผนงานที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์หรือไม่ หากทราบว่าองค์กรยังไม่มีความพร้อม ก็ดำเนินการปรับปรุงหรือกำหนดแผนกลยุทธ์งานต่างๆ ให้เหมาะสมต่อไป เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม (Competency) และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ถือเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรอีกทางหนึ่ง que ผู้บริหารสามารถกระทำได้ในยุคที่มีการแข่งขันในปัจจุบัน จะทำให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนมากขึ้น ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานมีการศึกษาหรือพัฒนาความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น โดยจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานของพนักงาน หรือการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และสามารถนำมาใช้ในทักษะการทำงาน

**4) ด้านมัตตัญญาตา** การเป็นผู้รู้จักประมาณ หรือรู้จักพอเพียง การรู้จักใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรในการบริหารงานหรือดำเนินธุรกิจควรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ตามความเหมาะสม มีความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เช่นการจ้างงาน หรือการให้

สวัสดิการที่เหมาะสมกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ รับรู้ถึงความเป็นธรรม การได้รับรู้การสนับสนุนหรือความยุติธรรมจากองค์กร และเกิดการแลกเปลี่ยนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กร หรือการบริหารจัดการเงินทุนที่เหมาะสมขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

**5) ด้านกาลัญญา** การเป็นผู้รู้จักกาลเวลา รู้เวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงานต่างๆ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ มีสายตากว้างไกล คาดถึงเหตุการณ์ในอนาคต แล้วนำมาวางแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การจัดสรรเวลาได้ถูกต้องถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ จัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงาน และวางแผนการโครงการต่างๆ การปฏิบัติงานร่วมกันทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหารตลอดจนพนักงานทุกคน จะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรตามแผนกลยุทธ์ได้ การตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและทำการแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว

**6) ด้านปรัस्थ्यญา** การรู้จักชุมชน การรู้จักสภาพแวดล้อมภายนอกและสามารถดำรงตนเองได้อย่างเหมาะสม รู้ว่าควรปฏิบัติตนเช่นไรเมื่ออยู่ในสถานที่หรือสถานการณ์นั้นๆ องค์กรต้องรู้ว่าการดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นไร ปรับตัวเองให้เหมาะสมและอยู่รอดได้ ต้องศึกษาและทำความเข้าใจชุมชนเป็นอย่างดี การทำให้สังคมรอบข้างยอมรับ เป็นหลักการบริหารที่มีธรรมชาติที่ดี ค่านึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายจะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ เนื่องจากองค์กรได้มีการใช้ทรัพยากรที่อยู่ภายในชุมชน หรือสังคมนั้นๆ ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ จึงได้มีการดูแลหรือจัดทำกิจกรรม CSR เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ร่วมภายในชุมชนหรือสังคมนั้นๆ ได้อย่างราบรื่น

**7) ด้านบุคคลปรัस्थ्यญา** การเป็นผู้รู้จักบุคคล หรือรู้จักเลือกใช้นักคนได้เหมาะสม ผู้บริหารที่ดี จะรู้ว่าควรบริหารทรัพยากรที่มีได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้อย่างไร การเลือกใช้นักคนได้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้นๆ (Put the right man in the right job) จะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย คือ บุคคลก็จะรู้สึกว่าคุณค่า สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และฝ่ายองค์กรก็จะได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นการตอบแทน องค์กรจะเกิดความก้าวหน้า เนื่องจากทรัพยากรบุคคลสามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถของตน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสามารถ ทักษะ ค่านิยม การให้รางวัลตอบแทน การจูงใจในการทำงาน การให้การสนับสนุนในสิ่งที่ตรงกับความต้องการ การคาดหวังของบุคคลนั้นๆ อย่างยุติธรรม อาจกล่าวได้ว่าการแข่งขันในยุคปัจจุบันที่ความพร้อมด้านเครื่องจักร ด้านเทคโนโลยี หรือสารสนเทศสามารถส่งผ่านความรู้และนวัตกรรมได้ทั่วถึงกัน มีเพียงความแตกต่างทางด้านความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินงานภายใต้การนำขององค์กรต่างๆ มีความแตกต่างกัน จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันกว่าคู่แข่ง ผู้บริหารต้องมีวิธีบริหารจัดการให้คนเก่ง คนมีความสามารถ ได้ทำงานของตนได้อย่าง

เต็มที การสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ดี การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ การสร้างแรงจูงใจที่ดี จะทำให้นุ้บุคคลเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร และอยากทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป

ผลจากการศึกษานี้พบว่าทั้งในกลุ่มพนักงานบริษัทเอเชียและกลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา มีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมด้านอัตตัญญูตา คือ การเป็นผู้รู้จักตน เป็นผู้ประพฤตืวางตนเองเหมาะสม รู้จักศักยภาพของตนเอง น้อยกว่าทุกด้าน ดังนั้น ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานภายในองค์กรได้มีการสำรวจตนเองว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนเช่นไร และส่งเสริมพัฒนาในส่วนที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ เพื่อให้พนักงานได้มีความรู้ ความสามารถ โดยการจัดทำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้พนักงานได้ช่วยแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การจัดทำแหล่งความรู้ที่สำคัญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดทำรวบรวม ปรับปรุงให้เหมาะสม แล้วสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงาน ส่งเสริมการทำงานแบบระบบพี่เลี้ยง (Coaching) หรือการสับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานใหม่

ปัจจัยภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมด้านปริสัญญูตาที่พบมากในกลุ่มบริษัทเอเชีย แสดงว่า ในกลุ่มพนักงานบริษัทเอเชียรู้จักในการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน การวางตนในชุมชน รู้ว่าควรวางตนเช่นไรในองค์กรจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่าย และภาวะผู้นำอัตตัญญูตาที่พบมากในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา คือ การเป็นผู้รู้จักผล เข้าใจวัตถุประสงค์ การพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองไปในทิศทางที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ภาวะผู้นำด้านนี้จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานเข้าใจและสามารถแสวงหาความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ภาวะผู้นำทั้งสองด้านสามารถส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ มีการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำการถ่ายทอด สอนงาน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรมีการพัฒนางาน พัฒนาคน และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวได้ว่าเป็นผู้รู้จักตนเอง และทำการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

#### การประยุกต์ใช้มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในองค์กรของผู้บริหาร

1) ด้านทาน คือการให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือ แบ่งปัน ให้ความรู้และคำแนะนำ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการแบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการทำตนเป็นแบบอย่าง การให้คำแนะนำ หรือ สอนหรือ ส่งเสริมให้สังคมในองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่บุคคลในองค์กรจะสามารถมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานมากขึ้นและสามารถแบ่งปัน หรือแนะนำแก่พนักงานด้วยกันในองค์กรได้ และการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กร เช่น งานกีฬาสัมพันธ์ งานเลี้ยงปีใหม่ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทำให้เกิดรู้จักใคร่ ประองตองกัน นำไปสู่การเปิดใจให้ยอมรับ และมีความเป็นมิตร ช่วยเหลือกัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน

**2) ด้านปิยวาจา** คือการพูดด้วยวาจาสุภาพไพเราะ นำฟัง พูดให้กำลังใจ คำพูด หรือ การสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกภาคส่วนภายในองค์กร ผู้บริหารต้องรู้จัก เลือกใช้คำพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคลผู้ฟัง เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจในข้อมูล ข่าวสารนั้นๆ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ การเลือกใช้คำพูดที่มีความนุ่มนวลสุภาพ จริงใจ และชัดเจน จะทำให้ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจและรู้สึกเคารพจากผู้ฟังมากกว่า การเลือกใช้ คำพูดในแง่ลบ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กันด้วยการทักทายกันด้วย ถ้อยคำที่ไพเราะ นำฟัง การพูดแสดงความขอบคุณ หรือให้กำลังใจพนักงานในการทำงาน

**3) ด้านอรรถจริยา** หรือการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือ แก้ไข ปัญหาต่างๆ ด้วยความกระตือรือร้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้องค์กรมีบรรยากาศใน การทำงานที่ดี การให้ความเอาใจใส่พนักงาน การสร้างทีมงานให้พนักงานทำงานร่วมกัน การให้ อำนาจในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมกับพนักงาน จะทำให้พนักงานรู้สึกถึง คุณค่าของตนเอง และพร้อมที่จะตอบแทนองค์กรด้วยการแสดงตนเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร การกระทำตนเป็นประโยชน์ โดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทนในรูปแบบค่าจ้าง เงินเดือน มีความรู้สึก ผูกพันต่อองค์กร เพราะองค์กรเห็นความสำคัญของพนักงาน

**4) ด้านสมานัตตตา** การปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย การวางตนได้อย่างเหมาะสม ให้ความเสมอภาคหรือปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งจะร่วมทุกข์ร่วมสุขกับ เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการทำงานแบบทีมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเน้น การทำงานในรูปแบบทีมงาน ให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้โอกาสในการแก้ปัญหา รับฟัง ข้อเสนอแนะ โดยเปิดโอกาสในพนักงานแสดงความคิดเห็นได้ตลอดเวลา จะทำให้พนักงานรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน การให้ความเอาใจใส่ ให้ความสำคัญกับ พนักงานอย่างเท่าเทียมกัน การกล่าวชมเชยยกย่อง การให้คำตอบแทนตามความเหมาะสมกับ ความสามารถ จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นธรรม และความเสมอภาค ทำให้พนักงานมี ความภาคภูมิใจ พึงพอใจในการทำงาน และจะปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานเช่นเดียวกันกับที่ตนได้รับ จากองค์กร

ผลจากการศึกษานี้ พบว่าพนักงานในกลุ่มบริษัทเอเชีย มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ตาม หลักสังคหัตถ์ 4 ด้านอรรถจริยา คือ การปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือ แก้ไข ปัญหาต่างๆ ด้วยความกระตือรือร้นน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนให้องค์กรมีการสร้าง บรรทัดฐานในการทำตนเสียสละ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน หรือส่วนรวมด้วยความเต็มใจ โดยมอง ถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ควรให้คำชมเชยพนักงานที่ประพฤติตนช่วยเหลือส่วนรวม มีน้ำใจเสียสละ หรือเป็นอาสาสมัครทำกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดทำขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิด กำลังใจและมีความภาคภูมิใจในการกระทำของตนเอง เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารควร เสริมสร้างให้องค์กรมีความรัก ความสามัคคี ให้การดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างเท่าเทียมกันจะทำ

ให้พนักงานรู้สึกได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเป็นธรรมชาติ เกิดความผูกพันต่อองค์กร และจะแสดงพฤติกรรมนอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานแต่ในหน้าที่คือการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป และพบว่าพนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุด้านปิยวาจา คือการสื่อสารด้วยวาจาไพเราะ การพูดด้วยคำพูดที่น่าฟัง ให้กำลังใจน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้องค์กรมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้คำพูดที่ไพเราะแต่จริงใจ ควรส่งเสริมให้มีการกล่าวทักทายกันในตอนเช้า หรือก่อนกลับบ้าน เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นมิตรระหว่างกัน การเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้คำพูดให้กำลังใจพนักงาน การว่ากล่าวตักเตือนด้วยคำพูดที่เป็นเหตุเป็นผลไม่ใช่อารมณ์ หรือคำพูดที่จะทำให้ลายความรู้สึกผู้ฟัง หากมีการกล่าวชมเชย ควรกล่าวชมเชยให้พนักงานคนอื่นได้รับรู้ด้วย เพื่อให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ แต่หากมีการว่ากล่าวตักเตือนควรเลือกที่จะชี้แจงในส่วนตัวโดยไม่ให้พนักงานคนอื่นได้รับรู้ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ข้อผิดพลาดของตนเองและนำไปปรับปรุงแก้ไข ในขณะที่ไม่ถูกทำให้รู้สึกขายหน้า หรือถูกนำไปนินทาหลัง ซึ่งจะนำมาซึ่งความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และการลาออกจากงานของพนักงานในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

- กอกแก้ว จันทร์กึ่งทอง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในองค์การต่อผลการดำเนินงาน: การทบทวนวรรณกรรม (เอกสารการประชุมมหาดไทยวิชาการระดับชาติ และนานาชาติ ครั้งที่ 5). สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- เฉลิมรัตน์ จันทรเดชา. (2557). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโรงพยาบาลเอกชน: การนิยามมโนทัศน์และพัฒนาเครื่องมือวัด. *Journal of Behavioral Science*, 20(2), 1-17.
- ชฎารัตน์ ทรัพย์รัตน์. (2556). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น. *FEUACADEMIC REVIEW*, 7(1), 7-22.
- ชัยยา ทองอาบ. (2553). การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย. (2550). ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ลิลิต ถนอมสิงห์. (2557). หลักการทรงงานและองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 9(1), 1-21.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2559). แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555 – 2574. ค้นเมื่อ 27 เมษายน 2559, จาก <http://www.oie.go.th/academic/index>
- อรนุช โชปิมพ์. (2555). ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.



- Chienwattanasook, K. (2010). *The Impact of Gender, Conflict Management Styles, and the Ability to Handle Ambiguity on Task Conflict, Relationship Conflict, and Stress*. (A Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirement for the Degree of Doctor, School of Commerce Burapha).
- De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (Eds.). (1997). *Using Conflict in Organizations*. London: Sage.
- Gamero, N., Gonzalez, R. 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(1), 47-69.
- Halevy, N., Chou, E. Y., & Galisky, A. D. (2012). Exhausting or Exhilarating? Conflict as Threat to Interests, Relationships and Identities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 530-537.
- 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.
- Obiwuru, T. C. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos state, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111.
- Oluremi, B. A., & Chua, E. L. (2014). The Importance of Transformational Leadership Behaviors in Team Mental Model Similarity, Team Efficacy, and Intra-Team Conflict. *Group & Organization Management*, 39(5), 504-531.
- Pyne, T. (2007). *The Effects of OCB on Work Group Conflict*. Master of Science Management. Alberta, Canada. University of Lethbridge.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Essentials of organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Global Edition. Pearson.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling Task and Relationship Conflict: The Role of Intra-group Emotional Processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605.